

Eduardo Bridi

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS COM ALTO
GRAU DE INTERATIVIDADE: A APLICAÇÃO DA TEORIA DE
RESPOSTA AO ITEM NA INDÚSTRIA HOTELEIRA.**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bridi, Eduardo

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS COM ALTO GRAU DE INTERATIVIDADE : A APLICAÇÃO DA TEORIA DE RESPOSTA AO ITEM NA INDÚSTRIA HOTELEIRA. / Eduardo Bridi ; orientador, Edson Pacheco Paladini, 2018. 194 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Sistemas Eletrônicos, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Engenharia de Sistemas Eletrônicos. 2. Avaliação da qualidade. . 3. Serviços.. 4. Teoria de resposta ao item.. 5. Hotelaria. . I. Paladini, Edson Pacheco. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Sistemas Eletrônicos. III. Título.

Eduardo Bridi

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS COM ALTO GRAU
DE INTERATIVIDADE: A APLICAÇÃO DA TEORIA DE
RESPOSTA AO ITEM NA INDÚSTRIA HOTELEIRA.**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 04 de dezembro de 2018.

Profa. Lucila Maria de Souza Campos, Dra.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Orientador/UFSC

Prof. Dalton Francisco de Andrade, Dr.
Membro INE/UFSC

Prof. Diego de Castro Fettermann, Dr.
Membro PPGEP/UFSC

Prof. Roy Andersson, Dr.
Membro Externo/Jönköping University – Suécia

Prof. Jeovani Schmitt, Dr.
Membro Externo/Instituto Federal Catarinense

AGRADECIMENTOS

A Deus e aos Guias de Luz que auxiliaram na jornada.

Aos meus familiares.

Ao orientador desta tese, professor, amigo e exemplo, Dr. Edson Pacheco Paladini.

A todos os professores da Universidade Federal de Santa Catarina que doaram seu conhecimento e apoio durante este período, tais como os professores Carlos Manuel Taboada Rodriguez, Rogério Cid Bastos, Alvaro Guillermo Rojas Lezana e Dante Juliatto, em especial aos membros da banca de qualificação e da defesa da tese, Dr. Dalton Francisco de Andrade, Dr. Jeovani Schmitt e Dr. Diego de Castro Fettermann, que ofereceram sugestões valiosas para a finalização deste trabalho. Destaco também os professores Eugenio Andres Diaz Merino, Fernando Antonio Forcellini e Mauricio Uriona Maldonado que auxiliaram e coordenaram a escrita e submissão de artigos.

Aos Professores suecos Hans Bjork e Klas Håkan Alm que tornaram a adaptação na Suécia mais fácil e, em especial ao Professor Roy Andersson, que me orientou e ofereceu todo suporte necessário para permanência na cidade de Jönköping.

Aos meus amigos e colegas, pelo apoio valioso nos momentos necessários.

À CAPES devido ao suporte financeiro para a realização do trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina e, mais especificamente, aos servidores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

À Jönköping University pelo apoio e infraestrutura oferecida no período de estudo internacional.

À Vanessa de Brito Andrade, Elaine de Souza Raimundo e Adriano Bridi por estarem sempre disponíveis e de prontidão para auxiliar e revisar o trabalho.

**Eu não posso salvar esta empresa sozinho.
Estamos aqui para os clientes, não o contrário!
(Jan Carlzon, 1989)**

RESUMO

A avaliação da qualidade em serviços é um tema recorrente em várias áreas do conhecimento assim como Engenharia de Produção, Administração e Marketing, gerando impacto na micro e na macroeconomia em diversos setores como, por exemplo, a educação, a hotelaria, o entretenimento, as telecomunicações, os esportes e a aviação. Este trabalho abordou o tema Avaliação da Qualidade em Serviços com enfoque na indústria hoteleira para propor uma nova abordagem no sentido de torná-la mais imune a possíveis imprecisões que os métodos de coleta ou de análise de dados podem trazer consigo e, principalmente, oferecer uma nova medida para avaliar a qualidade em serviço. O objetivo principal do trabalho foi mensurar a qualidade da prestação de serviços na indústria hoteleira por meio da criação de uma escala para medir a qualidade de serviço. Desta forma, utilizou-se a Teoria de Resposta ao Item em uma amostra de 206 hotéis distribuídos pelo Brasil, os quais foram avaliados pelo método do cliente misterioso. O estudo demonstrou que a Teoria de Resposta ao Item oferece aos problemas relativos à avaliação da qualidade, além do escore de avaliação, a construção de uma escala hierarquizando os itens de acordo com a dificuldade e os hotéis de acordo com seu desempenho. Esses dados ofereceram ainda a possibilidade de criar níveis de classificação da qualidade para hotéis, os quais são apresentados com sua nomenclatura designada de 3P3F. No campo teórico, a contribuição da pesquisa está na apresentação de uma metodologia para a construção de um modelo de avaliação da qualidade em serviços com alto grau de interatividade, mais especificamente na indústria hoteleira. Já para prática gerencial, o estudo contribui ao apresentar uma ferramenta clara e precisa em que o gerente pode atuar para analisar e aumentar os níveis de qualidade relativos aos momentos em que há envolvimento entre funcionário e consumidor, visando oferecer mais competitividade, satisfação e resultado na gestão hoteleira.

Palavras-chave: Avaliação da qualidade. Hotelaria. Qualidade. Serviços. Teoria de resposta ao item.

ABSTRACT

The evaluation of quality in services is a recurring theme in several areas of knowledge such as Production Engineering, Administration and Marketing, generating impact on micro and macroeconomics in several sectors such as education, hospitality, entertainment, telecommunications, sports and aviation. This work has addressed the theme of Quality Evaluation in Services with a focus on the hotel industry to propose a new approach to make it more immune to possible inaccuracies that data collection or analysis methods can bring with them and, above all, to offer a metric to measure quality in service. The main objective of the study was to measure the quality of service provision in the hotel industry through the creation of a scale to measure quality of service. In this way, the item response theory was used with a sample of 206 hotels distributed throughout Brazil, which were evaluated by the mystery shopping method. The study demonstrated that the item response theory contributes to the problems related the quality evaluation, not only with the evaluation score, but with the construction of a scale hierarchizing the items according to the difficulty and the hotels according to their performance. The data also offered the possibility of creating levels of quality classification for hotels, which are presented with their designated nomenclature of 3P3F. In the theoretical field, the contribution of the research is the presentation of a methodology for the construction of a quality evaluation model for services with a high level of interactivity, more specifically in the hotel industry. As for managerial practice, the study contributes to present a clear and precise tool to help managers act to increase the levels of quality related to the moments where there is employee-consumer involvement.

Keywords: Quality assessment. Hospitality. Quality. Services. Item response theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01. Intenção resumida.....	17
Figura 02. Representação do problema de pesquisa.....	24
Figura 03. Sequência dos temas.....	34
Figura 04. Visão do quadro da qualidade: processos chave, estados e conexões.....	35
Figura 05. Distribuição dos meios de hospedagem por tipo de estabelecimento em 2016.....	45
Figura 06. Cadeia de serviços interna.....	47
Figura 07. Estrutura analítica da aval. da qualidade com base em comentários online.....	87
Figura 08. Distribuição nas bases pesquisadas.....	90
Figura 09. Ano da publicação.....	90
Figura 10. Jornal.....	90
Figura 11. Região onde o estudo foi realizado.....	92
Figura 12. País onde o estudo foi realizado.....	92
Figura 13. Tipo de pesquisa - empírica ou teórica.....	92
Figura 14. Tipo de abordagem - qualitativa, quantitativa ou ambas.....	93
Figura 15. Base do questionário/coleta.....	93
Figura 16. Tipo de coleta.....	93
Figura 17. Tipo ou segmento do hotel.....	94
Figura 18. Curva Característica do Item (CCI) na escala (0,1).....	96
Figura 19. Recorte teórico para elaboração do instrumento de coleta e modelo proposto na tese.....	104
Figura 20. Localização das pesquisas, abordagem e setor econômico.....	111
Figura 21. Etapas para a definição do portfólio bibliográfico.....	111
Figura 22. Mapa da literatura da pesquisa.....	112
Figura 23. Etapas do desenvolvimento do trabalho.....	118
Figura 24. Definições e atividades do trabalho de campo.....	119
Figura 25. Exemplo dos itens no formulário online.....	130

Figura 26. Preparação da base de dados.....	132
Figura 27. Procedimentos de análise dos dados.....	132
Figura 28. Escolhas metodológicas e combinação de métodos	133
Figura 29. Atividades realizadas para o alcance dos objetivos 1, 3 e 4.	133
Figura 30. Análise paralela sob a matriz de correlação tetracórica	134
Figura 31. Parâmetros ‘a’ e ‘b’ dos itens 19 e 29 na Curva Característica do Item (CCI)	143
Figura 32. Função de informação do teste	144
Figura 33. Posicionamento dos itens na escala de qualidade em serviços da indústria hoteleira	147
Figura 34. Itens e hotéis na mesma escala	148
Figura 35. Modelo conceitual proposto para a tese	152
Figura 36. Distribuição dos hotéis na escala da qualidade em serviços na indústria hoteleira	153
Figura 37. Ranking dos hotéis referente à qualidade dos serviços na indústria hoteleira	155
Figura 38. Itens em conformidade e não conformidade do hotel 189 .	158
Figura 39. Itens em conformidade e não conformidade do hotel 107 .	161
Figura 40. Itens em conformidade e não conformidade do hotel 151 .	162
Figura 41. Escala 3P3F.....	163
Figura 42. Distribuição dos hotéis nos níveis da Escala 3P3F	165
Figura 43. Exemplo de 3 hotéis na Escala 3P3F	166
Figura 44. Descrições dos níveis da qualidade em serviços para indústria hoteleira	168
Figura 45. Fases da avaliação.....	168
Figura 46. Proposta de fluxo de atividades na avaliação.....	170

LISTA DE QUADROS

Quadro 01. Definições e abordagens da qualidade.....	36
Quadro 02. Conceitos de serviços.....	38
Quadro 03. Diferenças entre serviços e bens físicos	40
Quadro 04. Dimensões da qualidade	53
Quadro 05. Questões do instrumento Servqual	56
Quadro 06. Questões do instrumento Servperf.....	60
Quadro 07. Desvantagens das técnicas de coleta de dados	62
Quadro 08. Modelo 1	64
Quadro 09. Modelo 2	65
Quadro 10. Modelo 3	65
Quadro 11. Modelo 4	67
Quadro 12. Modelo 5	68
Quadro 13. Modelo 6	69
Quadro 14. Modelo 7	70
Quadro 15. Modelo 8	73
Quadro 16. Modelo 9	74
Quadro 17. Modelo 10	76
Quadro 18. Modelo 11	78
Quadro 19. Modelo 12	80
Quadro 20. Modelo 13	82
Quadro 21. Modelo 14	84
Quadro 22. Atributos utilizados por sites de viagem.....	86
Quadro 23. Enquadramento metodológico	116
Quadro 24. Setor do hotel, dimensão da qualidade e itens escala da qualidade em serviços Enquadramento metodológico.....	125
Quadro 25. Exemplo de ações de melhoria para os itens em não conformidade 7 e 9.....	159

Quadro 26. Exemplo de ações de melhoria para os itens em não conformidade 179 e 24.....	161
Quadro 27. Exemplo de ações de melhoria para os itens em não conformidade 39 e 26	161

LISTA DE TABELAS

Tabela 01. Produto Interno Bruto no terceiro trimestre de 2015.....	18
Tabela 02. Índice Nacional de Satisfação do Consumidor	19
Tabela 03. Fluxo receptivo internacional	44
Tabela 04. Classif. dos itens quanto à discriminação na TRI (parâmetro 'a')	97
Tabela 05. Classificação para os índices de dificuldade na TRI (parâmetro 'b')	97
Tabela 06. Seleção bruta de artigos disponíveis na Web of Science...108	
Tabela 07. Seleção bruta de artigos disponíveis na Science Direct.....108	
Tabela 08. Seleção bruta de artigos disponíveis na Scopus	108
Tabela 09. Seleção bruta de artigos disponíveis na Wiley online Library	108
Tabela 10. Seleção bruta de artigos disponíveis no Google Scholar...108	
Tabela 11. Depuração dos artigos na segunda rodada de consulta sistemática na literatura	114
Tabela 12. Cargas fatoriais dos itens e variância no primeiro fator ...135	
Tabela 13. Itens da escala da qualidade em serviços com o ML2 da TRI na escala (0,1).....	138

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

3P3F – *POOR, PRIMARY, PROMISSING, FAVORABLE, FORMIDABLE e FANTASTIC*

5W1H – *WHAT, WHERE, WHO, WHEN, WHY E HOW*

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS

ACSI – *AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX*

BCSI – ÍNDICE BRASILEIRO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

CCI – CURVA CARACTERÍSTICA DO ITEM

CEQ – CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE

EFQM – *EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT*

EMBRATUR – INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO

EP(a) - ERRO PADRÃO NAS ESTIMATIVAS DOS PARÂMETROS A

EP(b) - ERRO PADRÃO NAS ESTIMATIVAS DOS PARÂMETROS B

ESPM – ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA

INSC – ÍNDICE NACIONAL DE SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

LQI – LODGING QUALITY INDEX

MRS – MARKET RESEARCH SOCIETY

NA – NÃO APRESENTADO/NÃO COLETADO

PIB – PRODUTO INTERNO BRUTO

OMT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO

TRI – TEORIA DE RESPOSTA AO ITEM

TCT – TEORIA CLÁSSICA DOS TESTES

TRI – TEORIA DE RESPOSTA AO ITEM

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	17
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	22
1.3 OBJETIVOS.....	25
1.3.1 Objetivo geral.....	25
1.3.2 Objetivos específicos	26
1.4 JUSTIFICATIVA E ABORDAGEM SELECIONADA	26
1.5 CONTRIBUIÇÃO E ORIGINALIDADE.....	29
1.6 DELIMITAÇÃO DO TEMA	30
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	32
2 REFERENCIAL TEÓRICO	34
2.1 QUALIDADE.....	34
2.2 SERVIÇOS.....	38
2.2.1 Serviços com alto grau de interações.....	42
2.2.2 Serviços na hotelaria	43
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS	48
2.4 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS	51
2.4.1 Medidas genéricas para avaliar a qualidade em serviços	55
2.4.1.1 <i>Servqual</i>	56
2.4.1.2 <i>Servperv</i>	59
2.5 MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS..	64
2.5.1 Avaliação da qualidade em serviços em hotelaria.....	71
2.5.1.1 <i>Modelos de Avaliação da qualidade em serviços em hotelaria.....</i>	<i>72</i>
2.5.1.2 <i>Avaliação online da qualidade em serviços em hotelaria.....</i>	<i>86</i>
2.5.1.3 <i>Bibliometria referente à avaliação da qualidade do serviço na ind. hoteleira</i>	<i>89</i>
2.6 TEORIA DE RESPOSTA AO ITEM	94

2.6.1	Diferenças da TRI em relação a TCT	98
2.7	SÍNTESE DO CAPÍTULO E POSICIONAMENTO	99
2.7.1	Posicionamento frente aos modelos conceituais e escolha para tese	103
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	105
3.1	BUSCA, SELEÇÃO E ANÁLISE DA LITERATURA	105
3.2	ATUALIZAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO	103
3.3	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	115
3.4	ETAPAS DO DESENVOLVIDAS DO TRABALHO	118
3.5	PROCEDIMENTOS PARA PESQUISA DE CAMPO	119
3.5.1	Universo e amostragem	120
3.5.2	Método de coleta	121
3.5.3	Avaliadores	123
3.5.4	Instrumentos de coleta	124
3.5.5	Realização das visitas	130
3.5.6	Método de análise dos dados.....	131
3.6	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	133
4	ANÁLISE DOS DADOS	134
4.1	ANÁLISE DA DIMENSIONALIDADE E DEFINIÇÃO DO MODELO DA TRI	134
4.2	ESTIMAÇÃO DOS PARÂMETROS DOS ITENS (DISCRIMINAÇÃO E DIFICULDADE)	137
4.2.1	Valores iniciais	137
4.2.2	Valores finais	142
4.3	ESTIMAÇÃO DA CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO	144
4.4	CONSTRUÇÃO DA ESCALA	146
4.4.1	Posicionamento dos itens na escala	146
4.4.2	Posicionamento dos hotéis na escala	148

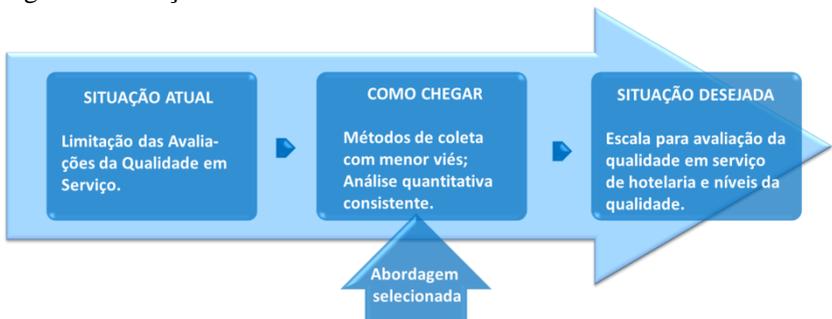
5 APRESENTAÇÃO DO MODELO E DOS RESULTADOS.....	150
5.1 DESENHO DO MODELO CONCEITUAL PARA TESE	150
5.2 RANKING DOS HOTÉIS AVALIADOS	153
5.3 NÍVEIS E NOMENCLATURA PARA QUALIDADE EM SERVIÇOS	163
5.4 RESUMO DA APLICAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇO	168
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	170
6.1 SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS	175
REFERÊNCIAS.....	177
APÊNDICE A - Distribuição de Frequência	193

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como foco questões relevantes ao processo de Avaliação da Qualidade, como, por exemplo: por que desenvolver avaliações da qualidade nas empresas? De que forma estas avaliações são realizadas? Que questões são utilizadas para o levantamento de informações? Qual a forma de coleta? Como analisar os dados obtidos e como utilizar estes números?

Além das possíveis respostas a estas questões, também serão descritas a situação atual que despertou o interesse de pesquisa e a situação desejada após o término do estudo. Observa-se abaixo a representação simplificada do estudo pela figura 1:

Figura 1: Intenção resumida



Fonte: Elaboração própria

Neste capítulo serão apresentados a contextualização, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa, a abordagem selecionada, a delimitação do estudo e, por fim, será apresentada a estrutura definida para a tese.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A era pós-industrial ou sociedade de serviço passou assim a ser denominada por haver um deslocamento das atividades e da mão de obra da indústria para os processos de prestação de serviços. No início do século XX, três em cada dez trabalhadores estavam vinculados à empresas de serviços, enquanto o restante atuava na agricultura ou na indústria. Oitenta anos depois, esse número foi invertido e no início dos anos oitenta, sete de cada dez trabalhadores norte americanos estavam vinculados ao setor de serviços. Os autores entenderam, já naquele momento, o impacto que a área de serviço teria nas pessoas, nas

sociedades, enfim, nas nações, demonstrando a importância dos estudos vinculados ao tema. Esta constatação é proveniente de dados já do início dos anos setenta, referentes à economia Norte Americana (FITZSIMMONS; SULLIVAN, 1982).

O panorama atual no Brasil não é diferente. O Produto Interno Bruto (PIB) disponibilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no terceiro trimestre de 2015, demonstra que a Agropecuária gerou R\$ 64,3 bilhões (5,1%), a Indústria R\$ 295,2 bilhões (23,3%) e os Serviços R\$ 907,7 bilhões (71,6%), ver tabela 1.

Tabela 1: Produto Interno Bruto no terceiro trimestre de 2015

Especificação	Total 2014	1º Trim. 2015	2º Trim. 2015	3º Trim. 2015
Agropecuária	254 759	77 754	72 364	64 264
Indústria	1 169 169	279 057	279 961	295 223
Serviços	3 454 007	870 369	895 028	907 708
Subtotal	4 877 935	1 227 180	1 247 353	1 267 195
Impostos sobre produtos	809 374	207 642	209 149	214 184
PIB a Preços de Mercado	5 687 309	1 434 823	1 456 502	1 481 380

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais. Relatório de Contas Nacionais Trimestrais: indicadores de volume e valores correntes. Julho/Setembro 2015.

No setor de serviços, pode-se destacar a indústria do turismo. No período de 2011 a 2016, segundo o Ministério do Turismo, o ingresso de turistas ao Brasil passou de 5,4 milhões para 6,6 milhões. Em termos de organização das atividades econômicas, o serviço de hospedagem destaca-se como um grande gerador de postos de trabalho, com 376 mil pessoas ocupadas em dezembro de 2014. Considerando-se os dados por empresa, os serviços de hospedagem são os mais intensivos em uso de mão de obra, com uma taxa de ocupação de 12,7 pessoas ocupadas/empresa, 5,7 a mais que a registrada no conjunto dos serviços prestados às famílias (IBGE, 2017).

Mesmo havendo esse volume intenso de atividade gerada no Brasil por meio da prestação de serviços é notório que são, em grande parte, prestados de forma precária, gerando insatisfação (tabela 2). Tal fato evidencia-se por experiências cotidianas do cidadão comum, relatos diários na imprensa e indicadores que apresentam a eficácia (ou ineficácia) e a satisfação (ou insatisfação) dos usuários quando são feitas

comparações com outros países. Por exemplo, segundo o *Speedtest Global Index*, ranking de velocidade de internet, o Brasil fica abaixo da 70ª posição. Sobre serviço de atendimento ao cliente, a Gazeta do Povo publicou que o Brasil ocupa 5ª pior posição em pesquisa realizada com 28 países. Com relação à qualidade e acesso à saúde, em levantamento realizado em 195 países, Brasil ficou posicionado na 89ª. colocação (FRITZEN, 2017).

Empresas de telecomunicação, planos de saúde, companhias aéreas e empresas de transporte público são exemplos desta situação. Analisando a telefonia móvel, a Revista Desafios do Desenvolvimento do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) em 2012 publicou matéria sobre a falta de qualidade e o preço elevado dos serviços prestados no Brasil, onde é possível ocorrer apagões, nome dado à possibilidade de queda da infraestrutura devido ao excesso de tráfego de dados para o dimensionamento da rede (CASSOL, 2012).

Os indicadores do BCSI, Índice Brasileiro de Satisfação do Cliente da Universidade de São Paulo, evidenciam a baixa qualidade em serviços de alguns setores. O BCSI é advindo do ACSI – *American Customer Satisfaction Index* e sua metodologia está sendo disseminada rapidamente para outros países (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; BRAZILIANCSI, 2015). Segundo os dados coletados em 2014, o índice de satisfação dos usuários em relação à telefonia móvel foi de 60% e no que concerne aos bancos de varejo foi de 66% (BRAZILIANCSI, 2015).

Da mesma maneira, o INSC-Brasil, Índice Nacional de Satisfação do Consumidor Brasileiro da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), que avalia também a qualidade de serviços, demonstra resultados reduzidos com a satisfação dos consumidores. O INSC vem avaliando a qualidade de bens de consumo e serviços vista sob a ótica do consumidor desde 2011. Os dados são provenientes de reclamações coletadas pela internet, ver tabela 2 (INSC, 2018).

Tabela 2: Índice Nacional de Satisfação do Consumidor (Março de 2018)

Serviços	Satisfação	Insatisfação
Comunicações/internet	36,2%	63,8%
Transporte Metropolitano	26,6%	73,4%
Energia Elétrica	34,2%	65,8%
Bancos	31,7%	68,3%

Fonte: INSC (2018)

A tabela 2 demonstra um alto nível de insatisfação referente aos serviços de comunicação, transporte metropolitano, energia elétrica e com setor bancário. O INSC-Brasil não oferece indicadores referentes à indústria hoteleira, mas há muitas falhas de atendimento aos hóspedes (WU et. al., 2018).

Além disto, em um estudo realizado para verificar a satisfação geral dos turistas internacionais que visitam o país, composto por mais de 242 mil entrevistas coletadas entre 2004 e 2012, reforça a relevância dos serviços. No ranking de aspectos mais importantes para a satisfação do turista está a hospitalidade e o meio de hospedagem. Depois, com importância mediana aparecem diversão noturna, segurança e limpeza pública, aeroportos, preços, gastronomia e informação turística, seguidos de aspectos com menor grau relativo de importância como táxi, sistemas de comunicação, sinalização turística, restaurantes e rodovias (SANTOS, 2013).

Diante deste cenário, considera-se plausível o desenvolvimento e a disseminação da cultura da qualidade na prestação de serviços, a qual requer avaliação frequente dos serviços fornecidos. É importante destacar que as avaliações em empresas prestadoras de serviços tendem a ser mais complexas devido às características peculiares dos serviços as quais, segundo Hair, Lamb Jr. e McDaniel (2004), são: **Intangibilidade** - os serviços não podem ser tocados; **Heterogeneidade** - dificuldade em ter serviços padronizados e uniformes quando comparados aos produtos físicos, **Pericibilidade** devido a não ser possível armazenar ou estocar e **Inseparabilidade** - os serviços são vendidos, produzidos e consumidos ao mesmo tempo.

Devido às características peculiares dos serviços, uma parte do conhecimento sobre qualidade de bens não é aplicável diretamente em organizações de serviços, pois aspectos que não são de natureza física ou material, em geral, dominam a experiência com a qualidade (GRÖNROOS, 2003).

Deste modo, estimar a qualidade dos serviços é uma questão difícil, pois são intangíveis, heterogêneos, perecíveis e inseparáveis (ERDIL; YILDIZ, 2011; STEFANO et al., 2015). Além disto, a qualidade dos serviços é subjetiva, complicada e resultante de processos cognitivos complexos, modelos mentais pouco estruturados e comportamentos individuais (CARLUCCI; RENNA; SCHIUMA, 2013). Portanto, esta estimativa deve ser realizada com escalas de medição adequadas (ERDIL; YILDIZ, 2011). Este desenvolvimento deve ser precedido por uma discussão de como avaliar a qualidade por

meio de processos mensuráveis, que possuam base técnica e sejam atuais e abrangentes (PALADINI, 2011).

Outro fator a ser considerado é o de que, no desenvolvimento dos serviços, os clientes estão “dentro da fábrica”. E, apesar de haver uma gama de estudos demonstrando a importância da gestão da qualidade com base na experiência do cliente, a literatura carece de uma escala que possa ser usada para avaliar a percepção dos clientes (BROCATO; VOORHEES; BAKER, 2012).

Anteriormente publicado sobre a mesma temática no *Journal of Marketing*, o Modelo de Gaps apresenta um conjunto de *gaps* (discrepâncias ou lacunas) entre a percepção dos executivos sobre a qualidade dos serviços, as tarefas, a comunicação e a entrega destes serviços aos consumidores (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Ao desenvolver o Modelo de *Gaps*, os autores partiram da premissa de que o fator de intangibilidade dos serviços pode gerar dificuldade para a empresa entender como os clientes percebem os serviços prestados e a qualidade a eles relacionada, havendo a possibilidade da qualidade do serviço planejado e supostamente executado pela empresa ser muito diferente do que de fato é entregue.

Assim, diferentemente da avaliação mais quantitativa de bens (tangíveis) e diante da sustentação teórica que retrata a complexidade para mensurar o desempenho dos serviços, mais precisamente **durante** a sua execução, com vistas a manter os padrões estipulados pela organização, pretende-se contribuir para um problema que a área de gestão da qualidade em serviços enfrenta e que motivou este estudo.

Desta maneira, buscou-se uma nova medida capaz de superar as limitações das avaliações da qualidade oferecendo uma escala quantitativa com maior precisão, onde é possível conhecer a quantidade “de acertos” bem como o grau de dificuldade dos itens componentes da avaliação. Além disto, buscou-se também um escore/índice resultante para a empresa avaliada. Diante deste escore, a empresa pode ser enquadrada em níveis da qualidade oferecendo a possibilidade de induzir a empresa ao processos de melhoria.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Os dados provenientes das avaliações da qualidade, realizadas durante a prestação de serviço, podem gerar informações e conhecimentos fundamentais para o gestor planejar e executar ações em um ambiente menos nebuloso e mais realístico, diminuindo a lacuna entre o que se espera oferecer e o que, de fato, os consumidores recebem.

A qualidade na prestação de serviços vem sendo apontada como fator essencial de competitividade, sendo que empresas ligadas ao setor hoteleiro não escapam a esta realidade (LICKFELD, 2000). Por isso, no empenho para conquistar os clientes, a qualidade em serviços e sua melhoria contínua tornaram-se inevitáveis. Portanto, o desenvolvimento de medidas para a melhoria da qualidade de serviço é um pré-requisito básico para o negócio bem sucedido e a sobrevivência no mercado (BLEŠIĆ; TESANOVIC, PSODOROV, 2011).

Algumas organizações estão mais propensas a ter que lidar com maior complexidade tanto na prestação quanto na avaliação do serviço, pois têm alto grau ou frequência de interações com seus usuários. Esta intensidade é observada não em termos de contato acentuado ou profundo, como no caso da ação de médicos, dentistas, massagistas, fisioterapeutas, *personal trainers*, por exemplo; mas se refere a um grande número de momentos da verdade (manobrista, check-in, garçons no café da manhã, camareiras, etc.), tal como os serviços de hospedagem.

Momento da verdade, hora da verdade ou encontros de serviço, é um conceito descrito por Richard Normann e popularizado por Jan Carlzon, ambo suecos, que significa o período de interação dos funcionários com seus clientes (VAVRA, 1993; CAON; CORRÊA, 2002; LOVELOCK; WRIGHT, 2006; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Os momentos da verdade são decisivos para a percepção da qualidade dos serviços.

Devido à complexidade e à subjetividade inerentes ao controle de qualidade conforme comentado anteriormente, parece haver um consenso entre os pesquisadores da qualidade de serviços no que diz respeito às avaliações de bens tangíveis serem mais desenvolvidas e estabelecidas do que as de serviços, as quais priorizam a abordagem mais qualitativa (ABARI; YARMOHAMMADIAN; ESTEKI, 2011).

Estas características que distinguem os bens tangíveis dos intangíveis impactam nos modelos gerenciais da qualidade, sendo necessário criar modelos próprios da avaliação da qualidade em serviços

(PALADINI; BRIDI, 2013), uma vez que é difícil e complexo identificar um aspecto de forma isolada, tal como nos bens tangíveis, para avaliar a qualidade do serviço (HSU, 2015).

Existem algumas maneiras de levantar informações para mensurar a qualidade. Alguns destes métodos utilizam inspeções pré-agendadas¹ (ver figura 2), permitindo que a direção e o corpo gerencial preparem o empreendimento treinando, incentivando e até contratando funcionários e consultorias para atuarem até a data da avaliação. Encerrada a avaliação, tende-se a voltar ao modo e ao ritmo anterior² (ver figura 2). Desta forma, avaliações importantes como, por exemplo, a concessão de estrelas (no caso da antiga classificação da EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo) podem conter um resultado proveniente de uma situação irreal, no sentido de que o cenário avaliado não é o que rotineiramente existe.

Eis a necessidade de que a Avaliação da Qualidade seja realizada em base mensurável, com a maior objetividade possível e sistematizada tendo como propósito evitar algum tipo de preparação (maquiagem) nas empresas³ (ver figura 2).

Outra possibilidade para minimizar os erros em avaliações com o hóspede/consumidor⁴ (ver figura 2), segundo Barbetta (2001), é evitar também os erros não amostrais, tais como vergonha ou receio de responder francamente por parte dos entrevistados, intenção de querer abandonar rapidamente o entrevistador, por possuir algum vínculo com a empresa ou até mesmo por benevolência para não prejudicar funcionários envolvidos.

O viés de resposta em uma avaliação pode ocorrer consciente ou inconscientemente. As pessoas podem adulterar a verdade de forma intencional ou inadvertidamente, como, por exemplo, pelo esquecimento dos fatos. Algumas pessoas respondem de forma falsa deliberadamente para parecerem inteligentes, para ocultarem dados pessoais, para evitarem constrangimentos e assim por diante (ZIKMUND, 2006).

Especialmente nas empresas de serviços, muitas vezes os consumidores percebem o fornecimento do serviço mediante suas emoções, o que influenciará a avaliação da qualidade do serviço e o comportamento de compra futuro (BITNER, 1990; BITNER, 1992 *apud* BLEŠIĆ; TESANOVIC; PSODOROV, 2011).

Portanto, a intenção do presente trabalho consiste em propor uma forma de levantar informações durante o processo de execução do serviço, descobrindo o que é realmente oferecido ao consumidor para o desenvolvimento de uma escala, criando um método baseado em valores quantitativos e de modo estruturado.

Figura 2: Representação do problema de pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Assim, a escala desenvolvida neste trabalho é proveniente de inspeções não agendadas, realizadas por observadores profissionais e treinados (cliente misterioso), utilizando um instrumento de coleta dicotômico para que fosse possível coletar observações objetivas e que os dados fossem analisados de forma quantitativa.

Note-se que mensurar o desempenho dos serviços tem sido uma questão preocupante para profissionais e pesquisadores durante as duas últimas décadas, descrevem Lee e Kim (2012). Utilizar métodos quantitativos para obter uma Avaliação da Qualidade isenta de interpretações particulares ou de posições tendenciosas continua sendo uma preocupação. O presente trabalho, assim, trata de um processo que os autores da Gestão da Qualidade consideram relevante, e propõe uma forma específica para contemplar esta prioridade.

Assim, este estudo visa, sobretudo, determinar como se pode aplicar métodos quantitativos à avaliação da qualidade em serviços, utilizando uma métrica apropriada para mensurar traços latentes a fim de evitar modelos que, apesar de usarem grandezas numéricas, são subjetivos, baseados em posições intuitivas ou abstratas. Salienta-se que não há intenção de desqualificar os modelos subjetivos, mas, sim, propor uma forma complementar para ampliar a produção de conhecimentos referentes à Gestão e Avaliação da Qualidade, evitando conhecidas desvantagens dos modelos antigos. Neste sentido, a oportunidade de pesquisa reside em:

Ausência de um modelo nas referências analisadas que amplie a isenção do método de avaliação da qualidade seja por parte de

avaliadores ou de inspeções programadas que resulte em uma métrica objetiva.

A partir da contextualização, das observações práticas e acadêmicas do autor e da oportunidade de pesquisa, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa:

Como avaliar os serviços na indústria hoteleira, por meio de uma métrica adequada para mensurar a qualidade em serviços e criar uma escala interpretável dessa medida de forma a ampliar a isenção do método de avaliação e minimizar o impacto de elementos tendenciosos no processo?

Em seguida são apresentados os objetivos do estudo.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos são descritos utilizando verbos de ação e substantivos que procuram descrever processos cognitivos; os substantivos formariam a base para a dimensão conhecimento (o que) e o verbo para a dimensão relacionada aos aspectos cognitivos (como). A Taxonomia de Bloom, estudo estimulado pela *American Psychological Association*, oferece a possibilidade de classificar os objetivos no meio acadêmico em níveis de complexidade crescente, do mais simples (1) Conhecimento, ao mais complexo (6) Avaliação; passando por (2) Compreensão, (3) Aplicação, (4) Análise e (5) Síntese, sendo cumulativos. (FERRAZ; BELHOT, 2010).

Para que este estudo seja executado e consiga promover o conhecimento desejado, estipularam-se os objetivos geral e específicos no nível 5 da Taxonomia de Bloom que são, por exemplo: estruturar, construir, criar, desenvolver, projetar, montar, compor, propor, conceber; elaborar.

Os verbos aplicar e avaliar descritos no objetivo específico número 4 são do nível 3 e do nível 6, respectivamente. Assim, os seguintes objetivos compõem o presente trabalho de qualificação:

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral da tese é elaborar métrica para avaliar a qualidade em serviços com alto grau de interatividade e criar uma escala

interpretável dessa medida com bases quantitativas para avaliar a prestação de serviços na indústria hoteleira.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o Objetivo Geral, os seguintes Objetivos Específicos foram definidos:

1. Construir um instrumento de coleta para avaliação da qualidade em serviço na indústria hoteleira.
2. Estruturar um método prático e eficaz a fim de reduzir vieses das avaliações da qualidade dos serviços;
3. Criar uma escala de medida de qualidade em serviços onde estejam posicionados na mesma escala os itens de avaliação e os hotéis avaliados;
4. Propor níveis e nomenclatura para a qualidade dos hotéis.

A seguir, serão apresentadas a justificativa e a abordagem diferenciada.

1.4 JUSTIFICATIVA E ABORDAGEM SELECIONADA

São enumerados abaixo requisitos que devem constar em uma justificativa, segundo Marconi e Lakatos (2012). Alguns deles são:

- i. Importância do tema do ponto de vista geral;
- ii. Contribuições teóricas que a pesquisa pode trazer;
- iii. Importância do tema para casos particulares;
- iv. Possibilidade de sugerir modificações;
- v. Descoberta de soluções para casos gerais ou particulares.

Detalhando cada caso:

- i. Importância do tema do ponto de vista geral
Conforme mencionado na contextualização e na exposição do problema, de maneira geral, evidencia-se que a qualidade dos serviços carece de melhorias.

Oferecer alternativas para empresas que buscam de fato a melhoria da prestação de serviços é uma das contribuições esperadas, pois de acordo com Paladini (2009), o método de avaliação escolhido pode determinar o nível da qualidade que um bem ou serviço terá.

Assim, por intermédio de um método de avaliação da qualidade em serviço que venha a ser eficaz e prático, os gestores poderão se balizar por um indicador, ou seja, um traço latente a ser medido, e então agir para aumentar sua competitividade. A empresa avaliada terá informações precisas sobre sua evolução ao longo do tempo ao realizar um *benchmarking* interno por meio de série histórica, ou ainda, se está acima, abaixo ou na média de mercado na comparação setorial, uma espécie de *benchmarking* externo.

Pode-se, além disso, considerar que a importância de uma prestação de serviço superior à população vai além de satisfazer o mercado interno. A baixa qualidade dos serviços disponíveis no mercado interno pode interferir na competitividade das empresas brasileiras e do próprio país no mercado externo, fato que pode refletir em queda de emprego, arrecadação e outros problemas socioeconômicos. Especificamente no que se refere à hotelaria, a importância da qualidade do serviço para o desempenho do negócio tem sido reconhecida na literatura (COSTA et. al, 2017), e possui efeito direto na satisfação do cliente (WILKINS, MERRILEES E HERINGTON 2007).

ii. Contribuições teóricas que a pesquisa pode trazer

A contribuição do presente estudo decorre de análises teóricas (com base no referencial teórico estudado) e práticas (com base em pesquisa de campo), com vistas a propor um método diferenciado de realizar avaliações da qualidade em serviços que possam ser mais isentas e menos tendenciosas do que as inspeções feitas normalmente em regime de programação ou agendamento. Além disto, testa-se o uso da Teoria de Resposta ao Item em um campo no qual ela ainda não havia sido explorada.

Esta contribuição é preponderante junto ao tema avaliação da qualidade em serviço, objeto do presente estudo, e está contida na área de gestão da qualidade. Sendo assim, o trabalho está alinhado com a área Gestão de Operações do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, mais precisamente na Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental. Todavia, esta contribuição se estende também ao campo do Turismo e Hotelaria, como será evidenciado no decorrer deste trabalho.

iii. Importância do tema para casos particulares

O método que se pretende propor será concebido de uma forma ampla, porém será testado na indústria hoteleira. A indústria hoteleira é

complexa, com inúmeros momentos da verdade, ou seja, é um serviço com alto grau de interações, sendo assim, entende-se que adaptar este método criando outros itens para serviços mais simples (ver modelo descrito na seção 5.1) como avaliar o atendimento em uma lavanderia, correios, farmácia ou sapateiro seria mais simples, ou seja, a aplicação do modelo pode oferecer os passos necessários para efetuar avaliação da qualidade em outros tipos de serviços.

iv. Possibilidade de sugerir modificações

Vislumbra-se a possibilidade de sugerir modificações por meio da combinação do método de coleta e das alternativas de ação geradas pela avaliação, advindo daí a abordagem selecionada, conforme será explicado no capítulo 5 – Desenho do modelo conceitual para tese.

Outro ponto a se destacar é o de que as empresas devem entender as percepções da qualidade como entradas para transformar seus processos internos. Isto induz a continuar explorando as percepções da qualidade e os elementos que impulsionam a satisfação dos clientes, pois as percepções dos clientes estão em constante mudança (Crick; Spencer, 2011). Neste sentido, o modelo proposto consegue estar em consonância com as exigências futuras, pois a Teoria de Resposta ao Item permite, continuamente, substituir itens obsoletos inserindo itens atualizados por meio de novas calibrações sem que se perca a capacidade de comparação entre as avaliações passadas e futuras, mesmo que o formulário seja modificado.

v. Descoberta de soluções para casos gerais ou particulares.

Não há uma solução ou um consenso definitivo nas referências analisadas para este problema - avaliação da qualidade em serviços - relativamente antigo e debatido pela comunidade científica. Além disso, a abordagem pode ser considerada diferente do observado nas referências estudadas, pois há combinação de métodos para a criação do modelo com uma coleta de dados no momento da prestação de serviço, sem agendamento, com uma métrica objetiva, visual e com base estatística e, ainda, com o potencial de disponibilização e uso do resultado posterior pela sociedade (empresas e consumidores).

Assim, justifica-se o presente estudo pelas seguintes razões:

- Carências nos métodos e modelos existentes, conforme referências analisadas;
- Desafios em aberto no que concerne a reduzir a tendenciosidade da avaliação na literatura consultada;

- Necessidade detectada do desenvolvimento e da viabilização de um instrumento prático e ágil para gestores e até para os usuários dos serviços decidirem suas compras futuras.

Ademais, na contextualização do estudo já foi mencionada a relevância deste assunto para a área de Gestão da Qualidade, bem como no referencial teórico. Além da gestão da qualidade, cabe ressaltar que para as áreas de Administração, Turismo e Hotelaria este estudo também se justifica, uma vez que estudos que avaliam a qualidade do serviço podem auxiliar os hotéis na formulação de estratégias, produzindo ações que busquem a melhoria e o diferencial competitivo frente às necessidades dos hóspedes (PETRY; PICKLER; TOMELIN, 2016), sendo a investigação e a aplicação de novos métodos de pesquisas importantes para a evolução do campo de conhecimento em turismo (COSTA et al., 2017).

1.5 CONTRIBUIÇÃO E ORIGINALIDADE

A originalidade deste trabalho foi verificada por meio de uma revisão sistemática da literatura em duas rodadas de análise. A primeira rodada geral, realizada sobre avaliação da qualidade em serviços até 2015, momento em que houve a qualificação deste trabalho. Houve ainda uma segunda rodada, ambas utilizando o método apresentado no item 3, que compreendeu de 2015 até 2018 com enfoque em avaliação da qualidade de serviços em hotelaria.

Por meio desta revisão e da análise de 660 títulos e da análise de 136 artigos, que compõem o portfólio bibliográfico deste estudo, coletados em bases de dados internacionais, conforme explicado no item 3.1, pode-se perceber que grande parte das avaliações da qualidade em serviços concentra-se em ampliar, reduzir ou adaptar métodos consagrados como o Servqual e o Servperf. Em alguns trabalhos, estes métodos eram testados com uso de modelo matemático diferenciado para o tratamento dos dados, tais como Redes Neurais, DEA (análise envoltória de dados) e MCDM (múltiplos critérios de análise de decisão), por exemplo. Contudo, a maioria dos pesquisadores utiliza a análise fatorial para reduzir os itens usados em seus construtos (LADHARI, 2008).

Então, com a análise do referencial coletado na busca sistemática da literatura, foi possível verificar que não foram encontrados estudos propondo o uso da teoria de resposta ao item para

criar uma escala para avaliação da qualidade em serviços direcionada à indústria hoteleira.

Com a adoção de uma combinação entre instrumento fechado, respostas dicotômicas, realizadas por avaliadores isentos, com tratamento por meio de modelo matemático, foi possível desenvolver uma métrica adequada para mensurar o traço latente qualidade em serviços e criar uma escala interpretável dessa medida em que os itens e o traço latente são observados na mesma escala, sendo visual e fácil para o gestor identificar a posição do hotel na escala da qualidade, bem como dos itens que o hotel contempla ou está em conformidade.

Os componentes de inovação contidos na tese podem ser resumidos pela combinação de um método que reduz o viés emocional do respondente, diminui o viés de inspeções pré-agendadas, permitem avaliar em que parte do traço latente o teste está mensurando mais adequadamente os participantes e qual região do formulário há mais erro de medida. Além disto, o cálculo dos parâmetros dos itens (dificuldade e discriminação) independe da amostra de respondentes utilizada e há a possibilidade de substituição dos itens do formulário sem alterar o teste, permitindo a contínua comparação e atualização da avaliação ao longo do tempo. Destaca-se ainda por ser uma ferramenta prática de fácil visualização que permite identificar as inconformidades e buscar as melhorias. Permite também incutir nos colaboradores uma missão e visão a ser perseguida.

A escolha do setor hoteleiro é um desafio devido sua complexidade, mas permite que no futuro, caso haja a necessidade ou o desejo de utilizar o método proposto em outros setores ou em serviços mais simples, seja possível realizar uma adaptação do método com mais facilidade.

Assim, contribui-se de forma inédita ao oferecer um procedimento para preencher uma lacuna na teoria no sentido de avaliar a qualidade da prestação de serviços com alta intensidade de interações, mais especificamente da indústria hoteleira, de forma a ampliar a isenção do método de avaliação, minimizando o impacto de elementos tendenciosos no processo, seja por parte de avaliadores ou de inspeções programadas. Apresentam-se a seguir as áreas onde o estudo deverá se concentrar.

