



YAGO VICTHOR NOGUEIRA

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA HOTELARIA DE SÃO
LOURENÇO-MG PARA O ENFRENTAMENTO DO MERCADO COMPETITIVO**

São Lourenço – MG

2019

YAGO VICTHOR NOGUEIRA

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA HOTELARIA DE SÃO
LOURENÇO-MG PARA O ENFRENTAMENTO DO MERCADO COMPETITIVO**

Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do Curso de Administração da Faculdade Victor Hugo, do Grupo Unis-MG, sob a orientação do Prof. Edmo Alves da Silva.

São Lourenço – MG

2019

A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA HOTELARIA DE SÃO LOURENÇO-MG PARA O ENFRENTAMENTO DO MERCADO COMPETITIVO

Yago Victhor Nogueira¹
Edmo Alves da Silva²

RESUMO

Saber quais as estratégias de mercado podem ser adotadas pelo segmento de hotelaria para conquistar e reter seus clientes (hóspedes e turistas), em meio ao enfrentamento do mercado competitivo foi fonte de motivação e temática de pesquisa do referido artigo. Se justificou, pois, no mundo globalizado urge a necessidade de qualquer organização se prontificar em termos estratégicos e operacionais para a