1.6 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A delimitação do tema induz o autor de trabalhos científicos a manter os esforços na solução de um problema específico, pois define o

universo e a abrangência do trabalho a ser pesquisado, interferindo assim no tempo e nos recursos necessários, ou seja, a delimitação tem como uma de suas funções tornar um trabalho viável.

No clássico livro *Service Operations Management*, de Fitzsimmons e Sullivan (1982), já era apontada a dificuldade para oferecer uma concepção de serviço geral devido à variedade de empresas, o que atrapalha postular uma regra abrangente. Entretanto, estes autores ofereceram um critério de classificação de serviço composto por quatro grandes características, sendo elas:

- *Instalações de suporte* - são os recursos físicos que um serviço precisa para poder ser oferecido. Por exemplo: piscina para aula prática de natação, avião para transporte aéreo, quartos para hospedagem, teleférico para esqui, salão para um restaurante.
- *Bens facilitadores* - são os materiais que o comprador adquire ou consome, ou os itens fornecidos pelo próprio consumidor. Por exemplo: toalhas, xampu, peças de reparo, itens de comida, medicamentos.
- *Serviços explícitos* - são os benefícios rapidamente percebidos pelos sentidos baseados nas características intrínsecas ou essenciais do serviço. Exemplo: qualidade da aula, tempo de resposta dos bombeiros, cordialidade da recepcionista.
- *Serviços implícitos* - são os benefícios psicológicos que o consumidor percebe de forma indireta ou as características auxiliares do serviço. Exemplo: status de se formar em uma Universidade *top ten*, uma oficina mecânica livre de preocupações ou a privacidade no momento de solicitar um financiamento.

Considerando-se esta abordagem clássica e já bem difundida, como também as consagradas dimensões da qualidade em serviços propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1985, as quais serão descritas no referencial teórico, buscou-se a hotelaria devido haver um alto número de interação entre os funcionários e os consumidores (momentos da verdade) no âmbito dessas quatro grandes características dos serviços apontados por Fitzsimmons e Sullivan, e nas quais as dimensões da qualidade se fizessem presentes.

Além deste alto número de interações, ou seja, vários momentos da verdade, Lovelock e Wright (2006) ainda classificam os serviços como serviços de alto contato, médio contato e baixo contato. Os quatro serviços de mais alto contato apresentados por estes autores são serviço de saúde, hotelaria, restaurante e viagem aérea.

Analisando as quatro grandes características dos serviços, as dimensões da qualidade em serviços, os números de momentos da verdade e o grau de contato, verificou-se que a hotelaria se enquadra nestes parâmetros. Deste modo, a concentração deste trabalho se dará no tema avaliação da qualidade em serviço na indústria hoteleira, pois se trata do que pode ser chamado de serviço com alto número de interações – ver item 2.2.1.

A relevância da delimitação a este setor dá-se também pelo número de postos de trabalho gerados pelo turismo no Brasil, 10 milhões, segundo Neto (2015) e por estimular um desenvolvimento econômico mais limpo e sustentável quando comparado com a indústria. Outros dados referentes ao turismo e à hotelaria encontram-se no item 2.2.2.

A limitação do trabalho é principalmente ocasionada pelas limitações das amostragens não probabilísticas, de tal forma que os dados deverão ser vistos com parcimônia.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente texto foi dividido em sete partes com as subdivisões necessárias para um melhor encadeamento lógico e entendimento.

Primeira parte: Introdução – Contém a contextualização do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos para solução do problema, a justificativa da escolha do tema e a abordagem diferenciada, a delimitação do estudo e a estrutura do trabalho.

Segunda parte: Referencial teórico – discorre sobre considerações relevantes a respeito dos assuntos abordados no trabalho, onde foram analisados conceitos, métodos e modelos genéricos e específicos, clássicos e contemporâneos de avaliação da qualidade dentro da delimitação definida, criando o alicerce para o entendimento do assunto e proposições.

Terceira parte: Procedimentos Metodológicos – Estão relatados neste capítulo o delineamento, a forma e os meios para os objetivos serem alcançados, como o banco de artigos foi eleito e explicações específicas sobre a escolha do método de coleta e de análise dos dados.

Quarta parte: Análise dos Dados – Apresentam-se as informações geradas pela análise dos dados coletados no trabalho de campo que serão utilizadas para criação das escala, ranking dos hotéis e níveis da qualidade.

Quinta parte: Apresentação do modelo e dos resultados – Nesta seção serão discutidos os dados coletados e informações geradas além da apresentação resultante dos achados após a aplicação das ferramentas descritas na terceira parte da tese, bem como a apresentação do modelo gerado.

Sexta parte: Considerações Finais – Esta seção promove uma consolidação das descobertas e indicativos de estudos futuros.

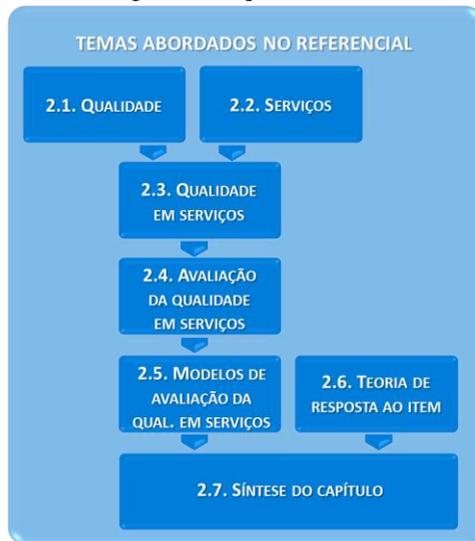
Ao final do trabalho estão as referências utilizadas.

Importante ressaltar que, apesar do capítulo 2 apresentar a base conceitual, no transcorrer de toda tese são apresentados conceitos de forma pontual para justificar a adoção de determinada teoria, método ou ferramenta.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo faz uma compilação das referências estudadas como estado da arte e apresenta conceitos julgados relevantes para o embasamento e para o desenvolvimento do tema em análise. O material bibliográfico utilizado foi selecionado para a obtenção de um suporte conceitual com intuito de auxiliar o autor a definir o problema de pesquisa e a atingir os objetivos do estudo a partir dos eixos de buscas a serem apresentados no item 3.1.

Figura 3: Sequência dos temas



Fonte: Elaboração própria

O suporte teórico do trabalho decorre de pesquisa nas bases de periódicos relevantes para o tema. Também foram considerados os textos clássicos de autores renomados na área que envolve qualidade em serviços, bem como artigos com alto índice de citações.

O capítulo seguirá a ordem temática apresentada na figura 03.

2.1 QUALIDADE

Historicamente, a qualidade sempre esteve associada às características dos produtos, sejam eles bens tangíveis ou serviços, ou à natureza dos processos que geram tais produtos. O surgimento da gestão da qualidade total na década de 1980 deslocou as ações focadas na ideia de eficiência de processo e particularidades dos produtos, trazendo maior evidência para o atendimento das necessidades dos clientes (PARASKEVAS, 2001).

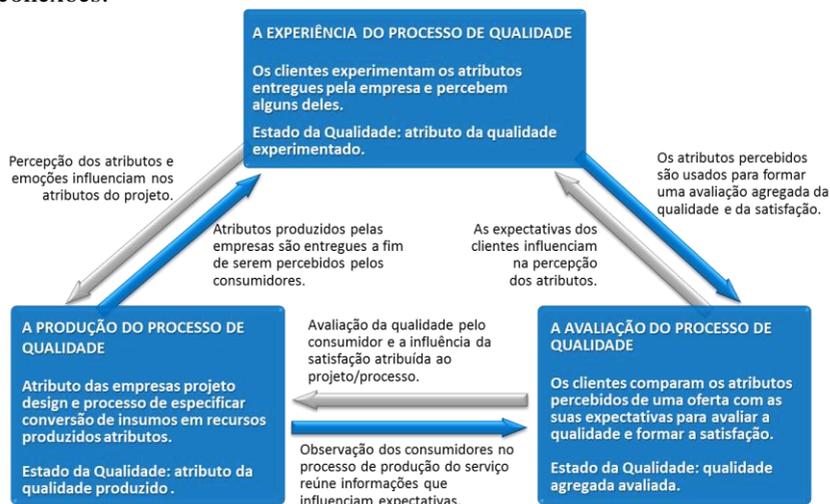
Atualmente, a qualidade é um elemento central na estratégia de negócios e pesquisa acadêmica, mencionam Golder, Mitra e Moorman (2012). Além disto, as organizações que têm uma clara concepção do que é qualidade, desenvolvem maior valor e diferenciam-se das suas concorrentes (MANSHOR et al., 2011). Pode-se atribuir à qualidade, também, a preocupação com os problemas dos consumidores

em curso, devendo ser analisados e investigados os resultados da empresa, melhorando a participação no mercado, sendo assim, essencial para as organizações (MARINKOVIĆ et al., 2013).

O conceito de qualidade que vem sendo difundido é caracterizado pela adequação à finalidade, ou seja, ele muda a avaliação da qualidade do fornecedor para o consumidor. A qualidade pode ser definida como a totalidade das características de um produto ou serviço que eleva a capacidade de satisfazer as necessidades indicadas (MANSHOR et al., 2011).

Da mesma forma, envolvendo qualidade junto a serviços, atribui-se à qualidade três estados distintos de desempenho relativo aos atributos de uma oferta. Esta oferta pode ser de bens tangíveis, serviços, ou uma combinação de ambos, gerada durante a produção, experimentação e avaliação da oferta, ver figura 4 (GOLDER; MITRA; MOORMAN, 2012).

Figura 04: Visão do quadro da qualidade: processos chave, estados e conexões.



Fonte: Adaptado de Golder, Mitra e Moorman (2012).

A figura 4 apresenta a visão de qualidade, consistindo no processo de qualidade da produção, o processo de experiência de qualidade e o processo de avaliação de qualidade. As organizações e consumidores podem participar em cada processo de qualidade. No entanto, a produção de qualidade está principalmente sob o domínio das

empresas e avaliação da qualidade fica normalmente a cargo dos clientes (GOLDER; MITRA; MOORMAN, 2012).

No que se refere aos conceitos sobre qualidade, existe uma gama diversificada de concepções. Nokes e Kelly (2012) apresentam um quadro onde são apresentadas as quatro principais concepções e abordagens clássicas da qualidade, que são:

Quadro 1: Definições e abordagens da qualidade

Autores	Abordagens da qualidade
Crosby	Conformidade com os requisitos. Acerte de primeira e motive as pessoas.
Deming	Pilares da qualidade: produto, usuário e como ele usa o produto e instruções de uso. Excelência e melhoria contínua, constância de propósito, uso de análise estatística.
Ishikawa	Mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o cliente. Controle da qualidade por toda empresa, uso de métodos estatísticos.
Juran	Adequação ao uso. O gerenciamento da qualidade exige: planejamento, controle e melhoria. Ordena os problemas e trabalha nos mais importantes, de projeto em projeto.

Fonte: Adaptado de Nokes e Kelly (2012)

Outras abordagens da qualidade são oferecidas por Garvin (1987), citado por Carvalho e Paladini (2012), as quais passam por variáveis como preço, conformidade, direcionamento do produto ao usuário e valor atribuído. Estas abordagens são citadas a seguir:

- Abordagem baseada no produto: a qualidade do produto é uma variável mensurável e precisa, quanto melhor a qualidade, maior o custo;
- Abordagem baseada na produção: qualidade é uma variável mensurável e precisa, oriunda da conformidade entre o planejado e o observado;
- Abordagem baseada no usuário: qualidade é subjetiva, produtos com maior qualidade são aqueles que atendem melhor aos desejos dos consumidores;

- Abordagem baseada no valor: a qualidade é baseada na excelência e no valor, destacando a relação qualidade vs. preço;
- Abordagem transcendental: qualidade incorporada, absoluta e universalmente reconhecida.

O trabalho proposto tem como foco as abordagens baseada no usuário e na produção, como será visto no item 2.6. Deste modo, tendo em vista as referências bibliográficas até aqui citadas, adota-se nesta tese o enfoque de adequação à finalidade. Ou seja, neste trabalho desenvolveu-se a abordagem da qualidade como sendo uma variável direcionada para adequação à finalidade, sendo subjetiva, porém mensurável; oriunda da conformidade entre o planejado e o observado, onde a maior qualidade tem o potencial para oferecer à empresa uma posição competitiva, entregando maior valor, diferenciando-se e também se posicionando, sendo um elemento central na estratégia de negócios.

Para que isto ocorra, eventualmente se faz necessário o uso de ações corretivas por meio de proposição de melhorias. Uma das ferramentas para que isto seja posto em prática é a ferramenta 5W1H (what, why, who, where, when e how) que conduz à respostas e a planos de ação. Esta ferramenta busca responder a questões como O quê? Por quê? Quem fará? Onde? Quando? Como? (CARVALHO et al., 2013). Alguns usuários acrescentam ainda neste plano a questão financeira, ou seja, o quanto custará.

Outra forma de efetivar as melhorias é proposta por Marshall Júnior (2010) com um método de oito passos. É uma forma de definir ações e responsáveis, possibilitando o desenvolvimento de uma melhoria.

Passo 1 – Identificar e selecionar o problema a solucionar, levantar as perdas e as possibilidades de ganhos, nomear os responsáveis e a equipe com uma data de conclusão.

Passo 2 – Observação - entender o problema (histórico e frequência) e observar o local onde ocorre.

Passo 3 – Análise - Identificar e selecionar as causas do problema.

Passo 4 – Plano de Ação - Elaborar estratégias e plano de ação.

Passo 5 – Ação - Divulgar o plano de ação e capacitar as pessoas, além de executar e acompanhar a ação.

Passo 6 – Verificação - Comparar os resultados com as metas esperadas; verificar a continuidade ou não do problema.

Passo 7 – Padronização – Desenvolver um padrão e disseminar o padrão definido.

Passo 8 – Conclusão - Registrar os avanços e os problemas remanescentes, caso haja solução dos mesmos.

2.2 SERVIÇOS

De acordo com o apresentado na contextualização deste estudo, os serviços são hoje a principal força da economia brasileira e representaram 71,6% do PIB no terceiro trimestre de 2015, conforme apontam dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. O setor de serviços foi o que mais gerou postos de trabalho em 2014. Foram 476.108 vagas, enquanto o comércio gerou 180.814 vagas (21,2%). Já a indústria de transformação não gerou empregos: o setor perdeu 163.817 postos de trabalho (ÁVILA, 2015).

Para Schembri e Sandberg (2011), a evolução do setor de serviços aumenta a necessidade de melhorar a qualidade do serviço. Sob este prisma, o assunto assume relevância e merece atenção dos entes públicos e privados. Portanto, neste tópico serão apresentados alguns conceitos sobre o que é um serviço e suas características.

Os serviços são ações intangíveis que envolvem desempenhos ou esforços que não podem ser possuídos fisicamente (HAIR JR.; LAMB; MCDANIEL, 2004). Para Fitzsimmons e Sullivan (1982), serviços são benefícios oferecidos ou prestados com a venda de bens.

Com outras palavras, Grönroos (2003, p. 85) oferece a seguinte definição: “serviços são processos experimentados mais ou menos subjetivamente, nos quais atividades de produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo”. As características dos serviços surgem durante os processos simultâneos de produção e de consumo do serviço, resultando na qualidade percebida pelo cliente.

Além destas definições, é estruturado por Vasconcelos (2014) um quadro com outros conceitos de serviços, sendo descritos a seguir:

Quadro 2: Conceitos de serviços

Conceito	Autores
Serviços são intangíveis, heterogêneos e têm o consumo e a produção inseparáveis.	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

São atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos.	Lovelock e Wright (2007)
São ações finais. Refletem o entendimento pleno a determinadas solicitações. São um fim em si mesmos e sua execução encerra o requerimento feito.	Paladini e Bridi (2013)
Atos, processo e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa.	Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

Fonte: Vasconcelos (2014).

Os serviços abrangem uma gama de organizações diversificada e complexa com variação em termos de fornecedores dos serviços, dos tipos de serviço, da sua duração, da sua intensidade e de suas finalidades. Para Sekulic e Mandaric (2014), os fornecedores podem ser divididos em:

(1) Governo nacional e local: por exemplo, educação, saúde, segurança social, polícia, militares, transporte, jurídico/legal, informação e crédito;

(2) Serviços privados sem fins lucrativos: por exemplo, instituições de caridade, igrejas, fundações de pesquisa, sociedades mútuas e fundações de arte;

(3) Serviços privados com fins lucrativos: por exemplo, companhias aéreas, hotéis, arquitetos, restaurantes, advogados, comerciantes, entretenimento, bancos, companhias de seguros, agências de publicidade, empresas de consultoria, empresas de pesquisa de mercado e comunicações. Esta lista não é exaustiva, no entanto, ajuda a demonstrar a variedade e a natureza complexa do setor dos serviços.

Além disto, os clientes não respondem uniformemente às iniciativas de serviço específicas, nem respondem da mesma forma a possíveis problemas. A dificuldade é intensificada quando se entende que um serviço de qualidade não é uma meta fixa, mas sim um alvo em movimento (CRICK; SPENCER, 2011).

Pelo fato de ser um alvo em movimento, nem todas as tentativas serão certas, podendo ocorrer falhas. As falhas ou erros nos serviços podem ter um efeito negativo sobre o desempenho organizacional, incluindo tanto o desempenho financeiro, por exemplo, custos e lucratividade; e desempenho não financeiro, como, por exemplo, o nível de satisfação do cliente, valor da marca, boca-a-boca negativo, a moral e

emoções dos empregados, satisfação no trabalho, capacidade de trabalho em equipe e nível de retenção de clientes (AKAMAVI et al., 2015).

Parte destas dificuldades em lidar com o serviço resulta de suas características, distintas dos bens tangíveis. Os serviços comercializados muitas vezes não podem ser experimentados de forma tangível. Esta é uma das características descrita por Grönroos (2003) que distingue serviços de bens físicos. As demais são apresentadas no quadro 3.

Quadro 3: Diferenças entre serviços e bens físicos

Serviços	Bens físicos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intangíveis ▪ Heterogêneos ▪ Processo simultâneo de produção, distribuição e consumo ▪ Uma atividade ou processo ▪ Valor central em interações comprador vendedor ▪ Clientes participam da produção ▪ Não podem ser mantidos em estoque ▪ Não há transferência de propriedade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tangíveis ▪ Homogêneos ▪ Produção e distribuição separadas do consumo ▪ Uma coisa ▪ Valor central produzido na fábrica ▪ Clientes não participam (normalmente) no processo de produção ▪ Podem ser mantidos em estoque ▪ Transferência de propriedade

Fonte: Grönroos (2003, p. 66).

Como mencionado no quadro 3, normalmente, os clientes estão envolvidos e são parte do sistema de prestação de serviços. Caso eles não executem determinadas tarefas que são exigidas pelo processo de produção de serviços, a qualidade global será significativamente comprometida. Por exemplo, se o aluno não fizer os exercícios da aula de idiomas ou se o empresário não seguir os conselhos do consultor, o resultado final poderá não ser o desejado. Tudo isto complica ainda mais a noção já complexa da qualidade do serviço (LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

Ainda sobre o quadro 3, os autores Hair, Lamb Jr. e McDaniel (2004) sintetizam as características dos serviços, conforme mencionado na introdução deste trabalho em: **Intangibilidade** - os serviços não podem ser tocados; **Heterogeneidade** - dificuldade em ter serviços padronizados e uniformes quando comparados aos produtos físicos,

Pericibilidade devido a não ser possível armazenar ou estocar e **Inseparabilidade** - os serviços são vendidos, produzidos e consumidos ao mesmo tempo.

Três fatores importantes devem ser observados na elaboração do serviço: (1) entrega ou prestação do serviço, que são os aspectos da experiência de serviço que envolvem interação direta entre o cliente e o prestador de serviços. Por exemplo, fazer uma reserva de hotel ou registrar-se na recepção. (2) Produto de serviço é o serviço real em si, por exemplo, as acomodações reais do hotel. (3) O ambiente de serviço refere-se à aparência e condição das instalações, mobiliário e ambiente que fazem parte do serviço (RAUCH et al., 2015).

A entrega bem sucedida de um serviço começa com a capacidade de gestão para avaliar as expectativas do cliente corretamente. Existem três grupos envolvidos na transmissão e na recepção de serviço: gestores, funcionários e clientes. Cada grupo pode ver a qualidade da prestação de serviços a partir de pontos de vista diversos, dando assim origem a diferenças de percepção do serviço. Em suma, uma série de lacunas ou gaps podem surgir entre a expectativa e a real prestação do serviço (SALEH; RYAN, 1992).

Os empregados e os líderes, citados no parágrafo anterior, aparecem como o atributo básico dentre os oito atributos que poderão ser percebidos pelos clientes. Estes atributos potencialmente percebidos são citados por Kotler, Hayes e Bloom (2002), descritos na sequência:

1. **Pessoal:** São as pessoas envolvidas com o serviço e as que vão executá-lo, sendo este o principal atributo. Sendo assim, a empresa deve se empenhar em recrutar, selecionar e capacitar pessoas que trarão um bom resultado e que sejam talentosas no que fazem.
2. **Nível de qualidade:** O nível de qualidade deve ser monitorado continuamente para mantê-lo elevado. A falta de qualidade poderá afetar a reputação da empresa perante o mercado e deixá-la vulnerável a processos judiciais.
3. **Estratégia de marca:** Nome e a comunicação relacionados ao serviço a fim de fornecer uma forte promessa de entrega de valor, solução de problemas e redução de custos.
4. **Processos:** Configura-se como a sequência de atividades necessária à provisão ou fornecimento dos serviços. Neste item, variáveis como o grau de customização, o papel da tecnologia e a interação dos clientes como coprodutores devem ser levados em consideração.

5. Duração dos serviços: O volume de tempo exigido do profissional para execução do serviço, ou seja, o tempo que será cobrado.
6. Tempo de espera: Quanto tempo o cliente terá que esperar para o serviço começar e ser concluído satisfatoriamente. Quanto menor o tempo de espera, mais o cliente valorizará a empresa, por exemplo, as filas em bancos.
7. Equipamento de apoio: As máquinas, os equipamentos e os instrumentos utilizados para prestar o serviço. Uma cadeira de dentista contemporânea provavelmente impressionará os pacientes a uma antiga e obsoleta.
8. Outros clientes: Outros clientes com os quais o consumidor entrará em contato ou poderá interagir durante a prestação do serviço.

Quando o atributo 1 (um), Pessoal, é frequente no serviço oferecido e exige maior esforço da empresa para fornecê-lo, tem-se os serviços com alto grau de interações, ou com vários “momentos da verdade”, os quais serão apresentados a seguir. Os serviços com alto grau de interações foram delimitados para a realização do presente trabalho pelo fato da sua avaliação ser mais complexa e conter um número elevado de itens a serem avaliados. Portanto, as avaliações futuras que vierem a ser construídas poderão ser geradas com mais facilidade, pois a complexidade será reduzida.

2.2.1 Serviços com alto grau de interações

Alguns serviços podem ter baixa complexidade com contatos rápidos e reduzidos entre funcionários e clientes. Um exemplo disto seria a postagem de uma carta em uma unidade coletora dos Correios. Outros serviços podem estar no lado oposto, ou seja, com elevado número de interações, exigindo demorados e diversificados contatos entre o consumidor e os funcionários, tal como em um voo internacional para o Hawaii.

Os encontros entre um consumidor e o pessoal da linha de frente da empresa podem ser de 15 segundos ou de 15 dias em um hotel, por exemplo. Este único encontro de 15 segundos pode determinar a impressão que esse consumidor formará em sua mente sobre toda a companhia. Este encontro é chamado de hora ou momento da verdade (CARLZON, 2005). Em serviços com elevados momentos da verdade, há uma maior probabilidade de ocorrer falhas. Estes tipos de serviços

são mais complexos em sua avaliação, pois são muitos atributos experimentados na relação de consumo (GOLDER; MITRA; MOORMAN, 2012).

O alto grau de interações está vinculado ao serviço prestado e à forma como será realizado o provimento, ou seja, o processo como este serviço será fornecido. Este item deverá ser planejado levando em consideração o grau de cortesia e o índice de customização requerido pelo público alvo do negócio (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

Nos encontros estendidos, onde há muitas experiências de hospitalidade, os empregados são obrigados a afirmar repetidamente esta relação hospitaleira entre eles e seus clientes. Em organizações desta natureza, o empregado se torna um hospedeiro e o cliente seu convidado (CRICK; SPENCER, 2011). Neste sentido, as organizações tentam manter processos adequados para prestar o serviço de forma contínua e eficiente ao consumidor, permitindo um fluxo de serviços de maneira que nenhuma parte do sistema seja sobrecarregada. Para que isto ocorra, principalmente em serviços de alto grau de interação, deve haver uma antecipação das necessidades do cliente, por exemplo: o hóspede não precisa pedir o cardápio no restaurante, o cardápio deve ser oferecido antecipadamente (SALEH; RYAN, 1992).

Pesquisas realizadas junto a serviços hoteleiros revelam que os funcionários recebem pouca atenção, e isto é relevante, pois um funcionário insatisfeito pode afetar inúmeros encontros com clientes externos – momentos da verdade. As organizações com estas características devem tratar os funcionários com apreço. Isto, potencialmente, elevará o nível de qualidade incorporado no serviço oferecido para o cliente externo (PARASKEVAS, 2001).

Desta maneira, fica o desafio de estudar serviços com influência intensa do alto grau de interações entre funcionários e consumidores, onde as dimensões intangíveis se sobressaem, tais como a cortesia e o atendimento.

2.2.2 Serviços na hotelaria

O turismo tem gerado benefícios ao redor do mundo, quer sejam sociais, culturais ou econômicos (ARAÚJO et al., 2015). Contudo, o turismo no Brasil ainda é emergente quando comparado a outras destinações turísticas do mundo (IBGE, 2014). De acordo com dados da Organização Mundial do Turismo, apresentados pelo Ministério do Turismo do Brasil, a visitação de estrangeiros ainda é

bastante limitada no país. A tabela 3 demonstra que países como a Polônia, Holanda e Canadá têm aproximadamente três vezes mais turistas estrangeiros do que o Brasil.

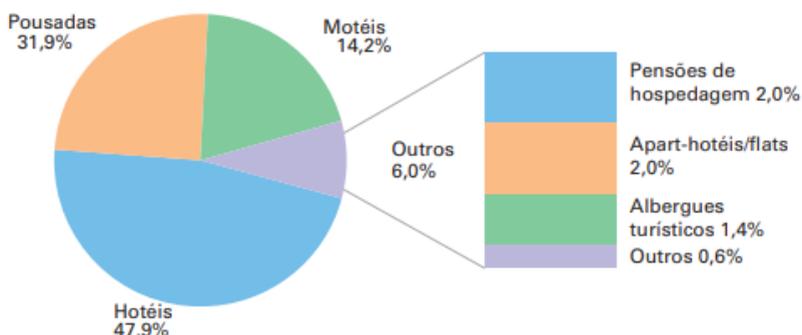
Tabela 3: Fluxo receptivo internacional - Principais países receptores de turistas internacionais 2015

País	Turistas
França	84,5
Estados Unidos	77,5
Espanha	68,2
China	56,9
Itália	50,7
Turquia	39,5
Alemanha	35,0
México	32,1
Rússia	31,3
Tailândia	29,9
Malásia	25,7
Japão	19,7
Canadá	18,0
Holanda	15,0
Brasil	6,3
...	
Total no mundo	1186,2

Fonte: Organização Mundial do Turismo *apud* Ministério do Turismo

Ou seja, potencialmente o Brasil teria espaço para crescimento em seu parque de hotéis. Os dados de 2016 demonstram que o Brasil possui 31.299 meios de hospedagem (ver os percentuais na Figura 05). São hotéis e similares, conforme destacados na figura 5 onde a empresa está sujeita ao regime jurídico das entidades empresariais, ou seja, legalmente constituída para a atividade (IBGE, 2017). Este montante representa 1.011.254 unidades habitacionais (quartos) com 2.407.892 leitos (camas). Entretanto, estes números são maiores, pois 1047 meios de hospedagem se recusaram a repassar informações ao IBGE.

Figura 05: Distribuição dos meios de hospedagem por tipos de estabelecimento em 2016



Fonte: IBGE. Pesquisa de serviços de hospedagem (2017).

Os serviços de hotelaria são considerados como indicadores chave da satisfação dos hóspedes (PACHECO, 2017). Um dos mais influentes fatores na percepção dos clientes sobre a qualidade de serviço são os empregados (LEE et al., 2006). Assim, é muito importante considerar aspectos como: antecipar as necessidades dos hóspedes, oferecer serviço e atenção individual; ser sensível às necessidades dos hóspedes e fazer os hóspedes se sentirem valorizados (LADRAHI, 2012). Esse foi o enfoque do estudo de Ban et al., (2016) os quais denominam de **interação durante a acomodação**. Ban et al., (2016), por meio de uma análise de cluster, desenvolveram a dimensão 'interação durante a acomodação', composta por itens envolvendo: o contexto temporal, a interação com os funcionários, compartilhamento de informações importantes, motivação da viagem, impressões pessoais positivas, impressão subjetiva na interação com funcionários, comparação com a informação online existente, impressão subjetiva negativa sobre a interação com as pessoas, ajuda recebida, entre outros.

Além da acomodação, como descrito no parágrafo anterior, os hotéis podem fornecer uma ampla gama de serviços turísticos, como serviço de alimentação, entretenimento, transporte local, recomendações de locais (SU, SWANSON, CHEN, 2016). O hotel representa um serviço complexo, composto de elementos tangíveis e intangíveis que estão mutuamente, espacialmente e funcionalmente ligados, manifestando-se em uma gama de serviços decorrentes das necessidades, desejos e exigências dos hóspedes (BLEŠIĆ; TESANOVIC; PSODOROV, 2011).

A qualidade desta gama de serviço percebida pelo consumidor desempenha um papel indireto significativo no desenvolvimento de melhores intenções de recompra em um contexto de alojamento locais (SU, SWANSON, CHEN, 2016). Assim, a compreensão de como se avalia a percepção da qualidade de serviço de uma experiência de hotel é importante para os operadores de hotéis e profissionais de marketing, pois o patrocínio repetido e a promoção boca-a-boca positiva são fundamentais para o sucesso financeiro de uma propriedade de hotel. A concorrência entre os hotéis para atrair e reter os clientes é intensa e os clientes podem ter menos probabilidade de retornar a um hotel se a propriedade não atender às expectativas de seus clientes em relação à qualidade do serviço. Em resumo, a qualidade do serviço é importante nos hotéis, pois está diretamente relacionada à satisfação do hóspede, fidelidade do cliente e lucratividade (RAUCH et al., 2015).

A literatura tem demonstrado que para a hotelaria, existem dimensões da qualidade dos serviços e, dependendo do estudo, estas dimensões variam (esta discussão será aprofundada no transcorrer do trabalho). Uma das análises identificou sete dimensões, sendo: ‘cortesia e competência do pessoal’, ‘comunicação e transações’, ‘tangíveis’, ‘conhecimento e compreensão do cliente’, ‘precisão e velocidade de Serviço’, ‘soluções para os problemas’, e ‘precisão de reservas do hotel’. Destes, ‘cortesia e competência do pessoal do hotel’ foi o atributo mais importante na influência da percepção da qualidade (AKBABA, 2006).

É vital para a gerência do hotel ter um bom entendimento destas dimensões, sabendo o que exatamente os clientes desejam. Identificar a especificidade e expectativas dos clientes junto às dimensões da qualidade do serviço é o desafio para se alcançar a melhoria na qualidade dos serviços (BRUNNER-SPERDIN; PETERS; STROBL, 2012).

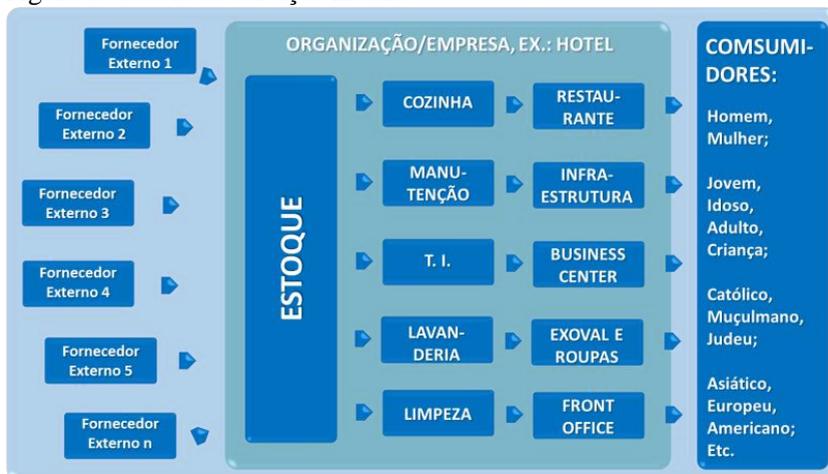
As dimensões são geradas na maioria das vezes por análise fatorial (LADHARI, 2008). Situação onde utilizam como ponte de partida constructos que podem envolver, como, por exemplo, os citados por Chen (2014) para hotéis termais:

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. Equipamentos e instalações; | 12. Serviços imediatos; |
| 2. Localização do hotel; | 13. Imagem do hotel; |
| 3. Serviço de alimentos e bebidas; | 14. Habilidades rápidas para resolver problemas; |
| 4. Conveniência de estacionamento; | 15. Nível de atitude Cortês; |
| 5. Tamanho do hotel; | 16. Preço; |

6. Estilo do interior;
7. Instalações adicionais e atividades;
8. Instalação sanitária e de banho;
9. Segurança e privacidade das instalações termais;
10. Características da água;
11. Habilidade especializada em serviços pessoais;
17. Conhecimento das exigências dos clientes;
18. Conveniência no processo de reserva;
19. Promoções especiais;
20. Piscina;
21. Horário de funcionamento;
22. Conveniência rota de tráfego;
23. Sugestão de destinos turísticos.

Assim, há grande possibilidade de inúmeros encontros entre o hóspede e o prestador de serviço, havendo uma cadeia de fornecimento de serviços. Na indústria hoteleira, pode-se argumentar que um garçom é o cliente interno do cozinheiro. O cozinheiro é o cliente interno do almoxarifado que, por sua vez, é o cliente interno do agente de compra. Todos eles são os clientes internos do departamento de folha de pagamento (figura 6), de acordo com Paraskevas (2001).

Figura 6: Cadeia de serviços interna



Fonte: Adaptado de Paraskevas (2001).

O desempenho percebido pelos hóspedes varia de acordo com o contexto em que os serviços do hotel são consumidos, que incluem o tipo de hotel, o preço, o objetivo da viagem, e outros fatores (CHEN, 2014). Este desempenho será avaliado por métodos que podem ter classificações baseadas em símbolos, sendo os mais utilizados a estrela e

o diamante, em escala de um a cinco. Na Europa, os hotéis são geralmente classificados em uma escala de uma a cinco estrelas, com cinco estrelas sendo a melhor classificação possível. Na Austrália e no Canadá, uma escala de cinco estrelas também é usada, com a diferença do possível uso de metade da estrela. Nos Estados Unidos, os hotéis são geralmente classificados em uma escala de uma a cinco estrelas pela revista *Forbes Travel Guide*, enquanto que a *American Automobile Association* utiliza o diamante como símbolo (CARRASCO et al., 2012).

As propriedades e especificidades do setor hoteleiro mencionadas nesta seção conferem à hotelaria características de serviços com alta intensidade de interações. Tal reconhecimento permite ser possível utilizar este setor como universo para solucionar o problema formulado neste estudo. Ou seja, os hotéis possuem serviços complexos, longos e com vários momentos da verdade sendo indicados para a criação de um método de avaliação abrangente, além da relevância deste setor para economia.

Essa relevância se dá devido ao acentuado impacto econômico e social. Segundo o Ministério do Turismo, há uma projeção de se investir R\$ 12,8 bilhões entre 2014 e 2020 no parque hoteleiro, sendo que o setor de turismo como um todo movimentou R\$ 492 bilhões em 2014, o que representa 9,6% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional e 8,8% do total de postos de trabalho (PORTAL BRASIL, 2015).

As dimensões da qualidade e outros modelos de avaliação serão ainda abordados nas seções 2.4 e 2.5.

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Diversos tipos de organizações estão em busca de alcançar uma qualidade desejável. Um dos melhores métodos para isto é apresentar serviços com alta qualidade. A alta qualidade dos serviços leva à satisfação dos consumidores e, conseqüentemente, à lealdade (ABARI; YARMOHAMMADIAN; ESTEKI, 2011). Para Luchars e Hinkin (1996), a qualidade do serviço irá definir o jogo competitivo frente aos competidores mais importantes.

Esta competitividade dos negócios advinda da qualidade dos serviços tem sido reconhecida na literatura como tendo efeito direto sobre a satisfação do cliente e efeito indireto sobre a lealdade do cliente (WILKINS et. al., 2007). Também existe correlação positiva entre a qualidade do serviço e a rentabilidade (CHOUDHURY, 2013). Corroboram Baharun e Feiz (2012) quando afirmam que a qualidade dos

serviços é um dos mais importantes elementos na lucratividade da empresa. Os gerentes precisam identificar os pontos fracos e considerar o planejamento para a melhoria da qualidade, melhorando a eficiência, a rentabilidade e o desempenho global.

A qualidade em serviços pode ser vista como um composto de vários atributos tangíveis e intangíveis como segurança, conforto e satisfação. Os atributos intangíveis possuem um grau maior de subjetividade, o que aumenta a dificuldade de atribuir uma medida com maior precisão. Ou seja, considerando as características de serviços (intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade), torna-se difícil medir a sua qualidade (STEFANO et al., 2008).

Nas condições de intensa concorrência, a criação e entrega de produtos e serviços que satisfaçam às exigências e solicitações dos clientes torna-se primordial. A fim de satisfazer as necessidades, solicitações e demandas de seus clientes, as empresas devem conseguir responder: o serviço é prestado com qualidade adequada e os clientes estão satisfeitos? A qualidade dos serviços é um dos indicadores mais importantes da satisfação dos clientes. (SEKULIC; MANDARIC, 2014).

Diferentes pesquisadores apresentaram diversas definições para qualidade dos serviços. Alguns deles mencionam que a qualidade dos serviços é o resultado entre a avaliação das expectativas dos clientes e a qualidade percebida (ABARI; YARMOHAMMADIAN; ESTEKL, 2011). A qualidade percebida deriva do encontro entre o cliente e o prestador na execução do serviço, momento em que o cliente avalia o serviço e desenvolve a satisfação ou o descontentamento. Cada encontro individual gera uma experiência e envolverá raciocínio e decisões individuais para conceber a avaliação e o julgamento do serviço (BITNER, 1990).

Assim, a qualidade do serviço prestado desempenhará um papel crítico na satisfação do consumidor, independente do tipo do serviço prestado. Um serviço de qualidade satisfatório pode ser alcançado quando o serviço prestado atende ou excede a expectativa dos clientes (JOHN; YATIM; MANI, 2011), sendo um ponto de partida com papel importante para buscar a excelência na gestão da qualidade total (YU; KENG; CHEN, 2015).

Contudo, o termo satisfação traz consigo certa ambiguidade e discordância entre os pesquisadores da qualidade. Para Gill e White (2009), falta um consenso na discussão, havendo descomedimento contínuo dos conceitos de qualidade e satisfação. Deve-se estabelecer uma distinção clara entre avaliar qualidade percebida e avaliar

satisfação. Neste caso, avaliar qualidade percebida seria ir direto às constatações e conformidades. Já avaliar satisfação seria levar em consideração a expectativa de um consumidor, pois a satisfação do usuário é um julgamento após o consumo que compara a qualidade total de um bem ou serviço ofertado com a sua expectativa do que deveria ser entregue (GOLDER; MITRA; MOORMAN, 2012).

O significado de qualidade e satisfação são distintos, pois o julgamento da satisfação ou falta dela pode ser derivado de inúmeras dimensões, estando a qualidade entre elas ou não. A expectativa é outra variável que pode trazer complicadores uma vez que elas podem ser geradas por fatores não relacionados à qualidade, como as necessidades. Por isso este estudo pretende ater-se à qualidade percebida (RUST; OLIVER, 1993).

As expectativas têm sido definidas como "desejos", "querer", "o que um provedor de serviços deve oferecer", "o nível de serviço que o cliente espera receber", "serviço adequado", "expectativas normativas" e "padrões ideais". Como resultado, argumenta-se que a operacionalização do Servqual (escala genérica de avaliação da qualidade em serviços, será apresentada posteriormente) está aberta a múltiplas interpretações (LADHARI, 2008).

É geralmente aceito, conforme descrito por Cronin e Taylor (1992), que a qualidade do serviço é antecedente à satisfação do cliente e a satisfação tem um significativo efeito na intenção de compra. Esta posição é corroborada por Lee, Khong e Ghista (2006), uma vez que, conforme estes autores, a qualidade percebida dará origem à satisfação.

Da mesma forma, estudiosos de gestão hoteleira consideraram a qualidade do serviço um precedente para a satisfação do cliente sendo importante para incentivá-los a voltar e para ganhar sua lealdade. Os benefícios da qualidade nos serviços da indústria hoteleira residem em oferecer uma maior satisfação ao cliente e em melhorar o desempenho do empregado (SOM et al., 2012). A satisfação dos hóspedes, juntamente com a qualidade do serviço impacta positivamente as intenções comportamentais dos hóspedes. Portanto, muitas organizações de hospitalidade vêm concebendo qualidade de forma mais abrangente, englobando conceitos emocionais de prazer, envolvendo a criação de uma experiência memorável na prestação do serviço (CRICK; SPENCER, 2011).

2.4 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Ao contrário da avaliação da qualidade dos produtos manufaturados, ou mesmo como as propriedades do vento ou da eletricidade, a avaliação da qualidade em serviço não conta com ferramentas de precisão, tal como um paquímetro ou um densímetro. As características de qualidade de serviço ainda permanecem subjetivas para cada indivíduo (MIKHAYLOV; GUMENUK; MIKHAYLOVA, 2015).

Em geral, a avaliação da qualidade do serviço é um processo complexo, sendo muitas vezes envolvido por múltiplos requisitos e condições difusas (KUO; LIANG, 2011). Desta forma, a avaliação da qualidade necessita de uma base técnica consistente, não se admitindo o uso de mecanismos intuitivos para sua análise, mas sim ações amplas e perenes, sendo um conjunto de estratégias que visam acompanhar as atividades em desenvolvimento na organização (PALADINI, 2011).

Por meio da medição da qualidade dos serviços, as empresas podem entender melhor se a má qualidade é devida aos atributos entregues ou às limitações dos clientes em perceber esses atributos. Esta subdivisão oferece às empresas várias estratégias para lidar com a falta de qualidade (GOLDER; MITRA; MOORMAN, 2012).

Uma forma de avaliar a qualidade dos serviços, de acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), é subdividindo-a por meio de três propriedades:

- **As qualidades relativas à busca**, ou seja, os atributos que um cliente consegue definir antes de adquirir um produto, mais forte em serviços oferecidos em conjunto com bens tangíveis (ex.: cor, estilo, preço, tamanho, etc.);

- **As qualidades relativas à experiência**, as quais podem ser discernidas após a compra ou durante o consumo (ex.: sabor, prazer ao vestir, conforto, etc.), intimamente relacionadas ao problema deste estudo;

- **As qualidades relativas à credibilidade** são as que possuem características difíceis de serem julgadas mesmo após a compra (ex.: operação para remoção do apêndice, troca de pastilha do freio do carro, serviço de advocacia, etc.).

Já Rust e Oliver (1993) orientam ser necessário que se faça uma distinção da qualidade em serviços em três diferentes aspectos, a fim de que seja feita uma correta avaliação posteriormente. Eles propuseram um modelo de três componentes em que a percepção geral da qualidade

do serviço é baseada na avaliação de um cliente sobre três dimensões do encontro de serviço:

Produto do Serviço – quais características são oferecidas, ex.: a apólice de um seguro. Similar à qualidade técnica proposta por Grönroos (1984).

Ambiente do serviço – é o cenário e os adereços onde o serviço é oferecido, e como e onde você assina a apólice.

Entrega do serviço – como o serviço é entregue em determinada ocasião – como você é recebido para execução do serviço, ou seja, o momento da verdade. Alguns experimentos mostram que esta dimensão é a mais importante. E esta entrega precisa ser monitorada. Similar à qualidade funcional proposta por Grönroos (1984).

Estes três fatores são uma estrutura apropriada a ser usada ao medir a entrega de serviços, pois os consumidores agrupam os vários atributos nestas três dimensões: produto de serviço, ambiente de serviço e entrega de serviço, sendo que a maioria dos hóspedes de lazer está mais preocupada com a prestação de serviços em termos de cortesia da equipe, enquanto que os viajantes de negócios estão mais preocupados com a eficiência do pessoal do hotel (RAUCH et al., 2015).

Mas o resultado da avaliação não deve ser apenas o controle da qualidade, materializado na inspeção do serviço. Os resultados devem promover ações com a finalidade de atender às necessidades dos clientes e estimular a participação dos colaboradores em busca da melhoria contínua, eliminando desperdícios e maximizando a satisfação do cliente, tornando-se, em última instância, um diferencial no mercado (SOUZA, 2008).

Outra forma de analisar a qualidade dos serviços é por meio de suas dimensões. As discussões contemporâneas sobre as dimensões da qualidade do serviço foram iniciadas por estudiosos como Lehtinen e Lehtinen no início dos anos oitenta e definiram a qualidade do serviço em termos de qualidade física, qualidade interativa e qualidade corporativa (imagem). A qualidade física relaciona-se aos aspectos tangíveis do serviço. A qualidade interativa envolve a natureza interativa dos serviços que ocorre entre o cliente e o provedor de serviços, foco da tese. A qualidade corporativa refere-se à imagem atribuída por seus clientes atuais e potenciais, bem como por outros públicos (KANG; JAMES, 2004).

Blesic, Tesanovic e Psodorov (2011) fazem uma relação das dimensões da qualidade propostas por uma série de autores mencionados no quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Dimensões da qualidade

Dimensões	Setor	Autor
Qualidade funcional e qualidade técnica.	Geral	Grönroos
Confiabilidade, Presteza, Competência, Acessibilidade, Cortesia, Comunicação, Credibilidade, Segurança, Conhecimento do Cliente e Aspectos Tangíveis.	Geral	Parasuraman, Zeithaml e Berry
Tangíveis e intangíveis.	Serviços públicos	Babakus e Boller
Habilidades pessoais, confiabilidade, imagem e valores.	Setor bancário	Jabnoun e Khalifa
Serviço de admissão, alojamento, comida, privacidade, cuidados de enfermagem, explicação do tratamento, acesso e cortesia oferecidos aos visitantes, planejamento de alta e contabilidade/faturamento.	Setor da saúde	Carman
Atenção pessoal, confiabilidade, tangíveis e conveniência.	Loja de roupas	Gagliano e Hathcote
Conveniência, confiabilidade, recursos e facilidades equipes que prestam o serviço e tangíveis.	Telecomunicações	Nigéria, Omotayo e Joachim
Tangíveis, confiabilidade/capacidade de resposta, recuperação, segurança e empatia.	Fast food	Qin e Prybutok
Qualidade alimentar, qualidade do serviço, ambiente de qualidade e relação qualidade vs. preço.	Restaurantes	Soriano
Hospitalidade, elementos tangíveis, garantia, evitar o sarcasmo e empatia.	Indústria do turismo e hospitalidade	Saleh e Ryan

Fonte: Blesic, Tesanovic e Psodorov (2011).

Em outro estudo realizado posteriormente, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988a), reduziram as dimensões de dez para cinco, sendo elas:

Tangibilidade: instalações físicas, acomodações na organização e apresentação do corpo de funcionários;

Confiabilidade: a capacidade de executar serviços de forma precisa e de forma confiável;

Presteza: disposição para servir rapidamente os clientes;

Garantia: conhecimento e cortesia da equipe e sua capacidade de produzir confiabilidade e garantia;

Empatia: atenção pessoal a cada cliente.

Estas intenções de medir a qualidade de serviço de forma científica e estruturada foram concebidas, conforme relatam Crick e Spencer (2011), principalmente a partir de dois métodos que são considerados os dois grandes eixos: (1) o modelo Nórdico de Grönroos e (2) a Servqual, de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Posteriormente foram sendo desenvolvidos vários outros modelos que serão apresentados adiante, neste capítulo.

As formas de avaliação da qualidade em serviços mais comentadas na literatura estão descritas a seguir em disposição cronológica. Modelos mais específicos, muitas vezes derivados destas avaliações, serão apresentados na seção 2.5.

Modelo de qualidade percebida de serviço ou modelo nórdico

- Grönroos em 1982: O modelo de qualidade percebida de serviços foi desenvolvido com a finalidade de oferecer a gerentes e pesquisadores o entendimento sobre como um serviço é constituído na mente de um consumidor (GRÖNROOS, 2003).

Na criação do modelo de qualidade de serviço, definiu-se a qualidade do serviço por meio de uma dimensão técnica ou de resultado (o que o consumidor recebe - avaliação um pouco mais objetiva) e de uma funcional ou de processo (como o consumidor recebe os serviços – avaliação mais subjetiva) (GRÖNROOS, 2009).

Modelo de GAPS – Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1985: A qualidade do serviço é determinada pelas diferenças entre expectativa e desempenho percebido pelo consumidor. Também apresentado como Desconfirmação da Qualidade, que seria o desempenho percebido relacionado à expectativa do cliente do que "deveria" ser entregue ao se utilizar o serviço (GOLDER; MITRA; MOORMAN, 2012).

Foram analisados vários Gaps (lacunas) que poderiam ser as causas de discrepâncias entre o serviço prestado e o esperado pelo consumidor. A partir disto foi desenvolvido um modelo de qualidade de serviço com base na análise dos Gaps, apresentados a seguir (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985):

- Gap 1: Diferença entre as expectativas dos consumidores e as percepções dos gerentes/executivos com relação a estas expectativas, (não sabem o que os consumidores esperam).
- Gap 2: Diferença entre a percepção dos dirigentes sobre as expectativas do consumidor e as especificações de qualidade de serviço.
- Gap 3: Diferença entre especificações de qualidade de serviço e o que efetivamente foi entregue.
- Gap 4: Diferença entre as comunicações/promessas e a prestação dos serviços entregues.
- Gap 5: Diferença entre a expectativa e o serviço percebido.

O instrumento deste modelo que mensura a diferença entre expectativa e qualidade percebida se chama Servqual.

Modelo desempenho único Servperf - Cronin e Taylor em 1992: Os autores investigaram a medição da qualidade do serviço e sua relação com a satisfação do consumidor e intenções de compra. Eles concluíram que só as percepções são a melhor forma para medir a qualidade de serviço. Para eles a qualidade do serviço é uma forma de atitude do consumidor e o desempenho é o melhor meio de medição da qualidade do serviço, sem incorrer no viés da Servqual, que mistura satisfação e atitude (CRONIN; TAYLOR, 1992). O presente estudo terá como base esta abordagem, ou seja, não adotará a variável expectativa pelos argumentos dos autores aqui expostos. Outras explicações sobre este enfoque serão oferecidas no item 2.6.

2.4.1 Medidas genéricas para avaliar a qualidade em serviços

A seguir serão apresentadas duas das mais discutidas medidas genéricas para avaliar a qualidade em serviços, quais sejam: Servqual e Servperv. Estas medidas servem de base para desenvolver outras medidas em área de conhecimento distintas. Medidas específicas para avaliar a qualidade em serviços serão apresentadas posteriormente neste capítulo.

Nas medidas genéricas para avaliar a qualidade em serviços o objetivo era fornecer um instrumento genérico para medir a qualidade do serviço em uma ampla gama de categorias de serviços. Para tanto, foram desenvolvidas escalas de pontuações em que é coletado somente de desempenho percebido, pontuações somente de expectativas e escores de desempenho percebido menos expectativas (LADHARI, 2008).

2.4.1.1 Servqual

A medida mais popular e difundida da qualidade do serviço é a Servqual. Este instrumento é utilizado para a medição da qualidade dos serviços e desenvolveu a idéia de que as expectativas dos clientes influenciariam na formação da qualidade percebida. Assim, a qualidade do serviço é a diferença entre percepção e expectativa dos clientes sobre os serviços experimentados (AKBABA, 2006; WILKINS *et. al.*, 2007; BLESIC; TESANOVIC; PSODOROV, 2011; CHOUDHURY, 2013; MAURI; MINAZZI; MUCCIO, 2013; LEE; KIM, 2014).

O instrumento Servqual, quadro 5, proveniente das dimensões da qualidade possui 22 itens para mensurar expectativas e 22 itens correspondentes para medição das percepções por meio da escala de Likert de 5 ou 7 pontos. Para cada item, uma pontuação de qualidade (Q) é obtida como a diferença entre a percepção (P) e expectativa (E), ou seja, $Q = P - E$. (BUYUKOZKAN *et al.*, 2011).

Quadro 5: Questões do instrumento Servqual

		EXPECTATIVA					PERCEPÇÃO						
		Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concor-do totalmen-te	Discordo totalmen-te	1	2	3	4
TANGÍVEIS	1	A empresa deve ter equipamentos atuais.					A empresa avaliada tem equipamentos modernos.						
	2	As instalações físicas devem ter visual atrativo.					As instalações físicas da empresa são visualmente atrativas.						
	3	Os empregados deveriam estar bem-vestidos e asseados.					Os empregados da empresa avaliada são bem-vestidos e asseados.						
	4	A aparência das instalações da empresa deveria estar conservada de acordo com o serviço oferecido.					A aparência das instalações físicas da empresa avaliada é conservada de acordo com o serviço oferecido.						

CONFIABILIDADE	5	Quando a empresa promete fazer algo, ela deve fazer.	Quando a empresa promete fazer algo, realmente o faz.
	6	Quando os clientes têm problema com a empresa ela deve ser compreensiva e reconfortante.	Quando você tem algum problema com a empresa, ela é compreensiva e reconfortante.
	7	Esta empresa deve ser de confiança/segura.	A empresa é de confiança.
	8	Ela deve fornecer o serviço no tempo prometido.	Fornece o serviço no tempo prometido
	9	Ela deve manter seus dados de forma correta.	Mantém seus dados de forma correta.
PRESTEZA	10	Não seria esperado dizer aos clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	Não informa exatamente quando os serviços serão executados.
	11	Não é razoável para o consumidor esperar por um pronto atendimento dos empregados	Você recebe um pronto atendimento dos empregados.
	12	Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis para ajudar os clientes.	Os empregados não estão sempre disponíveis a ajudar os clientes.
	13	Está tudo bem se os funcionários estiverem muito ocupados em responder prontamente	Empregados estão sempre ocupados para responder aos pedidos dos clientes
SEGURANÇA	14	Clientes deveriam acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da empresa em questão.
	15	Clientes deveriam ser capazes de se sentir seguros nas transações com os empregados	Você se sente seguro em negociar com os empregados da empresa em questão.
	16	Os empregados deveriam ser educados	Empregados da empresa em questão são educados.
	17	Os empregados deveriam ter suporte adequado da empresa para fazer seu serviço.	Os empregados não têm suporte adequado da empresa para fazer seus serviços corretamente.
E	18	Não seria de esperar que a empresa oferecesse atenção	A empresa em questão não dá atenção individual a você.

		individual aos clientes	
19		Os empregados desta empresa não esperam dar atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da empresa em questão não dão atenção personalizada.
20		É irreal esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da empresa em questão não sabem das suas necessidades
21		É irreal esperar que esta empresa tenha os interesses de seus clientes como objetivo.	A empresa em questão não tem os seus interesses como objetivo
22		Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para os clientes.	A empresa em questão não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

Fonte: adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988b).

A Servqual tem sido amplamente aceita pelos estudiosos, mas também criticado por suas fraquezas e aplicação prática (Su et al., 2016). Como crítica, Abari, Yarmohammadian e Esteki (2011) citam outra vertente de pesquisadores da qualidade como Brocato e Potocki, Nitecki, Lewis e Grönroos, os quais acreditam que a qualidade do serviço deve ser medida pelo desempenho dos serviços, não sendo necessário avaliar as expectativas dos clientes. Ou seja, a qualidade em serviços deve ser medida pela percepção sem preocupação com as expectativas, variável esta que pode atrapalhar na medição.

Vários estudos identificaram possíveis dificuldades com o uso de Servqual. Essas dificuldades têm relação, por exemplo, com o uso dos chamados “escores de diferença” e a ambiguidade da definição de “expectativas do consumidor” (LADHARI, 2008). São mais taxativos Cronin e Taylor (1992) ao afirmarem que a conceitualização e a operacionalização da Servqual são inadequadas. Os gestores das provedoras de serviços devem saber como medir a qualidade dos serviços, quais aspectos em particular do serviço melhor definem esta qualidade e se os consumidores compram de firmas que têm o mais alto nível de qualidade percebida do serviço. O posicionamento considerado neste trabalho está explicado na seção 2.6.

Devido a estas críticas da comunidade acadêmica à referida medida, o presente estudo adotará a abordagem do Servperv, ou seja, não adotará a variável expectativa pelos argumentos dos autores aqui expostos.

2.4.1.2 *Servperf*

Diferentemente da *Servqual*, a *Servperf* não mede as expectativas dos consumidores (WANNENBURG; DROTSKY; JAGER, 2009). O instrumento *Servperf* usa a qualidade percebida pelos clientes como uma medida de desempenho direta da qualidade em serviços (LEE; KIM, 2014). Aqueles que optam por avaliar a satisfação a partir do desempenho percebido buscam respostas diretas da percepção do consumidor a respeito de um conjunto de itens. Avaliam a satisfação após o consumo. Consideram que a satisfação é determinada principalmente pela qualidade dos serviços. A vantagem é que permite a captação de dados de forma mais rápida e a avaliação direta da percepção dos clientes sobre os componentes da qualidade (LADHARI, 2008).

O que é percebido como valor é influenciado pela qualidade percebida do produto devendo ser este o enfoque (RAUCH et al., 2015). Assim, o *Servperf* pode ser o melhor e mais válido modo de mensurar a qualidade de um serviço, medindo as experiências dos clientes relacionadas somente ao serviço. Este modo de avaliar a qualidade percebida é muito mais fácil de gerenciar e os dados são mais fáceis de analisar (GRÖNROOS, 2009).

Também para Akamavi et al., (2015), em companhias aéreas de baixo custo é mais adequado usar o *Servperf* para avaliar a qualidade dos serviços. No ponto de vista destes autores, deve-se analisar se o desempenho do serviço está em seu nível desejado e tolerância, independentemente de quaisquer expectativas anteriores.

Devido aos argumentos de Grönroos (2009), Lee e Kim (2014) e Akamavi et al., (2015) nos 3 parágrafos anteriores, será adotado como base da escala a ser desenvolvida neste trabalho o método da qualidade percebida (*Servperf*), ou seja, sem relacionar qualidade com expectativa.

Esta medida se propõe a coletar dados sobre a qualidade do serviço percebida, sem utilizar expectativa (CRONIN; TAYLOR, 1992). Estes autores criaram uma seção no instrumento para verificar o grau de importância atribuído aos itens, conforme apresentado no quadro 6 a seguir.

Quadro 6: Questões do instrumento Servperf

Sem importância	1	2	3	4	5	6	7	Muito importante
1. Equipamentos modernos.								
2. Instalações físicas são visualmente atrativas.								
3. Os empregados são bem-vestidos e asseados.								
4. A aparência das instalações físicas é conservada e de acordo com o serviço oferecido.								
5. Quando é feita uma promessa, é cumprida.								
6. Quando há algum problema com a empresa, ela é solidária e o deixa seguro.								
7. Tem confiabilidade.								
8. Fornece o serviço no tempo prometido.								
9. Mantém seus dados de forma correta.								
10. Informa exatamente quando os serviços serão executados.								
11. Recebe um pronto serviço.								
12. Empregados sempre dispostos a ajudar os clientes.								
13. Empregados não ficam ocupados e respondem aos pedidos dos clientes prontamente.								
14. Empregados confiáveis.								
15. Sentimento de se sentir seguro em negociar com os empregados da empresa.								
16. Empregados são educados.								
17. Suporte adequado da empresa para os empregados cumprirem suas tarefas corretamente.								
18. Atenção individual.								
19. Empregados que dão a você atenção pessoal.								
20. Empregados conhecem suas necessidades.								
21. A empresa tem os seus interesses como objetivo.								
22. Horário de trabalho conveniente.								

Fonte: Adaptado de Cronin e Taylor (1992).

Além da importância, estes autores também questionaram em sua pesquisa:

i) a avaliação direta da qualidade por meio da pergunta:

- A qualidade dos serviços da empresa XYZ é:

Muito pobre 1 2 3 4 5 6 7 Excelente

ii) a avaliação de intenção de compra por meio da pergunta:

- No próximo ano, o uso dos serviços da empresa XYZ vai ser:
Não muito frequente 1 2 3 4 5 6 7 Muito frequente

iii) a avaliação da satisfação por meio da pergunta:

- Meu sentimento em relação aos serviços da empresa XYZ pode ser descrito como:
Muito insatisfeito 1 2 3 4 5 6 7 Muito satisfeito

Contudo, novos modelos estão surgindo e o crescimento da literatura na área de avaliação da qualidade de serviços parece estar continuamente em desenvolvimento, proporcionando uma atualização constante com o aprendizado advindo das observações e conclusões dos pesquisadores antecessores. Houve uma continuação dos estudos sobre a definição, modelagem, medição, procedimento de coleta de dados e análise dos dados (SETH DESHMUKH; VRAT, 2005).

Além das pesquisas disseminadas atualmente originárias dos instrumentos Servqual e Servperf, a auditoria da qualidade também é uma forma de avaliação da qualidade em serviços. Ela é uma avaliação sistemática, descrevem Johns e Clark (1993), e oferece um rápido resultado por meio de um check list preparado por aspectos que o gestor considera importante no serviço, o que nem sempre é o que o cliente atribui valor.

As auditorias da qualidade vêm sendo realizadas por funcionários internos das empresas de maior porte como as cadeias de hotéis. Por outro lado, firmas especializadas são mais aptas a ver o serviço sob outro prisma podendo comunicar seus achados de forma mais profissional sem poupar ou enaltecer pessoas devido a algum laço de amizade (JOHNS; CLARK, 1993).

As constatações do trabalho de Heras-Saizarbitoria et al., (2015) estão alinhadas com a literatura crítica dos padrões de auditoria de inspeção tipo ISO, onde a certificação tem como objetivo geral melhorar a imagem corporativa mais do que as práticas internas e a eficiência organizacional. Como resultado, muitas organizações implementam a ISO 9001 simbolicamente e o processo de certificação não tem efeito substancial na melhoria do desempenho ou satisfação do consumidor.

Diferentemente, a avaliação por meio do Cliente Misterioso (*Mystery Shopping*), não agendada e anônima, pode ser um componente relevante de uma “caixa de ferramentas” de uma empresa para

desenvolver e manter padrões de serviço para entregar serviços com qualidade consistentemente. As medidas do *mystery shopping* têm sido usadas efetivamente para avaliar com objetividade se os empregados seguem as visões da qualidade de serviço da empresa (CHEN; BARROWS, 2015).

Apesar de não ser o foco do estudo, é importante destacar também o Controle Estatístico da Produção, mais especificamente o Controle Estatístico da Qualidade (CEQ), como outra forma de avaliação da qualidade. Os processos de produção, sejam de bens ou serviços, de uma maneira ou outra, são mensuráveis. Como muitas vezes é impossível realizar medições na totalidade dos bens ou serviços, o controle estatístico por meio de amostras se torna conveniente. Assim, o CEQ é uma ferramenta que consegue auxiliar na diminuição da variabilidade das características de um produto ou serviço, podendo levar a melhoria da qualidade. (SAMOHYL, 2009).

A natureza subjetiva da qualidade e o valor de uma experiência de serviço torna a identificação e implementação de uma medição apropriada particularmente difícil (FORD; BACH, 1997). Esses autores apresentam algumas técnicas de coleta de dados na qualidade do serviço de hotel, e o quadro 7 apresenta as desvantagens dessas técnicas especificamente em relação à inspeção de gerenciamento e aos clientes.

Quadro 7. Desvantagens das técnicas de coleta de dados

Técnicas	Desvantagens
Observação dos Gestores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A presença da gerência pode ter influência no serviço, ▪ Faltam validade e confiabilidade estatística, ▪ Observação objetiva requer treinamento.
Cartões de comentários ou caixa de sugestões	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amostra auto selecionada de clientes não estatisticamente representativos, ▪ Os comentários geralmente refletem a extrema insatisfação dos hóspedes ou extrema satisfação.
Pesquisas por email	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A lembrança de detalhes específicos do serviço pode ser perdida, ▪ Outras experiências de serviço podem causar respostas tendenciosas por causa do intervalo de tempo, ▪ Inconveniência: requer incentivos para os participantes,

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custo para reunir amostra representativa pode ser alto.
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pode não ser amostra representativa de convidados, ▪ Outras experiências de serviço podem causar respostas tendenciosas por causa do intervalo de tempo, ▪ Os respondentes tendem a dar respostas socialmente desejáveis, ▪ Inconveniência: requer incentivos para os participantes, ▪ Custo moderado a alto.
Entrevistas por telefone	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os indivíduos tendem a considerar telefonemas intrusivos, ▪ Difícil entrar em contato com as pessoas no trabalho, inconveniente em casa, ▪ Custo de entrevistadores qualificados e instrumento válido são altos.
Grupos de foco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Só pode identificar sintomas e não os principais problemas de serviço ▪ Feedback limitado a um pequeno grupo de clientes, ▪ Representante da informação com amostragem repetida, ▪ Um membro do grupo pode dominar ou influenciar a discussão, ▪ Alto custo do líder do grupo de foco devidamente treinado.

Fonte: adaptado de Ford e Bach (1997).

Em relação a pesquisas realizadas por meio de questionários, estas são preenchidas muitas vezes involuntariamente e tendem a ser menos verdadeiras (RHEE; YANG, 2015).

No próximo tópico serão apresentados os modelos de qualidade focados nos desdobramentos dos modelos de base e no “estado da arte” presentes no portfólio bibliográfico selecionado. Posteriormente, serão apresentados os modelos de avaliação da qualidade em serviço desenvolvidos especificamente para a indústria hoteleira.

2.5 MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Nos quadros desta seção serão descritos modelos de avaliação da qualidade oriundos de diversos setores da economia observados na literatura estudada, de forma que serão fornecidas as características gerais do modelo, as abordagens e usos.

Como o Modelo de Gaps, que utiliza o instrumento Servqual, e o Modelo de Cronin Taylor, que utiliza o instrumento SERVPERF, já foram apresentados detalhadamente, não constarão nesta parte do trabalho.

Quadro 8: Modelo 1

MODELO/AUTOR:	DEA (<i>data envoltory analysis</i> /análise envoltória de dados) + Servqual . (LEE; KIM, 2012).
CARACTERÍSTICAS:	DEA é um modelo de programação linear e foi originalmente desenvolvido para medir a eficiência de múltiplas unidades/filiais que executam um processo de transformação de várias entradas e várias saídas, tal como uma companhia aérea ou um hospital. Não há necessidade de pesos para ser anexado a cada entrada e saída. O maior mérito do DEA é fornecer orientações de avaliação comparativas.
ABORDAGENS/USOS:	Para cada uma das unidades ineficientes, a DEA identifica um conjunto de unidades de eficiência, chamado de conjunto de referência, que constitui um parâmetro mensurável a ser melhorado para ser eficiente. Assim, a produção de uma única medida de qualidade de serviço com DEA desenha automaticamente orientações para a realização de benchmarking como de qualidade de serviço em cada dimensão. DEA é capaz de agregar os escores das cinco dimensões do Servqual em uma única medida de qualidade de serviço. Os resultados da DEA não só contém informações sobre a qualidade do serviço global de unidades de serviço como escores de eficiência, mas também fornece diretrizes para a avaliação comparativa.

Fonte: Lee e Kim (2012).

Quadro 9: Modelo 2

MODELO/AUTOR:	DEA (data <i>envoltory analysis</i> /análise envoltória de dados) + SERVPERF (LEE; KIM, 2014).
CARACTERÍSTICAS:	Este modelo propõe aferimento da qualidade de serviço por meio de uma análise de dados DEA no instrumento SERVPERF que resulta em medida de qualidade global do serviço relacionada ao benchmarking de outros prestadores de serviço. Assim, o contratante saberia o quanto seria necessário melhorar para ficar a frente dos seus concorrentes.
ABORDAGENS/ USOS:	A análise envoltória dos dados possibilita estipular uma meta de melhoria ao fazer benchmarking em outras unidades ou empresas. Para tanto, foi utilizado como base o instrumento SERVPERF a fim de realizar a coleta dos dados. A DEA pode auxiliar automaticamente as duas etapas de avaliação comparativa: identificar os melhores desempenhos e definir objetivos com base no benchmarking. Não são oferecidas pela DEA as estratégias de reengenharia para tornar as unidades deficientes em eficientes. Tais estratégias de melhoria precisam ser estudadas e implementadas através da compreensão das operações.

Fonte: Lee e Kim (2014).

Quadro 10: Modelo 3

MODELO/AUTOR:	Servqual ampliada para pacientes de odontologia (JOHN; YATIM; MANI, 2011).
CARACTERÍSTICAS:	Os autores incluíram nas 5 dimensões da Servqual outras 4: serviço atencioso, trabalho em equipe, profissionalismo e resultado do serviço, criando um instrumento com 20 itens. Foi seguido o mesmo paradigma, onde a qualidade do serviço é definida como a diferença entre expectativas do consumidor e suas percepções.
ABORDAGENS/ IMPLICAÇÕES:	No ambiente de cuidados de saúde a qualidade técnica é definida com base na precisão do diagnóstico e procedimento. Já a qualidade funcional refere-se à maneira em que o serviço de saúde é fornecido ao paciente e é a principal determinante da percepção da qualidade dos

pacientes. A expectativa dos entrevistados antes e sua percepção após receber tratamento odontológico foram coletadas e a diferença, segundo os autores, resultou na satisfação.

Os questionários (auto preenchidos), foram submetidos a uma análise fatorial para explorar a validade de constructo deste questionário modificado. As questões eram relacionadas a:

1. Equipamentos modernos;
2. Instalações físicas visualmente atraentes;
3. Equipe sempre aparece arrumada;
4. Sanitários estão sempre limpos;
5. Equipe presta serviços no tempo prometido;
6. O tempo de espera é apropriado;
7. Staff faz os serviços certos, sempre;
8. Staff informa os pacientes exatamente quando os serviços serão realizados;
9. Pacientes podem esperar um serviço rápido da equipe;
10. Equipe sempre disposta a ajudar com interesse sincero;
11. Staff dá informações claras sobre a doença sofrida pelo paciente;
12. Equipe é qualificada;
13. A equipe é educada;
14. A equipe sempre entende as necessidades dos pacientes;
15. Staff oferece aos pacientes atenção pessoal;
16. A equipe tem de fato interesse pelos pacientes;
17. A equipe proporciona um tratamento eficaz;
18. O staff trabalha como um time na prestação do tratamento;
19. O staff demonstra disciplina e bom trabalho;
20. A equipe faz o seu trabalho com alto grau de comprometimento.

A qualidade do serviço ao longo de cada uma das dimensões foi avaliada pela soma das pontuações sobre as declarações relativas à dimensão, dividindo a soma pelo número de declarações que compõem a dimensão. Eram considerados satisfeitos aqueles que marcavam 4 e 5 na escala, enquanto os outros eram considerados insatisfeitos.

Quadro 11: Modelo 4

MODELO/AUTOR:	Modelo Fuzzy Multicritério de tomada de decisão/multicriteria decision-making (MCDM) e GRA - Grey Relational Analysis (Kuo; Liang, 2011).
CARACTERÍSTICAS:	Em geral, o processo de decisão de avaliar a qualidade do serviço tem vários requisitos com condições incertas, que devem ser levadas em consideração ao mesmo tempo. Os métodos MCDM são utilizados para avaliar e /ou selecionar alternativas com base em valores numéricos de dados subjetivos e imprecisos a respeito do comportamento humano. Este modelo foi resolvido por um algoritmo que incorporou a atitude ou preferência do consumidor nas avaliações dos clientes para cada critério de desempenho.
ABORDAGENS/ USOS:	Este método pode refletir tanto julgamento subjetivo quanto informações objetivas em situações da vida real. O modelo proposto obtém ranking das alternativas e prioridade de melhorar itens e também pode evitar a classificação direta de números difusos sobre as alternativas. A abordagem emprega uma técnica da teoria dos conjuntos fuzzy para lidar com informações / dados vagos. A técnica de MCDM fuzzy consegue lidar com processos de decisão complexos, que muitas vezes tem dados imprecisos, por tempo indeterminado e com informações subjetivas. As informações imprecisas como, por exemplo, termos linguísticos, são consideradas e podem ser expressas em números fuzzy. Além disto, é utilizada a análise relacional cinza, destinada a estudos caracterizados pelo alto grau de incerteza, algo que não é preto nem branco, algo que está em uma 'área cinzenta'. A característica desta abordagem é que ambas as relações qualitativas e quantitativas podem ser identificadas entre os fatores complexos em um sistema, onde a abordagem pode examinar a extensão de conexões entre duas alternativas, utilizando uma distância de medição.

Fonte: Kuo e Liang (2011).

Quadro 12: Modelo 5

<p>MODELO/AUTOR:</p>	<p>Servqual em agência de viagens, Marinković et al., (2013)</p>
<p>CARACTERÍSTICAS:</p>	<p>Foram sugeridas duas dimensões extras para o setor: fidelidade e assiduidade. Com base em resultados da análise fatorial, três novas dimensões da qualidade de serviço para agências de viagens foram identificadas: fidelidade, assiduidade e tangíveis.</p>
<p>ABORDAGENS/ USOS:</p>	<p>Pesquisou o impacto das cinco dimensões Servqual em agências de viagens relacionando com a satisfação dos viajantes. Os resultados revelaram que quatro dimensões da Servqual (confiabilidade, receptividade, empatia e tangibilidade) resultaram em uma significativa influência na satisfação do cliente. A capacidade da equipe em fornecer um serviço rápido, preciso e confiável é a causa mais significativa de satisfação dos consumidores com as agências de viagens.</p> <p>O questionário foi dividido em três partes distintas. Na primeira parte, 17 itens foram elaborados e foi usada uma escala de 10 pontos (1 - discordo completamente; 10 - concordo totalmente) para medir as atitudes e a satisfação do cliente referente à qualidade do serviço prestado pelas agências de viagens. A segunda parte tenta estabelecer os fatores individuais que desempenham um papel importante na escolha de uma agência de viagens. Por fim, as queixas dos viajantes são analisadas, bem como as preferências dos viajantes em relação a diferentes tipos de turismo.</p> <p>Fator 1: Fidelidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. As promessas feitas aos clientes estão sendo atendidas dentro do prazo acordado. 2. Os empregados mostram esforços sinceros para resolver os problemas dos clientes. 3. A agência oferece seus serviços sem cometer erros. 4. Os funcionários fornecem serviço rápido aos clientes. 5. Os funcionários estão prontos para ajudar os

	<p>clientes em qualquer momento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Os funcionários oferecem aos clientes todas as informações necessárias. 7. O comportamento dos funcionários aumenta a confiança do cliente. 8. Os clientes se sentem confiantes sobre todos os elementos da viagem (hotel, quarto, transporte, etc. sendo conforme com o que foi prometido pela agência). <p>Fator 2: Assiduidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. A agência deixa uma impressão de que o que é melhor para o cliente é sempre prioridade para a agência. 10. Empregados dedicam atenção suficiente aos clientes. 11. Os funcionários compreendem as necessidades do cliente. 12. Os funcionários têm conhecimento necessário para responder a todas as questões. 13. Os funcionários são educados com os clientes. <p>Fator 3: Tangibilidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Interior da agência de viagens é atraente. 15. Agência utiliza equipamentos modernos. 16. Os funcionários têm uma aparência profissional. 17. Materiais como brochuras, folhetos e listas de preços sobre destinos turísticos são visualmente atraentes e fáceis de entender.
--	--

Fonte: Marinković et al., 2013

Quadro 13: Modelo 6

MODELO/AUTOR:	LibQUAL + (KILLICK; VAN WEERDEN; VAN WEERDEN, 2014).
CARACTERÍSTICAS:	<p>LibQUAL é instrumento desenvolvido pela Association of Research Libraries (ARL) com a Texas A & M University para pesquisar a qualidade dos serviços, sendo composto por 22 questões, categorizados por três dimensões: Efeito do Serviço, Controle de Informação e Biblioteca como Lugar.</p> <p>O efeito da dimensão do serviço contém nove questões</p>

	<p>relativas ao pessoal da biblioteca, incluindo o seu conhecimento para responder às perguntas e o nível de serviço oferecido. A dimensão Controle de Informação é composta por oito questões abrangendo os recursos de biblioteca e a facilidade para acessar informações. A dimensão Biblioteca como <i>Lugar</i> contém cinco perguntas para avaliar o ambiente físico. Como a Servqual, a escala LibQUAL avalia as expectativas dos clientes e suas percepções por meio de 22 questões utilizando uma escala de nove pontos.</p>
<p>ABORDAGENS/ USOS:</p>	<p>Para cada uma das 22 questões os entrevistados eram convidados a expor suas expectativas mínimas e desejadas juntamente com o seu nível de percepção do serviço. Este procedimento foi realizado com quatro grupos distintos: alunos de graduação, alunos de pós-graduação, funcionários e funcionários vinculados ao ensino.</p> <p>A partir dessas avaliações duas medidas de pontuação foram calculadas: adequação do serviço e superioridade do serviço. A pontuação da adequação é calculada subtraindo a pontuação mínima a partir da pontuação percebida, sendo que um resultado negativo indica que as expectativas mínimas não estão sendo atendidas. Da mesma forma, a pontuação da superioridade é calculada pela subtração da pontuação desejada com a pontuação percebida. O resultado positivo é indicador de que as expectativas desejadas estão sendo excedida.</p>

Fonte: Killick, Van Weerden e Van Weerden (2014).

Quadro 14: Modelo 7

<p>MODELO/AUTOR:</p>	<p>Servqual modificada no setor Bancário da Índia (CHOUDHURY, 2013)</p>
<p>CARACTERÍSTICAS:</p>	<p>O questionário para a medição da qualidade do serviço percebida pelo cliente seguiu a estrutura básica do instrumento Servqual, consistindo em duas seções: uma seção de expectativa e uma seção de percepção com escalas de sete pontos (discordo totalmente a concordo muito) a fim de dimensionar a qualidade em bancos.</p>
<p>ABORDAGENS/ USOS:</p>	<p>A lista original de itens para medir a qualidade do serviço percebida consistia de 24 itens e posteriormente foi reduzida para 15 questões.</p> <p>Foram definidas quatro dimensões de qualidade de</p>

	serviço percebidas pelo cliente: comportamento, confiabilidade, tangíveis e conveniência. Todas as quatro dimensões têm as suas próprias características de qualidade de serviço inerentes ao ambiente de bancos de varejo.
--	---

Fonte: Choudhury (2013)

2.5.1 Avaliação da qualidade em serviços de hotelaria

Poucos e eficazes métodos estão disponíveis para avaliação da qualidade percebida na indústria hoteleira. Estes métodos falharam em reconhecer quais os fatores que os clientes consideraram importante para sua experiência no hotel. Contudo, alguns referenciais teóricos foram posteriormente desenvolvidos, juntamente com métodos para mensurar a qualidade em serviço de diferentes tipos de hotéis (CHEN, 2014).

Há necessidade de desenvolver medidas eficazes e compreensão da hospitalidade, em especial a experiência vivenciada durante os serviços prestados nos hotéis. (CRICK; SPENCER, 2011). No método proposto por Carrasco et al. (2012), eles adaptaram a escala Servqual e estipularam:

- *Dimensão de Tangíveis:* Faz referência à aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e comunicação. Quando os hóspedes entram no hotel, será estabelecido um primeiro impacto por sua decoração de interiores e instalações, determinando as primeiras impressões do visitante.
- *Dimensão de Confiabilidade:* é a capacidade para realizar o serviço prometido com precisão. Seria a relação entre a imagem, condição sanitária, segurança e privacidade do hotel.
- *Dimensão de Presteza:* caracteriza-se pela vontade de ajudar os clientes em fornecer rapidamente os serviços. É relevante para esta dimensão a capacidade e a rapidez na solução de problemas pela equipe de serviço, sendo uma oportunidade para impressionar o consumidor. Uma atitude cortês e amigável pelo pessoal de serviço faz com que o consumidor se sinta respeitado, e, definitivamente, melhora a percepção da qualidade do hotel.
- *Dimensão de Garantia:* relaciona-se com o conhecimento e com a capacidade em inspirar confiança e segurança, passando pela garantia da execução dos serviços.
- *Dimensão de Empatia:* está vinculada ao cuidado e a atenção individualizada que o hotel fornece aos seus hóspedes.

Getty e Getty (2003) sugerem que uma medida de avaliação da qualidade do hotel deve incluir dimensões que reflitam a natureza única da indústria de hospedagem. Partindo desta premissa, eles desenvolveram o índice de qualidade de hospedagem Lodging Quality Index (LQI). O LQI é baseado no Servqual, contudo é profundamente adaptado para a hotelaria.

Na literatura de turismo e hospitalidade, descrevem Su et al., (2016), os estudiosos desenvolveram modelos para avaliar a qualidade de serviços específicos como: LODGSERV de Knutson et al., (1990), HOLSERV de Mei, Dean e White (1999), Lodging Quality Index de Getty e Getty (2003), Akbaba (2006), Wilkins et al., (2007), entre outros. Os modelos de Blesic et al., (2011), Saleh e Ryan (1992) também serão apresentados a seguir.

2.5.1.1 Modelos de avaliação da qualidade em serviços na indústria hoteleira

Dois modelos são utilizados frequentemente para fins de pesquisa e adaptações para diferentes contextos e localidades: LODGSERV e HOLSERV. Estas adaptações são verificadas em diferentes tipos de hotéis como hotéis de luxo, alojamento rural, hotéis verdes, resorts, executivos, etc. nas mais diferentes localidades, tais como: EUA, Ilhas Maurício, Espanha, Canadá, Austrália, Coreia e Índia (LAI; HITCHCOCK, 2016).

A grande maioria dos estudos, não propõe um método, mas sim aplicam os métodos. Instrumentos como o Servqual são muito generalistas e têm pouca consideração para pesquisas desta natureza. Alguns estudiosos sugerem que avaliar a diferença entre percepções e expectativas não é necessário e deve ser evitada (ALI; HUSSAIN; RYU, 2017).

Muitos dos instrumentos ligados a mensurar a qualidade na hospitalidade não foram replicados e a validade de muitas dessas escalas pode ser questionada. Poucos estudos examinaram a questão de como o construto deve ser medido na hotelaria. Alguns autores aplicaram o instrumento genérico Servqual enquanto outros desenvolveram novos instrumentos para medir a qualidade de serviço na hotelaria. Um dos poucos estudos é o de Getty e Getty 2003, que desenvolveu o LQI (Lodging Quality Index) como um instrumento específico para medir a qualidade de serviço neste contexto (LADRAHI, 2012).

A seguir serão apresentados os modelos destinados a avaliar a qualidade do serviço na indústria hoteleira (ver quadros 15 até 21).

Quadro 15: Modelo 8

MODELO/AUTOR:	Lodging Quality Index - LQI (GETTY e GETTY, 2003)
CARACTERÍSTICAS:	Usada as dez dimensões originais do Servqual, as quais foram reduzidas para cinco, porém com a abordagem do Servperf, pois não coleta expectativas, mantendo-se focado na qualidade percebida para meios de hospedagem.
ABORDAGENS/ USOS:	<p>Sessenta e três itens foram gerados por meio da análise da literatura e de entrevistas em profundidade, com executivos da indústria de hospitalidade, estudantes de hotelaria e viajantes frequentes. Após as análises de correlação os itens foram reduzidos para 45. Houve posteriormente uma nova redução e restaram 26 itens.</p> <p>Tangíveis A recepção era visualmente atraente Os empregados tinham uniformes limpos e limpos A atmosfera do restaurante era convidativa As lojas eram agradáveis e atrativas Os ambientes externos eram visualmente atrativos O hotel era claro e bem iluminado O interior e exterior do hotel tinha boa manutenção O hotel estava limpo</p> <p>Confiabilidade Gerenciado eficientemente Meu quarto estava pronto como prometido TV, rádio, refrigerador de ar, luz e outros equipamentos funcionavam corretamente Eu recebi pelo que paguei</p> <p>Responsividade Funcionários atendem prontamente às antecipações</p>

	<p>Textos informativos sobre o hotel são oferecidos</p> <p>As pessoas estavam dispostas a responder minhas perguntas</p> <p>As pessoas respondem rápido e resolvem o meu problema</p> <p>Serviço de <i>room service</i> é rápido</p> <p>Confiança</p> <p>Funcionários tinham conhecimento de locais de interesse</p> <p>Funcionários me trataram com respeito</p> <p>Funcionários foram gentis quando responderam minhas missões</p> <p>Hotel oferece um ambiente seguro</p> <p>A localização era conveniente</p> <p>Comunicação</p> <p>As cobranças da minha fatura foram explicadas</p> <p>Recebi atenção total na recepção</p> <p>Durante a reserva tentaram suprir as minhas ideias particulares</p> <p>Funcionários se anteciparam frente às minhas necessidades.</p>
--	--

Fonte: Getty e Getty (2003)

Quadro 16: Modelo 9

MODELO/AUTOR:	LODGSERV (KNUTSON et al., 1990).
CARACTERÍSTICAS:	<p>LODGSERV é um instrumento de pesquisa que mede as expectativas referentes à qualidade do serviço na indústria hoteleira, sendo um modelo específico para esta indústria.</p> <p>O instrumento foi projetado com 25 itens para medir as expectativas dos consumidores sobre a qualidade do serviço em hotéis. Foi desenvolvido como um derivado do Servqual e contempla as cinco dimensões genéricas de qualidade de serviço: tangíveis, confiabilidade, presteza, garantia e empatia. Os itens do instrumento são listados a seguir.</p> <p>O hotel deveria - Tangíveis:</p>

1. Ter funcionários que são limpos, asseados e adequadamente vestidos.
2. Servir comida e bebidas que são consistentemente de alta qualidade.
3. Fornecer um quarto que é visualmente atraente.
4. Ter uma decoração em consonância com a sua imagem e faixa de preço.
5. Ter prédio, lobbies e áreas públicas que são visualmente atraentes.
6. Ter equipamentos atuais.

O hotel deveria - Confiabilidade:

7. Ter equipamentos e utensílios que funcionam bem.
8. Ser confiável, consistente e verdadeiro.
9. Resolver rapidamente qualquer problema ou inconformidade.
10. Fornecer o prometido e anunciar o tempo do serviço.

O hotel deveria - Presteza:

11. Fornecer um serviço rápido.
12. Ter pessoal para ajudar onde ocorre fila.
13. Ter equipe com esforço extra para lidar com seus pedidos especiais.

O hotel deveria - Garantia:

14. Ter pessoal bem treinado, competente e experiente.
15. Fazer o hóspede se sentir confortável e confiante em suas relações com os colaboradores
16. Dar suporte aos empregados para que eles possam fazer bem o seu trabalho.
17. Ter funcionários que sejam capazes e dispostos a dar informações sobre o hotel e serviços de terceiros.
18. Ter recepcionistas experientes que respondam às perguntas completamente.

O hotel deveria - Empatia:

19. Fazer você se sentir como um convidado

	<p>especial e valorizado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 20. Ter funcionários que são simpáticos e reconfortantes, caso algo dê errado. 21. Eliminar a burocracia desnecessária para entrar em contato com um gerente de hotel ou supervisor. 22. Ter funcionários que são sensíveis às necessidades individuais e desejos, em vez de ficar sempre restrito às normas. 23. Antecipar necessidades individuais e desejos dos hóspedes. 24. Prestar serviços de cortesia como traslado, café da manhã e jornal da manhã. 25. Ter restaurante e serviço de quarto com menus que incluem opções de dieta saudável e/ou especial
--	---

Fonte: Knutson et al., (1990)

Quadro 17: Modelo 10

MODELO/AUTOR:	WILKINS et al., (2007).
CARACTERÍSTICAS:	<p>Este modelo de avaliação aborda a qualidade do serviço em hotéis de primeira classe. Derivados dos dados qualitativos e da literatura, foram criados itens relativos à performance de hotéis e agrupados em sete dimensões. A avaliação desses itens em relação ao desempenho percebido do hotel mede a qualidade do serviço.</p>
ABORDAGENS/ USOS:	<p>A abordagem é baseada em um método misto incorporando dados qualitativos (coletados por grupos de foco com posterior análise de conteúdo em conjunto com a literatura) e quantitativos. Os dados quantitativos provenientes de 664 hóspedes foram avaliados usando análise fatorial exploratória e confirmatória, bem como a modelagem de equações estruturais, a fim de desenvolver a estrutura da qualidade de serviço.</p> <p>Após a análise de confirmação das estruturas fatoriais, foram criados itens compostos, originando três grandes fatores: físicos/tangíveis, serviços e alimentos e bebidas.</p> <p>Os resultados para o modelo quatro indicam que os</p>

consumidores veem a qualidade do serviço como uma experiência holística e não como dimensões separadas. Em muitos hotéis a gestão da qualidade do serviço não vê a estrutura organizacional a partir de uma perspectiva tão holística.

As dimensões, ou componentes conforme chamados pelo autor, após agrupamentos resultam em um formulário com os seguintes itens:

Componente 1: Conforto e elegância

A atmosfera do hotel é elegante;

O hotel é de primeira classe;

O lobby do hotel é grande;

Os artefatos e pinturas melhoram a imagem do hotel;

O ambiente do hotel é relaxante.

Componente 2: Qualidade da equipe

Equipe é respeitosa e educada;

Os funcionários são rápidos para responder às solicitações;

O staff é bem treinado;

As pessoas são agradáveis no check-out;

Equipe é discreta.

Componente 3: Personalização

Tratamento VIP é o foco de atenção;

Os funcionários lembram do seu nome;

Eles conseguem lhe reconhecer no lobby;

Staff lembra dos seus pedidos.

Componente 4: Qualidade do quarto

Gama de produtos de higiene pessoal disponível no banheiro;

Produtos de higiene pessoal de marca de luxo;

Lotes de grandes toalhas felpudas;

Aparelhos de luxo.

Componente 5: Rapidez no serviço

Não fica à espera por mais de um minuto;

Serviço de imediato;

Não fica na fila por mais de 1 min;

	<p>As necessidades são antecipadas.</p> <p>Componente 6: Adicionais extras Atendimento de <i>concierge</i>; Serviços que economizam tempo, como estacionamento com manobrista; <i>Transfers</i> regulares para o aeroporto; Academias e outras instalações de lazer.</p> <p>Componente 7: Qualidade dos alimentos e bebidas Apresentação requintada da comida; Disponibilidade de restaurante requintado; Boa variedade de bares para comprar uma bebida Disponibilidade de suntuoso café da manhã.</p>
--	---

Fonte: Wilkins et al., (2007).

Quadro 18: Modelo 11

MODELO/AUTOR:	Holserv (MEI; DEAN; WHITE, 1999)
CARACTERÍSTICAS:	Os autores usaram o instrumento Servqual como base e examinaram as dimensões de qualidade de serviço na indústria hoteleira da Austrália, desenvolvendo uma nova escala chamada escala Holserv. Como principal descoberta, o estudo concluiu que a qualidade do serviço na indústria hoteleira é representada por três dimensões: funcionários, tangíveis e confiabilidade, sendo que a mais relevante, no geral, é a dimensão relacionada aos funcionários, onde o comportamento e a aparência são fundamentais, descrevem os autores.

ABORDAGENS/ USOS:	<p>A abordagem utilizou a análise confirmatória para o estudo da ampliação da escala Servqual, a fim de incluir oito novos itens que dizem respeito especificamente à indústria da hospitalidade. Eliminaram-se três itens da escala original, resultando em um total de 27 itens na escala final. Foram distribuídos 1.000 questionários em cinco hotéis de luxo havendo uma taxa de resposta de 15,5%. Foi usada escala Likert de 7 pontos onde o número 1 era “Falhou completamente em atender o nível de serviço esperado” e 7 “excedeu em muito meu nível de serviço esperado”.</p>		
	ITEM	Status	Dimensão
	Promete fornecer um serviço e faz.	Servqual	Confiabilidade
	Mostra segurança na assistência em problemas nos serviços.	Servqual	Confiabilidade
	Executa o serviço certo na primeira vez.	Servqual	Confiabilidade
	Fornecer os serviços no horário prometido.	Servqual	Confiabilidade
	Diz aos clientes exatamente quando os serviços serão realizados.	Servqual	Presteza
	Dá um pronto atendimento.	Servqual	Presteza
	Sempre há disposição em ajudar.	Servqual	Presteza
	Nunca está demasiadamente ocupado para responder às solicitações dos hóspedes.	Servqual	Presteza
	Incute confiança em clientes.	Servqual	Garantia
	Os hóspedes se sentem seguros na prestação de serviços personalizados.	Customizado	Garantia
	O hóspede sente-se seguro e protegido na estadia.	Novo	Garantia
	A equipe é educada e cortês.	Servqual	Garantia
	Tem conhecimento para responder a perguntas.	Servqual	Garantia
	Tem a habilidade para executar o serviço.	Novo	Garantia
	Dá atenção individual.	Servqual	Empatia
	Lida com os clientes de uma forma carinhosa.	Servqual	Empatia
	Tem interesse pelos desejos e necessidades dos hóspedes.	Servqual	Empatia
	Compreende as necessidades dos hóspedes.	Servqual	Empatia
Equipamentos, utensílios e acessórios parecem modernos.	Servqual	Tangíveis	

	Instalações são personalizadas e visualmente atraentes.	Customizado	Tangíveis
	Os funcionários são asseados e profissionais.	Servqual	Tangíveis
	Materiais são visualmente atraentes.	Servqual	Tangíveis
	Equipamentos e acessórios são confortáveis.	Novo	Tangíveis
	Equipamentos e instalações são fáceis de usar.	Novo	Tangíveis
	Equipamentos e instalações são geralmente limpos.	Novo	Tangíveis
	Variedade de alimentos e bebidas satisfazem as necessidades dos hóspedes.	Novo	Tangíveis
	Serviços são realizados em momento conveniente.	Servqual	Presteza
<p>Além disso, uma medida separada de qualidade do serviço global foi usada com uma escala de 10 pontos (1 = muito pobre, e 10 = excelente) para permitir a identificação do melhor preditor de qualidade global do serviço.</p> <p>Os resultados mostram que o questionário no formato de uma coluna fornece um válido e confiável levantamento, sendo mais curto do que o original Servqual de duas colunas.</p>			

Fonte: Mei, Dean e White (1999)

Quadro 19: Modelo 12

MODELO/AUTOR:	Servqual modificada, Saleh e Ryan (1992)
CARACTERÍSTICAS:	O estudo na indústria hoteleira identificou, por meio da análise fatorial, cinco dimensões da qualidade do serviço. As dimensões, diferentes das do instrumento Servqual, eram: hospitalidade, tangíveis, confiança, evitar o sarcasmo e empatia. O estudo também revelou que a dimensão "convívio" foi responsável pela maior parte da variância. O estudo foi completo, pois cumpriu todas as etapas propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) ao pesquisar, além da expectativa e o desempenho percebido pelo consumidor, a expectativa e a percepção do gerente para verificação dos Gaps da Qualidade.
ABORDAGENS/USOS:	Este estudo relata a aplicação da Servqual na indústria da hospitalidade e demonstra haver a existência de lacunas entre as percepções dos clientes e os atributos de gestão do hotel e entre a

	<p>expectativa do cliente e a percepção dos serviços oferecidos. A existência destas lacunas é uma fonte de insatisfação com os serviços prestados. O estudo de Saleh e Ryan (1992) compilou uma série de itens, os quais são descritos a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preço real • Preço vs. Valor • Boa reputação • Prestígio do hotel • Localização • Estacionamento seguro • Limpeza de quartos e banheiros • Tamanho de quartos e banheiros • Qualidade da TV / rádio • Profissionalismo de todos os funcionários • Decoração / móveis de quartos • Estética exterior • Salas vip / seções • Condição física • Quartos / banhos • A variedade de serviços • Prestação de serviços • Conforto da cama • Rápido check-in / out • Cordialidade da equipe • Tratamento vip • Qualidade do bar • Qualidade dos alimentos do restaurante. • Serviço de quarto disponível • Serviço de restaurante • Piscina o ano inteiro • Sauna, banho de vapor, • Equipamento de exercício • Lojas no hotel • Amenities (sabonete, xampu, condicionador) • Tranquilidade do salão • Tranquilidade do hotel • Segurança do hotel • Segurança: área vizinha ac hotel • Sistema de reservas • Serviço de chamada de despertar • Quantidade de toalhas • Serviço de estacionamento • Serviço de lavanderia • <p>O entendimento de que muitos destes itens estavam centrados em aspectos tangíveis ocasionou a elaboração dos seguintes itens:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bem vestido e asseado 2. Equipamentos atuais 3. Exibir boas maneiras 4. Mostrar entusiasmo no trabalho 5. Sorriso no trabalho, 6. Evita goma de mascar 7. Não ofensivo / sarcástico,
--	---

	<ol style="list-style-type: none"> 8. Oferece apoio 9. Passar segurança 10. Cumprir serviço que prometeu 11. Oferecem ajuda, mesmo quando ocupados 12. Informam sobre serviços 13. Verificam a satisfação do cliente 14. Cumprimentam os convidados tão logo quanto possível 15. Serviços realizados prontamente 16. Resolvem problemas 17. Os serviços atendem aos hóspedes 18. Informam sobre as atividades 19. Confiável 20. Elegante/polido com os hóspedes 21. Comunicativo com os hóspedes 22. Tipo e tom de voz cordial 23. Aconselham clientes indecisos 24. São experientes 25. Não contam problemas 26. Comunicação entre o <i>staff</i> 27. Tratamento individualizado 28. Antecipar as necessidades dos hóspedes 29. Consciosos 30. Respeita os hóspedes 31. Serve a necessidades individuais 32. Dirigir-se aos hóspedes por nome 33. Atenção individual
--	---

Fonte: Saleh e Ryan (1991)

Quadro 20: Modelo 13

MODELO/AUTOR:	Servqual ampliada Blesic, Tesanovic; Psodorov, (2011)
CARACTERÍSTICAS:	Instrumento composto de duas partes. Na primeira parte, para medir as expectativas dos hóspedes, foi usada uma escala Likert de 5 graus, onde o grau 1 indica que determinadas características do serviço é "totalmente irrelevante", e grau 5 configura-se como "muito importante". Na segunda parte do questionário relativa à percepção, o grau 1 indica que o hóspede "discorda totalmente" com a afirmação, enquanto o grau 5 indica que o hóspede "concorda totalmente".

ABORDAGENS/ USOS:	<p>A abordagem resulta da ampliação da Servqual, pois os autores acreditam que esta avaliação não abrange todos os determinantes da qualidade dos serviços que são importantes para o hóspede de um hotel. Estes autores propõem novos itens a serem avaliados:</p> <p>Tangibilidade</p> <ol style="list-style-type: none">1. Hotel deve ter uma localização e acessibilidade convenientes.2. Exterior do hotel e da região deve ser visualmente atraente (aparência externa de edifícios, fachadas, áreas verdes, terraços, jardins).3. O interior do hotel deve ser visualmente atraente (rearranjo de quartos, aparelhos e equipamentos de <i>layout</i>, decorações).4. Prospectos, brochuras, menus, listas de vinhos, guardanapos e contas devem ser visualmente atraente.5. Qualidade de comida e bebida para satisfazer às necessidades dos hóspedes.6. Diversidade de alimentos e bebidas para satisfazer às necessidades dos hóspedes.7. Instalações para servir alimentos e bebidas (restaurantes, bares, confeitarias, etc.) devem estar limpas e arrumadas.8. Quartos, banheiros, sanitários no hotel devem ser limpos e arrumados.9. Os funcionários do hotel devem operar e se comportar corretamente.10. Hotel deve proporcionar a possibilidade de organizar programas de entretenimento para os hóspedes.11. No hotel, deve haver meios adequados para a recreação de hóspedes (piscina, ginásio, campos desportivos e afins).12. No hotel, deve haver um programa profissional projetado para a melhoria da saúde das pessoas (bem-estar e programas
----------------------	--

	<p>de spa).</p> <p>Confiabilidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Os funcionários do hotel devem fornecer serviços no tempo prometido. 14. Os funcionários mostram compreensão para os problemas dos hóspedes. 15. Os funcionários do hotel devem oferecer um calendário de serviços desde o contato inicial. <p>Presteza</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Os funcionários do hotel devem sempre estar dispostos a ajudar. 17. Os funcionários do hotel devem estar sempre acessíveis e sempre dispostos a responder perguntas. 18. Para as exigências dos hóspedes, os funcionários devem responder rapidamente. Garantia 19. Os funcionários do hotel devem ser sempre educados com os consumidores. 20. Os funcionários do hotel devem ter conhecimento e atender profissionalmente às exigências dos hóspedes. 21. Os hóspedes do hotel devem se sentir seguros no hotel (fisicamente e segurança financeira). <p>Empatia</p> <ol style="list-style-type: none"> 22. Os funcionários do hotel devem fornecer atenção individual a cada cliente. 23. Os funcionários do hotel devem tratar os hóspedes com sinceridade e afabilidade. 24. Os funcionários do hotel precisam entender as necessidades específicas de seus hóspedes.
--	--

Fonte: Blesic, Tesanovic e Psodorov (2011)

Quadro 21: Modelo 14

MODELO/AUTOR:	HOTSPERF (TEFERA; GOVENDER, 2016).
CARACTERÍSTICAS:	O modelo adotou e adaptou o instrumento Servqual considerando aspectos do Servperf, pois não mede as expectativas, somente a qualidade percebida,

	<p>com direcionamento a itens específicos para hotéis. O instrumento de coleta tem 25 itens e usa escalas de Likert de cinco pontos.</p>
<p>ABORDAGENS/ USOS:</p>	<p>Foi um estudo conduzido na Etiópia com 415 hóspedes que eram convidados a preencher um questionário. Este estudo resultou em duas dimensões – tangíveis e intangíveis.</p> <p>Dimensões tangíveis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O hotel dispõe de mobiliário moderno e confortável 2. As características físicas são visualmente atraentes 3. O uniforme do pessoal é puro e profissional 4. O hotel tem um átrio atraente 5. A sala está limpa 6. Os quartos são espaçosos 7. O banheiro e o toalete são higiênicos 8. O hotel tem uma piscina, sauna e ginásio 9. O hotel fornece itens complementares (por exemplo, WIFI) 10. Materiais associados ao serviço são visualmente atraentes no hotel <p>Dimensões intangíveis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. O hotel oferece o serviço no horário prometido. 12. A equipe lida com você de uma forma cuidadosa 13. O hotel fornece informações precisas sobre seus serviços 14. O hotel mantém você informado sobre quando o serviço será realizado (por exemplo, a recepcionista informou o horário do café da manhã no check-in) 15. O hotel oferece pronto serviço para você em todos os momentos 16. A equipe está disposta a ajudá-lo quando você precisa 17. A equipe oferece ajuda (por exemplo, se as recepcionistas perguntarem se podem ajudar) 18. O pessoal tem a capacidade de inculcar confiança 19. A equipe faz você se sentir seguro e protegido durante a sua estadia 20. O pessoal é amigável

	21. O pessoal tem conhecimento do produto 22. A equipe é sensível ao seu pedido 23. A equipe prestou atenção pessoal a você 24. Os funcionários têm conhecimento do seu interesse específico 25. O hotel tem o seu interesse no coração
--	---

Fonte: Tefera e Govender (2016)

2.5.1.2 Avaliação da qualidade online em hotelaria

As ferramentas online também vêm ganhando espaço. Atualmente os turistas podem consultar sistemas de classificação de hotel baseado nas experiências e satisfação dos outros clientes. Existem sites de viagem tais como TripAdvisor, Expedia, Hotelopia, RatesToGo, EasyClick, Orbitz e Travelocity que desenvolveram selos de qualidade baseados nas classificações e comentários dos consumidores com base nos atributos ou dimensões apresentados no quadro 22. Clientes consideram essas ferramentas mais confiáveis do que sistemas de classificações existentes promovidos por associações públicas e privadas (CARRASCO et al., 2012).

Quadro 22: Atributos utilizados por sites de viagem

Atributos	Sites de Viagem						
	TripAdvisor	Expedia	Hotelopia	RatesToGo	EasyClick	Orbitz	Travelocity
Valor	♦		♦	♦		♦	♦
Quartos	♦		♦				♦
Conforto dos quartos		♦				♦	
Limpeza em geral	♦		♦	♦			♦
Limpeza quarto		♦			♦		
Serviço	♦	♦		♦	♦	♦	♦
Os funcionários do hotel						♦	♦
Profissionalismo			♦				
Processo de Entrada			♦				
Instalações			♦	♦			
Qualidade dos alimentos			♦				
Localização	♦	♦		♦	♦	♦	

Vizinhança		◆				
Condições do Hotel		◆		◆		
Manutenção					◆	◆

Fonte: Carrasco et al., (2012).

Nos últimos 10 anos foram publicados mais de 100 artigos focando no conteúdo gerado por usuários publicados nos seis jornais de hospitalidade e turismo mais importantes: *Tourism Management*, *Annals of Tourism Research*, *Journal of Travel Research*, *International Journal of Hospitality Management*, *Cornell Hospitality Quarterly*, and *Journal of Tourism and Hospitality Research*. É possível perceber uma estrutura analítica para avaliar a qualidade da informação dos comentários online comum na maioria dos estudos. Por meio da análise semântica, linguística e sentimentos e da fonte onde foi postado e publicado o comentário, criam-se escalas de avaliação e gentileza (XIANG et al., 2017).

De forma ampla, o que estes estudos se propõem a fazer está representado na figura 7.

Figura 7: Estrutura analítica da avaliação da qualidade com base em comentários online.



Fonte: Adaptado de Xiang et al., 2017.

Contudo, as avaliações online de sites, tal como apresentadas, são ferramentas para pesquisar as percepções dos hóspedes e vem recebendo críticas de uma série de estudiosos. Um exemplo é o de que as médias obtidas não refletem a satisfação verdadeira do consumidor, porque, para cada indivíduo as características têm pesos de importância diferentes e podem inclusive variar em conteúdo de um indivíduo para o outro. Como consequência, não é possível capitalizar correta e

totalmente a informação que estes websites nos oferecem (BAN et al., 2016).

As decisões dos consumidores advindas dos portais online podem ser conectadas a duas questões clássicas da literatura econômica, que são as informações assimétricas e as informações imperfeitas nos mercados (FASONE et al., 2016), derivando em resultados altamente subjetivos (CROTTS et al., 2009). Neste caso, os respondentes podem ter outras coisas em mente, com tendências a responder positiva ou negativamente. Portanto, as respostas podem ser parciais (RHEE; YANG, 2015).

Dados advindos de portais de avaliação ou blogs podem ter problemas com relação à integridade das informações/comentários e à falta de controle, podendo comprometer as conclusões. É possível que os comentários sejam tendenciosos, vindos do próprio hotel, dos competidores ou de alguém que não se hospedou (PACHECO, 2017). Corroboram Wei et al., (2015) argumentando que os comentários online são apresentados em linguagem natural, informal e é difícil de detectar os índices de avaliação e julgar as opiniões dos consumidores com precisão, sendo que alguns comentários não são sérios.

No mesmo sentido, Xiang et al., (2017) mencionam que os comentários ou avaliações (*reviews*) online variam consideravelmente em termos de características linguísticas, elementos de semântica, sentimento, classificação e utilidade. Portanto, o pesquisador de mídia social deve estar consciente das nuances das fontes dos dados para tomar decisões conscientes e apropriadas metodologicamente ao considerar a representatividade e qualidade dos dados.

O estudo de Song, Park, Ryu (2017) avaliou o grau de distorção causado por *reviews* falsas por meio de experimentos numéricos e constatou que as distorções das *reviews* falsas são sérias. Então, eles sugeriram excluir as *reviews* de baixa qualidade para evitar distorções acentuadas das *reviews* falsas. Uma alternativa para os comentários falsos seria desenvolver um filtro de spam, contudo, estes filtros são imperfeitos porque os comentaristas falsos tendem encontrar um jeito para evitar serem excluídos.

Ocorre que os estudos existentes usam dados de comentários e tendem a confiar em uma única fonte de dados, sendo que grande parte do conjunto dos dados é ‘anedotal’. Desta maneira, ao utilizar estes tipos de pesquisa, deve-se tomar cuidado com as fontes dos dados, bem como com a representatividade dos dados dentro de uma fonte específica (XIANG et al., 2017).

Mkono e Tribe (2017) demonstram em seus estudos que os usuários de sites de mídia social relacionados a viagens não são apenas avaliadores, mas também podem desempenhar papéis adicionais importantes como ativista online, provocador com comentários injustos e ignorantes, crítico social ou buscador de informações. Portanto, pesquisadores que usam dados de comentários on-line devem estar cientes das nuances dessas fontes de dados para tomar decisões metodológicas conscientes e apropriadas ao considerar a representatividade e a qualidade dos dados.

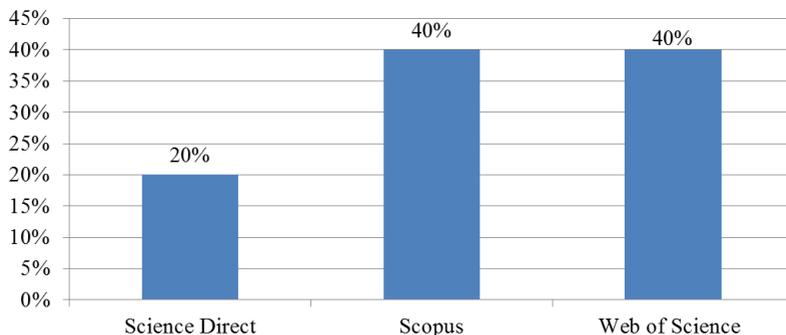
Ekbia et al., (2015) discutem alguns dos dilemas epistemológicos na análise de *big data* existente, incluindo a validade de afirmações sobre relações causais, em oposição a meras correlações estatísticas, dentro dos dados. Em geral, tem havido pouca discussão e avaliação da qualidade dos dados de revisão, especialmente como esses dados realmente refletem a hospitalidade e a indústria do turismo, bem como a experiência do consumidor, que acreditamos limitar substancialmente a generalização da pesquisa de mídia social em hospitalidade e turismo (XIANG et al., 2017).

Uma descrição mais analítica dos conceitos teóricos será apresentada na seção 2.7.1.

2.5.1.3 Bibliometria referente à avaliação da qualidade do serviço na indústria hoteleira

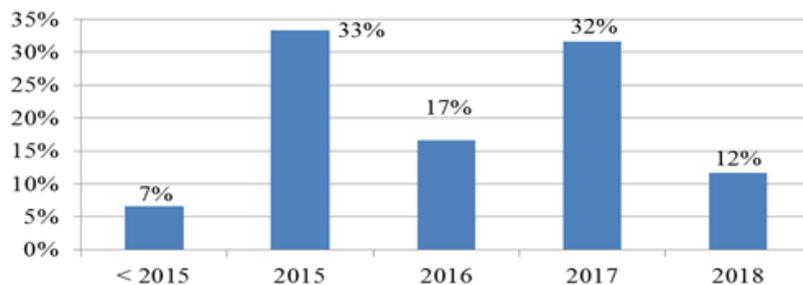
De acordo com explicação descrita anteriormente, foi realizada uma nova rodada de busca e de seleção do referencial bibliográfico após a qualificação e intercâmbio internacional. A bibliometria apresentada nesta seção é referente a esta nova fase da pesquisa. As figuras 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 e 17 apresentam as características das referências analisadas, tais como distribuição nas bases pesquisadas, ano de publicação, jornal publicado, país onde o estudo foi realizado, tipo de pesquisa, forma de coleta, entre outros.

Figura 8: Distribuição nas bases pesquisadas



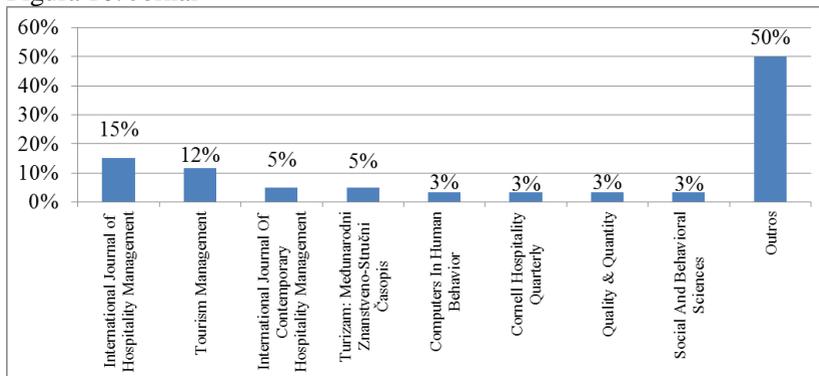
Fonte: Elaboração própria

Figura 9: Ano da publicação



Fonte: Elaboração própria

Figura 10: Jornal

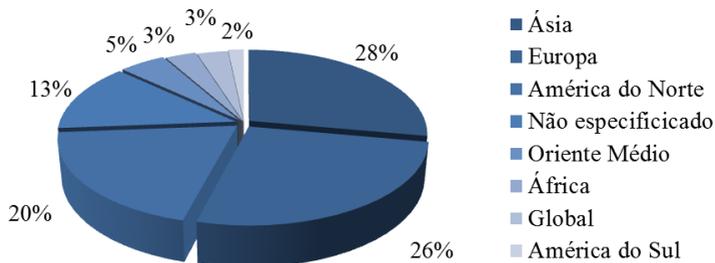


Fonte: Elaboração própria

A categoria Outros engloba os jornais que tiveram um único artigo presente no portfólio, os quais são:

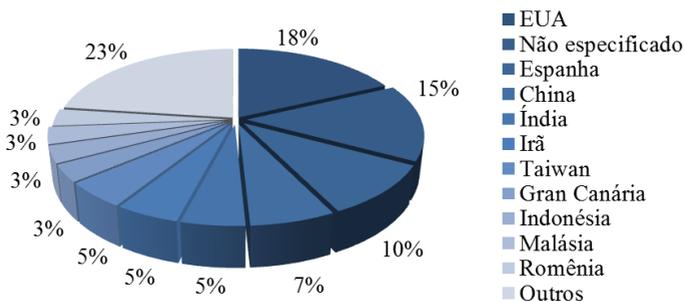
- African Journal of Hospitality, Tourism And Leisure
- Asian-Pacific Social Science Review
- Electron Markets
- Hindawe: Mathematical Problems In Engineering
- IEEE Transactions on Fuzzy Systems
- Indian Journal of Management
- International Journal of Business And Society,
- International Journal of Culture, Tourism And Hospitality Research
- International Journal of Quality & Reliability Management
- IOP Conference Series: Materials Science And Engineering
- Journal of Hospitality Marketing And Management
- Journal of Business And Retail Management Research
- Journal of Hospitality And Tourism Management
- Journal of Service Theory And Practice
- Journal of Travel And Tourism Marketing
- Journal of Travel Research
- Journal of Vacation Marketing
- Pattern Recognition Letters
- Quality Management And Business Excellence
- Revista De Cercetare Si Interventie Sociala
- Soft Computing
- Springer Plus
- Sustainability
- Technological And Economic Development Of Economy,
- The Korean Economic Review
- Tourism
- Tourism Analysis
- Tourism And Hospitality Research
- Tourism Economics
- Tourism In Southern And East Europe.

Figura 11: Região onde o estudo foi realizado



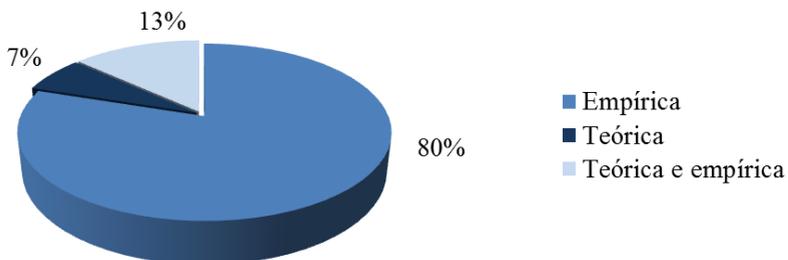
Fonte: Elaboração própria

Figura 12: País onde o estudo foi realizado



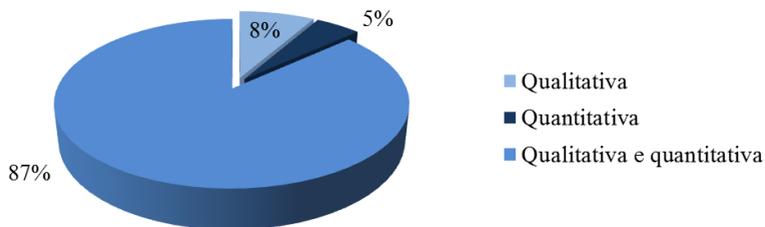
Fonte: Elaboração própria

Figura 13: Tipo de pesquisa - empírica ou teórica



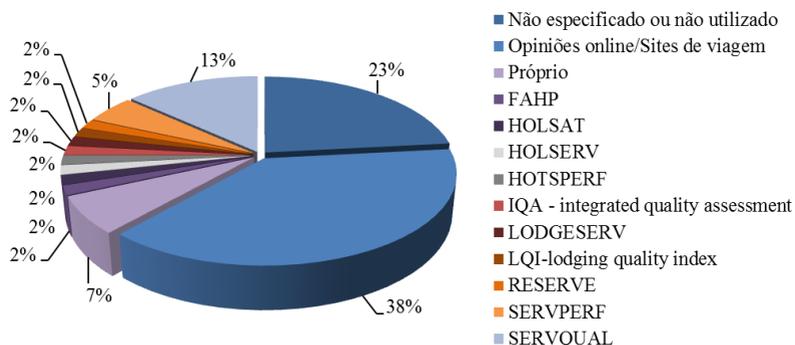
Fonte: Elaboração própria

Figura 14: Tipo de abordagem - qualitativa, quantitativa ou ambas



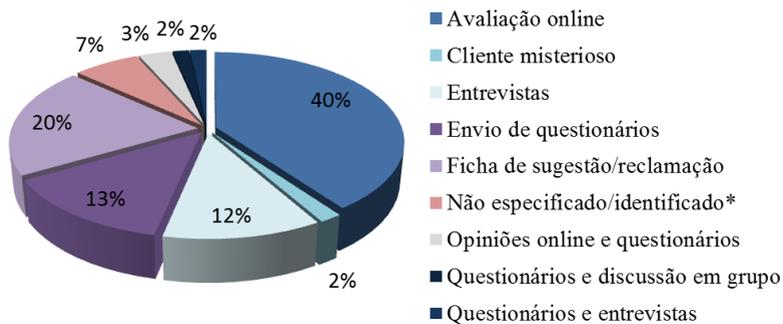
Fonte: Elaboração própria

Figura 15: Base do questionário/coleta



Fonte: Elaboração própria

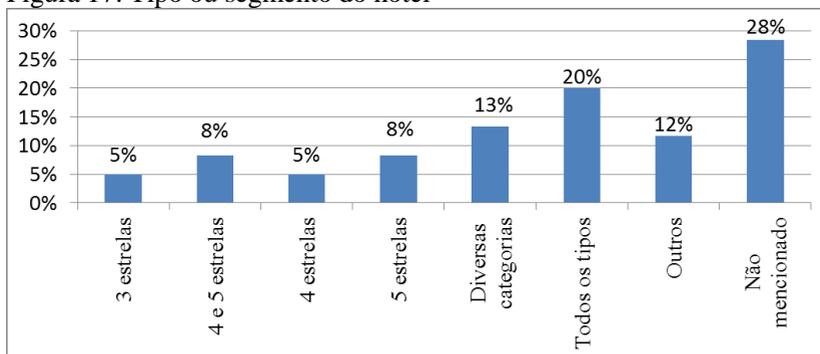
Figura 16: Tipo de coleta



Fonte: Elaboração própria

O critério tipo de hotel é difícil descrever, pois há diferentes nomenclaturas de classificação nos diferentes países. Deste modo, alguns estudos apresentam os hotéis classificados com estrelas e outros com categorias (econômico, executivo, luxo, etc.). Dentre os estudos que deixavam clara a classificação, tem-se o seguinte panorama.

Figura 17: Tipo ou segmento do hotel



Fonte: Autor.

2.6 TEORIA DE RESPOSTA AO ITEM (TRI)

A Teoria de Resposta ao Item (TRI) faz parte da família das teorias da modelagem do traço latente (EMBRETSON; REISE, 2000), ou seja, é uma teoria para medir características que não podem ser observadas diretamente, mas sim mediante um conjunto de itens elaborados para esta finalidade. Existem duas teorias utilizadas para medida de traço latente: Teoria Clássica dos Testes (TCT) e a TRI (PASQUALI; PRIMI, 2003).

Por meio das respostas obtidas, esta teoria busca expressar relações entre as características dos itens e o traço latente do indivíduo ou objeto pesquisado. As características dos itens são estimadas por modelos matemáticos, comumente conhecidas como parâmetros dos itens: discriminação chamado de parâmetro 'a'; e dificuldade denominado de parâmetro 'b'. Os modelos da TRI procuram representar a probabilidade de um respondente, seja um indivíduo, uma empresa ou uma instituição dar uma resposta a um item em função dos parâmetros do item e da habilidade do respondente (ANDRADE; TAVARES; VALLE, 2000).

A escolha do modelo, de acordo com Andrade, Tavares e Valle (2000), depende fundamentalmente:

- i) da natureza do item (dicotômico ou não dicotômico);
- ii) do número de populações envolvidas (uma ou mais de uma) e
- iii) da quantidade de traços latentes que está se medindo (modelos unidimensionais ou multidimensionais).

Para atender a suposição de unidimensionalidade é suficiente admitir que haja um traço latente dominante. A verificação da unidimensionalidade é feita por meio da Análise Fatorial (PASQUALI; PRIMI, 2003). O critério de Reckase (1979) sugere um fator dominante quando o primeiro fator corresponde pelo menos 20% da variância total. Em relação à independência local, as respostas dos sujeitos a quaisquer dos itens são estatisticamente independentes quando mantidas constantes as aptidões que afetam o teste, menos o traço latente dominante.

O modelo da TRI para itens cujas respostas são dicotômicas e que envolve uma população e um traço latente dominante é o Modelo Logístico de dois parâmetros. Matematicamente, o modelo logístico de dois parâmetros é dado pela Equação 1 (TEZZA, 2012):

$$P(X_{ij} = 1 | \theta_j) = \frac{1}{1 + e^{-a_i(\theta_j - b_i)}} \quad (\text{equação 1})$$

em que:

e: constante matemática que equivale a 2,72 (aproximadamente)

U_{ij} : resposta dicotômica (0 - não atende ou 1 - atende) do avaliado j dada ao item i;

θ_j : representa o traço latente (neste caso a qualidade do serviço) do j-ésimo avaliado;

$P(U_{ij} = 1 | \theta_j)$: a probabilidade do avaliado j com qualidade em serviços θ_j atender o requisito/serviço questionado pelo item i (representado pelo valor igual a 1);

a_i : parâmetro de discriminação do item i;

b_i : parâmetro de dificuldade do item i.

Os parâmetros dos itens ('a' e 'b') e o traço latente (θ) são estimados a partir das respostas obtidas por meio de um processo conhecido com calibração ou estimação de parâmetros. Trata-se da resolução de um problema matemático de estimação de parâmetros de um modelo utilizando métodos matemáticos, como, por exemplo, a Máxima Verossimilhança Marginal, mediante a aplicação de algum processo iterativo, como o algoritmo de Newton-Raphson, Scoring de Fisher (ANDRADE; TAVARES; VALLE, 2000).

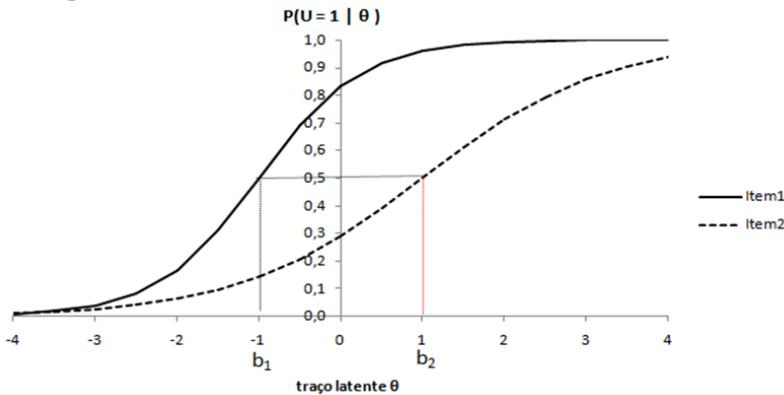
A relação existente entre $P(U_{ij} = 1 | \theta_j)$ e os parâmetros dos itens do modelo logístico de dois parâmetros da Equação (1) é mostrada na Figura 18, que é chamada de Curva Característica do Item (CCI). São utilizados dois itens hipotéticos com os seguintes parâmetros na escala (0,1) para exemplificar sua interpretação:

Item 1: $a_1 = 1,6$ e $b_1 = -1$ e

Item 2: $a_2 = 0,9$ e $b_2 = 1$.

O traço latente, (θ) está representado no eixo horizontal, e a probabilidade de um hotel j com determinada qualidade em serviços θ_j atender ao critério do item i , ou seja, $P(U_{ij} = 1 | \theta)$, sendo a proporção de respostas corretas ao item i dentre todos os indivíduos da população com habilidade μ_j (ANDRADE; TAVARES; VALLE, 2000).

Figura 18: Curva Característica do Item (CCI) na escala (0,1) para dois itens hipotéticos



Fonte: Elaboração própria

A escala da Figura 18 é apresentada em unidades de desvios padrão, parametrizada na média zero e desvio padrão um (0,1). O nível de qualidade em serviços (θ) é uma medida que teoricamente pode variar no intervalo de $-\infty$ a $+\infty$, porém os valores esperados estão no intervalo de -3 a 3 desvios padrão (99,7% dos valores).

O parâmetro de dificuldade, chamado de 'b', é definido como o nível mínimo de qualidade em serviços que uma unidade amostral precisa possuir para se obter uma probabilidade de 50% de responder afirmativamente ao item observado (RABELO, 2013).

O parâmetro da discriminação, chamado de 'a', é expresso pela inclinação da CCI no momento da inflexão, isto é, quando a CCI corta a linha que corresponde à probabilidade de 0,5 de atender ao critério, ou

seja, quando $\theta = 'b'$. O parâmetro 'a' é proporcional à derivada da tangente da curva no ponto de inflexão (ANDRADE; TAVARES; VALLE, 2000). Este parâmetro informa a qualidade do item, ou seja, o quanto o item consegue discriminar respondentes de diferentes níveis do traço latente.

De acordo com Rabelo (2013), uma classificação adotada pela maioria dos autores para os parâmetros discriminação 'a' e dificuldade 'b' dos itens é apresentada nas Tabelas 4 e 5 respectivamente.

Tabela 4: Classificação dos itens quanto à discriminação na TRI (parâmetro 'a')

Valores	Discriminação
a = 0	Nenhuma
$0,0 < a \leq 0,35$	muito baixa
$0,35 < a \leq 0,65$	Baixa
$0,65 < a \leq 1,35$	Moderada
$1,35 < a \leq 1,70$	Alta
a > 1,70	muito alta

Fonte: (RABELO, 2013 p. 138)

Tabela 5: Classificação para os índices de dificuldade na TRI (parâmetro 'b')

Valores	Classificação
até -1,28	muito fáceis
de -1,27 a -0,52	Fáceis
de -0,51 a 0,51	Medianos
de 0,52 a 1,27	Difíceis
1,28 ou mais	muito difíceis

Fonte: (RABELO, 2013 p. 134)

Segundo Andrade, Tavares e Valle (2000), considerando a escala de média 0 e desvio padrão 1, são esperados valores para o parâmetro 'a' entre 0 e +2, sendo que os valores mais apropriados seriam aqueles maiores do que 1. Em geral, consideram-se como discriminativos itens que apresentam valores de 'a' superiores a 0,7 (BAKER, 2001; RABELO, 2013).

Em relação ao parâmetro 'b' (dificuldade), considerando a escala de média 0 e desvio padrão 1, itens cujo parâmetro 'b' estão

próximo de -3 são considerados fáceis, e itens com parâmetro 'b' próximo de +3, difíceis. Itens cujo valor enquadra-se fora do intervalo (-3,3) sugerem problemas de concepção, e são normalmente excluídos das análises (RABELO, 2013).

No exemplo da Figura 18, o item 2 é considerado "mais difícil" comparado ao item 1, pois apresenta o parâmetro $b_2 > b_1$. Mais difícil no contexto deste trabalho pode ser interpretado da seguinte maneira: o item 2 exige maior qualidade em serviços para apresentar uma afirmativa quando comparado ao item 1.

Por outro lado, o item 2 é dito menos discriminativo do que o item 1, porque apresenta o parâmetro $a_2 < a_1$, sendo a inclinação da curva dele menor do que a do item 1.

A CCI possibilita ainda realizar outras interpretações. Por exemplo, considerando os itens 1 e 2 da Figura 18, uma unidade amostral com nível de qualidade em serviços igual à média da escala (no caso 0), tem aproximadamente 80% de probabilidade de atender ao critério do item 1, e aproximadamente 30% de probabilidade de atender ao critério do item 2.

2.6.1 Diferenças da TRI em relação à TCT

Na TCT os resultados encontrados dependem do conjunto particular de questões que compõem o instrumento de medida, sendo que as análises e interpretações estão sempre associadas ao instrumento como um todo. A TRI tem a vantagem de adicionar ao instrumento novos itens calibrados na mesma escala, permitindo a criação de um banco de itens para ajustar o instrumento quando necessário (ANDRADE; TAVARES; VALLE, 2000).

Essa dependência das questões nos testes da TCT implica que diferentes instrumentos, criados para medir o mesmo traço latente, podem gerar medidas diferentes, uma vez que na TCT a medida gerada pode ser maior ou menor, dependendo do grau de dificuldade do item (PASQUALI; PRIMI, 2003).

A solução ao problema da dependência traria outra vantagem para a TRI sobre a TCT, pois sendo os itens os elementos centrais, e não o questionário como um todo, é possível trocar um item pelo outro, desde que com os parâmetros na mesma escala. Assim, é possível a comparação entre populações diferentes quando submetidas a questionários com alguns itens comuns ou comparando indivíduos da mesma população que tenham sido submetidos a questionários totalmente diferentes (ANDRADE; TAVARES; VALLE, 2000).

Pensando na indústria hoteleira, um questionário com uma pergunta sobre a utilização de um aparelho de fax não ficaria obsoleto se fosse elaborado com a TRI, pois esta questão poderia ser substituída por um item que contemple a disponibilidade de *wi-fi*, por exemplo, caso houvesse uma nova calibração para colocar o novo item com parâmetros na mesma escala.

Outra vantagem é que na TRI as estimativas dos parâmetros dos itens e o traço latente dos indivíduos estão na mesma escala. Assim, o nível de uma característica que um indivíduo possui pode ser comparado ao nível da característica exigida pelo item, facilitando a interpretação da escala gerada e permitindo conhecer quais itens estão produzindo informação ao longo da escala (EMBRETSON; REISE, 2000). Assim, a TRI se diferencia de outros modelos para avaliação da qualidade (qualidade percebida, Modelo de GAPS, SERVPERF e SERVQUAL), pois ela permite a comparação dos critérios (itens) e dos avaliados, neste caso hotéis, na mesma escala.

Na escala com os itens posicionados pelo modelo matemático, o especialista consegue conhecer o nível de dificuldade de cada item, ou seja, o nível mínimo de qualidade em serviços que um hotel precisa possuir para atender aquele critério (probabilidade), e qual a posição do avaliado nesta escala construída. Ressalta-se ainda que a vantagem de utilizar a TRI reside no fato de que é possível não apenas classificar o traço latente (qualidade dos serviços de um hotel) devido ao escore gerado, mas interpretá-lo em uma escala, revelando características deste hotel que estão associadas ao escore obtido (SCHMITT, 2018).

A utilização da TRI permite que uma escala construída seja utilizada para avaliar consumidores independente da regiões ou segmento de mercado. Itens específicos, que compreendam aspectos culturais locais ou demandas do segmento permitem que os resultados sejam comparáveis (BALBIM JUNIOR, 2010). Por fim, mais uma diferença da TRI perante a TCT seria a estimação mais precisa e interpretável do traço latente e procedimentos de equalização de testes mais eficientes (NUNES; PRIMI, 2005).

2.7 SÍNTESE DO CAPÍTULO E POSICIONAMENTO

De forma simplificada, a evolução da qualidade passou de processos padronizados para produzir os serviços a uma abordagem focada nas relações com o mercado. Deste modo, os padrões passam a ser definidos fora da empresa, pelos próprios consumidores, balizados por suas necessidades e desejos.

O entendimento que se tem é o de que ambos os enfoques são necessários. O gestor deve atentar para os elementos internos à organização (processo) e para os elementos externos (mercados e sociedade), a fim de desenvolver um ambiente propício ao desenvolvimento da qualidade. A Avaliação da Qualidade possui papel preponderante nas atividades do gestor, pois ela alimentará e retroalimentará planos de ações para os ajustes dos padrões dos serviços e para que não haja uma interpretação equivocada da realidade imposta pelo mercado.

Desta maneira, a empresa estaria mais próxima a oferecer um serviço desejado pelo consumidor e deve ter instrumentos para avaliar se está conseguindo fazer esta oferta conforme o padrão de qualidade estipulado, evitando as lacunas entre o que se quer oferecer e o que na realidade é entregue ao consumidor.

O trabalho proposto atende a estas duas frentes. A primeira, quando por meio de métodos de avaliação consagrados e de entrevistas com especialistas, desenvolveu itens para um instrumento de coleta que supostamente o mercado deseja. A segunda ocorre no momento em que as empresas são avaliadas em seus processos de prestação de serviços.

A avaliação se dará em serviços com alto grau de interações (momentos da verdade) entre funcionários e consumidores. O entendimento que se tem de serviço com alto grau de interações, e que será adotado neste trabalho, pode ser formulado mesclando os conceitos de Grönroos (2003), Stefano et al., (2008) e Carlzon (2005). Ou seja, são processos simultâneos de produção, distribuição e consumo com características de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade ocorrendo em vários encontros entre um consumidor e o pessoal da linha de frente da empresa, o que torna ainda mais difícil medir a sua qualidade.

A hotelaria é um tipo de serviço que carrega consigo as características mencionadas no parágrafo acima. Além disto, é um setor com grande participação no PIB e na criação de postos de trabalho, ocasionando, devido a estes fatores, uma área adequada para se realizar o estudo sobre avaliação da qualidade em serviços.

Deste modo, considera-se adequado e será utilizado como parâmetro a ideia de Crick e Spencer (2011), de que as empresas devem entender as percepções da qualidade como entradas para transformar seus processos internos. Ressalta-se que estes autores não falam de expectativa, somente de percepção.

Outro ponto a destacar, pois irá justificar a escolha do modelo base, é a utilização do termo satisfação. O trabalho se propõe mensurar a

qualidade do serviço e **não** a satisfação! De acordo com Iacobucci, Ostrom e Grayson (1995), satisfação é uma variável que inclui a percepção subjetiva dos clientes em relação à qualidade de um bem ou um serviço. Esta definição é importante, pois se exclui o método da escala SERVQUAL como opção para um potencial desdobramento e evolução do modelo.

Além do fato do trabalho se propor a medir a qualidade dos serviços e não a satisfação dos clientes, as referências feitas no item 2.4 levam à presunção de que o SERVPERF é o modelo mais adequado. Tal presunção é embasada também por este modelo ser considerado por uma corrente de autores como o melhor modo de mensurar a qualidade de um serviço.

Acredita-se que focar a avaliação na satisfação torna a organização, de certa forma, refém de uma variável incontrollável e com alta amplitude de variação, que é a expectativa residente na mente de cada um dos consumidores. Se a empresa não conseguir oferecer algo que confirme ou supere a expectativa de um cliente ou grupo de clientes específicos, com a avaliação da qualidade percebida, ao menos a organização ela terá itens desejáveis pelo mercado/público alvo e processos mensuráveis que poderão ser controlados.

Essa decisão de adotar a qualidade percebida é reforçada pelo conceito de Golder, Mitra e Moorman (2012), os quais afirmam que a satisfação se forma ou se estabelece quando consumidores comparam atributos percebidos de uma oferta com as suas expectativas para formar julgamentos sobre a qualidade. Para estes autores, a satisfação é constituída posteriormente à qualidade experimentada.

Com estas informações, modelos que envolvem a utilização da variável expectativa são desconsiderados. Trabalha-se em um modelo direcionado à avaliação da qualidade em serviço, e não à satisfação. Em consonância a este pressuposto, o modelo mais “puro” de Cronin e Taylor (1992) será tido como referência. Conforme já mencionado, Cronin e Taylor (1992) apontam em seus estudos autores como Bolton e Drew em 1991, Churchill e Surprenant em 1982) e Woodruff et. al. em 1983 que creem ser superior a medição direta da qualidade em serviço.

Além deles, Lewis em 1991, Grönroos em 1994 e Brocato e Potocki em 1996 corroboram que a qualidade do serviço deve ser medida pelo desempenho dos serviços, não sendo necessário avaliar as expectativas dos clientes. As expectativas podem atrapalhar a medição (ABARI; YARMOHAMMADIAN; ESTEKI, 2011).

Um esforço grande vem sendo feito no sentido de comprovar a superioridade de um modelo. Durante as últimas décadas, os estudiosos vêm tentando encontrar uma forma perfeita para medir a qualidade em serviços. Existem muitos modelos sugeridos por pesquisadores e os diversos modelos têm suas próprias vantagens e desvantagens (BAHARUN; FEIZ, 2012).

Os modelos disponíveis na literatura analisada até o momento são de variados segmentos, desde bibliotecas, passando por oficina mecânica, consultório médico até hotéis, e em grande parte utilizam a SERVQUAL adaptada com tratamentos estatísticos diversos. Nos modelos analisados a pesquisa foi realizada junto aos usuários dos serviços.

Esta proposta diferencia-se dos modelos analisados em dois pontos relevantes. A avaliação sugerida não será dirigida a consumidores, mas a avaliadores anônimos e treinados que sejam o público alvo do estabelecimento avaliado. Assim, eles mantêm a ‘visão’ do consumidor, porém como mais criticidade devido a possuir instruções do que precisa ser avaliado e de como o serviço deve ser testado.

Outro ponto de diferenciação entre o que este trabalho pretende produzir e os modelos analisados na literatura, diz respeito à utilização da Teoria de Resposta ao Item. Não foi encontrado na bibliografia consultada um trabalho sobre avaliação da qualidade em serviços com alto grau de interatividade (hotéis) em que houvesse sido aplicado a TRI. Além disto, a TRI traz consigo, além das vantagens já mencionadas no decorrer deste texto, a vantagem de ser a própria amostra, neste caso o mercado hoteleiro, quem atribui o peso às questões (parâmetro b), e não o pesquisador, pois o modelo estatístico atribui maior dificuldade ou facilidade aos itens de acordo com o que é oferecido pelos hotéis.

Por fim, foi apresentada no decorrer das seções anteriores a relevância da avaliação da qualidade em serviços. Mas um dado descrito por Kotler, Hayes, Bloom (2002, p. 60) merece ser ressaltado: “as pesquisas indicam que 96% dos clientes insatisfeitos não se dão ao trabalho de reclamar”. E muitos deles não voltam mais a consumir na empresa, o que deveria sensibilizar os gestores a manterem um programa de avaliação. Este índice demonstra a importância de se estudar este tema e de torná-lo mais disseminado nas empresas brasileiras.

2.7.1 Posicionamento frente aos modelos conceituais e escolha para tese

De acordo com o apresentado no referencial teórico e na síntese do capítulo adotou-se recortes e métodos que foram julgados convenientes para este tipo de problema.

Conforme mencionado nos tópicos SERVQUAL, há desvantagens que se pretende evitar ao se adotar o SERPERF, amplamente já discutidas onde é enfatizado que uma das principais abordagens para avaliar a satisfação do consumidor na indústria hoteleira é baseada em avaliação direta (HERAS-SAIZARBITORIA et al., 2015).

Em relação às dimensões em que a pesquisa deu enfoque, foram: Qualidade funcional (processo) de Grönroos (1984) ou entrega do serviço de Rust e Oliver (1993). A qualidade funcional ou entrega de serviço foram subdivididas por Parasuraman et al., (1985) dando origem posteriormente às cinco dimensões Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Garantia e Empatia. Estas cinco dimensões são iguais na escala SERVQUAL e SERVPER.

Dentro das cinco dimensões, o estudo focou na Confiabilidade, Presteza, Garantia e Empatia, pois são as dimensões em que há interação entre funcionário e consumidor. Não foi abordada a dimensão Tangíveis. No estudo de Lestari e Saputra (2018), o qual tem dimensões modificadas, apontam a dimensão da garantia, resposta e confiabilidade como os mais priorizados, seguido pela empatia e tangíveis, em terceiro lugar. Os próprios desenvolvedores do instrumento propagam a necessidade de modificações destas dimensões e dos itens que as compõem para diferentes configurações de serviço (KANG; JAMES, 2004).

Assim, além da forma de avaliar a qualidade (desempenho direto = Servperv) e das dimensões e itens genéricos (Servqual/Servperv) como ponto de partida, foi utilizado também o trabalho de Blesic et al., (2011) e Ban et al., (2016) para a concepção dos itens.

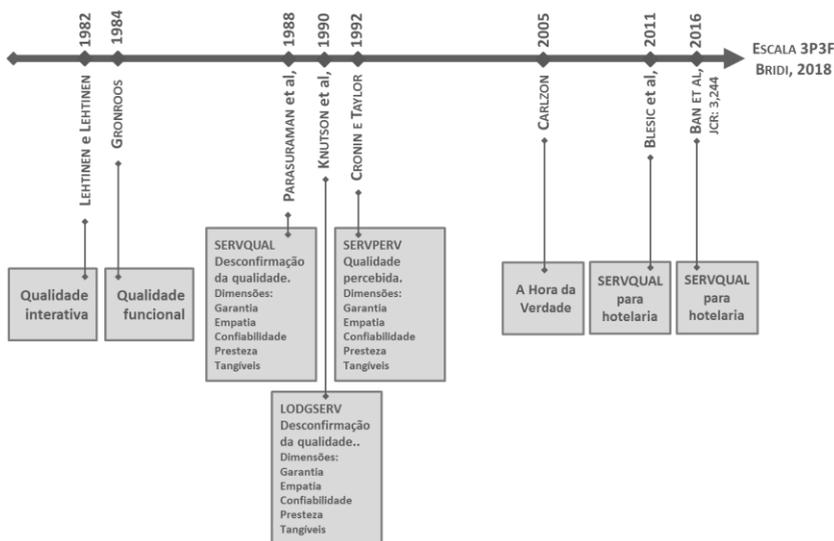
As adaptações do instrumento para a avaliação de serviços com alto grau de interações na indústria hoteleiras são apresentadas no capítulo 3. Na figura 19, a seguir, são apresentados os estudos relevantes para área de avaliação da qualidade em serviços que foram levados em consideração para elaboração do modelo proposto nesta tese.

Maior convicção da escolha dos modelos advém do fato da maioria dos estudos analisados por Ladhari (2008), tais como Stevens et

al., 1995; Engelland et al., 2000; Frochot e Hughes, 2000; Getty e Getty, 2003; Yoon e Suh, 2004; Markovic, 2006, concentrou-se na qualidade funcional do processo de prestação de serviços. Sendo que uma das abordagens para avaliar a satisfação do consumidor na indústria hoteleira é baseada em avaliação direta (HERAS-SAIZARBITORIA, 2015).

Figura 19: Recorte teórico para elaboração do instrumento de coleta e modelo proposto na tese.

Recorte teórico para elaboração do instrumento de coleta



Fonte: Elaboração própria

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método pode ser considerado o caminho ou a ordem a que se sujeita qualquer tipo de atividade com um fim determinado, descreve Santos (2010). Este autor apresenta uma compilação de conceitos de método proposto por outros escritores, como:

- **Descartes:** É o caminho a seguir para chegar à verdade nas ciências;
- **Hegenberg:** É o caminho pelo qual se chega a determinado resultado;
- **Trujillo:** É a forma de se proceder ao longo do caminho;
- **Nérice:** Conjunto coerente de procedimentos;
- **Jolivet:** É a ordem que se deve impor aos diferentes processos para se chegar a um fim.

Após a leitura destes conceitos; os caminhos, etapas, passos e procedimentos a serem percorridos para que se alcancem os objetivos é o que cauteriza o método. Para Marconi e Lakatos (2012), a especificação da metodologia responde às questões como?, com quê?, onde? e quando?

Com base no exposto, serão apresentadas as atividades que irão compor o caminho, ou seja, o que se pretende realizar para que o resultado responda com cientificidade aos objetivos pretendidos, com a intenção de elucidar da forma mais adequada a problemática de pesquisa que originou esta proposta de tese. As justificativas para as escolhas referentes a cada item do método, bem como uma sustentação teórica ampliada da metodologia serão apresentadas no transcorrer dos próximos itens e em destaque no item 3.3 caracterização da pesquisa.

3.1 BUSCA, SELEÇÃO E ANÁLISE DA LITERATURA

A seleção e posterior análise da literatura são partes relevantes do desenvolvimento de uma tese, pois somente tendo acesso às publicações que estão na fronteira do conhecimento é possível saber se o trabalho apresenta uma proposta inovadora. Estas atividades oferecerão indícios do que poderá ser acrescido para o desenvolvimento científico da área em que o estudo será realizado.

O primeiro passo para desenvolver um trabalho acadêmico é construir conhecimento. Geralmente, o processo inicia-se pela revisão da literatura acerca do tema. (AFONSO et al., 2011). Para Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), a construção do conhecimento, a fim de que se

possa iniciar uma pesquisa científica com fundamentação, passa pela seleção de artigos relevantes que integrarão o referencial teórico relacionado ao tema, além da análise bibliométrica deste material.

Com este propósito, apresenta-se a seguir os critérios da captação e seleção dos artigos que sustentaram o referencial teórico. Será apresentada também uma figura das distribuições dos artigos de acordo com a abordagem, setor da economia e posição geográfica. Além disso, será relatado como foram realizadas as análises deste portfólio.

O referencial teórico utilizado nesta proposta de tese foi definido utilizando algumas diretrizes e itens advindos de Afonso et al., (2011), Lacerda Ensslin e Ensslin (2012) e Marafon et al., (2012) embasadas na utilização do ProKnow C (*Knowledge Development Process – Constructivist*) para selecionar o portfólio bibliográfico, fazer a análise bibliométrica, realizar a análise sistêmica e elaborar os objetivos da pesquisa.

Aliada a algumas diretrizes do ProKnow, utilizou-se a última etapa sugerida por Creswell (2010), o qual recomenda o desenvolvimento de um mapa da literatura. Assim, foram realizados os seguintes passos neste estudo:

- i) Definição das palavras-chave;
- ii) Seleção das bases de dados relativas ao tema de pesquisa;
- iii) Busca de artigos alinhados com o tema de pesquisa;
- iv) Seleção dos artigos relevantes da amostra definida;
- v) Análise dos resultados obtidos em relação à relevância científica e saliência de autores; e
- vi) Mapa da literatura da pesquisa.

- i) Definição das palavras-chave

Antes de definir as palavras-chave propriamente ditas, determinaram-se os eixos de pesquisa para o presente trabalho que, de acordo com o tema e suas delimitações, correspondem a:

Eixo 1 = Qualidade em serviço.

Eixo 2 = Avaliação.

Proveniente dos 2 eixos de pesquisa, foram definidas as seguintes palavras-chave para busca:

Palavra-chave do Eixo 1: *Service Quality.*

Palavras-chave do Eixo 2: *Measuring, Evaluation, Assessment e Appraisal.*

Então, a sintaxe utilizada nos portais das bases de dados foi: *Measuring or Evaluation or Assessment or Appraisal and Service Quality*. Conforme esta definição da sintaxe, procedeu-se posteriormente às buscas nas bases de dados.

ii) Seleção das bases de dados

A definição das bases de dados é feita pelo pesquisador, que poderá melhor avaliar quais as que possuem maior consistência com o tema de pesquisa. Se ele não souber, procede-se a busca com as palavras-chave em diversas bases de dados, para verificar quais possuem uma maior quantidade de artigos científicos disponíveis na área de interesse (AFONSO et al., 2011).

Assim, dentre as bases citadas em outras teses da área, além do julgamento do autor e de alguns dos seus pares, foram definidas as bases de dados devido à relevância na área de conhecimento do estudo, sendo elas:

- *ISI Web of Science (Thomson Reuters);*
- *Science Direct (Elsevier);*
- *Scopus;*
- *Wiley online Library.*

Restringiu-se a busca em artigos de língua inglesa nas bases internacionais. Entretanto, no Google Scholar, pesquisou-se conteúdo na língua portuguesa, a fim de verificar a produção científica do país em relação ao tema.

iii) Busca de artigos alinhados com o tema de pesquisa

Estipulou-se como filtro padrão a seleção dos últimos cinco anos da data de publicação. Contudo, foram utilizados artigos de um espectro temporal que abrange desde o início da década de 1980, definidos como clássicos. A seleção dos artigos mais antigos ocorreu em função de contatos anteriores da vida acadêmica do autor e, principalmente, dos artigos mais citados nas obras selecionadas no intervalo dos últimos cinco anos.

Houve a retirada de publicações referentes a patentes, encontros, editoriais, entre outros, concentrando-se em artigos pelo fato de serem publicações revisadas por pares. De acordo com as ferramentas e possibilidades de cada base, por exemplo, seleção por área da ciência, serão apresentados os filtros utilizados em cada uma delas nas tabelas 6, 7, 8, 9 e 10.

O processo de busca dos artigos sobre o tema foi iniciado em outubro de 2014 para se familiarizar com o tema e para escrever o projeto de pesquisa, sendo que a última busca por avaliação da qualidade em serviço se deu no final de 2015 e resultou em um total de 376 artigos brutos. Posteriormente, conforme item 3.2, após a qualificação, foi feita uma nova atualização do referencial.

Tabela 6: Seleção bruta de artigos disponíveis na ISI Web of Science

Filtro	Nº. de artigos brutos
Publicações de 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015	144

Fonte: Elaboração própria

Tabela 7: Seleção bruta de artigos disponíveis na Science Direct

Filtro	Nº. de artigos brutos
Busca realizada em <i>abstract, title, keywords</i>	79
Tipo de publicação: <i>Article, review article, Discussion</i>	
Área: <i>Business, management, accounting, social sciences, engineering, decision sciences</i>	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8: Seleção bruta de artigos disponíveis na Scopus

Filtro	Nº. de artigos brutos
Publicações de 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015	70
<i>Physical Sciences, Social Sciences & Humanities</i>	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 9: Seleção bruta de artigos disponíveis na Wiley online Library

Filtro	Nº. de artigos brutos
Publicações de 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015	27

Fonte: Elaboração própria

Tabela 10: Seleção bruta de artigos disponíveis no Google Scholar

Filtro	Nº. de artigos brutos
Publicações de 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015	56
“Avaliação da qualidade em serviço”	

Fonte: Elaboração própria

iv) Seleção dos artigos relevantes da amostra definida

Após a seleção dos artigos nas bases, estes foram importados pelo software Mendeley e separados por pastas de acordo com as bases consultadas. Em seguida, foi iniciado o processo de depuração deste portfólio. Dos 376 artigos, pôde-se identificar 100 referências a serem excluídas inicialmente, devido às seguintes situações: 58 referências duplicadas, 39 estão inseridas em canais de congressos e três são livros.

Como informado no início do capítulo, esta seleção de publicações refere-se aos artigos revisados por pares que compõem 'estado da arte'. Isto não quer dizer que livros, outros artigos (mais antigos ou em outros idiomas), teses, relatórios de entidades, etc., não estejam incluídos neste projeto de tese; ao contrário, fazem parte deste estudo e compõem a tese.

Seguindo, dos 276 artigos que sobraram, iniciou-se a leitura dos títulos a fim de identificar o alinhamento com o estudo. Devido a este procedimento, outros 142 foram descartados por não haver relação com o tema do estudo, por exemplo:

- A abordagem de avaliação de risco e análise de vulnerabilidade baseada em GIS como apoio à decisão para as redes de transporte e de gasodutos;
- A avaliação da qualidade de um serviço de internet através da medição do caminho de ponta-a-ponta;
- Avaliando a qualidade no serviço de obstetrícia em um hospital público;

restando 134 referências que passaram para a próxima etapa da análise.

v) Análise dos resultados com relação à relevância científica e saliência de autores

Esta etapa diz respeito à relevância científica dos artigos a serem mantidos. Para tanto, é necessário saber a quantidade de citações que cada artigo possui, a fim de verificar seu reconhecimento científico.

Os artigos podem ser classificados como *com reconhecimento científico confirmado* ou artigos *com reconhecimento científico ainda não confirmado*. A metodologia recomenda que o pesquisador calcule a representatividade de cada artigo perante o banco de artigos completo em termos do número de citações e, sugere-se que o ponto de corte adotado seja em torno de 85%, seguindo a lógica do diagrama de Pareto (AFONSO et al., 2011).

Os 134 artigos foram analisados por meio do Google Acadêmico consultando as quantidades de citações, e estabeleceu-se o ponto de corte em 85% nas referências mais citadas, conforme mencionado no parágrafo anterior.

Em seguida, foi tabulado o número de citações dos artigos e ordenado de forma decrescente para classificar o reconhecimento científico no conjunto de artigos. Somando todas as citações dos 134 artigos analisados, obtêm-se o número de 1920 citações. Os artigos que individualmente foram citados 11 vezes ou mais representam 1657 citações, ou seja, 86,30% do total. Dessa forma, o ponto de corte para aprovar artigos no que se refere ao reconhecimento científico foi identificado como 11 citações ou mais.

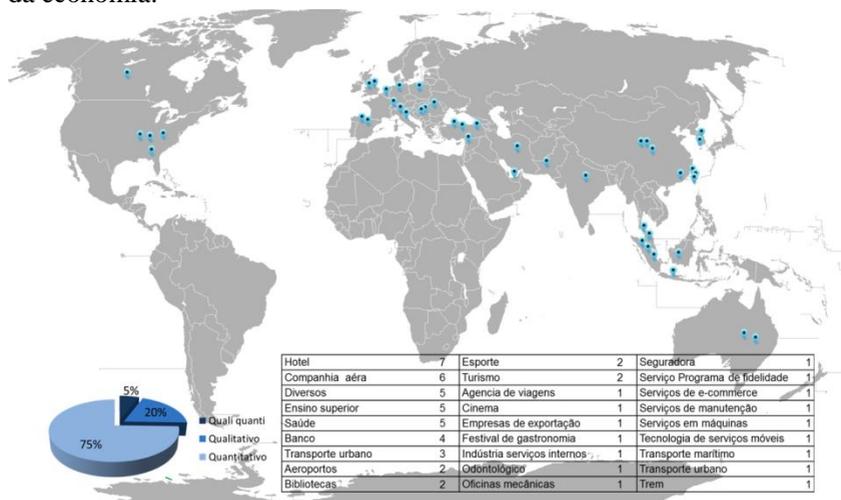
Restaram para análise 45 artigos que foram selecionados pelo número de citações. Contudo, alguns artigos podem ter poucas citações devido ao fato de serem recém publicados. Deste modo, com o intuito de evitar que sejam desconsideradas referências bibliográficas relevantes para o conhecimento a ser construído, Lacerda Ensslin e Ensslin (2012) mencionam duas condições a serem analisadas antes de fazer a definição final do portfólio: i. Artigos publicados há menos de dois anos da análise devem ser reconsiderados; ii. Os que forem de autoria de algum pesquisador já presente no grupo dos artigos mais citados. Partindo deste pressuposto, foram reconsiderados 50 artigos para análise.

Além destes 95 artigos, foram considerados outros 10 artigos clássicos de autores renomados e referenciados cem vezes ou mais. Um dos artigos da década de 80 tinha quatro vezes mais citações do que todos os artigos do portfólio analisado. Portanto, até esta etapa, somaram-se 105 artigos.

Em seguida, foi realizada a leitura dos resumos (*abstract*), já que anteriormente foram lidos os títulos, para verificar se os artigos estavam alinhados ao tema da pesquisa. Por não haver aderência ao tema, outros 12 foram excluídos. Por fim, também foram eliminados 17 artigos por não ter sido possível acessar a versão completa, restando 76 ao portfólio.

Nesta fase de leitura dos resumos, foi possível identificar em alguns deles o setor onde a avaliação dos serviços foi realizada, o local e o método, conforme demonstra a figura 20.

Figura 20: Localização das pesquisas, abordagem do problema e setor da economia.



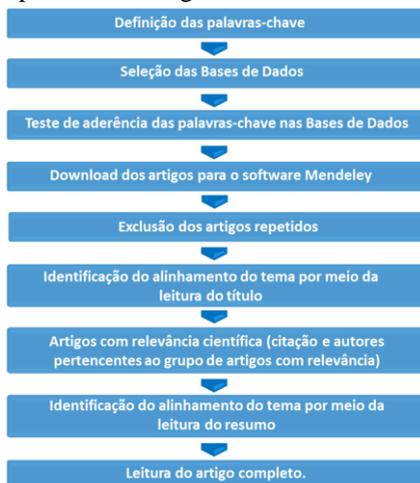
Fonte: Elaboração própria

Ao lado, a figura 21 representa de forma resumida como foi realizada a seleção do portfólio bibliográfico na primeira análise sistemática da literatura.

vi) Mapa da literatura da pesquisa.

O mapa da literatura permite organizar e estruturar os assuntos por meio de um resumo visual com uma apresentação hierarquizada de cima para baixo da literatura.

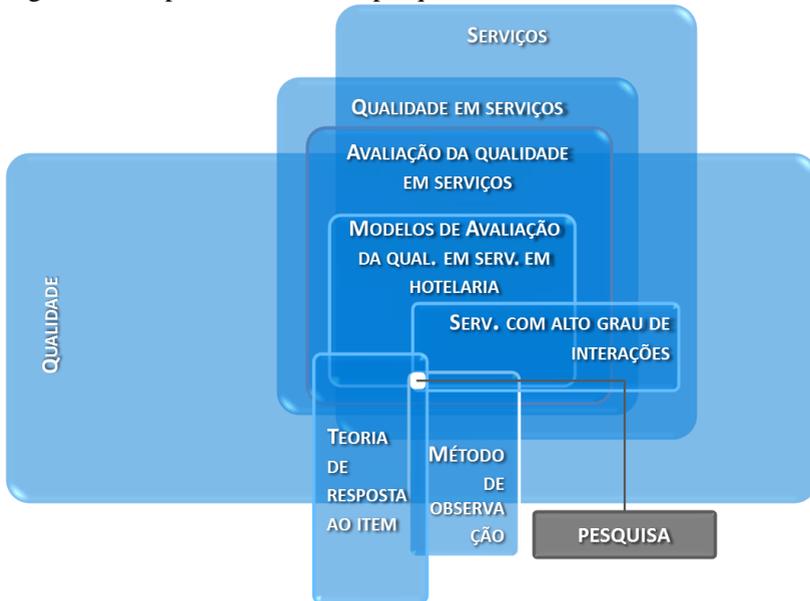
Figura 21: Etapas para definição do portfólio bibliográfico



Fonte: Adaptado de Lacerda Ensslin e Ensslin (2012)

Também é possível fazê-lo por meio de formas geométricas (figura 22), onde a interseção delas corresponde à pesquisa a ser desenvolvida ou em desenvolvimento (CRESWELL, 2010).

Figura 22: Mapa da literatura da pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Acrescenta ainda Creswell (2010), que o mapa da literatura da pesquisa, além de organizar, situar e focar o pesquisador, pode ser utilizado para apresentações acadêmicas, em comitês ou em artigos de periódico. Este mapa proveniente da análise do referencial teórico estudado demonstra precisamente onde o estudo será realizado e onde se crê haver lacunas de conhecimento existentes. Tais evidências sobre a lacuna no conhecimento já foram mencionadas no Capítulo 1 e agora são apresentadas de forma mais objetiva e didática no mapa.

Estas lacunas residem principalmente no que diz respeito ao emprego do método de observação, e não do método de comunicação encontrado nos artigos analisados; e da análise dos dados realizada pela Teoria de Resposta ao Item, também não encontrada nas referências analisadas para a solução deste problema específico.

3.2 ATUALIZAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Foi realizada uma atualização do referencial teórico a fim de manter o estudo no estado da arte no momento de sua apresentação. Além da intenção de atualizar o conhecimento após a qualificação, os membros da banca sugeriram que houvesse um enfoque voltado para a avaliação da qualidade no setor hoteleiro. Assim foi feito, utilizando-se nesta segunda rodada do levantamento e seleção bibliográfica um método utilizado por professores da Universidade de Jönköping. Este método consiste basicamente no que foi feito no primeiro levantamento bibliográfico, exceto pelo fato de que todos os resumos foram lidos. Então, novamente elaborou-se:

i Definição dos termos principais

Nesta atualização utilizou-se 3 eixos de pesquisa, sendo:

Palavra-chave do Eixo 1: *Quality*.

Palavras-chave do Eixo 2: *Measuring, Evaluation, Assessment e Appraisal*.

Palavras-chave do Eixo 3: *Hotel, hospitality*.

ii Definição das Bases de Dados:

Os professores da Escola de Engenharia da Universidade de Jönköping contatados durante o período de doutorado no exterior normalmente trabalham com as bases da Scopus e da Web of Science. Para esta atualização, consultaram-se estas duas bases mais a Science Direct.

iii Delimitação dos critérios de busca:

- Foram delimitados para busca apenas artigos em jornais ou revistas científicas (excluídos livros e artigos de congressos);
- Idioma em inglês;
- Período de 2015-2018, pois o referencial consultado anteriormente era até o ano de 2015.

iv Combinação das palavras:

As combinações de palavras foram pesquisadas nos títulos, abstract e palavras-chave. Devido aos campos de busca e filtragem serem diferentes nas bases consultadas, expõe-se a seguir a combinação de termos utilizados na consulta nas diferentes bases.

Na Scopus

Hotel AND quality OR hospitality AND quality and measure OR evaluation OR evaluating OR measuring OR measure Or Assessment OR appraisal OR rating

Total: 233 artigos.

4 repetidos na própria base;

5 repetidos com a Web of Science;

3 repetidos na Scienc Direct.

Na Science Direct

"Hotel quality" OR "hospitality quality" and measure OR evaluation OR evaluating OR measuring OR measure Or Assessment OR appraisal OR rating

Total: 72 artigos.

14 repetidos na própria base;

1 repetido com a Web of Science;

Total: 57 artigos.

Na Web of Science

(Hospitality "service quality") AND (evaluation or measuring or assessment) 35

(hotel "service quality") AND (evaluation or measuring or assessment) 92

21 repetidos na própria base.

Total: 106 artigos.

Portfólio após leitura do título e do resumo:

Houve uma redução de artigos no portfólio após a leitura do título nas bases. Em seguida, os resumos dos artigos com título compatível com objeto em estudo eram analisados. Após a leitura do resumo, os que continuavam abordando o objeto em estudos eram lidos integralmente. O descarte e a manutenção dos artigos são apresentados conforme tabela 11 a seguir:

Tabela 11: Depuração dos artigos na segunda rodada de consulta sistemática na literatura

Base	Total de artigos	Descarte após leitura do título	Descarte após leitura do resumo	Não disponíveis e congresso*	Artigos mantidos no portfólio
------	------------------	---------------------------------	---------------------------------	------------------------------	-------------------------------

Scopus	221	135	41	21	24
Science Direct	57	20	25	--	12
Web of Science	106	36	19	18	33
Repetidos entre bases					-9
Total de artigos					60

Fonte: autor

*Mesmo evitando os artigos de congresso, alguns passaram pelo filtro eletrônico das bases.

Após esta parte referente à busca e seleção do portfólio bibliográfico, utilizou-se uma análise estruturada aprendida na prática durante o período de intercâmbio. Esta análise permite extrair dados para um arranjo bibliométrico. Para tanto, inicia-se com uma análise criteriosa do que o pesquisador busca em seu estudo, ou seja, quais informações de fato são relevantes e precisam ser extraídas dos artigos pesquisados. Então, além dos itens normais como jornal, ano de publicação e país, em consulta ao tutor externo, optou-se por analisar também:

- Tipo de pesquisa: se empírica ou teórica;
- Tipo de abordagem: se qualitativa, quantitativa ou ambas;
- Base do questionário utilizado na avaliação dos hotéis;
- Tipo de coleta: presencial (entrevista ou observação), *online*, telefônica;
- Tipo ou segmento de hotel: executivo, econômico, resort, etc.;
- Vantagens e desvantagens do estudo;
- Características gerais.

Os dados referentes a estas análises estão descritos no item 2.5.1.3. Os itens vantagens e desvantagens do estudo, bem como características gerais estão descritos no transcrito do capítulo Referencial Teórico.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Buscou-se um delineamento da pesquisa com a finalidade de atingir os objetivos de maneira mais eficaz e eficiente.

Devido à intenção inicial de imprimir um caráter objetivo e mensurável, optou-se por uma abordagem quantitativa do problema, que é indicada para medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de

algum sistema ou projeto (ROESCH, 2006). Esta abordagem também identifica a presença ou ausência de algo e mensura o fenômeno em estudo, portanto, necessita um instrumento estruturado (MATTAR, 1997). Justifica-se esta escolha devido ao propósito de reduzir os vieses de métodos subjetivos.

Outra definição fundamental para a resolução do problema reside na técnica de coleta, a qual será a observação disfarçada. A técnica de observação utiliza os sentidos da audição e visão na obtenção de determinados aspectos da realidade (MARCONI; LAKATOS, 2012). Desta maneira o avaliador não interfere na prestação do serviço e não é reconhecido. Justifica-se pela intenção de analisar o ambiente real, sem a possibilidade de forjar uma situação momentânea como pode ocorrer nas inspeções programadas, deixando assim o método menos tendencioso e com maior imparcialidade.

Quanto à natureza do objetivo a pesquisa enquadra-se como descritiva. A pesquisa descritiva tem o propósito de descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009). São pesquisas normalmente com alto grau de estruturação e com questões claramente definidas facilitando a mensuração e a redução da subjetividade. Consequentemente, justifica-se sua utilização devido a estas características estarem alinhadas ao problema e aos objetivos.

Referente ao resultado da pesquisa, classifica-se este estudo como uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada tem como objetivo solucionar um problema pragmático ou específico (MCDANIEL; GATES, 2003). A Engenharia de Produção é uma ciência normalmente envolvida em solucionar problemas enfrentados por organizações, sendo uma área propensa a estudos aplicados. Justifica-se então esta escolha, pois se busca um resultado prático que possa ser aplicado por outras pessoas em outros contextos a fim de melhorar a atuação dos prestadores de serviço.

As demais escolhas resultaram em uma caracterização da pesquisa conforme descrito no quadro 23, onde é exposto o enfoque/tipo de pesquisa escolhido, o conceito e a justificativa da escolha.

Quadro 23: Enquadramento metodológico

Dimensões	Enfoque/Escolha	Conceito	Justificativa
Método	Indutivo	Processo de raciocínio que	Pretende-se com várias avaliações

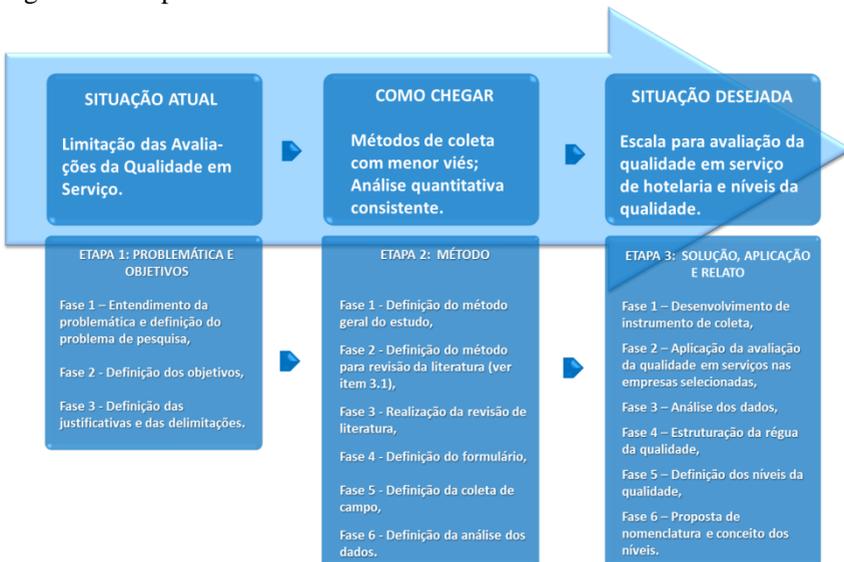
		parte de fatos menos gerais para chegar a uma conclusão ampliada (RUIZ, 2008).	particulares ou observações propor um modelo geral e classificações referentes ao nível/intensidade de qualidade que uma organização possui.
Natureza das fontes	Pesquisa de campo	O objeto é abordado em seu meio ambiente próprio em condições naturais onde eles ocorrem (SEVERINO, 2007).	Para o trabalho proposto de avaliar a qualidade por meio da Teoria de Resposta ao Item, esta ida a campo para coletar uma amostra se faz necessária.
Corte	Transversal	O corte transversal coleta os dados em um só momento. O propósito é descrever e analisar variáveis em um momento determinado, em um contexto, aplicados a problemas de pesquisa novos ou pouco conhecidos (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO <i>apud</i> ZARELLI, 2015).	Para que se alcance o objetivo do estudo não é necessário que o corte seja longitudinal, com diversas coletas ao longo do tempo. Precisa-se é de um volume considerável de unidades amostrais em um dado momento.

Fonte: Elaboração própria

3.4 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Este item é destinado a apresentar as etapas seguidas no desenvolvimento do presente trabalho, a fim de atender aos pressupostos apresentados na introdução. A figura 23 apresenta as etapas, bem como suas fases. Resumidamente, constatou-se que havia uma lacuna no conhecimento científico referente a métodos objetivos e com maior representação da realidade no campo da qualidade em serviços, então, buscou-se o entendimento do tema, a definição dos objetivos e a justificativa. Para ultrapassar esta lacuna, é proposto um modelo com maior objetividade, proveniente de um formulário com respostas dicotômicas, de coleta de dados sem agendamento e por pessoa qualificada para a avaliação, além de um tratamento estatístico adequado. Por fim, deseja-se construir uma escala proveniente desta combinação de métodos para avaliar a qualidade dos serviços na indústria hoteleira.

Figura 23: Etapas do desenvolvimento do trabalho



Fonte: Elaboração própria

Realizadas as observações, os dados obtidos foram inseridos no sistema e, posteriormente, analisados utilizando a TRI (Teoria de Resposta ao Item). Esta análise, conforme mencionado no referencial

teórico, oferece a possibilidade de comparar numa mesma escala os empreendimentos (hotéis, denominados de respondentes) e os critérios de qualidade (itens) levando em consideração os parâmetros dos itens (discriminação e dificuldade) na construção da escala.

Desta forma, seguindo estas etapas é possível oferecer um modelo de avaliação onde se possa oferecer um escore, posicionar na escala e classificar a empresa de acordo com a qualidade dos seus serviços sem a influência das inspeções programadas e de parte dos erros não amostrais incorridos em pesquisas de satisfação com os consumidores.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA PESQUISA DE CAMPO

Os procedimentos realizados na pesquisa de campo tais como definição do universo, método de coleta, instrumento de coleta e o trabalho de campo serão descritos a seguir. Estes procedimentos são elencados na figura 24, a qual demonstra as etapas do trabalho de campo para realização de uma pesquisa descritiva, quantitativa, aplicada.

Figura 24: Definições e atividades do trabalho de campo



Fonte: Elaboração própria

3.5.1. Universo e amostragem

A definição da população ou universo depende prioritariamente dos objetivos da pesquisa, dos dados a serem levantados e dos recursos disponíveis (BARBETTA, 2001). Atendendo a estes três critérios, foi escolhida a indústria hoteleira.

O ramo hoteleiro, conforme apresentado na delimitação do tema, é um setor onde a prestação de serviço aparece de forma intensa, com uma série de interações. Devido a esta alta quantidade de momentos da verdade (recepção, restaurante, lavanderia, *concierge*, *fitness center*, *room service*, etc.) foi definida esta atividade econômica como sendo abrangente para a proposição de um método de avaliação da qualidade em serviços. Assim, um método desenvolvido junto a serviços de hotelaria contém significativo teor de contato entre consumidores e funcionários, sendo este o universo escolhido para o desenvolvimento do trabalho.

Deste universo amplo, será coletada uma amostra. A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo ou população, conforme descrito por Marconi e Lakatos (2012). Para este estudo, a amostra foi definida como não probabilística, por conveniência. Pelo fato da amostra por conveniência não possuir o caráter de aleatoriedade, impossibilita fazer o cálculo do número de unidades amostrais necessária na pesquisa para um determinado nível de confiança e erro amostral (BRUNI, 2007). Justifica-se a amostragem por conveniência pelo fato de se utilizar rotas convenientes para as visitas, devido à otimização de recursos e de tempo.

Para estudos de qualidade em serviço, utilizando diferentes tipos de análise de dados, a maioria das pesquisas possui amostra com cerca de 200 entrevistas (BLEŠIĆ; TESANOVIC; PSODOROV, 2011). Para Zickar (2001) *apud* Wongtada e Rice (2008) não existe um número fixo para o tamanho de amostras na teoria de resposta ao item, contudo, amostras reduzidas restringem o poder estatístico do teste. Modelos menos sofisticados como o de Rasch, exigem um tamanho de amostra de 150 unidades amostrais. Modelos de dois parâmetros necessitam de pelo menos 200 respondentes. Segundo Nunes e Primi (2005), os parâmetros dos itens e a habilidade dos avaliados podem ser estimados adequadamente com amostras a partir de 200 participantes, sendo que amostras menores geram estimativas instáveis. Ressalta-se que também a diversidade dos respondentes, em relação ao traço latente, tem um papel importante no processo de estimação.

A amostra utilizada no estudo foi de 206 unidades amostrais, ou seja, 206 hotéis onde houve hospedagem para observação e se mostrou adequada aos objetivos do estudo, pois houve a calibração dos itens. Estes hotéis são em sua maioria pertencentes a redes ou cadeias (92,7%) e somente 7,3% são hotéis independentes. Dentre os hotéis de redes, 81% eram de redes internacionais e 19% de redes nacionais. Nas redes hoteleiras, a amostragem apresentou a seguinte característica:

▪ Categoria luxo	15%
▪ Categoria superior	58%
▪ Categoria econômico	27%

3.5.2. Método de coleta

A técnica de coleta de campo foi a observação disfarçada efetuada de forma estruturada. Esta técnica se justifica pelo fato de ser necessário constatar como a prestação do serviço é realizada cotidianamente. A observação científica é o processo sistemático de registro dos padrões de comportamento de pessoas, objetos e de ocorrências conforme são testemunhados sem que o sujeito saiba que está sendo observado, não sendo uma simples observação aleatória ou comum (ZIKMUND, 2006).

Esta técnica utiliza os sentidos da audição e visão na obtenção de determinados aspectos da realidade (MARCONI; LAKATOS, 2012) e, desta maneira, o avaliador não interfere na prestação do serviço, pois não é reconhecido, evitando situações irreais de atendimento por parte dos prestadores de serviço dedicando-se mais para alguém que ele sabe que o avaliará.

No desenvolvimento deste estudo utilizou-se o cliente misterioso ou cliente oculto. Para Hair, Lamb e McDaniel (2004), o Cliente Misterioso é o ato de pesquisadores contratados por uma empresa se passarem por clientes para observar a qualidade do serviço desta empresa. Kotler e Keller (2006) conceituam esta prática como compradores em potencial que reportam pontos fortes e fracos experimentados na compra de produtos da empresa e dos concorrentes.

As compras misteriosas têm sido amplamente utilizadas em diversos setores, incluindo os setores médico, de varejo, hospitalidade e turismo. Além disso, nos últimos 20 anos, tem recebido maior atenção na literatura. O conceito básico de usar compradores secretos é fazer

com que os indivíduos experimentem a qualidade dos serviços em tempo real e no local e registrem como se sentiram sobre a qualidade dos serviços e se os funcionários cumpriram ou excederam os padrões da empresa (CHEN; BARROWS, 2015).

Segundo a *Market Research Society* (MRS, 2010), Cliente Misterioso pode ser definido como o uso de pessoas treinadas para experimentar e medir qualquer processo de atendimento ao cliente, agindo como consumidores em potencial que relatam suas experiências de uma forma criteriosa e objetiva. Difere de outras técnicas de pesquisa, pois o avaliador não declarar sua presença e o pesquisado não tem conhecimento no momento da interação. Uma vez que os compradores misteriosos são usados aleatoriamente, os funcionários não podem "adequar" seu desempenho como em um momento de inspeção (FORD; BACH, 1997). A prática é considerada um *feedback* para funcionários e seus supervisores sendo realizada por avaliadores desconhecidos, daí o termo "mistério" (LATHAM et al., 2012).

O conceito pode ser sintetizado como sendo um serviço de pesquisa realizado por um profissional treinado para se passar por um cliente, comprando e consumindo produtos de determinada empresa, sem se identificar, para avaliar seus processos. *Mystery Shopper*, ou somente *Shopper*, é o avaliador que desenvolve a observação, ou seja, a coleta dos dados em um estudo de *Mystery Shopping* ou Cliente Misterioso (PALADINI; BRIDI, 2013).

A coleta de dados por meio do cliente misterioso, especialmente na hospitalidade, é uma forma importante para desenvolver e manter um negócio duradouro, pois é preciso alcançar os padrões de serviço e desenvolver um laço de feedback. Além disto, o uso de abordagens eficientes de Cliente Misterioso pode ajudar a identificar a situação da empresa e as preferências dos consumidores direta e indiretamente. O *mystery shopping*, especialmente na hospitalidade, é um meio importante de desenvolver e manter um negócio sustentável. Os programas de compras misteriosas demonstraram sua capacidade de contribuir para as organizações nesse sentido (CHEN; BARROWS, 2015).

O cliente misterioso faz uso, como método de coleta, da observação efetiva do serviço prestado. Isto não significa que o cliente misterioso não possa se comunicar, por exemplo, com um vendedor, um garçom ou uma comissária de bordo, pois a comunicação será um indutor para observar a reação das pessoas em termos de simpatia, da cordialidade, de possível pró-atividade, de motivação, de conhecimento e de habilidade técnica (PALADINI; BRIDI, 2013).

Um projeto de Cliente Misterioso, segundo *Market Research Society*, MRS (2010) é fornecer uma gestão da informação sobre processos e qualidade de serviços para auxiliar a formação de planos de reconversão, melhorias no atendimento e, conseqüentemente, aumentar a satisfação do cliente. A vantagem do método de observação e, por consequência, do cliente misterioso, reside no fato de ser possível observar o que realmente as pessoas fazem, em vez de depender de seus relatos, como afirmam McDaniel e Gates (2003). Ou seja, o pesquisador vê o que as pessoas fazem e não o que elas dizem fazer. Estes autores ainda ressaltam que a pesquisa fica isenta de problemas associados à disposição, à motivação ou à capacidade do entrevistado em responder perguntas.

3.5.3. Avaliadores

Na seleção do observador deve ser levada em consideração a sanidade e acuidade dos órgãos sensoriais, pois será necessário captar as sensações advindas dos estímulos externos (RUIZ 2008). Segundo Faria e Yotsuyanagi (2002), a faixa etária em que os sentidos estão mais aguçados compreende as idades entre 25 e 35 anos.

Além disto, considera-se fundamental atentar para alguns aspectos básicos:

- (1) Aspectos legais: o avaliador necessita possuir carteira de habilitação e estar apto legalmente para desenvolver a função;
- (2) Aspectos socioeconômicos: o avaliador deve ter um perfil socioeconômico semelhante ao do público alvo do produto ou serviço a ser avaliado;
- (3) Os avaliadores devem ser imparciais, possuir poder de observação, ter boa memória e serem precavidos e discretos.
- (4) Escolaridade superior: Pelo fato provável de possuir maior capacidade de relatar e descrever os fatos que se fizerem necessários e utilizar o sistema computacional para preencher as avaliações (PALADINI; BRIDI, 2013).

Partindo destas premissas, e também considerando a experiência do autor na área, foram selecionados avaliadores com idade superior a 25 anos independentemente do sexo, habilitados, subdivididos de acordo com perfil socioeconômico aderente à categoria do hotel.

De um total de dez avaliadores, seis passaram por treinamento pessoalmente, havendo um encontro em um hotel, onde era analisado parte do atendimento. Os demais foram instruídos à distância por meio

de exposição de técnicas de avaliação e da confecção de um manual com instruções genéricas de como se comportar em observações desta natureza, além de instruções específicas sobre o setor de hotelaria. Este manual é extenso e detalhado, abordando os assuntos: a atividade de *mystery shopper*, histórico da atividade nos EUA e no Brasil, conceitos, ferramentas de diagnóstico, pesquisa x cliente misterioso, o avaliador, perfil do *shopper*, confidencialidade – aspectos jurídicos, execução dos serviços, compromissos operacionais, preparação para visita, reserva e avaliação, relatório quantitativo, ações para um ótimo relatório, cases e imagens.

3.5.4 Instrumento de coleta

Procedeu-se à definição do construto para posterior desenho do formulário. A partir do referencial teórico, pode-se identificar uma série de conceituações sobre qualidade, serviços, avaliação da qualidade, entre outros. A composição destes conceitos utilizados para abordar o objeto de interesse ou construto tem como síntese: qualidade em serviço com alto grau de interações. Desta forma, após a análise das referências, definiu-se o construto adotado nesta pesquisa como: *“ações intangíveis que não podem ser possuídas fisicamente com capacidade de satisfazer as necessidades de consumidores envolvendo grande volume de encontros entre usuários e o pessoal da linha de frente”*.

Além do construto, definiu-se também o objeto a ser pesquisado: Indústria hoteleira. A indústria hoteleira fornece hospitalidade e a hospitalidade envolve o respeito de relações e ocorre onde há uma interação entre anfitrião e hóspede. A palavra em si significa ser amigável com estranhos (FORNELLS et al., 2015).

Tal como mencionam Rust e Oliver (1993), buscou-se neste trabalho mesclar a visão acadêmica à visão gerencial. Estes autores partem da premissa de que os gerentes e os acadêmicos devem se comunicar entre si, sendo que as melhores descobertas acadêmicas podem ter importantes implicações para os gerentes e revelar novos insights para o gerenciamento da qualidade dos serviços, ao mesmo tempo em que algumas das melhores pesquisas acadêmicas são derivadas da realidade das próprias indústrias.

O recorte teórico já foi demonstrado na síntese do capítulo do referencial. Além do que já foi exposto, o estudo de Khan e Rahman (2017) comprovou que o primeiro fator que mais reflete na marca do hotel e, conseqüentemente gera maior intenção de recompra e propaganda boca a boca, é a competência do staff do hotel,

demonstrando a importância de avaliar as dimensões da qualidade onde há interatividade com o hóspede. Ou seja, a qualidade do serviço é importante nos hotéis, pois está diretamente relacionada à satisfação do hóspede, fidelidade do cliente e lucratividade. A reputação do meio de hospedagem é um critério importante na seleção de um hotel (RAUCH et al., 2015).

A respeito do recorte prático, diretores de operações de duas grandes redes internacionais de hotéis que atuam no Brasil indicaram aspectos que deveriam ser cobertos pela avaliação. Desta forma, os itens que compõem o questionário foram também elaborados tendo em vista a necessidade destas duas redes de avaliar seus serviços. Estes itens são, em sua maioria, variações e detalhamento das dimensões de confiabilidade, presteza, garantia e empatia do notório instrumento de avaliação da qualidade em serviços, o SERVQUAL, apesar de não ser mensurada a expectativa, conforme discutido no capítulo do Referencial Teórico. Priorizaram-se estas dimensões da qualidade, pois são as que possuem foco nos “momentos da verdade” conforme detalhado na Contextualização do Estudo e no Referencial Teórico. Assim, como realizado por Lai e Hitchcock (2016), os itens foram aprofundados nestas dimensões específicas.

Os itens na SERVQUAL, no modelo de Blesic et al., (2011) e no modelo de Ban et al., (2016) já foram descritos no capítulo 2 e as dimensões destes itens aparecem na coluna 2 do quadro 24. Foram utilizados neste estudo 51 itens, onde, após análise pela TRI, foram mantidos 44 itens. Os 7 itens retirados e os critérios para esta decisão serão apresentados no capítulo 4. A terceira coluna apresenta os 51 itens gerados inicialmente para este estudo, sendo eles:

- 11 itens de confiabilidade
- 11 itens de garantia
- 12 itens de presteza
- 17 itens de empatia

Quadro 24: Setor do hotel, dimensão da qualidade e itens da escala da qualidade em serviços

Setor do hotel	Dimensão Servqual/Servperv/ Lodgserv/Blesic et al., (2011), Ban et al., (2016)	Descrição dos itens elaborados
Reserva	Garantia	O atendimento é profissional e convidativo?

	Garantia	O atendente lhe pareceu ter conhecimento do produto que vendia?
	Empatia	O funcionário agradece por haver escolhido o hotel e faz alguma ação de encantamento durante o seu atendimento?
	Confiabilidade	É oferecido primeiramente o apartamento mais caro, com argumentos de vendas para a valorização do mesmo?
	Presteza	O atendente tentou fechar a venda antes do término da ligação?
	Empatia	O colaborador agradeceu pela ligação?
Recepção	Empatia	Você recebeu atenção de algum colaborador no momento de sua chegada, gerando um impacto inicial positivo?
	Presteza	Na recepção foi feito ao menos um cumprimento visual caso houvesse fila?
	Empatia	O funcionário demonstra interesse em ajudar?
	Empatia	O funcionário pede licença em caso de necessidade de pausar o atendimento (atender ao telefone)?
	Confiabilidade	O recepcionista proporciona informações sobre o hotel/ cidade/ região quando solicitado?
	Confiabilidade	O recepcionista confirma os dados do hóspede antes de refazer a chave?
Check in	Confiabilidade	São apresentados ao hóspede os serviços que o hotel oferece durante o check-in?
	Confiabilidade	São divulgadas as informações do roteiro do porta chaves?
	Empatia	É oferecido auxílio com a bagagem?
	Presteza	É feita uma ligação após o check-in, verificando a satisfação com a

		hospedagem?
Serviço de quarto	Empatia	O funcionário do serviço de quarto atende ao telefone de forma profissional e simpática?
	Presteza	O atendente fez o acompanhamento da satisfação após a entrega da solicitação?
	Garantia	O serviço de despertar é pontual?
	Garantia	São entregues recados de forma correta?
	Garantia	Nenhuma solicitação deixou de ser atendida pela governança?
	Presteza	O atendente é preparado, proativo e eficaz, fornecendo as informações solicitadas de forma cordial e ágil?
	Garantia	O atendente tem conhecimento do cardápio de room service?
	Confiabilidade	O colaborador bate à sua porta se identificando, antes de entrar no quarto?
	Empatia	O atendimento do serviço de quarto é profissional e cortês?
	Presteza	O atendente é proativo na venda de room service e sugere acompanhamentos?
Check out	Confiabilidade	O atendente realiza as tarefas de check-out de forma natural (não robótica), interagindo com o hóspede?
	Garantia	O colaborador divulga outros hotéis da rede?
	Garantia	Agradecem por sua hospedagem demonstrando que seu retorno é valorizado?
	Presteza	O recepcionista oferece para adiantar outros serviços, como pedido de taxi ou carro para manobrista?
	Empatia	A equipe atendeu as suas solicitações de forma educada e eficaz?

Alimentos e bebidas	Empatia	O atendimento no bar é profissional e cortês?
	Presteza	É oferecido um cardápio com opções de petiscos no bar?
	Garantia	O garçom tem conhecimento do cardápio do bar?
	Presteza	Ao mudar de lugar, o atendente leva seu drink e/ou transfere a conta para a sua mesa?
	Empatia	Foi notado e cumprimentado de maneira cortês por algum funcionário durante a sua permanência no restaurante?
	Empatia	Existe acompanhamento de satisfação do hóspede durante o café da manhã?
	Presteza	O atendimento durante o café da manhã é proativo, profissional e cortês?
	Empatia	Foi notado e cumprimentado de maneira cortês por algum funcionário logo após a sua entrada no restaurante?
	Garantia	O garçom tem conhecimento do cardápio do restaurante?
	Presteza	O garçom é proativo no pedido de bebidas e alimentos, sobremesa, vinho, café, etc.?
	Confiabilidade	É percebido treinamento e capacitação do profissional em servir?
	Presteza	O garçom antecipa a montagem das mesas: galheteiro para saladas, ketchup e mostarda para sanduíches, açúcar para café, etc.)?
	Empatia	Ao sair do restaurante, um colaborador percebe e lhe agradece?
	Empatia	O garçom dá um atendimento profissional e cortês?
	Serviços em	Confiabilidade

geral		resolvido a contento?
	Confiabilidade	O contato com a equipe de entretenimento e lazer é positivo?
	Confiabilidade	O atendimento e as informações sobre disponibilidade e capacidade das salas para eventos é esclarecedor?
	Garantia	Todas as suas solicitações foram atendidas adequadamente, e caso contrário, lhe foi dada alguma explicação?
	Empatia	Você sentiu em geral que a equipe de todo hotel têm prazer em servir?
	Empatia	Você diria que em geral foi bem atendido?

Fonte: Elaboração própria

A observação foi baseada em um instrumento estruturado com escala dicotômica (ex.: sim, não; contém, não contém; limpo, sujo) para que haja uma redução de viés humano (avaliador) advindo de percepções subjetivas. Por exemplo, não é questionado ao avaliador se ele gostou da comida servida no restaurante, mas sim se a comida estava quente quando servida, se os ingredientes eram os mesmos mencionados no cardápio, se o ponto de cozimento da carne foi preparado de acordo com o solicitado, etc.; justificando, portanto, a adoção de um instrumento com estas características.

Para verificar se o instrumento mede o constructo que se compromete a medir foi conferida sua validade. Para este fim, utilizou-se a análise fatorial, técnica usada para verificar se os dados são agrupados de forma a representar o traço latente a ser avaliado (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014). Mais detalhes sobre a Análise Fatorial podem ser obtidos em (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014).

Também foi realizada a validade de conteúdo, que concerne no exame cuidadoso do instrumento por parte de juízes, ou seja, especialistas da área de turismo e hotelaria. No presente estudo foram três pessoas. Posteriormente à validação dos juízes, o instrumento passou pela análise semântica de cinco avaliadores. Nesta análise verificou-se que o instrumento estava apto a ser compreendido por quem iria realizar as avaliações.

Findada esta etapa, foi realizado um pré-teste com o formulário em dez unidades amostrais. Três itens foram reescritos, pois mediam mais de uma característica do serviço na mesma frase. O pré-teste tem a função de testar o instrumento de coleta de dados evidenciando questões ambíguas, supérfluas, ordem de apresentação e redação das questões (MARCONI; LAKATOS, 2012).

O instrumento teve sua confiabilidade avaliada por meio do Alfa de Cronbach. Esta técnica é utilizada para verificar o nível de consistência interna (confiabilidade) do instrumento. A confiabilidade é o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto ou pessoa, revelando a ausência de erro aleatório (CORRAR et al., 2011).

Em seguida, foi observada a dimensionalidade e os parâmetros dos itens do instrumento. Desta maneira, verifica-se se o agrupamento das variáveis será dado sob um fator dominante, o que caracterizaria a unidimensionalidade. Os resultados indicam um fator dominante quando o primeiro fator corresponde a pelo menos 20% da variância total (RECKASE, 1979). A verificação da dimensionalidade, de acordo com Tezza (2012), irá demonstrar o número de dimensões para posterior definição do modelo da TRI.

O formulário online, exemplo na figura 25, era preenchido durante e após a saída do estabelecimento, diretamente pelo avaliador no sistema.

Figura 25: exemplo dos itens no formulário online.

Pergunta	Sim	NU	Não
O atendimento é profissional e convidativo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O atendente lhe pareceu ter conhecimento do produto que vendia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaboração própria

NU (não utilizado) = NA (não avaliado)

3.5.5 Realização das visitas

A coleta dos dados se deu em 17 estados do Brasil e no Distrito Federal em hotéis em sua maioria de grandes redes internacionais, classificados como econômicos, midscale e luxo, sendo quase a totalidade dos hotéis voltados para negócios e eventos.

A avaliação era composta de uma ligação telefônica para o hotel, a fim de verificar o atendimento ao telefone e efetivar a reserva, e uma visita (hospedagem) propriamente dita. As visitas consistiam em

pernoitar no hotel e testar os serviços oferecidos. Em média, cada visita durou 18 horas.

3.5.6 Método de análise dos dados

Os dados foram analisados por meio da Teoria de Resposta ao Item, usando como suporte técnicas de Estatística Descritiva. Justifica-se a decisão de utilizar esta análise, pois, conforme salienta Bortolotti (2010), quando a amostra não é representativa da população, a análise por meio da TRI é melhor a uma realizada pela TCT. A autora também destaca que, se a finalidade é gerar o suporte para o uso de uma medida como uma base para decisões de alto interesse, então, uma análise sofisticada como a TRI é mais indicada. Ademais, quando novas medidas estão sendo criadas ou mesmo nas medidas existentes que estão sendo modificadas, o uso da TRI também é recomendável, principalmente se for necessário uma compreensão mais profunda de uma medida.

Por meio da TRI é possível desenvolver uma métrica adequada para mensurar o traço latente e a criação de uma escala interpretável dessa medida para os itens e o traço latente na mesma escala (ANDRADE; TAVARES; VALLE, 2000; EMBRETSON; REISE, 2000). Isto é exatamente o que o estudo se propõe a fazer para a qualidade em serviços.

O *software* utilizado para análise da confiabilidade e teste de dimensionalidade foi o *R Core Team* (2015) devido ser um *software* livre, adequado ao estudo e de uso disseminado na comunidade acadêmica. A análise dos Itens pela TRI também foi realizada no R por meio do Modelo Logístico de dois Parâmetros (definição do Modelo Logístico de dois Parâmetros na seção 4.1).

O processo de aplicação da TRI inicia-se pela preparação da base de dados onde se cria um arquivo contendo na primeira linha os itens/questões do formulário e nas colunas os hotéis. As respostas das perguntas nas demais linhas seguem os parâmetros: 1 = atende ao critério; 0 = não atende ao critério observado e NA = não apresentado/não coletado (figura 26).

Os dados faltantes não foram considerados na análise. Isso significa que os hotéis foram avaliados apenas pelos itens que apresentaram respostas sim ou não (0 ou 1).

Figura 26: Preparação da base de dados.

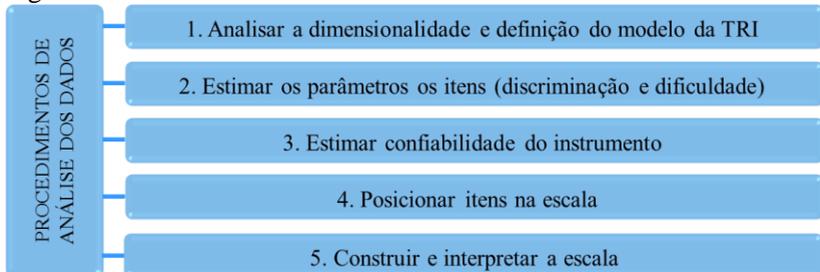
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	ID_HOTEL	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13
2	1	1	1	1	0	NA	NA	1	1	1	1	1	1	1
3	2	1	1	1	NA	NA	NA	0	1	1	1	1	1	0
4	3	1	1	1	1	NA	NA	1	1	1	1	1	1	0
5	4	1	1	1	0	NA	NA	1	1	1	1	1	1	0
6	5	1	1	1	0	NA	NA	1	1	1	1	1	1	0
7	6	1	0	1	1	NA	NA	1	1	1	1	1	1	1
8	7	1	1	1	1	NA	NA	0	1	1	1	1	0	0
9	8	1	1	1	1	NA	NA	0	0	1	1	1	1	0
10	9	1	1	1	0	NA	NA	1	1	1	1	1	1	0
11	10	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0
12	11	1	1	1	1	1	1	NA	0	1	1	1	0	0
13	12	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
14	13	1	1	0	0	1	1	0	0	1	NA	1	1	NA
15	14	1	1	NA	NA	NA	1	0	0	1	NA	1	1	0
16	15	1	0	1	1	0	1	1	1	1	NA	1	1	0
17	16	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	17	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	NA	1	0
19	18	1	0	1	0	NA	NA	1	1	1	0	1	0	0
20	19	1	1	1	0	NA	NA	0	1	1	1	1	1	0
21	20	1	1	1	0	NA	NA	1	1	1	1	1	1	0
22	21	1	1	1	1	NA	NA	1	1	1	1	1	1	1
23	22	1	1	1	1	NA	NA	1	1	1	1	1	1	1

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, procede-se o ajuste do software R para o modelo logístico de dois parâmetros e realiza-se uma rodada para a primeira análise, onde são levantados os parâmetros iniciais. Em seguida, o programa retira os itens conforme os critérios apresentados no capítulo 4 e faz uma nova rodada para estimação dos parâmetros ‘a’ e ‘b’ dos itens remanescentes. Estes parâmetros formarão a escala de qualidade em serviços na indústria dos hotéis – 3P3F.

De forma mais detalhada, foram desenvolvidos neste trabalho os passos derivados do estudo de aplicação da TRI de Schmitt (2018). Os passos estão apresentados na figura 27.

Figura 27: Procedimentos de análise dos dados



Fonte: Adaptado de Schmitt (2018)

3.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

O Objetivo desta pesquisa tem o intuito de avaliar a qualidade da prestação de serviços na indústria hoteleira, de forma a maximizar a isenção do método de avaliação, minimizando o impacto de elementos tendenciosos no processo, seja por parte de avaliadores ou de inspeções programadas. De forma ampla, as escolhas metodológicas e a combinação de métodos para a solução do problema e o alcance dos objetivos estão demonstrados resumidamente na figura 28, sendo este o meio para se alcançar o objetivo específico de número 2 apresentado no capítulo 1.

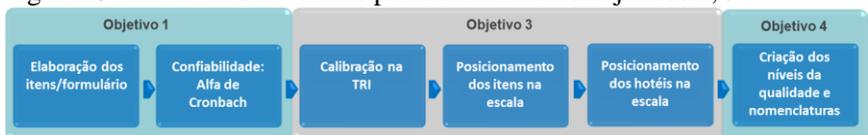
Figura 28: Escolhas metodológicas e combinação de métodos



Fonte: Elaboração própria

Com relação aos objetivos específicos 1, 3 e 4, a figura 29 demonstra as atividades realizadas para o alcance dos mesmos.

Figura 29: Atividades realizadas para o alcance dos objetivos 1, 3 e 4



Fonte: Elaboração própria

4 ANÁLISE DOS DADOS

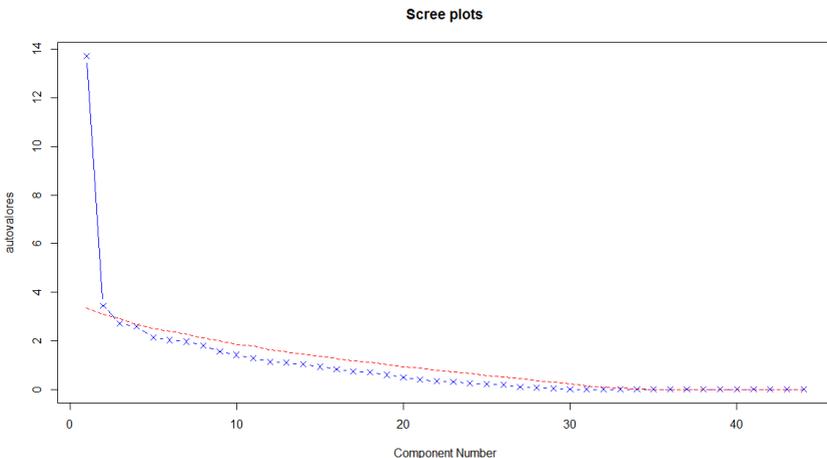
No presente capítulo serão demonstrados os resultados encontrados por meio da análise realizada na base de dados, coletados durante hospedagem em 206 hotéis. As demais seções deste capítulo apresentarão a análise da dimensionalidade e definição do modelo da TRI, estimação dos parâmetros dos itens, estimação da confiabilidade do instrumento, posicionamento dos itens na escala, análise da função de informação do teste e construção e transformação da escala.

A distribuição de frequência das respostas está descrita do Apêndice I.

4.1 ANÁLISE DA DIMENSIONALIDADE E DEFINIÇÃO DO MODELO DA TRI

Analisar a dimensionalidade de um conjunto de dados é uma etapa importante na pesquisa a fim de identificar os modelos adequados para a compreensão do fenômeno de estudo (SHEN et al., 2014). A dimensionalidade foi investigada por meio da análise fatorial a partir da matriz de correlações tetracóricas, ficando caracterizado uma dimensão dominante (Figura 30).

Figura 30: Análise paralela sob a matriz de correlação tetracórica



Fonte: Elaboração própria

A análise fatorial realizada pela TRI é conhecida como full information factorial analysis - FIFA (MURAKI; ENGELHARD, 1985; WIRTH; EDWARDS, 2007). Na Tabela 12 verificam-se as cargas fatoriais dos itens, bem como variância no primeiro fator.

Tabela 12. Cargas fatoriais dos itens e variância no primeiro fator

Item	Carga Fatorial
Item 1	0,76
Item 2	0,42
Item 3	0,36
Item 4	0,17
Item 5	0,49
Item 6	0,45
Item 7	0,58
Item 8	0,53
Item 9	0,80
Item 10	0,81
Item 11	0,60
Item 12	0,69
Item 13	0,82
Item 14	0,37
Item 15	0,45
Item 16	-0,05
Item 17	0,71
Item 18	0,64
Item 19	0,46
Item 20	0,84
Item 21	0,46
Item 22	0,74
Item 23	0,65
Item 24	0,79
Item 25	0,60
Item 26	0,51
Item 27	0,55
Item 28	0,50
Item 29	0,77
Item 30	0,29
Item 31	0,08
Item 32	0,12

Item 33	0,81
Item 34	0,81
Item 35	0,49
Item 36	0,57
Item 37	0,41
Item 38	0,52
Item 39	0,70
Item 40	0,75
Item 41	0,38
Item 42	0,56
Item 43	0,66
Item 44	0,57
Item 45	0,68
Item 46	0,68
Item 47	0,67
Item 48	0,53
Item 49	0,64
Item 50	0,80
Item 51	0,89
Variância Explicada (1º. fator)	*36,6% Carga Fatorial

Fonte: Elaboração própria (2018).

* Mais de 20% da variância total = uma dimensão. Considera uma dimensão quando houver mais de 20% da variância total. Para Reckase (1979), os resultados podem indicar um fator dominante quando o primeiro fator corresponde a pelo menos 20% da variância total.

Conforme os números apresentados na segunda coluna da Tabela 12, os itens 4, 16, 30, 31 e 32 apresentaram carga fatorial abaixo de 0,30 e, devido ao critério recomendado por Pasquali (2010), devem ser excluídos. Estes itens também apresentaram problema com os parâmetros a, b ou erro padrão e serão apresentados os motivos de sua retirada do instrumento na seção 4.2.1.

O item de menor carga fatorial foi o 16 (É feita uma ligação após o check-in, verificando a satisfação com a hospedagem?) com - 0,05 e o item de maior carga foi o 51 (Você diria que em geral foi bem atendido?) contendo 0,89 de carga. A média das cargas fatoriais é 0,57 no conjunto dos 51 itens.

A suposição da unidimensionalidade pode ser constatada, pois de acordo com o critério de Reckase (1979), o primeiro fator explica

36,6% da variância. Atendido este pressuposto, admite-se a unidimensionalidade e usa-se do Modelo Logístico de dois Parâmetros. Além disto, o aumento na variância quando retirado os sete itens mencionados na tabela 12, que passa para 41,5, corrobora com a decisão de excluir estes itens da escala.

Outro fato que sugere o uso do Modelo Logístico de dois Parâmetros advém do instrumento ter questões dicotômicas e possuir uma dimensão como demonstrado anteriormente. De acordo com Tezza (2012), o modelo mais usado para análise unidimensional com resposta dicotômica é o modelo logístico de 3 parâmetros. Todavia, quando não se aplica o parâmetro “c” que representa a resposta ao acaso, ou ‘chute’, comum em provas de conhecimento, o parâmetro “c” é definido como zero. Quando isso ocorre, restam os parâmetros “a” e “b”, ou seja, dois parâmetros, que é o caso do presente estudo.

4.2. ESTIMAÇÃO DOS PARÂMETROS DOS ITENS (DISCRIMINAÇÃO E DIFICULDADE)

Nesta etapa são apresentados os resultados do processo de estimação dos parâmetros ou calibração. Serão descritos:

i) os parâmetros ('a' discriminação e 'b' dificuldade) foram bem estimados;

ii) o erro padrão nas estimativas dos parâmetros.

No processo de calibração observa-se se o critério de convergência do algoritmo de estimação foi alcançado. Uma análise criteriosa nesta etapa é importante a fim de verificar se os parâmetros ('a' e 'b') foram bem estimados e se o erro padrão dos parâmetros é baixo, quando comparado aos demais itens. Na calibração, observou-se a convergência bem sucedida do algoritmo.

4.2.1 Valores Iniciais

Os valores iniciais foram definidos considerando 51 itens do instrumento advindos das dimensões qualidade e segmentados por setor do hotel. O parâmetro *b*, neste estudo sobre avaliação da qualidade do serviço da indústria hoteleira, representa o nível onde existe 50% de probabilidade de um hotel contemplar um item em potencial; e o parâmetro *a* demonstra a capacidade que este item tem em diferenciar/discriminar a qualidade entre os hotéis (EMBRETSON; REISE, 2000). Ou seja, se a discriminação for baixa este item não ajuda

a diferenciar os hotéis, sendo um item desnecessário, inócuo para o teste.

Diferentes itens geram diferentes graus de informação sobre um traço latente, neste caso a qualidade. Os mais fáceis serão úteis para diferenciar ‘hotéis’ com baixo nível do traço latente, e itens com maior dificuldade, o inverso (BALBIM JUNIOR, 2010).

Os itens vinculados aos parâmetros estimados são apresentados na Tabela 13. A fim de oferecer praticidade ao instrumento de coleta foi disposto na primeira coluna o setor do hotel onde o item foi observado/coletado, quais sejam: reserva, recepção, check in, check out, serviço de quarto, alimentos, bebidas e serviços em geral.

Tabela 13: Itens da escala da qualidade em serviços com o ML2 da TRI na escala (0,1)

Setor	Item/questão/pergunta	a	EP(a)	b	EP(b)
Reserva	1. O atendimento é profissional e convidativo?	1,45	0,31	-2,27	0,35
	2. *O atendente lhe pareceu ter conhecimento do produto que vendia?	0,72	0,25	-4,16	1,29
	3. O funcionário agradece por haver escolhido o hotel e faz alguma ação de encantamento durante o seu atendimento?	0,64	0,17	-1,83	0,50
	4. *É oferecido primeiramente o apartamento mais caro, com argumentos de vendas para a valorização do mesmo?	0,42	0,17	2,25	0,92
	5. O atendente tentou fechar a venda antes do término da ligação?	0,80	0,24	-0,39	0,30
	6. O colaborador agradeceu pela ligação?	0,77	0,25	-2,25	0,62
Recepção	7. Você recebeu atenção de algum colaborador no momento de sua chegada, gerando um impacto inicial positivo?	1,00	0,19	-0,37	0,18
	8. Na recepção foi feito ao menos um cumprimento visual caso houvesse fila?	0,86	0,27	-2,62	0,76
	9. O funcionário demonstra interesse em ajudar?	1,60	0,32	-1,86	0,27

	10. O funcionário pede licença em caso de necessidade de pausar o atendimento (atender ao telefone)?	1,68	0,35	-1,54	0,24
	11. O recepcionista proporciona informações sobre o hotel/ cidade/ região quando solicitado?	1,03	0,23	-2,20	0,43
	12. O recepcionista confirma os dados do hóspede antes de refazer a chave?	1,28	0,24	-1,32	0,23
Check in	13. São apresentados ao hóspede os serviços que o hotel oferece durante o check-in?	2,02	0,34	0,57	0,12
	14. São divulgadas as informações do roteiro do porta chaves?	0,64	0,16	-0,12	0,25
	15. É oferecido auxílio com a bagagem?	0,77	0,25	-2,81	0,85
	16. *É feita uma ligação após o check-in, verificando a satisfação com a hospedagem?	0,35	0,35	1,27	1,59
Serviço de quarto	17. O funcionário do serviço de quarto atende ao telefone de forma profissional e simpática?	1,43	0,25	-0,21	0,14
	18. O atendente fez o acompanhamento da satisfação após a entrega da solicitação?	1,19	0,22	0,16	0,16
	19. O serviço de despertar é pontual?	0,79	0,17	-0,01	0,20
	20. São entregues recados de forma correta?	1,84	0,35	-1,26	0,19
	21. Nenhuma solicitação deixou de ser atendida pela governança?	0,77	0,18	-0,95	0,30
	22. O atendente é preparado, proativo e eficaz, fornecendo as informações solicitadas de forma cordial e ágil?	1,35	0,30	-1,62	0,28
	23. O atendente tem conhecimento do cardápio de room service?	1,14	0,26	-0,90	0,23
	24. O colaborador bate à sua porta se identificando, antes de entrar no quarto?	1,70	0,32	0,12	0,15
	25. O atendimento do serviço de quarto é profissional e cortês?	1,01	0,23	-2,21	0,43

Check out	26. O atendente é proativo na venda de room service e sugere acompanhamentos?	0,87	0,20	1,84	0,38
	27. O atendente realiza as tarefas de check-out de forma natural (não robótica), interagindo com o hóspede?	0,93	0,21	-2,02	0,41
	28. O colaborador divulga outros hotéis da rede?	0,83	0,26	-0,16	0,29
	29. Agradecem por sua hospedagem demonstrando que seu retorno é valorizado?	1,47	0,31	-2,06	0,33
	30. *O recepcionista oferece para adiantar outros serviços, como pedido de taxi ou carro para manobrista?	0,58	0,24	-4,26	1,61
	31. *A equipe atendeu as suas solicitações de forma educada e eficaz?	0,61	0,43	-2,54	1,86
	32. *O atendimento no bar é profissional e cortês?	0,47	0,26	-3,51	1,98
	33. É oferecido um cardápio com opções de petiscos no bar?	1,38	0,39	-2,13	0,47
	34. O garçom tem conhecimento do cardápio do bar?	1,59	0,35	-1,69	0,29
	Alimentos e bebidas	35. Ao mudar de lugar, o atendente leva seu drink e/ou transfere a conta para a sua mesa?	0,81	0,26	-1,37
36. Foi notado e cumprimentado de maneira cortês por algum funcionário durante a sua permanência no restaurante?		0,89	0,33	-2,78	0,94
37. *Existe acompanhamento de satisfação do hóspede durante o café da manhã?		0,73	0,35	-2,28	1,12
38. O atendimento durante o café da manhã é proativo, profissional e cortês?		0,89	0,19	-0,36	0,20
39. Foi notado e cumprimentado de maneira cortês por algum funcionário logo após a sua entrada no restaurante?		1,40	0,27	0,83	0,20

	40. O garçom tem conhecimento do cardápio do restaurante?	1,28	0,32	-2,02	0,38
	41. O garçom é proativo no pedido de bebidas e alimentos, sobremesa, vinho, café, etc.?	0,65	0,17	-0,94	0,33
	42. É percebido treinamento e capacitação do profissional em servir?	0,92	0,29	-2,45	0,72
	43. O garçom antecipa a montagem das mesas: galheteiro para saladas, ketchup e mostarda para sanduíches, açúcar para café, etc.)?	1,21	0,25	-0,64	0,20
	44. Ao sair do restaurante, um colaborador percebe e lhe agradece?	0,98	0,25	-1,85	0,46
	45. O garçom dá um atendimento profissional e cortês?	1,23	0,29	-1,27	0,30
Serviços em geral	46. Em caso de algum descontentamento em qualquer momento da estadia seu problema foi resolvido a contento?	1,24	0,25	-1,18	0,24
	47. O contato com a equipe de entretenimento e lazer é positivo?	1,12	0,31	-2,00	0,46
	48. O atendimento e as informações sobre disponibilidade e capacidade das salas para eventos é esclarecedor?	0,88	0,22	-1,94	0,46
	49. Todas as suas solicitações foram atendidas adequadamente, e caso contrário, lhe foi dada alguma explicação?	1,07	0,25	-2,14	0,42
	50. Você sentiu em geral que a equipe de todo hotel têm prazer em servir?	1,62	0,30	-1,25	0,19
	51. Você diria que em geral foi bem atendido?	1,77	0,41	-1,98	0,31

Fonte: Elaboração própria (2018).

*Itens retirados

A tabela 13 demonstra os parâmetros dos itens e erros associados aos parâmetros. Com os parâmetros e os erros associados é

possível fazer a depuração da escala, ou seja, saber quais itens devem ser retirados do instrumento – ver item 4.2.2 Valores finais.

Esta mensuração dos itens e, posteriormente do escore dos hotéis, confere um caráter quantitativo ao estudo. Abordagens quantitativas permitem identificar tendências, melhorando as decisões gerenciais (SILVA; LOPES; JUNIOR, 2014).

4.2.2 Valores Finais

Mesmo com convergência do algoritmo, alguns itens marcados com asterisco (*) na tabela 13 apresentaram problemas na estimação. Assim, foram eliminados seguindo os critérios de Bortolotti et al. (2012) e Rabelo (2013).

Obs.: Condição para exclusão dos itens:

- Parâmetro a menor do que 0,7,
- Parâmetro b mínimo menor do que -4,
- Parâmetro b máximo maior do que 4,
- Erro padrão nas estimativas dos parâmetros a maior do que 1,0,
- Erro padrão nas estimativas dos parâmetros b maior do que 1,0.

É importante ressaltar que o modelo matemático descarta os itens porque: (1) estes não conseguem medir, ou seja, conferir dificuldade ou facilidade; (2) por ter um erro elevado; ou (3) por ser extremamente fácil, sendo contemplado por praticamente todos ou extremamente difícil, onde quase nenhum hotel contemple.

Sendo assim, dez itens foram excluídos e os 41 itens remanescentes foram mantidos para serem posicionados na escala. Os itens excluídos foram (ver tabela 13):

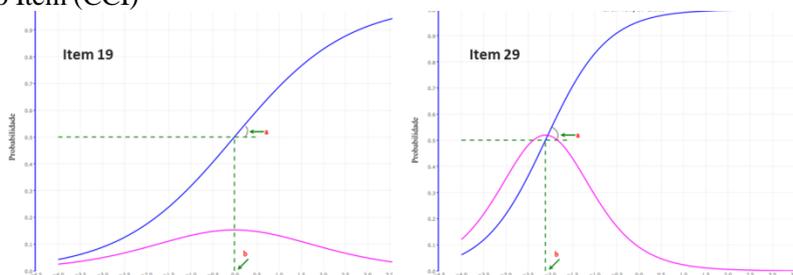
- Item 2, devido ao parâmetro $b < -4$ e ao erro $> 1 = 1,29$.
- Item 3, devido ao parâmetro $a < 0,7$.
- Item 4, devido ao parâmetro $a < 0,7$.
- Item 14, devido ao parâmetro $a < 0,7$.
- Item 16, devido ao parâmetro $a < 0,35$ e erro $> 1 = 1,59$.
- Item 32, devido ao parâmetro $a < 0,47$ e erro $> 1 = 1,98$.
- Item 30, devido ao parâmetro $b < -4$ e ao erro $> 1 = 1,61$.
- Item 31, devido ao erro $> 1 = 1,86$.
- Item 37, devido ao erro $> 1 = 1,12$.
- Item 41, devido ao parâmetro $a < 0,7$.

Estes dez itens foram eliminados juntos e depois se tentou incluir individualmente (um a um), analisando-se novamente as

estimativas. Contudo, nenhum dos itens se mostrou adequado para que fossem mantidos na escala.

Na análise dos valores dos parâmetros apresentados na Tabela 13 e Figura 31 observa-se, por exemplo, que o Item 19 (O serviço de despertar é pontual?), teve como parâmetro de discriminação $a = 0,78$ e parâmetro de dificuldade $b = -0,01$. Já o Item 29 (Agradecem por sua hospedagem demonstrando que seu retorno é valorizado?) teve como parâmetro de discriminação $a = 1,44$ e parâmetro de dificuldade $b = -2,19$. Assim, o item 19 tem discriminação moderada e o item 29 tem alta discriminação (RABELO, 2013).

Figura 31: Parâmetros 'a' e 'b' dos itens 19 e 29 na Curva Característica do Item (CCI)



Fonte: Elaboração própria

Um poder de discriminação alto é uma característica desejável para os itens, pois isto implica que esses itens conseguiram diferenciar os hotéis que cumprem daqueles que não cumprem os critérios observados na questão.

Por outro lado, itens com baixa discriminação, valores entre $0,35 < a \leq 0,65$ como, por exemplo, o Item 16, $a = 0,35$, não têm a propriedade de distinguir hotéis que cumprem dos que não cumprem os critérios, pois nos diferentes níveis do traço latente a probabilidade de atender ao critério é muito próxima. Em outras palavras, se hotéis com diferentes níveis de qualidade em serviços têm probabilidade parecida de atender a um determinado item (ou critério), este item não contribui para diferenciar hotéis de com maior ou menor qualidade em serviços, implicando em um item ineficiente para mensuração.

Em relação ao parâmetro de dificuldade, parâmetro "b", de acordo com a classificação apresentada na tabela 5 de Rabelo (2013), o item 29 é classificado como "muito fácil", e o item 19 como "mediano". Outra forma de interpretar esta classificação seria dizer que o item 19

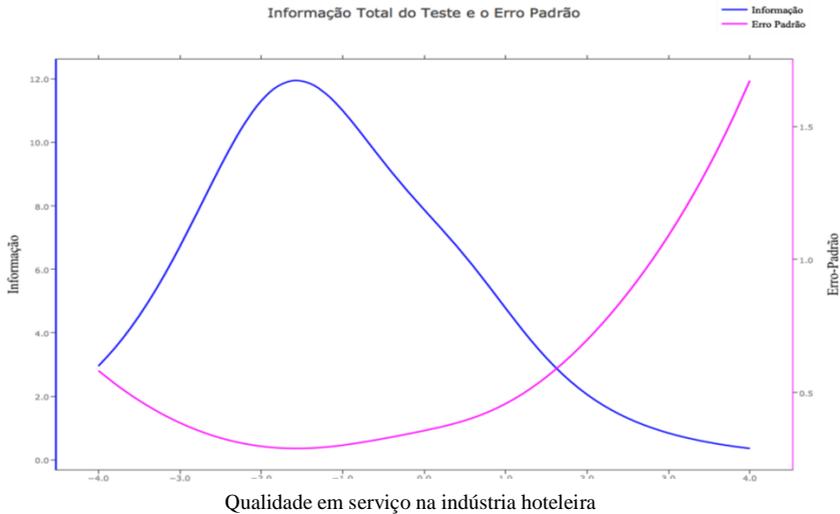
exige que o hotel tenha maior nível de qualidade em serviços para atender ao critério observado quando comparado ao item 29.

Com relação à curva de informação, linha inferior/rosa, verifica-se que o item 19 consegue captar menos informação sobre o traço latente ao item 29.

4.3 Estimação da confiabilidade do instrumento

Foi analisada a precisão do instrumento por meio da função de informação do teste da TRI (figura 31). A TRI possibilita analisar a qualidade do instrumento por meio de um gráfico denominado curva de informação do teste. A finalidade do gráfico é identificar para quais intervalos do traço latente o instrumento é válido, e para quais ele não é (PASQUALI, 2011). Portanto, a curva de informação revela a região em que o instrumento apresenta maior informação e precisão.

Figura 32: Função de informação do teste



Fonte: Elaboração própria

Observa-se na Figura 32 que a escala é mais adequada para mensurar a qualidade em serviços de hotéis que se encontram no intervalo de $[-3; 1]$, pois nesta região o nível de informação representado pela linha azul é maior, e seu erro padrão, representado pela linha rosa, é menor. À medida que a qualidade em serviços se distancia do desvio padrão 1,7, perde-se a confiabilidade da medida, pois o erro associado à medida começa a ser mais alto.

Isso significa que esse instrumento é mais adequado para medir hotéis que possuem seu escore no intervalo citado anteriormente. O conhecimento dessa informação é uma vantagem da TRI em relação à TCT, pois possibilita conhecer o erro de medida para cada região do instrumento (ZANON; HAUCK FILHO, 2015; ZANON et al., 2016 apud SCHIMITT, 2018).

Por meio da curva de informação do teste, observa-se a necessidade de incluir novos itens com grau de dificuldade maior para mensurar a qualidade em serviços de hotéis, ou ampliar a amostra com hotéis com menor qualidade para verificar se há confirmação da dificuldade dos itens, ou se alguns níveis considerados fáceis nesta amostra se deslocariam para um setor mais alto da escala.

Apesar de não ser uma técnica da TRI, o Alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade comumente utilizada (LADHARI, 2008; MATTHIENSEN, 2011) e é uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa (DA HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010). Esta medida determina a consistência interna ou correlação média de itens em um instrumento de pesquisa para avaliar sua confiabilidade (SANTOS, 1999).

O alfa é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens, representando a isenção dos erros aleatórios das observações (a confiabilidade). Ou seja, para haver confiabilidade, caso se repita a verificação dos resultados, estes deverão manter alta semelhança para serem considerados com alta confiabilidade (DA HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010).

No presente trabalho encontrou-se um Alfa de Cronbach de 0,881 no instrumento de coleta. Bland e Altman (1997) sugerem como satisfatórios valores α de 0,7 a 0,8. Na avaliação da consistência interna dos componentes e da avaliação geral do instrumento, os valores adotados como referência para alfa são: acima de 0,90 é considerado excelente; entre 0,80 e abaixo de 0,90 é considerado bom; entre 0,70 e abaixo de 0,80 é considerado razoável; entre 0,60 e abaixo de 0,70 fraco; e abaixo de 0,60 inaceitável (HILL; HILL, 2000). Assim, o valor obtido indica que o instrumento elaborado apresenta boa consistência interna.

4.4 CONSTRUÇÃO DA ESCALA

Escalas são conjuntos de itens inter-relacionados projetados para medir os constructos. Normalmente, o desenvolvimento de tais escalas é um meio de reunir variáveis preditoras para uso em modelos objetivos (SANTOS, 1999).

A construção de uma escala pode ser realizada por meio de uma série de perguntas com um valor numérico para cada resposta (BLAND; ALTMAN, 1997). O desenvolvimento de tais escalas é o meio pelo qual se busca as variáveis de predição para modelos objetivos (SANTOS, 1999). Porém, essas escalas precisam ter consistência interna, ou seja, os itens que compõem sua estrutura devem se correlacionar uns com os outros (BLAND; ALTMAN, 1997), conforme apresentado quando se abordou o Alpha de Crombach.

A Teoria da Resposta ao Item (TRI) permite construir indicadores com as mais variadas finalidades (SOARES, 2005). Diversos estudos têm sugerido que medidas de qualidade de serviço específicas podem ser mais apropriadas do que uma única escala genérica, ou seja, medidas alternativas de qualidade de serviço específicas do setor devem ser desenvolvidas para configurações de serviço específicas (LADHARI, 2008). É isto que se pretende efetivar com este trabalho.

4.4.1 Posicionamento dos itens na escala

Os itens posicionados no início da escala (parte esquerda da figura 33) são mais fáceis de serem contemplados pelos hotéis. Quanto mais ao lado direito da escala, mais difícil de ser contemplado pelos hotéis o item será. A escala varia de 20 à 80 pontos, sendo 50 pontos a média da escala. Para facilidade de entendimento, pode-se comparar o 20 como sendo -3 desvios padrão, o 50 como sendo o zero e o 80 como sendo $+3$ desvios padrão.

Para chegar à escala que inicia em 20 pontos e termina em 80 pontos, a qual será chamada no capítulo 5 de 3P3F, transformou-se uma escala de média 0 e desvio padrão 1, sendo que 0 representa o desempenho médio do nível de qualidade dos hotéis e 1 representa o desvio padrão para uma escala '50', '10'. Assim, efetua-se uma transformação linear e o valor 50 passa a representar o valor médio do nível de qualidade em serviços dos hotéis, e o valor 10 representa um desvio padrão. Para reparametrizar a escala de qualidade em serviços

com média (μ) 50 e desvio padrão (σ) 10, utilizaram-se as equações a seguir:

$$\theta^* = (\sigma \cdot \theta) + \mu \text{ (equação 2)}$$

$$b^* = (\sigma \cdot b) + \mu \text{ (equação 3)}$$

$$a^* = a / \sigma \text{ (equação 4)}$$

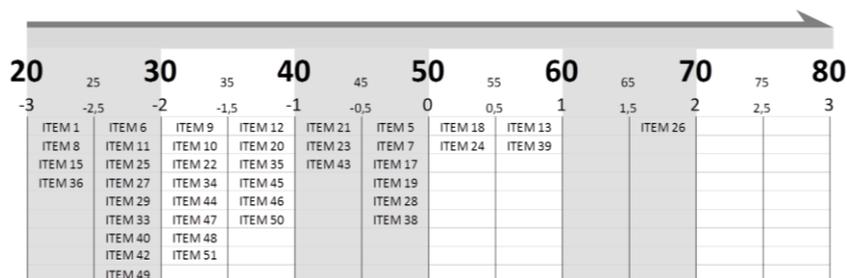
Onde: θ = escore na escala (0,1) e θ^* = escore na escala (50,10);
 a = parâmetro de discriminação na escala (0,1) e a^* = parâmetro a na escala (50,10).

Cabe ressaltar que a escala varia de 20 a 80, mas que poderá ser ampliada para valores menores do que 20 e maiores de 80.

O posicionamento dos itens na escala de qualidade em serviço executa-se com os valores provenientes da coluna B da tabela 13. Este valor é o parâmetro de dificuldade do item b . Em seguida, estes itens serão posicionados nos intervalos da escala onde eles se encaixam, por exemplo, o item 45, cujo parâmetro b é -1,27, será posicionado no intervalo entre -1,5 e -1 desvios padrão, equivalente na escala da qualidade criada como intervalo entre 35 e 40 pontos.

A figura 33 demonstra que a maioria dos itens está entre o intervalo 25 e 50, evidenciando que há mais itens fáceis do que difíceis, de acordo com a amostra analisada, uma vez que a média é 50, como dito anteriormente. Neste ponto há uma sugestão para futuros estudos no sentido de melhorar a diversidade amostral, pois talvez os itens não sejam tão fáceis para o universo, mas sim para a amostra coletada – hotéis com alta qualidade, predominantemente de redes internacionais.

Figura 33: Posicionamento dos itens na escala de qualidade em serviços da indústria hoteleira



Fonte: Elaboração própria

Fazendo a leitura da figura 33 é possível verificar que os itens 1, 8, 15 e 36 são os mais fáceis da escala, estando no intervalo entre 20 e

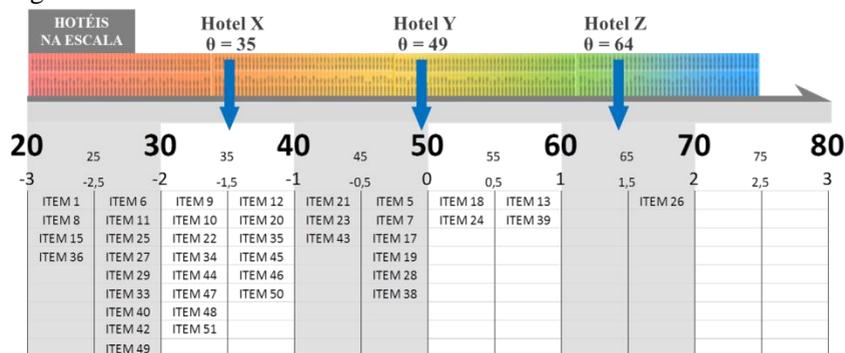
25 pontos. No outro extremo da escala, posicionado mais ao lado direito, encontra-se o item 26, posicionado no intervalo entre 65 e 70 pontos, é considerado o item mais difícil do instrumento.

Na mesma régua/escala da figura 33 serão posicionados os hotéis, o que permite ao gestões possuir uma visão prática e direta das eventuais falhas do seu empreendimento, conforme será demonstrado na figura 34.

4.4.2 Posicionamento dos hotéis na escala

Em seguida, inserem-se os hotéis na mesma escala. Os hotéis estão representados no contínuo colorido acima dos pontos. Como são 206 hotéis, os valores (escore) da qualidade em serviço de cada um dos hotéis serão apresentados por meio de um ranking no capítulo 5. Como exemplo, a figura 34 destaca os hotéis X, Y e Z com nota 35, 49 e 64, respectivamente.

Figura 34: Itens e hotéis na mesma escala



Fonte: Elaboração própria

A posição de um hotel na escala permite visualizar quais itens (critérios) este hotel avaliado por meio da TRI cumpre, ou seja, quais questões foram respondidas positivamente. Por exemplo, um hotel que tem um escore de avaliação igual a 49 nesta escala está localizado praticamente na média do grupo avaliado na escala com média 50 e desvio padrão 10, e tem alta probabilidade de atender aos itens posicionados anteriormente ao item 18 da figura 34. Este hotel não contemplaria os itens, 18, 24, 13, 39 e 26 do questionário.

A interpretação prática desta escala é importante e se faz necessária para o uso dos gestores. Para tanto, foram criados os níveis da qualidade e suas respectivas nomenclaturas a fim de conferir esta praticidade e facilidade em comunicar e posicionar na mente dos funcionários a metas a serem atingidas. O ranking dos hotéis, níveis e nomenclatura serão apresentados no capítulo a seguir.

5 APRESENTAÇÃO DO MODELO E DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados o modelo conceitual da tese, os escores dos 206 hotéis avaliados, ou seja, o ranking dos hotéis da amostra pesquisada. Também serão apresentados os exemplos de três hotéis sugerindo como poderia ser implantado um processo de melhoria. Em seguida, são demonstrados os níveis da qualidade com suas respectivas nomenclaturas e a estrutura geral de um modelo de avaliação da qualidade em serviços para indústria hoteleira, contemplando as características de objetividade debatidas nos capítulos 1, 2 e 3.

5.1 DESENHO DO MODELO CONCEITUAL PARA A TESE

A partir da literatura analisada, desenhou-se um modelo (figura 35) de forma sumarizada. Este modelo oferece uma solução para o problema de pesquisa, bem como o alcance dos objetivos do trabalho. O modelo tem como ponto inicial a formulação de itens/questões, os quais compõem um instrumento de coleta objetivo e direto que reduz os processos cognitivos referentes à subjetividade e à interpretação pessoal, conforme mencionado no transcorrer dos capítulos 1 e 2. Em ato posterior, verifica-se a confiabilidade do instrumento.

Em seguida, ocorre a seleção e capacitação do cliente misterioso a fim de realizar a observação disfarçada, avaliando uma situação cotidiana da empresa, sem que a mesma simule uma atuação melhorada para o dia de uma inspeção programada. Ocorre que por esta observação, reduz-se também o viés emocional que um consumidor pode carregar quando mal ou bem atendido.

Desta forma, a referida avaliação é realizada nos hotéis, focando os setores de Reserva, Recepção, Chekin, Checkout, Serviço de quarto, Alimentos e bebidas e Serviços em geral, setores estes que trazem consigo um Alto Grau de Interações (momentos da verdade). Estes setores são analisados conforme a figura 19, a qual demonstra a evolução da linha teórica adotada, tendo como início a ótica da Qualidade Interativa de Lehtinen e Lehtinen (1982), similar à Qualidade Funcional de Gronroos (1983).

Deste enfoque interativo/funcional da qualidade, as dimensões Garantia, Empatia, Confiabilidade e Presteza de Parasuraman et al., (1988) foram priorizadas pelo método da `qualidade percebida` de Cronin e Taylor (1992). Em seguida, utilizaram-se as escalas LODGSERV de Knutson et al., (1990), e SERVQUAL modificadas

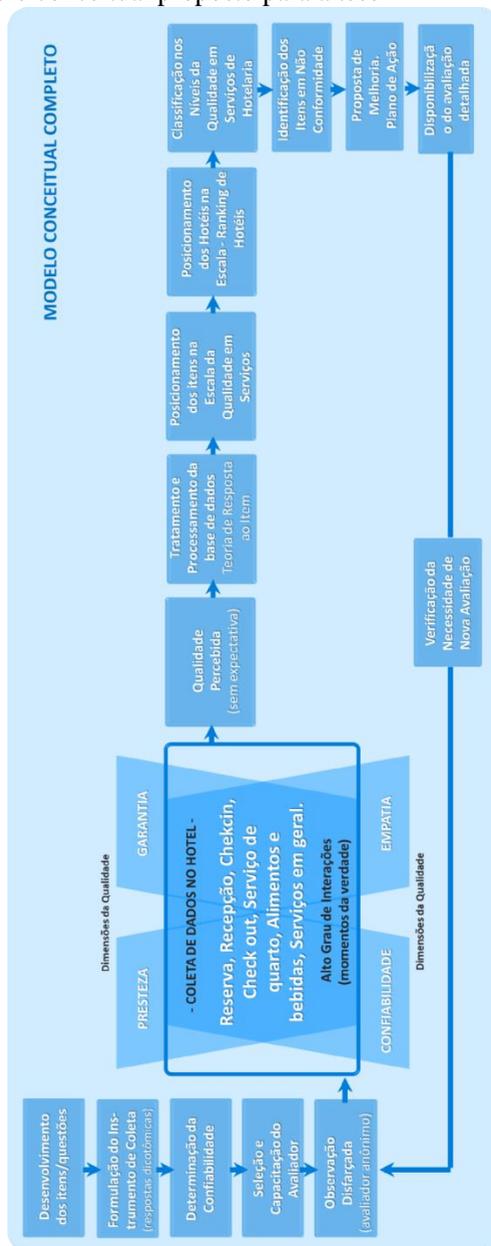
para hotelaria de Blesic et al., (2011) e Ban et al., (2016), a fim de verificar se o formulário desenvolvido guardava aderência à literatura sem perder a praticidade exigida na indústria hoteleira.

Após as visitas não agendadas ao hotel, os dados coletados são analisados por meio da Teoria de Resposta ao Item, que apresentará como resultado os parâmetros dos itens de dificuldade e discriminação, além dos escores das unidades avaliadas. Desta forma é possível efetuar o posicionamento dos itens na escala, bem como o posicionamento dos hotéis. Além disto, também é possível conhecer quais itens possuem probabilidade de estarem em conformidade.

Depois, o hotel pode ter sua nota comparada a outros hotéis por meio de um ranking, sendo também possível classificar o hotel de acordo com o nível de qualidade alcançado. No passo seguinte, propõe-se a adequação dos itens em não conformidade por meio de planos de ação na busca pela melhoria, conforme exposto nos quadros 25, 26 e 27.

Após percorrer todas estas etapas, sugere-se que, de forma periódica, seja analisada a necessidade de uma reavaliação. Todos estes passos estão sintetizados na figura 35 e serão explicados no transcorrer deste capítulo.

Figura 35: Modelo conceitual proposto para a tese



Fonte: Elaboração própria

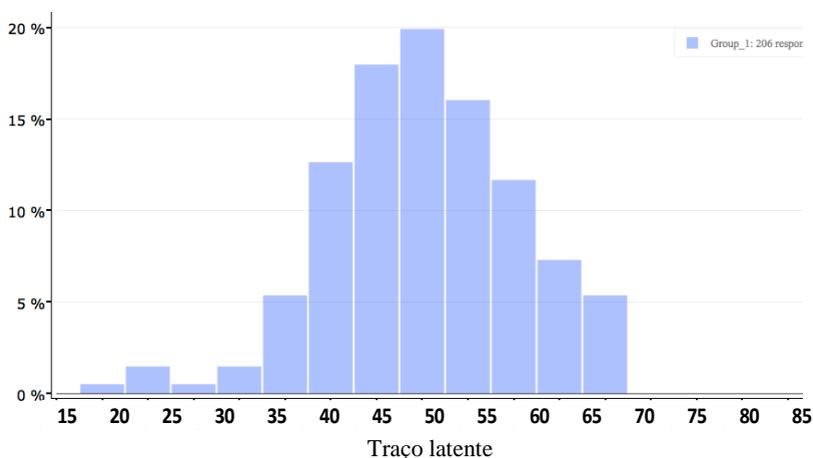
5.2 RANKING DOS HOTÉIS AVALIADOS

Nesta etapa foi calculada a qualidade em serviços para cada hotel. A distribuição dos valores obtidos para a qualidade em serviços dos hotéis da amostra é apresentada na figura 36. O traço latente θ (qualidade de serviço) foi obtido por um modelo cumulativo da TRI. Os modelos acumulativos da TRI são modelos em que a probabilidade de acerto é ampliada com o aumento do seu traço latente. Isto é, níveis maiores de traço latente, conduzem a valores mais altos de probabilidade de uma certa resposta (BORTOLOTTI, 2010). Isso significa que um hotel que está em determinado local na escala tem alta probabilidade de atender aos itens localizados abaixo dele.

A posição do hotel mostra quais itens foram contemplados por este hotel, ou seja, quanto mais à direita da escala, mais difícil é o item avaliado e maior nível de qualidade o hotel possui. Por exemplo, um empreendimento com uma pontuação de avaliação de 1, ou seja, $\theta = 1$, na escala está localizado com um desvio padrão acima da média e tem uma alta probabilidade de frequentar itens pertencentes ao nível 1, bem como aqueles localizados à esquerda, pois a qualidade possui neste caso características acumulativas.

A figura 36 fornece a distribuição da quantidade de hotéis na escala de acordo com seu traço latente.

Figura 36: Distribuição dos hotéis na escala de qualidade em serviços na indústria hoteleira



Fonte: Elaboração própria

Observa-se que a maioria dos hotéis (aproximadamente 79%) está localizada nos níveis entre 40 e 60, indicando que eles atendem os critérios (itens) relativos a esta parte da escala e às partes anteriores. Do nível 65 em diante, tem-se cerca de 12% que atendem aos critérios mais altos, e abaixo de 40, ficaram posicionados cerca de 9%.

Nesta escala com média de 50 e desvio padrão 10, a qualidade do serviço do hotel variou de 14,09 (piores resultados) a 71,99 (melhores resultados), como pode ser visto no ranking apresentado na figura 37.

Figura 37: Ranking dos hotéis referente à qualidade dos serviços na indústria hoteleira

Hotel 188	14,092
Hotel 190	19,562
Hotel 202	20,386
Hotel 193	21,163
Hotel 203	25,472
Hotel 195	29,056
Hotel 89	29,778
Hotel 189	30,932
Hotel 201	32,783
Hotel 174	33,31
Hotel 112	33,918
Hotel 13	34,826
Hotel 113	34,969
Hotel 196	35,542
Hotel 169	35,932
Hotel 75	36,157
Hotel 199	36,303
Hotel 80	36,578
Hotel 70	36,746
Hotel 100	37,935
Hotel 200	38,024
Hotel 175	38,095
Hotel 94	38,513
Hotel 173	38,683
Hotel 115	38,93
Hotel 141	38,93
Hotel 28	38,978
Hotel 95	39,053
Hotel 191	39,332
Hotel 163	40,383
Hotel 51	40,5
Hotel 121	40,651
Hotel 184	40,695
Hotel 17	40,935
Hotel 26	41,201
Hotel 131	41,42
Hotel 78	41,678
Hotel 146	41,684
Hotel 77	41,703
Hotel 105	41,738
Hotel 172	42,222
Hotel 40	42,351
Hotel 91	42,352
Hotel 192	42,366
Hotel 139	42,474
Hotel 168	42,729
Hotel 27	42,786
Hotel 56	42,914
Hotel 61	42,999
Hotel 180	43,124
Hotel 63	43,169
Hotel 140	43,187
Hotel 34	43,371
Hotel 43	43,382
Hotel 86	43,601
Hotel 107	43,703
Hotel 120	43,751
Hotel 73	44,349
Hotel 11	44,569
Hotel 5	45,014
Hotel 155	45,121
Hotel 60	45,247
Hotel 117	45,467
Hotel 144	45,467
Hotel 88	45,482
Hotel 7	45,484
Hotel 32	46,032
Hotel 104	46,07
Hotel 52	46,138
Hotel 128	46,171
Hotel 44	46,515
Hotel 10	46,578
Hotel 125	46,76
Hotel 204	46,765
Hotel 147	46,806
Hotel 110	46,822
Hotel 167	46,984
Hotel 109	47,027
Hotel 97	47,207
Hotel 36	47,286
Hotel 14	47,383
Hotel 85	47,443
Hotel 194	47,549
Hotel 127	47,71
Hotel 49	47,817
Hotel 187	47,891
Hotel 58	47,933
Hotel 33	48,561
Hotel 166	48,955
Hotel 134	49,252
Hotel 179	49,576
Hotel 29	49,63
Hotel 143	49,699
Hotel 82	49,764
Hotel 133	49,841
Hotel 8	50,03
Hotel 138	50,481
Hotel 101	50,879
Hotel 79	50,911
Hotel 171	51,068
Hotel 66	51,126
Hotel 57	51,202
Hotel 161	51,226
Hotel 198	51,472
Hotel 19	51,641
Hotel 182	51,722
Hotel 129	51,727
Hotel 145	51,727
Hotel 124	51,73
Hotel 25	51,803
Hotel 153	51,851
Hotel 76	51,888
Hotel 20	51,972
Hotel 157	52,082
Hotel 170	52,137
Hotel 185	52,138
Hotel 31	52,14
Hotel 148	52,163
Hotel 42	52,242
Hotel 59	52,248
Hotel 30	52,306
Hotel 165	52,414
Hotel 130	52,473
Hotel 132	52,795
Hotel 18	52,882
Hotel 197	52,967
Hotel 149	53,117
Hotel 2	53,133
Hotel 15	53,154
Hotel 84	53,442
Hotel 4	53,764
Hotel 119	53,875
Hotel 103	54,11
Hotel 122	54,355
Hotel 205	54,524
Hotel 181	54,661
Hotel 16	54,843
Hotel 45	54,843
Hotel 39	54,931
Hotel 151	55,23
Hotel 186	55,335
Hotel 74	55,698
Hotel 71	55,867
Hotel 53	56,022
Hotel 68	56,136
Hotel 108	56,227
Hotel 135	56,227
Hotel 156	56,231
Hotel 136	56,594
Hotel 118	56,758
Hotel 158	56,876
Hotel 159	56,925
Hotel 62	57,043
Hotel 178	57,066
Hotel 24	57,458
Hotel 35	57,474
Hotel 152	57,912
Hotel 183	58,174
Hotel 177	58,475
Hotel 21	58,698
Hotel 38	58,864
Hotel 111	59,187
Hotel 12	59,22
Hotel 154	59,278
Hotel 3	59,285
Hotel 87	59,449
Hotel 23	59,518
Hotel 55	59,75
Hotel 106	59,897
Hotel 99	60,194
Hotel 47	60,615
Hotel 137	60,869
Hotel 81	61,063
Hotel 90	61,187
Hotel 1	61,711
Hotel 64	62,043
Hotel 50	62,103
Hotel 9	62,276
Hotel 206	62,35
Hotel 164	62,48
Hotel 48	62,954
Hotel 46	63,169
Hotel 176	63,811
Hotel 54	64,015
Hotel 37	64,078
Hotel 22	64,147
Hotel 83	65,056
Hotel 98	65,315
Hotel 6	65,711
Hotel 93	66,364
Hotel 123	66,457
Hotel 67	66,678
Hotel 41	66,908
Hotel 92	67,105
Hotel 65	67,225
Hotel 162	67,656
Hotel 102	67,769
Hotel 69	68,096
Hotel 142	68,302
Hotel 114	68,814
Hotel 150	69,631
Hotel 116	70,91
Hotel 96	71,09
Hotel 126	71,11
Hotel 72	71,34
Hotel 160	71,998

Ranking dos Hotéis em Qualidade de Serviços

Fonte: Elaboração própria

A seguir, serão destacados três hotéis para uma visão mais aprofundada sobre o que significa o escore alcançado e como poderiam ser oferecidas sugestões de melhoria.

Hotel 189 – posicionado na parte inferior do ranking:

Pontuação na escala normal (0,1) = -1,908

Pontuação na escala (50,10) = 30,932

Neste exemplo, analisando o hotel na mesma escala onde os itens estão posicionados, é possível perceber que este hotel contempla os itens do intervalo 20 a 30 da escala, considerados itens com dificuldade baixa quando comparado aos próximos dois exemplos a serem apresentados. Assim, este hotel contempla os itens localizados na área azul da figura 38 e são descritos a seguir por ordem crescente de dificuldade:

- Item 15. É oferecido auxílio com a bagagem?
- Item 36. Foi notado e cumprimentado de maneira cortês por algum funcionário durante a sua permanência no restaurante?
- Item 8. Na recepção foi feito ao menos um cumprimento visual caso houvesse fila?
- Item 1. O atendimento é profissional e convidativo?
- Item 42. É percebido treinamento e capacitação do profissional em servir?
- Item 11. O recepcionista proporciona informações sobre o hotel/cidade/ região quando solicitado?
- Item 25. O atendimento do serviço de quarto é profissional e cortês?
- Item 33. É oferecido um cardápio com opções de petiscos no bar?
- Item 6. O colaborador agradeceu pela ligação?
- Item 49. Todas as suas solicitações foram atendidas adequadamente, e caso contrário, lhe foi dada alguma explicação?
- Item 29. Agradecem por sua hospedagem demonstrando que seu retorno é valorizado?
- Item 27. O atendente realiza as tarefas de checkout de forma natural (não robótica), interagindo com o hóspede?
- Item 40. O garçom tem conhecimento do cardápio do restaurante?

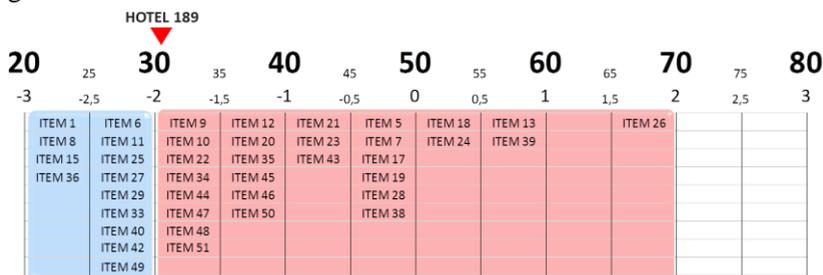
Por consequência, os itens não contemplados ou em não conformidade, o quais o gestor deve trabalhar para aumentar a qualidade dos serviços, também por ordem crescente de dificuldade, são:

- Item 51. Você diria que em geral foi bem atendido?
- Item 47. O contato com a equipe de entretenimento e lazer é positivo?
- Item 48. O atendimento e as informações sobre disponibilidade e capacidade das salas para eventos é esclarecedor?
- Item 9. O funcionário demonstra interesse em ajudar?
- Item 44. Ao sair do restaurante, um colaborador percebe e lhe agradece?
- Item 34. O garçom tem conhecimento do cardápio do bar?
- Item 22. O atendente é preparado, proativo e eficaz, fornecendo as informações solicitadas de forma cordial e ágil?
- Item 10. O funcionário pede licença em caso de necessidade de pausar o atendimento (atender ao telefone)?
- Item 35. Ao mudar de lugar, o atendente leva seu drink e/ou transfere a conta para a sua mesa?
- Item 12. O recepcionista confirma os dados do hóspede antes de refazer a chave?
- Item 45. O garçom dá um atendimento profissional e cortês?
- Item 20. São entregues recados de forma correta?
- Item 50. Você sentiu em geral que a equipe de todo hotel têm prazer em servir?
- Item 46. Em caso de algum descontentamento em qualquer momento da estadia seu problema foi resolvido a contento?
- Item 21. Nenhuma solicitação deixou de ser atendida pela governança?
- Item 23. O atendente tem conhecimento do cardápio de room service?
- Item 43. O garçom antecipa a montagem das mesas: galheteiro para saladas, ketchup e mostarda para sanduíches, açúcar para café, etc.)?
- Item 5. O atendente tentou fechar a venda antes do término da ligação?
- Item 7. Você recebeu atenção de algum colaborador no momento de sua chegada, gerando um impacto inicial positivo?
- Item 38. O atendimento durante o café da manhã é proativo, profissional e cortês?
- Item 17. O funcionário do serviço de quarto atende ao telefone de forma profissional e simpática?

- Item 28. O colaborador divulga outros hotéis da rede?
- Item 19. O serviço de despertar é pontual?
- Item 24. O colaborador bate à sua porta se identificando, antes de entrar no quarto?
- Item 18. O atendente fez o acompanhamento da satisfação após a entrega da solicitação?
- Item 13. São apresentados ao hóspede os serviços que o hotel oferece durante o check-in?
- Item 39. Foi notado e cumprimentado de maneira cortês por algum funcionário logo após a sua entrada no restaurante?
- Item 26. O atendente é proativo na venda de room service e sugere acompanhamentos?

Estes itens em não conformidade, contidos na parte vermelha da figura 38, são os itens que o gestor deve propor ações de melhoria. Como há uma grande quantidade de itens situados na parte vermelha, em um primeiro momento, não levando em consideração os concorrentes, significa que este é um hotel com baixa qualidade em serviços – no item 5.3 é proposto o enquadramento dos hotéis em níveis que expressam a qualidade de forma mais clara e didática.

Figura 38: Itens em conformidade e não conformidade do hotel 189



Fonte: Elaboração própria

Então, caberia ao gestor do hotel 189 se aprofundar nos itens em não conformidade para trabalhar em ações corretivas, a fim de ampliar a satisfação dos hóspedes e, por consequência, maximizar a probabilidade de ampliar a lealdade e a lucratividade. Este aprofundamento poderia se dar por meio de ferramentas da Gestão da Qualidade com este objetivo.

Em geral, para a melhoria de serviços e das práticas de gestão com uma abordagem após a determinação de não-conformidades, deve

ser feita a seleção das ações corretivas. Assim, a organização pode melhorar continuamente com a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade, o qual deve estar de acordo com a macro estratégia (ILLÉS et al., 2017).

Para oferecer um caráter prático à implantação da melhoria, sugere-se a aplicação da ferramenta 5W1H que, conforme apresentado no Referencial Teórico, é um tipo de análise baseada nos questionamentos das palavras em inglês: *What, Where, Who, When, Why e How*, cujo método é usado para configurar planos de ação e melhoria contínua de processos.

No caso do hotel 189, o gerente poderia pegar todos os itens em não conformidade e fazer um plano de ação conforme o quadro 25. Ressalta-se que os itens em conformidade, também merecem atenção para que o padrão alcançado não seja perdido com o passar do tempo.

Quadro 25: Exemplo de ações de melhoria para os itens em não conformidade 7 e 29

Item/o quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto (R\$)?
*7	Recepção	Fulano	16/010	Não seguiu o padrão	Conversa com gerente	Sem custo
**29	Checkout	Ciclano	20/010	Ausência de empatia	Mudança de função	Sem custo
Item n.

Fonte: Elaboração própria

*Você recebeu a atenção de algum colaborador no momento da chegada, gerando um impacto inicial positivo?

** Agradecem por sua hospedagem demonstrando que seu retorno é valorizado?

Hotel 107:

Pontuação na escala normal (0,1) = -0,6297

Pontuação na escala (50,10) = 43,703

Neste exemplo, analisando o hotel na mesma escala onde os itens estão posicionados, é possível perceber que este hotel contempla até o item 43, considerado um item com dificuldade mediana, quando comparado aos dois exemplos apresentados. Assim, o hotel 107

contempla os itens anteriores a este item, que são por ordem crescente de dificuldade: 15, 36, 8, 42, 1, 6, 25, 11, 33, 49, 29, 27, 40, 51, 47, 48, 3, 9, 44, 34, 22, 10, 35, 12, 45, 20, 46, 50, 21, 23, 43, posicionados na parte azul da figura 39.

Por consequência, os itens não contemplados ou em não conformidade são, também por ordem crescente de dificuldade:

- Item 5. O atendente tentou fechar a venda antes do término da ligação?
- Item 7. Você recebeu atenção de algum colaborador no momento de sua chegada, gerando um impacto inicial positivo?
- Item 38. O atendimento durante o café da manhã é proativo, profissional e cortês?
- Item 17. O funcionário do serviço de quarto atende ao telefone de forma profissional e simpática?
- Item 28. O colaborador divulga outros hotéis da rede?
- Item 19. O serviço de despertar é pontual?
- Item 24. O colaborador bate à sua porta se identificando, antes de entrar no quarto?
- Item 18. O atendente fez o acompanhamento da satisfação após a entrega da solicitação?
- Item 13. São apresentados ao hóspede os serviços que o hotel oferece durante o check-in?
- Item 39. Foi notado e cumprimentado de maneira cortês por algum funcionário logo após a sua entrada no restaurante?
- Item 26. O atendente é proativo na venda de room service e sugere acompanhamentos?

Os itens em não conformidade, contidos na parte vermelha da figura 39, são os itens que o gestor deve propor ações de melhoria. Como a maior parte dos itens está situada na parte azul, em um primeiro momento, não levando em consideração os concorrentes, significa que este é um hotel de média para alta qualidade em serviços – no item 5.3 é proposto o enquadramento dos hotéis em níveis que expressam a qualidade de forma mais clara e didática.

Figura 39: Itens em conformidade e não conformidade do hotel 107



Fonte: Elaboração própria

No caso do hotel 107, o gerente poderia focar nos itens em não conformidade e fazer um plano de ação conforme o quadro 26. Ressalta-se que os itens em conformidade, também merecem atenção para que o padrão alcançado não seja perdido com o passar do tempo.

Quadro 26: Exemplo de ações de melhoria para os itens em não conformidade 17 e 24

Item/o quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto (R\$)?
*17	Recepção	Beutrano	16/10	Queda na receita	Programa de metas	Sem custo
**24	Governança	Ciclano	16/10	Não seguiu o padrão	Conversa com gerente	Sem custo
Item n.

Fonte: Elaboração própria

*O funcionário do serviço de quarto atende ao telefone de forma profissional e simpática?

**O colaborador bate à sua porta se identificando, antes de entrar no quarto?

Hotel 151 – posicionado na parte superior do ranking:

Pontuação na escala normal (0,1) = 0,523

Pontuação na escala (50,10) = 55,230

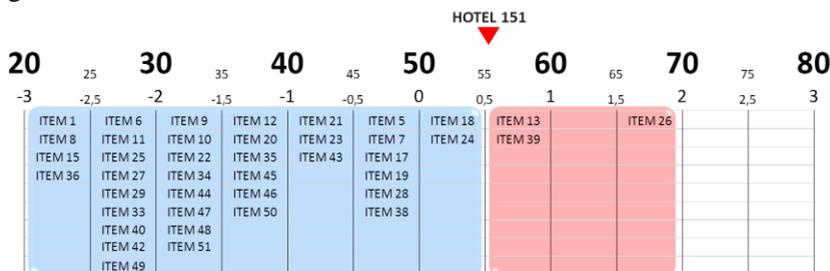
Este hotel contempla até o item 24, considerado um item com dificuldade alta. O hotel 151 contempla este item e os anteriores a ele,

que são, por ordem crescente de dificuldade: 15, 36, 8, 42, 1, 6, 11, 25, 33, 49, 29, 27, 40, 51, 47, 48, 3, 9, 44, 34, 22, 10, 35, 12, 45, 20, 46, 50, 21, 23, 43, 5, 7, 38, 17, 28, 14, 19, 24 e 18 posicionados na parte azul da figura 40. Os itens não contemplados ou em não conformidade, contidos na parte vermelha da figura 40, são:

- Item 13. São apresentados ao hóspede os serviços que o hotel oferece durante o check-in?
- Item 39. Foi notado e cumprimentado de maneira cortês por algum funcionário logo após a sua entrada no restaurante?
- Item 26. O atendente é proativo na venda de room service e sugere acompanhamentos?

Os itens em não conformidade são os itens que o gestor deve propor ações de melhoria. Como quase a totalidade dos itens está situada na parte azul, significa que este é um hotel detentor de alta qualidade em serviços.

Figura 40: Itens em conformidade e não conformidade do hotel 151



Fonte: Elaboração própria

No caso do hotel 151, o gerente poderia focar nos itens em não conformidade e fazer um plano de ação conforme o quadro 27.

Quadro 27: Exemplo de ações de melhoria para os itens em não conformidade 39 e 26

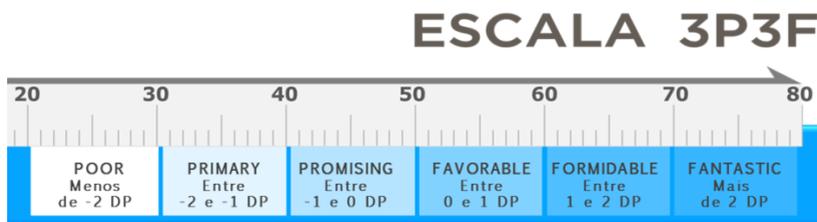
Item/o quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto (R\$)?
Item 39	Restaurante	Beltrano	30/11		Treinamento motivacional	12.000,00
item 26	Checkout	Fulano	30/11	Aumentar as vendas	Treinamento motivacional	12.000,00
Item n.

Fonte: Elaboração própria

5.3 NÍVEIS E NOMENCLATURA PARA QUALIDADE EM SERVIÇOS

A partir da escala construída foi possível classificar os hotéis em níveis do traço latente. Os níveis foram delimitados entre desvios padrão, conforme demonstra a figura 41. Esta figura também apresenta a nomenclatura dos níveis em inglês para publicação estrangeira, a qual resultou no nome da escala: 3P3F, sendo 3 P's dos 3 primeiros níveis (Poor, Primary e Promising) e 3 F's dos 3 níveis finais (Favorable, Formidable e Fantastic).

Figura 41: Escala 3P3F em desvio padrão



Fonte: Elaboração própria

A proposta da teoria de resposta ao item não é agrupar itens levando em consideração determinada particularidade como as dimensões da qualidade ou as áreas do hotel, a finalidade da TRI é oferecer as características dos itens. Contudo, buscou-se verificar se há algum tipo de similaridade, ou não, entre os itens de determinado nível. De acordo com os setores dos hotéis e as dimensões da qualidade, os níveis da escala apresentam as seguintes características:

Nível Poor

Entre 20 e 30 pontos: Este nível caracteriza-se por conter hotéis com os escores mais baixos na escala da qualidade em serviços. Neste estrato, aparecem itens referentes as 4 dimensões da qualidade averiguadas neste estudo (confiabilidade, empatia, garantia, presteza) contudo, há uma ligeira predominância das dimensões confiabilidade e garantia. Foram posicionados neste nível também itens de todos os setores avaliados (recepção, reserva, checkin, checkout, alimentos e bebidas, serviço de quarto e serviços em geral). A predominância em termos de setores se dá no checkout e reserva, sendo que o serviço de quarto apresentou

somente um item neste nível. Assim, momentos da verdade relativos a contatos iniciais parecem ser mais fáceis dos hotéis contemplarem.

Nível Primary

Acima de 30 até 40 pontos: A qualidade em serviços aumenta gradativamente, sendo que a cada nível acima da escala, ela se torna maior. Deste modo, o hotel posicionado neste nível possui maior qualidade em comparação aos hotéis do nível anterior. Aqui há uma certa alteração, passando de itens mais relacionados ao cumprimento inicial, posicionados no nível anterior, para itens que demonstram mais agradecimento (final do atendimento) e conhecimento sobre as informações, bem como ao sentimento genuíno em ajudar/prestar um bom atendimento. Este nível apresenta uma predominância da dimensão de empatia, verificada por itens como “O funcionário demonstra interesse em ajudar?” e “Ao sair do restaurante, um colaborador percebe e lhe agradece?”. Relativo aos setores do hotel, há uma grande quantidade de itens relacionados aos serviços em geral e recepção, tais como “Você sentiu em geral que a equipe de todo hotel têm prazer em servir?” e “O garçom dá um atendimento profissional e cortês?”.

Nível Promising

Acima de 40 até 50 pontos: Itens relacionados à garantia e à prestação destacam-se neste nível. Com relação às áreas do hotel, há uma predominância no serviço de quarto e em alimentos e bebidas. Há um item para cada um dos outros setores, com exceção de serviços em geral, setor que não contém itens neste nível. Além de itens que denotam cordialidade e simpatia, comuns aos níveis anteriores nesta parte da escala aparecem itens que oferecem a ideia de antecipação às necessidades/proatividade, tais como: “O garçom é proativo no pedido de bebidas e alimentos, sobremesa, vinho, café, etc.?” e “O atendimento durante o café da manhã é proativo, profissional e cortês?”. Este nível possui um grau superior de qualidade de serviços em relação aos níveis anteriores.

Nível Favorable

Acima de 50 até 60 pontos: Este nível detém o conjunto de hotéis logo acima da média. Destacam-se itens de confiabilidade, checkin e serviço de quarto. Uma hipótese dos itens relativos ao serviço de quarto estarem começando a aparecer mais para o alto da escala, pode ser devido a itens que abordam serviços que demandam menor grau de instrução. Estes serviços são prestados talvez por pessoas mais simples que tem contato

com os hóspedes, criando os momentos da verdade, diferentemente da recepção, onde há funcionários com maior escolaridade.

Nível Formidable

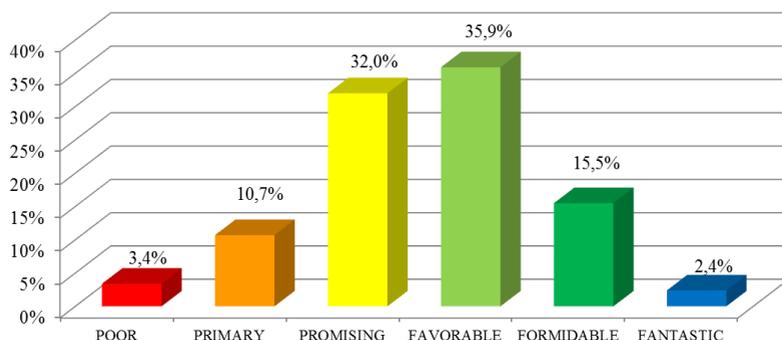
Acima de 60 até 70 pontos: Caracteriza-se por posicionar hotéis com alta qualidade em serviços. Há um item posicionado neste estrato relativo à presteza e serviço de quarto. Aparentemente, itens relativos à presteza estão localizados predominantemente nos níveis mais altos da escala, apesar de aparecerem no transcorrer de todo espectro. Tal fato pode ser um indicativo de que, além do serviço ser prestado de forma simpática (predominância no início da escala) o serviço deve ser proativo e ágil.

Nível Fantastic

Acima de 70 até 80 pontos: Este nível caracteriza-se por deter a mais alta qualidade da escala. Hotéis posicionados neste nível contemplaram todas as dimensões da qualidade e todos os setores onde a avaliação foi realizada. Nenhum item foi posicionado neste intervalo.

Ao inserir os hotéis nos níveis da escala 3P3F, observa-se que o nível 'Favorable' contém o maior percentual % das unidades amostrais, sendo 35,9%. Até a metade da escala, que compreende os níveis Poor, Primary e Promising, há 46,1% dos hotéis. Hotéis estes mais carentes de ações de gestão da qualidade em serviços.

Figura 42: Distribuição dos hotéis nos níveis da Escala 3P3F



Fonte: Elaboração própria

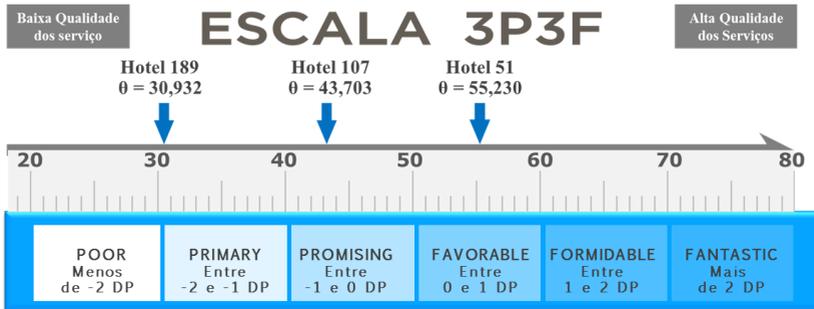
Levando em consideração os três casos apresentados anteriormente:

- **Hotel 189:**
 Pontuação na escala normal (0,1) = -1,906
 Pontuação na escala (50,10) = 30,932

- **Hotel 107:**
 Pontuação na escala normal (0,1) = -0,629
 Pontuação na escala (50,10) = 43,703

- **Hotel 151:**
 Pontuação na escala normal (0,1) = 0,523
 Pontuação na escala (50,10) = 55,230, eles ficariam posicionados na escala e nos níveis 3P3F, conforme demonstra a figura 43.

Figura 43: Exemplo de 3 hotéis na Escala 3P3F



Fonte: Elaboração própria

Com base na figura acima (43), o hotel 189 ficou classificado no nível Primary, o hotel 107 no nível Promising e o hotel 151 ficou classificado como Favorable. Além da forma operacional, por meio do plano de ação apresentada na seção 5.2 deste trabalho, o gestor pode atuar de forma tática e estratégica com estes indicadores e níveis. De forma tática, pode o gestor incutir e buscar o consenso junto aos funcionários da necessidade de melhoria a fim de se alcançar níveis de qualidade mais elevados.

No que se refere à esfera estratégica, o gestor pode ajustar seu nível de qualidade conforme a concorrência e o público alvo. Tomando como exemplo o hotel 189, caso o concorrente direto dele esteja no nível Promising, este hotel precisará atuar para subir um nível na escala

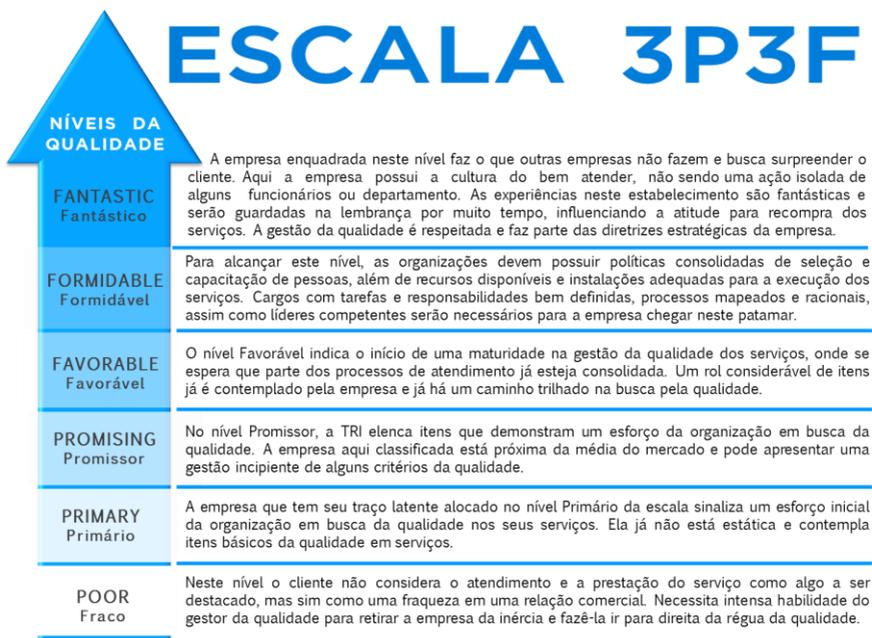
3P3F, ele precisará estar no mesmo nível ou acima para se tornar competitivo.

Outra possibilidade, talvez até mais adequada, para criação dos intervalos seria por meio de uma análise de cluster utilizando como base o valor do parâmetro b . Assim, estes intervalos seriam submetidos novamente a especialistas para serem validados. Esta outra possibilidade de construção dos intervalos pode ser considerada como uma opção para estudos futuros.

Após a definição dos níveis, estudaram-se as características gerenciais que poderiam ser atribuídas nestes níveis. Para Sufi e Singh (2018), o melhor desempenho das redes hotéis se deve à maturidade do seu sistema de gerenciamento da qualidade. Os modelos que envolvem maturidade do gerenciamento como, por exemplo, o da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade, fornecem requisitos para avaliar e desenvolver serviços e projetos de gestão, ajudando as organizações a avançarem nas estratégias organizacionais. Eles normalmente contêm três elementos: base de conhecimento, avaliação e melhoria. A Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade sugere também seis componentes para as áreas organizacionais: Liderança e equipe; Política e Estratégia; Gerenciamento de partes interessadas; Recursos; Contratação e Gerenciamento de Projetos (BASU, 2017).

Estes requisitos oferecem um direcionamento para a descrição dos níveis da qualidade. Contudo, uma adequação e evolução destas descrições devem ser realizadas em estudos futuros. A figura 44 apresenta a descrição dos níveis da qualidade.

Figura 44: Descrições dos níveis da qualidade em serviços para indústria hoteleira

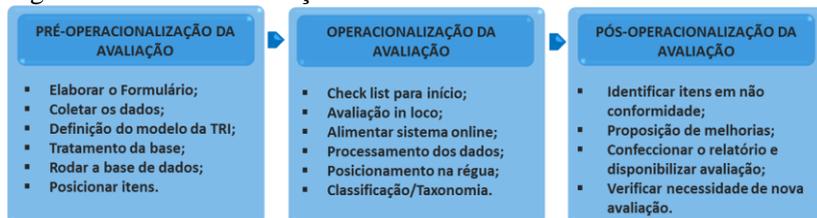


Fonte: Elaboração própria

5.4 RESUMO DA APLICAÇÃO DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇO NA INDÚSTRIA HOTELEIRA

Neste tópico, apresenta-se a proposta de um método para avaliar a qualidade em serviços na indústria hoteleira. De forma ampla, o modelo contempla três fases, que são: a Pré-operacionalização, a Operacionalização e a Pós-operacionalização, conforme figura 45.

Figura 45: Fases da avaliação



Fonte: Elaboração própria

Pré-operacionalização da avaliação

A pré-operacionalização consiste nas etapas explicadas anteriormente nas seções referentes ao instrumento de coleta, trabalho de campo e análise de dados.

Operacionalização da avaliação

Esta etapa, previamente relatada no capítulo 4, será realizada a cada nova avaliação, caso as empresas já avaliadas continuem a monitoração ou novas empresas sejam avaliadas. As novas empresas que desejarem conhecer a qualidade dos seus serviços entrarão diretamente nesta fase.

O início desta fase conterà um *check list* para verificar se a empresa preenche os requisitos para ser avaliada, tais como:

- Possui filial?
- Está sensibilizada para a necessidade da qualidade?
- Não atua em monopólio?
- Busca melhorar seu desempenho?
- É uma empresa prestadora de serviço?
- O serviço fornecido é de hotelaria?

Se a organização possuir características condizentes com o tipo de avaliação a ser realizada, passa-se para a visita *in loco*. Como a visita proposta tem duração mínima de um pernoite, o sistema será alimentado durante a estadia no hotel.

Terminado o lançamento dos dados, estes serão processados e a empresa receberá um escore que a posicionará na 'régua da qualidade'. De acordo com o lugar da régua onde esta empresa se posicionar, será oferecida uma classificação taxinômica conforme explicado neste capítulo. Ao final desta etapa geram-se as entradas para a próxima fase, a pós-operacionalização.

Pós-operacionalização da avaliação

Finalizada a etapa operacional, deverá ser possível identificar os itens em não conformidade. Estes itens deverão ser analisados e submetidos à ferramenta 5W2H, dando indício à atividade gerencial a ser desenvolvida na solução do problema. O fluxograma apresentado na figura 46 demonstra graficamente a ideia geral do modelo.

Figura 46: Proposta de fluxo de atividades na avaliação



Fonte: Elaboração própria

O modelo propõe avaliações periódicas pois, de acordo com Abari, Yarmohammadian e Esteki (2011), para melhorar continuamente o processo de qualidade de serviço é necessário repetir a pesquisa a cada ano. Contudo, dependendo da mudança de política da qualidade da empresa ou se o mercado for instável ou de alta concorrência há possibilidade do período ser reduzido para um ciclo semestral, trimestral, mensal ou até semanal.

Por fim, ao utilizar as ações propostas, por meio da TRI, o gestor irá dispor, diferentemente dos modelos tradicionais, de um método objetivo (respostas sim ou não, criadas para reduzir a influência de gostos pessoais), quantificável (a cada item e a cada hotel é atribuído um valor), adaptativo ao longo do tempo (itens podem ser trocados quando realizada nova calibração), com viés reduzido (a emoção do consumidor, esquecimento, vontade de abandonar a avaliação, etc. é amenizada no modelo proposto), prático (aplicação pode ser utilizada pelos hotéis) e visual (é possível verificar a posição do hotel perante o ranking, além das ações que precisam ser realizadas para avançar nas melhorias) para avaliar a qualidade em serviços, criando uma escala interpretável em que os itens e o traço latente são observados na mesma escala. O modelo oferece ainda ao gestor informações e indicadores para

efetuar o planejamento operacional, tático e estratégico com base em indicadores sólidos.

O planejamento operacional seria concebido juntos aos itens em não conformidade por meio de planos de ação como o 5W2H, perseguindo as melhorias necessárias, definindo responsáveis, recursos e prazos a cumprir. No âmbito tático, setores de Recursos Humanos e Operações podem, por exemplo, identificar quais necessidades de treinamento a empresa necessita. E na esfera estratégica a nomenclatura e os níveis da qualidade permitem demonstrar e intensificar na mente dos colaboradores a missão e visão a ser alcançada, bem como verificar o posicionamento da empresa frente seus concorrentes.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Muitas vezes é complexo e difícil avaliar a qualidade do serviço devido à falta de medidas objetivas e quantificáveis. As medições objetivas resultantes de processos quantitativos fornecem a base para a melhoria contínua do processo. O ponto de vista estatístico retira a tomada de decisão da arena da escolha autocrática subjetiva, fornecendo o subsídio para decisões objetivas baseadas em fatos quantificáveis. Os benefícios são:

- Melhoria da informação do processo;
- Melhor comunicação;
- Discussão com base em fatos;
- Consenso para ação;
- Informações para mudanças de processo (KERZNER; KERZNER, 2017).

Tal premissa vai ao encontro dos objetivos específicos (1) Construir um instrumento de coleta para avaliação da qualidade em serviço na indústria hoteleira e (2) Estruturar um método prático e eficaz a fim de maximizar a isenção das avaliações da qualidade dos serviços.

Em face de operacionalizar o estudo e o alcance destes objetivos, desenvolveu-se um formulário classificado com boa consistência interna (Alfa de Cronbach de 0,881), advindo de consultas à literatura e da necessidade prática de gestores de hotéis, atingindo o objetivo 1, proposto na tese. Deste modo, foram realizadas 206 hospedagens em hotéis pelo método do cliente misterioso (sem agendamento) e analisaram-se os dados dos hotéis por meio da aplicação da teoria de resposta ao item. Esta abordagem pode ser considerada como inovadora, pois não foi encontrada nos estudos realizados em hotelaria analisados neste trabalho. Com esta abordagem, questões objetivas dicotômicas, observação disfarçada e análise proveniente da TRI, entende-se ter atingido o objetivo 2.

A partir destas definições, desenvolveu-se meios para alcançar ao objetivo 3. *Criar uma escala de medida de qualidade em serviços onde estejam posicionados na mesma escala os itens de avaliação e os hotéis avaliados.* Para tanto, foram calculados os parâmetros dos itens e feito o ranking dos hotéis. Entende-se a relevância destas ações dado que, como o ambiente de negócios para a indústria hoteleira está em constante mudança, as escalas de medição de qualidade para hotéis devem ser atualizadas para refletir o novo ambiente (LAI; HITCHCOCK, 2016). Além disto, os gerentes devem reconhecer que cada contexto de serviço é único. Os prestadores de serviços devem ter

cuidado com aplicação de escalas genéricas para contextos que têm poucos elementos em comum com o contexto real (LADHARI, 2008).

O último objetivo específico propõe a criação de níveis e nomenclatura para a qualidade dos hotéis. Isso foi feito de modo a facilitar a aplicação prática e o entendimento dos usuários do método, motivando-os sair de um nível para alcançar o topo da escala. Importante esta proatividade na busca da qualidade gerada por esta ferramenta pois, a satisfação do hóspede tem um impacto direto e positivo na viabilidade econômica de qualquer organização de hospitalidade (CROTTS et al., 2009), sendo a avaliação da qualidade do serviço vital para manter a satisfação do cliente e para aumentar a receita em qualquer organização empresarial (AWASTHI, et al., 2011).

Assim, criou-se uma escala chamada 3P3F, para oferecer uma visualização clara e objetiva no nível de qualidade, bem como o desenvolvimento de uma denominação para estes níveis. Portanto, as organizações terão disponíveis um instrumento e um modelo a ser implantado para avaliar a qualidade percebida dos serviços, realizado por avaliadores com as mesmas características do consumidor do alvo advindo de necessidades de gestores e de marco teórico. Esta proposta pode ser testada e aplicada em outros países devido aos itens não serem específicos para determinada cultura ou nacionalidade, além disto, o modelo é flexível e adaptativo. Desta forma, a limitação geográfica não impediria o uso do modelo.

O instrumento desenvolvido continha 51 itens. Após a calibração dos itens, dez foram eliminados por não se enquadrarem nos requisitos necessários de um item com características adequadas, restando 41 itens para a construção da escala da qualidade em serviços na indústria hoteleira, nominada pelo autor deste trabalho de escala 3P3F devido as iniciais de cada nível contido na escala (Poor, Primary, Promising, Favorable, Formidable e Fantastic).

Desta maneira, utilizando o modelo e a métrica propostos, o hotel estaria mais próximo de oferecer um serviço desejado pelo hóspede, além de avaliar se está conseguindo fazer esta oferta conforme o padrão de qualidade estipulado, evitando os *gaps* entre o que se quer oferecer e o que na realidade é entregue ao consumidor.

Portanto, houve a formulação de itens para mensurar a qualidade de serviços, a proposição de um formulário, da forma de coleta, de um modelo, de uma escala, dos níveis de qualidade em serviços com alta intensidade de interações para a indústria hoteleira e de formas de se buscar melhorias. Cabe destacar que a forma de coleta por meio do cliente misterioso não é tão simples ou com valor baixo, tal

como as avaliações online. Contudo, são dados coletados sem a intenção de detratar ou promover um estabelecimento e sem viés emocional dos consumidores, sendo um método com maior fidedignidade para uma avaliação mais próxima da realidade quando o objetivo é conhecer a qualidade percebida.

Referente às melhorias advindas do modelo, o gestor pode obter benefícios nos três níveis empresariais. No nível operacional, há o benefício prático de se conhecer os itens em não conformidades para a formulação objetiva do plano de ação. O gestor pode atuar de forma tática verificando atividades meio, que poderiam auxiliar na execução do plano de ação, além de estimular os funcionários a trabalharem como um time a fim de progredir na escala 3P3F. No plano estratégico, o gestor pode definir onde se posicionar no seu nível de qualidade, ou seja, colocar como meta progredir até determinado nível, conforme a concorrência e o público alvo.

Os resultados sugerem que parte do instrumento precisa ser adequada, elaborando-se mais questões para cobrir os assuntos que ficaram descobertos com a retirada dos itens que não calibraram. Tal fato pode ser resultado da uniformidade de respostas, dos parâmetros dos itens e aos erros padrão associados a eles, ou ainda ao baixo número de respostas a um determinado item.

Apesar desta necessidade de melhoria do formulário, observa-se que uma das grandes contribuições do estudo é verificar que a TRI funciona e é um método adequado para avaliação da qualidade em serviços na hotelaria, oferecendo a possibilidade da utilização de estatística robusta para problemas com características subjetivas, normalmente abordados sob o enfoque exploratório/qualitativo. A utilização da TRI frente a outras análises multivariadas ainda traz a vantagem de que, por meio de um processo denominado equalização, novos itens sejam formulados e inseridos ao instrumento de medida.

De acordo com Bortolotti et al., (2012) a TRI pode levantar informações relevantes na tomada de decisões e no planejamento estratégico, podendo trazer uma grande contribuição na área de gestão. Deste modo, a avaliação da qualidade em serviços possui papel preponderante nas atividades do gestor, pois ela alimentará e retroalimentará planos de ações para ajustar os padrões dos serviços e para que não haja um descolamento da realidade almejada pelo mercado em que atua. Não importa quão distinto, refinado e característico seja a atmosfera do hotel, os seus hóspedes não estarão satisfeitos se o pessoal for descuidado, rude e pouco profissional (YEN-CHENG et al., 2014).

A análise realizada oferece um método consistente e robusto em termos estatísticos, pois demonstra os parâmetros de discriminação e de dificuldade de cada questão. Isto possibilita também conhecer quais questões de fato são úteis em instrumentos de coleta, pois a TRI demonstra a distribuição dos itens em termos de dificuldade, além de apresentar quais itens conseguem de fato discriminar a qualidade junto aos hotéis avaliados. A análise quantitativa deve ser usada para corrigir os pontos fracos e capitalizar os pontos fortes (LADHARI, 2008), e este estudo vai nesta direção, pois oferece uma análise consistente que aponta falhas de forma clara e precisa.

Desta forma, este trabalho diferencia-se dos demais, pois maximiza a isenção do método de avaliação e minimizar o impacto de elementos tendenciosos no próprio processo de avaliação. Portanto, verifica-se uma forma mais imune, a qual oferece resultados mais próximos da realidade a respeito dos serviços prestados em hotéis. Isto ocorre devido à maneira como os dados são coletados e processados, reduzindo aspectos subjetivos da avaliação - problemática do estudo - resultando em escores precisos para comparar hotéis em caso de *benchmarking*, conforme *ranking* apresentado.

Portanto, este método visa nortear de forma objetiva, prática e consistente a gestão da qualidade desde o nível operacional, passando pelo tático, chegando até às implicações estratégicas; buscando avaliar e monitorar o padrão estipulado, evitando os *gaps* entre o que se quer oferecer e o que na realidade é entregue e interpretado pelo consumidor, bem como projetando uma visão de onde (qual nível da escala 3P3F) a empresa desejar estar classificada e posicionada nos próximos dois, três, cinco ou dez anos.

6.1 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se estudos com maior aprofundamento para descrição dos níveis da qualidade apresentados no item 5.3 deste trabalho. Selecionando/sorteando uma amostra em cada um dos níveis, a fim de verificar as rotinas gerenciais e a maturidade no cotidiano da gestão da qualidade, estas amostras poderiam conferir a convergência das características apresentadas com as particularidades evidenciadas no mercado.

Como as necessidades dos hóspedes e a tecnologia oferecida pelos hotéis evoluem sugere-se para formulação de novos itens ou atualização dos atuais, utilizar o modelo de Kano para este fim.

Também pode ser realizado um estudo para coletar a qualidade percebida dos consumidores, oferecendo outro ponto de vista. Este estudo poderia ser comparado com este realizado por cliente misterioso a fim de verificar se o fator emocional do consumidor interfere substancialmente na coleta dos dados e posterior resultado.

Devido à amostra ter se concentrado em hotéis de redes internacionais e na categoria superior, a amostra não obteve uma diversidade desejável para aplicação da TRI. Deste modo, em um futuro estudo, seria conveniente ampliar a diversidade amostral.

A criação dos intervalos da escala 3P3F por meio de uma análise de cluster, utilizando como base o valor do parâmetro b , poderia oferecer a ferramenta uma precisão maior no momento de sua aplicação prática é outra sugestão de estudo futuro.

Sugere-se ainda realizar um estudo contemplando a dimensão de tangíveis. Os aspectos tangíveis podem ser considerados complementares ao tema abordado.

REFERÊNCIAS

- ABARI, A. A. F.; YARMOHAMMADIAN, M. H.; ESTEKI, M. Assessment of quality of education a non-governmental university via SERVQUAL model. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 15, 2299–2304, 2011.
- AFONSO, M. H. F.; SOUZA, J. V. de; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? aplicação do processo proknow-c na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 47-62, mai./ago., 2011.
- AKAMAVI, R. K.; MOHAMED, E.; PELLMANN, K.; XU, Y. Key determinants of passenger loyalty in the low-cost airline business. **Tourism Management**, 46, 528–545, 2015.
- AKBABA, A. Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey. **Hospitality Management** 25, 170–192, 2006.
- ALVIM, M. Brasil fica em 89º lugar em pesquisa sobre qualidade e acesso à saúde. Rio de Janeiro: O Globo, 2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/saude/brasil-fica-em-89-lugar-em-pesquisa-sobre-qualidade-acesso-saude-21361962> Acessado em: 23/12/2018.
- ANDRADE, D. F.; TAVARES, H. R.; VALLE, R. C. **Teoria da Resposta ao Item**: Conceitos e aplicações. São Paulo: Associação Brasileira de Estatística – ABE, 2000.
- ARAÚJO, E. G., SPANHOL, C. P., YAMASHITA, W. Y., VELASQUEZ, G.G., DA SILVA, P.V. Análise da satisfação dos serviços turísticos na percepção do turista estrangeiro: o caso do município de bonito, Mato Grosso do Sul, Brasil. **Pasos**, Apr 1;13:581, 2015.
- ÁVILA, M. de. Criação de empregos formais cai 64% em 2014, para 396,9 mil vagas. G1 Economia. 23/01/2015 Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/01/pais-criou-396993-vagas-de-emprego-formais-em-2014.html> acessado em: 25/01/2016
- AWASTHI, A.; CHAUHAN, S. S.; OMRANI, H.; PANAH, A. A hybrid approach based on SERVQUAL and fuzzy TOPSIS for

evaluating transportation service quality. **Computers & Industrial Engineering**, 61(3), 637–646, 2011.

BAHARUN, R.; FEIZ, S. A review of service quality models. **2nd International Conference on Management (2nd ICM 2012) PROCEEDING**. Malaysi. JUNE 2012. Disponível em : http://www.academia.edu/1827540/A_REVIEW_OF_SERVICE_QUALITY_MODELS acessado em 10/05/2014.

BAKER, F. B. **Item response theory parameter estimation techniques**. 2ed. New York: Eric, 2001.

BALBIM JUNIOR, A. **Avaliação da satisfação de clientes de bancos comerciais utilizando a teoria da resposta do item**. 158 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2010.

BAN, O. I.; TARA, I. G.; BOGDAN, V.; TUŞE, D.; BOLOGA, S. G. Evaluation of hotel quality attribute importance through fuzzy correlation coefficient. **Technological and Economic Development of Economy**, 22(4), 471-492, 2016.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4.ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

BASU, R. Quality management tools and techniques in major infrastructure projects. In Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions), **6th International Conference IEEE**. (pp. 114-126), 2017.

BITNER, M. J. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. **Journal of Marketing**, Chicago 54 (2), 69–83, 1990.

BLAND, J. M.; ALTMAN, D. G. Statistics notes: Cronbach's alpha. **British Medical Journal**, v.314, n.7080, p. 572, 1997.

BLEŠIĆ, I.; TESANOVIC, D.; PSODOROV, D. Consumer satisfaction and quality management in the hospitality industry in South-East Europe. **African Journal of Business Management**, 5(4), 1388–1396, 2011.

BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional: Medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item**. 291 p. Tese

(Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

BORTOLOTTI, S. L. V.; MOREIRA JUNIOR, F. D. J.; BORNIA, A. C.; SOUSA JÚNIOR, A. D.; ANDRADE, D. D. Avaliação do nível de satisfação de alunos de uma instituição de ensino superior: uma aplicação da Teoria da Resposta ao Item. **Gestão & Produção**, São Carlos, 19(2), 287-302, 2012.

Brasil ocupa 5ª pior posição em ranking de atendimento ao cliente. Curitiba: Gazeta do Povo, 2013. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/brasil-ocupa-5-pior-posicao-em-ranking-de-atendimento-ao-cliente-caidx2rgbhbhse1qx7ikfazwu/> Acessado em: 23/12/2018.

BRAZILIANCSI. BCSI – Índice Brasileiro de Satisfação do Cliente. São Paulo. Disponível em: <http://www.braziliancsi.com.br/resultados/BCSI-20150415-site.pdf> acessado em: 22/10/2015.

BROCATO, E. D.; VOORHEES, C. M.; BAKER, J. Understanding the influence of cues from other customers in the service experience: a scale development and validation. **Journal of Retailing**, 88(3), 384–398, 2012.

BROCATO, R.; POTOCKI, K. We care about students, one student at a time. **Journal for Quality & Participation**, 19(1), 1996.

BRUNI, A. L. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRUNNER-SPERDIN, A.; PETERS, M.; STROBL, A. It is all about the emotional state: Managing tourists' experiences. **International Journal of Hospitality Management**, 31(1), 23–30, 2012.

BUYUKOZKAN, G.; CIFCI, G.; GULERYUZ, S.; BÜYÜKÖZKAN, G.; ÇIFCI, G.; GÜLERYÜZ, S. Strategic analysis of healthcare service quality using fuzzy AHP methodology. **Expert Systems With Applications**, 38(8), 9407–9424, 2011.

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

CARLUCCI, D.; RENNA, P.; SCHIUMA, G. Evaluating service quality dimensions as antecedents to outpatient satisfaction using back

propagation neural network. **Health Care Management Science**, 16(1), 37–44, 2013.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CARRASCO, R. A. A.; VILLAR, P., HORNOS; M. J. J.; HERRERA-VIDEIRA, E. A linguistic multicriteria decision-making model applied to hotel service quality evaluation from web data sources. **International Journal of Intelligent Systems**, 27(7), 704–731, 2012.

CARVALHO, M. M. (Org.); PALADINI, E. P. (Org.). **Gestão da qualidade: teorias e casos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P.; RIBEIRO, J. L. D.; FOGLIATTO, F. S.; MARTINS, R. A. **Gestão de serviços: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2013.

CASSOL, D. Mau sinal: O que anda acontecendo com a telefonia celular no Brasil. **Revista Desafio do Desenvolvimento**. IPEA, Ano 9 . Edição 75, 2012. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2867:catid=28&Itemid=23 Acesso Acessado: em 29/11/2015.

CHEN, K.-Y. Improving importance-performance analysis: The role of the zone of tolerance and competitor performance. The case of Taiwan's hot spring hotels. **Tourism Management**, 40, 260–272, 2014.

CHEN, R. J., BARROWS, C. W. Developing a mystery shopping measure to operate a sustainable restaurant business: The power of integrating with corporate executive members' feedback. **Sustainability**, 7(9), 12279-12294, 2015.

CHOUDHURY, K. Service quality and customers' purchase intentions: an empirical study of the Indian banking sector, **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 31 Iss 7 pp. 529-543, 2013.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise Multivariada**. São Paulo: Atlas, 2011.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2014.

- COSTA, W. F., DE ALBUQUERQUE TITO, A. L., BRUMATTI, P. N. M., ALEXANDRE, M. L. de O. Uso de instrumentos de coleta de dados em pesquisa qualitativa: um estudo em produções científicas de turismo. **Turismo, Visão e Ação**, 20(1), 02-28, 2017.
- CRESWELL, J. W. **Projetos de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010
- CRICK, A. P.; SPENCER, A. Hospitality quality: new directions and new challenges. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 23 Iss 4 pp. 463 – 478, 2011.
- CRONIN Jr., J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**. Chicago 56 (3), 55–69, 1992.
- CROTTS, J. C., MASON, P. R., DAVIS, B. Measuring guest satisfaction and competitive position in the hospitality and tourism industry: An application of stance-shift analysis to travel blog narratives. **Journal of Travel Research**, 48(2), 139-151, 2009.
- DA HORA, H. R. M., MONTEIRO, G. T. R., ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, 11(2), pp.85-103, 2010.
- EKBIA, H., MATTIOLI, M., KOUPER, I., ARAVE, G., GHAZINEJAD, A., BOWMAN, T., Sugimoto, C. R. Big data, bigger dilemmas: A critical review. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, 66(8), 1523e1545, 2015.
- EMBRETSON, S.; REISE, S.P. **Item Response Theory for Psychologist**. Spencer New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publisher, 2000.
- ERDIL, S. T.; YILDIZ, O. Measuring service quality and a comparative analysis in the passenger carriage of airline industry. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 24, 1232–1242, 2011.
- FARIA, E. V.; YOTSUYANAGI, K. **Técnicas de análise sensorial**. Campinas: ITAL/LAFISE, 2002.
- FASONE, V.; HOFER, S.; SCUDERI, R. Hotels in a customer-centred business model: Empirical findings from Val Gardena. **Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis**, v. 64, n. 1, p. 97-108, 2016.

FERRAZ, A. P. C. M.; BELHOT, R. V. Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 17, n. 2, p. 421-431, 2010.

FITZSIMMONS, J. A.; SULLIVAN, R. S. **Service operations management**. New York: McGraw Hill, 1982.

FORD, R. C.; BACH, S. A. Measuring hotel service quality: tools for gaining the competitive edge. *Hospitality Review*, 15(1), 8, 1997.

FORNELLS, A.; RODRIGO, Z.; ROVIRA, X.; SÁNCHEZ, M.; SANTOMÀ, R.; TEIXIDÓ-NAVARRO, F.; GOLOBARDES, E. Promoting consensus in the concept mapping methodology: an application in the hospitality sector. **Pattern Recognition Letters**, v. 67, 39-48, 2015.

FRITZEN, C. E. Speedtest Global Index, ranking de velocidade de internet, o Brasil fica abaixo da 70ª posição em Internet. 2017. Disponível em: <https://www.lumiun.com/blog/ranking-de-velocidade-de-internet-coloca-o-brasil-abaixo-da-70o-mundial/> Acessado em: 23/12/2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acessado em: 10/10/2015

GETTY, J. M., GETTY, R. L. Lodging quality index (LQI): assessing customers' perceptions of quality delivery. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 15(2), 94e104, 2003.

GILL, L; WHITE, L. A critical review of patient satisfaction. **Leadersh Health Services**, vol. 22, p. 8–19, 2009.

GOLDER, P. N.; MITRA, D.; MOORMAN, C. What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. **Journal of Marketing**, 76(4), 1–23, 2012.

GRÖNROOS, C. A Service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, vol: 18-N: 4. pp: 36-44, 1984.

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

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

HAIR JR., J. F.; LAMB JR., C. W.; MCDANIEL, C. **Princípios de marketing**. São Paulo: Thomson, 2004.

HERAS-SAIZARBITORIA, I.; ARANA, G.; BOIRAL, O. Do ISO 9001-certified hotels get a higher customer rating than non-certified ones?. **International Journal of Hospitality Management**, v. 51, p. 138-146, 2015.

HILL M. M.; HILL A. **Investigação por questionário**. Lisboa: Sílabo, 2000.

Hotelaria em Números 2013. Disponível em http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Hotelaria_em_Numeros_2013.pdf. Acessado em: 28/12/2015.

HSU, W. A fuzzy multiple-criteria decision-making system for analyzing gaps of service quality. **International Journal of Fuzzy Systems**, 17(2), 256–267, 2015.

IACOBUCCI, D.; OSTROM A.; GRAYSON, K. Distinguishing service quality and customer satisfaction: the voice of the consumer. **Journal of Consum Psychol** 4(3) p. 277–303, 1995.

IBGE, Centro de Documentação e Disseminação de Informações. Brasil em números (Brazil in figures). Rio de Janeiro: Vol. 22, 2014. Acessado em: 29/09/2017. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2/bn_2014_v22.pdf

IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. Pesquisa de serviços de hospedagem 2016. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/PESQUISA_DE_SERVI%C3%87O_DE_HOSPEDAGEM_2016_RELAT%C3%93RIO_MTUR_IBGE.pdf Acessado em: 22/03/2018.

IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais. **Relatório de Contas Nacionais Trimestrais**: indicadores de volume e valores correntes. Julho/Setembro 2015 Acessado em: 22/10/2015.

ILLÉS, B. C.; NOWICKA-SKOWRON, M.; HORSKÁ, E.; DUNAY, A. **Management and Organization**: Concepts, Tools and Applications. Harlow, Pearson, 2017.

INSC-Brasil, Índice Nacional de Satisfação do Consumidor. Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). disponível em: <http://www.insc.com.br>. Acessado em: 12/08/2018.

JOHN, J.; YATIM, F. M.; MANI, S. A. Measuring Service Quality of Public Dental Health Care Facilities in Kelantan, Malaysia. **Asia-Pacific Journal of Public Health**, 23(5), 742–753, 2011.

JOHNS, N.; CLARK S. L. Customer perception auditing: a means of monitoring the service provided by museums and galleries. **Museum Management and Curatorship**, Taylor & Francis Volume 12, Issue 4, 1993.

KANG, G. D.; JAMES, J. Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. **Managing Service Quality: An International Journal**, 14(4), pp.266-277, 2004.

KERZNER, H.; KERZNER, H. R. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 10 ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.

KHAN, I., RAHMAN, Z. Development of a scale to measure hotel brand experiences. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 29(1), 268-287, 2017.

KILLICK, S., VAN WEERDEN, A., VAN WEERDEN, F. Using LibQUAL+ to identify commonalities in customer satisfaction: the secret to success? **Performance Measurement and Metrics**, 15(1/2), 23–31, 2014.

KNUTSON, B.; STEVENS, P.; WULLAERT, C.; PATTON, M.; YOKOYAMA, F. Lodgserv: A Service Quality Index for the Lodging Industry. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, vol. 14 no. 2 p. 277-284, 1990.

KOTLER. P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2ed. Barueri: Manole, 2002.

KUO, M. S.; LIANG, G. S. Combining VIKOR with GRA techniques to evaluate service quality of airports under fuzzy environment. **Expert Systems with Applications**, 38(3), 1304–1312, 2011.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. . Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**. São Carlos , v. 19, p. 59-78, 2012.

LADHARI, R. Alternative measures of service quality: a review. **Managing Service Quality: An International Journal**, 18(1), pp.65-86, 2008.

LADHARI, R. The lodging quality index: an independent assessment of validity and dimensions. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 24, n. 4, p. 628-652, 2012.

LAI, I. K. W., HITCHCOCK, M. A comparison of service quality attributes for stand-alone and resort-based luxury hotels in Macau: 3-Dimensional importance-performance analysis. **Tourism Management**, 55, 139-159, 2016.

LATHAM, G. P., FORD, R. C., TZABBAR, D. Enhancing employee and organizational performance through coaching based on mystery shopper feedback: A quasi-experimental study. **Human Resource Management**, 51(2), 213-229, 2012.

LEE P-M; KHONG P. W.; GHISTA N. D. The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. **The TQM Magazine**. 18:6, 606-625, 2006.

LEE, H.; KIM, C. A DEA-SERVQUAL Approach to Measurement and Benchmarking of Service Quality. **Asia Pacific Business Innovation and Technology Management Society**, Vol. 40, pp. 756-762, 2012.

LEE, H.; KIM, C. Benchmarking of service quality with data envelopment analysis. **Expert Systems with Applications**, 41(8), 3761-3768, 2014.

LESTARI, Y. D.; SAPUTRA, D. Market study on hospitality sector: evidence from 4/5-star hotel in bandung city indonesia. **International Journal of Business & Society**, v. 19, n. 1, 2018.

LEWIS, B. R. Service Quality: An international comparison of bank customers' expectations and perceptions. **Journal of Marketing Management**, 7, pp.47-62, 1991.

LICKFELD, W. A qualidade como fator de revitalização dos empreendimentos hoteleiros de Blumenau. **Turismo-Visão e Ação**, 2(6), 69-84, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUCHARS, J. Y.; HINKIN, T. R. The service-quality audit: a hotel case study. **Cornell Hotel and Restaurant Administration**, 37(1), 34-41, 1996.

MANSHOR, A. T., SIONG, C. C., KUMAR, M.; TAT, K. F. Measuring service quality of conventional and Islamic banks: A comparative analysis. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 28(8), 822–840, 2011.

MARAFON, A. D.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; LACERDA, R. T. Revisão sistêmica da literatura sobre avaliação de desempenho na gestão de P&D. **Revista Gestão Industrial**, v. 8, p. 1-43, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2012.

MARINKOVIĆ, V.; SENIĆ, V.; KOCIĆ, M.; ŠAPIĆ, S. Dimensions on customer satisfaction: the lessons learnt from Serbian travel agencies. **International Journal of Tourism Research** 15, 184–196, 2013.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; AMORIM, S. L. **Gestão da Qualidade**. 10 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTHIENSEN, A. Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários. **Embrapa Roraima-Documents (INFOTECA-E)**, 2011.

MAURI, A. G.; MINAZZI, R.; MUCCIO, S. A Review of Literature on the Gaps Model on Service Quality: A 3-Decades Period: 1985–2013. **International Business Research**, v. 6, n. 12, 2013.

McDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2003.

MEI, W. O. A., DEAN, A. M.; WHITE, C. J. Analysing service quality in the hospitality industry. **Managing Service Quality: An International Journal**, 9(2), pp.136-143, 1999.

MIKHAYLOV, A. S.; GUMENUK, I. S.; MIKHAYLOVA, A. A. The Servqual model in measuring service quality of public transportation: evidence from Russia. **Quality Management**, 16(144), 78–83, 2015.

MINISTÉRIO DO TURISMO – secretaria executiva Brasília-DF. Estatísticas básicas de turismo Brasil - Ano base 2015, (2016) acessado

em 11/02/2018 Disponível em:
<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/EstatisticasBasicasdoTurismo-Brasil2016-Anobase2015.pdf>

MKONO, M., TRIBE, J. Beyond reviewing: Uncovering the multiple roles of tourism social media users. **Journal of travel research**, 56(3), 287-298, 2017.

MRS Market Research Society. Evidence Matters. Code of conduct. London, abr. 2010. Disponível em:
 <[http://www.mrs.org.uk/pdf/Code%20of%20Conduct%20\(2012%20rebrand\).pdf](http://www.mrs.org.uk/pdf/Code%20of%20Conduct%20(2012%20rebrand).pdf)> Acesso em: 22 out. 2012.

MURAKI E.; ENGELHARD, G. Full Information Item Factor Analysis: application of EAP scores. **Applied Psychological Measurement**, v. 9, p. 417-430, 1985.

NETO, V. Turismo contribui com 9% do PIB mundial. EMBRATUR, 2015. Disponível em:
http://www.embratur.gov.br/piembraturnew/opencms/salaImprensa/artigos/arquivos/Turismo_contribui_com_9_do_PIB_mundial.html Acessado em 22/01/2016.

NOKES, S; KELLY, S. **O guia definitivo do gerenciamento de projetos: como alcançar resultado dentro do prazo e do orçamento**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

NUNES, C. H. S. S.; PRIMI, R. Impacto do tamanho da amostra na calibração de itens e estimativa de escores por teoria de resposta ao item. **Avaliação Psicológica**. v. 4(2), p. 141-153, 2005.

PACHECO, L. Customer satisfaction in Portuguese hotels: Evidence for different regions and hotel segments. **Tourism Analysis**, v. 22, n. 3, p. 337-347, 2017.

PALADINI, E. P. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. 2. ed. revista e revisada. São Paulo: Atlas, 2011.

PALADINI, E. P. **Gestão Estratégica da Qualidade: princípios métodos e processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALADINI, E. P.; BRIDI, E. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso**. São Paulo: Atlas, 2013.

PARASKEVAS, A. Exploring hotel internal service chains: a theoretical approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 13 Iss 5 pp. 251 – 258, 2001.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. Communication and control processes in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**, v. 52 n. 2, p. 35-48, 1988a.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L.. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988b.

PASQUALI, L.; PRIMI, R. Fundamentos da teoria da resposta ao item. **Avaliação Psicológica**, v.2, n.2, p.99-110, 2003.

PETRY, T. R. E., PICKLER, C. DE M., TOMELIN, C. A. A percepção dos hóspedes de negócios quanto ao desempenho da qualidade dos serviços prestados nos hotéis de florianópolis: uma análise a partir do conteúdo gerado no website Booking.com. **Turismo-Visão e Ação**, 18(2), 327-352, 2016.

Portal Brasil Disponível em:
<http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/03/setor-hoteleiro-planeja-investir-r-12-8-bi-ate-2020> Acessado em: 15/01/2015.

RABELO, M. **Avaliação Educacional**: fundamentos, metodologia e aplicações no contexto brasileiro. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Matemática, 2013.

RAUCH, D. A., COLLINS, M. D., NALE, R. D.; BARR, P.B. Measuring service quality in mid-scale hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 27(1), pp.87-106, 2015.

RECKASE, M. D. Unifactor latente trait models applied to multifactor tests: Results and implications. **Journal of Educational Statistics**. v.4, p. 207-230, 1979.

RHEE, H. T.; YANG, S-B. Does hotel attribute importance differ by hotel? Focusing on hotel star-classifications and customers' overall ratings. **Computers in Human Behavior**, v. 50, p. 576-587, 2015.

- ROESCH, S. M. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- RUST, R T.; OLIVER R L. **Service quality: new directions in theory and practice.** Sage Publications, Thousand Oaks, 1993.
- SALEH, F., RYAN, C. Analyzing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. **The Service Industries Journal** 11 (3), 324–343, 1992.
- SAMOHYL, R. W. **Controle estatístico de qualidade.** Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- SANTOS, E. E. dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica.** 7 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2010.
- SANTOS, G. E. de O. O que determina a satisfação dos turistas internacionais no Brasil? **Revista Turismo em Análise**, 24(3), pp.521-543, 2013.
- SANTOS, J. R. Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales. **Journal of extension.** Apr;37(2):1-5, 1999.
- SCHEMBRI, S.; SANDBERG, J. The experiential meaning of service quality. **Marketing Theory**, 11(2), 165–186, 2011.
- SCHMITT, J. **Construção de uma escala de propensão à evasão estudantil em cursos de graduação.** 174 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.
- SEKULIC, D.; MANDARIC, M. Models for measuring services quality and customer satisfaction in hotel industry. **Actual Problems of Economics**, 158(8), 480–487, 2014.
- SETH, N.; DESHMUKH, S.G.; VRAT, P. Service quality models: a review. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22 n. 9, p. 913-949, 2005.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHEN, W.; DAVIS T., LIN D. K. J.; NACHTSHEIM C. J. Dimensional Analysis and Its Applications in Statistics. **Journal of Quality Technology**, Vo. 46, No. 3, 2014.

SILVA, D., LOPES, E. L., JUNIOR, S. S. B. Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. **Revista de Gestão e Secretariado**, 5(1), 01, 2014.

SOARES, T. M. Utilização da teoria da resposta ao item na produção de indicadores sócio-econômicos. **Pesquisa Operacional**. Apr;25(1):83-112, 2005.

SOM, A. P.; MARZUKI, M. A.; YOUSEFI, M. ABUKHALIFEH, A. N. Factors Influencing Visitors' Revisit Behavioral Intentions: a case study of Sabah, **Malaysia International Journal of Marketing Studies**; Vol. 4, No. 4, 2012.

SONG, W.; PARK, S.; RYU, D. Information quality of online reviews in the presence of potentially fake reviews. **The Korean Economic Review**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2017.

SOUZA, C. H. M. de. Uma ferramenta para avaliação da qualidade em serviços: a janela do cliente. **Perspectivas online**, v. 5, n. 1, p. 65-79, 2008.

STEFANO, N. M., CASAROTTO FILHO, N., BARICHELLO, R., SOHN, A.P. A fuzzy SERVQUAL based method for evaluated of service quality in the hotel industry. **7th Industrial Product-Service Systems Conference - PSS, industry transformation for sustainability and business**, p 433 – 438, 2015.

STEFANO, N.; FERREIRA, A. R.; JOAO, D. de M.; GODOY, L. P. Satisfação dos clientes interno e externos mensurada através da escala Servqual e do modelo de gap em uma empresa prestadora de serviços. **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2008.

SU, L., SWANSON, S. R., CHEN, X. The effects of perceived service quality on repurchase intentions and subjective well-being of Chinese tourists: The mediating role of relationship quality. **Tourism Management**, 52, pp.82-95, 2016.

SUFI, T., SINGH, S. P. Hotel Classification Systems: A Case Study. **Prabandhan: Indian Journal of Management**, 11(1), 52-64, 2018.

TEFERA, O., GOVENDER, K. From SERVQUAL to HOTSPERF: Towards the Development and Validation of an alternate Hotel Service Quality Measurement Instrument. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, 5(4), 2016.

TEZZA, R. **Modelagem multidimensional para mensurar qualidade em website de e-commerce utilizando a teoria da resposta ao item**. 198 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

VASCONCELOS, A. M. **Dimensões, componentes e itens de avaliação da gestão da qualidade em serviços turísticos**. 217 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

VAVRA, Terry G.. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

WANNENBURG, E.; DROTSKY, T.; JAGER, J. Gamers' perceptions of the service quality in the gaming areas of selected casinos in South Africa. **African Journal of Business Management**, 3 (7): 317-324, 2009.

WEI, X., LUO, X., LI, Q., ZHANG, J., XU, Z. Online Comment-based Hotel Quality Automatic Assessment using Improved Fuzzy Comprehensive Evaluation and Fuzzy Cognitive Map. **IEEE Trans. Fuzzy Systems**, v. 23(1), 72-84, 2015.

WILKINS, H.; MERRILEES, B.; HERINGTON, C. Towards an understanding of total service quality in hotel. **Hospitality Management**, 26, 840-853, 2007.

WIRTH, R. J.; EDWARDS, M. C. Item factor analysis: current approaches and future directions. **Psychological Methods**, n. 12, p. 58-79, 2007.

WONGTADA, N., RICE, G. Multidimensional latent traits of perceived organizational innovation: Differences between Thai and Egyptian employees. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 25, p. 537-562, 2008.

WU, W. Y., QOMARIYAH, A., SA, N. T. T., LIAO, Y. The Integration between Service Value and Service Recovery in the Hospitality Industry: An Application of QFD and ANP. **International Journal of Hospitality Management**, 75, 48-57, 2018.

XIANG, Z., DU, Q., MA, Y., FAN, W. A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. **Tourism Management**, 58, pp.51-65, 2017.

YEN-CHENG, C., YU, T. H., TSUI, P. L., LEE, C. S. A fuzzy AHP approach to construct international hotel spa atmosphere evaluation model. **Quality & Quantity**, v. 48(2), 645-657, 2014.

YU, M.-C., KENG, I.; CHEN, H.-X. measuring service quality via a fuzzy analytical approach. **International Journal of Fuzzy Systems**, 17(2), 292–302, 2015.

ZARELLI, P. R. **Framework para avaliação das capacidades dinâmicas sob a perspectiva do capital intelectual**. 130 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2015

ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6.ed. Porto Alegre: McGraw Hill AMGH, 2014.

ZIKMUND, W. G. **Princípios da pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2006.

APÊNDICE A

- Distribuição de Frequências -

Setor	Item/questão/pergunta	Sim	Não	NA	Total
Reserva	1. O atendimento é profissional e convidativo?	190	16	0	206
	2. *O atendente lhe pareceu ter conhecimento do produto que vendia?	193	12	1	206
	3. O funcionário agradece por haver escolhido o hotel e faz alguma ação de encantamento durante o seu atendimento?	152	51	3	206
	4. *É oferecido primeiramente o apartamento mais caro, com argumentos de vendas para a valorização do mesmo?	58	142	6	206
	5. O atendente tentou fechar a venda antes do término da ligação?	46	42	118	206
	6. O colaborador agradeceu pela ligação?	72	19	91	206
Recepção	7. Você recebeu atenção de algum colaborador no momento de sua chegada, gerando um impacto inicial positivo?	119	84	3	206
	8. Na recepção foi feito ao menos um cumprimento visual caso houvesse fila?	170	20	16	206
	9. O funcionário demonstra interesse em ajudar?	183	22	1	206
	10. O funcionário pede licença em caso de necessidade de pausar o atendimento (atender ao telefone)?	156	22	28	206
	11. O recepcionista proporciona informações sobre o hotel/ cidade/ região quando solicitado?	173	25	8	206
	12. O recepcionista confirma os dados do hóspede antes de refazer a chave?	160	43	3	206
Check in	13. São apresentados ao hóspede os serviços que o hotel oferece durante o check-in?	71	130	5	206
	14. São divulgadas as informações do roteiro do porta chaves?	103	93	10	206
	15. É oferecido auxílio com a bagagem?	138	18	50	206
	16. *É feita uma ligação após o check-in, verificando a satisfação com a hospedagem?	32	54	120	206
Serviço de quarto	17. O funcionário do serviço de quarto atende ao telefone de forma profissional e simpática?	112	86	8	206
	18. O atendente fez o acompanhamento da satisfação após a entrega da solicitação?	91	96	19	206
	19. O serviço de despertar é pontual?	103	99	4	206
	20. São entregues recados de forma correta?	164	31	11	206
	21. Nenhuma solicitação deixou de ser atendida pela governança?	128	63	15	206
	22. O atendente é preparado, proativo e eficaz, fornecendo as informações solicitadas de forma cordial e ágil?	123	26	57	206
	23. O atendente tem conhecimento do cardápio de room service?	93	42	71	206
	24. O colaborador bate à sua porta se identificando, antes de entrar no quarto?	63	75	68	206
	25. O atendimento do serviço de quarto é profissional e cortês?	179	27	0	206
	26. O atendente é proativo na venda de room service e sugere acompanhamentos?	42	159	5	206
Check out	27. O atendente realiza as tarefas de check-out de forma natural (não robótica), interagindo com o hóspede?	172	34	0	206
	28. O colaborador divulga outros hotéis da rede?	41	42	123	206
	29. Agradecem por sua hospedagem demonstrando que seu retorno é valorizado?	176	18	12	206
	30. *O recepcionista oferece para adiantar outros serviços, como	141	16	49	206

	pedido de taxi ou carro para manobrista?				
	31. *A equipe atendeu as suas solicitações de forma educada e eficaz?	25	5	176	206
Alimentos e bebidas	32. *O atendimento no bar é profissional e cortês?	141	26	39	206
	33. É oferecido um cardápio com opções de petiscos no bar?	68	8	130	206
	34. O garçom tem conhecimento do cardápio do bar?	117	17	72	206
	35. Ao mudar de lugar, o atendente leva seu drink e/ou transfere a conta para a sua mesa?	63	23	120	206
	36. Foi notado e cumprimentado de maneira cortês por algum funcionário durante a sua permanência no restaurante?	81	8	117	206
	37. *Existe acompanhamento de satisfação do hóspede durante o café da manhã?	29	6	171	206
	38. O atendimento durante o café da manhã é proativo, profissional e cortês?	115	83	8	206
	39. Foi notado e cumprimentado de maneira cortês por algum funcionário logo após a sua entrada no restaurante?	44	111	51	206
	40. O garçom tem conhecimento do cardápio do restaurante?	77	14	115	206
	41. O garçom é proativo no pedido de bebidas e alimentos, sobremesa, vinho, café, etc.?	127	70	9	206
	42. É percebido treinamento e capacitação do profissional em servir?	145	16	45	206
	43. O garçom antecipa a montagem das mesas: galheteiro para saladas, ketchup e mostarda para sanduíches, açúcar para café, etc.)?	117	53	36	206
	44. Ao sair do restaurante, um colaborador percebe e lhe agradece?	153	28	25	206
	45. O garçom dá um atendimento profissional e cortês?	133	30	43	206
Serviços em geral	46. Em caso de algum descontentamento em qualquer momento da estadia seu problema foi resolvido a contento?	144	41	21	206
	47. O contato com a equipe de entretenimento e lazer é positivo?	118	18	70	206
	48. O atendimento e as informações sobre disponibilidade e capacidade das salas para eventos é esclarecedor?	143	31	32	206
	49. Todas as suas solicitações foram atendidas adequadamente, e caso contrário, lhe foi dada alguma explicação?	179	25	2	206
	50. Você sentiu em geral que a equipe de todo hotel têm prazer em servir?	166	40	0	206
	51. Você diria que em geral foi bem atendido?	81	11	114	206

Fonte: Elaboração própria (2018).

* Itens excluídos

NA - Não se Aplica/não utilizado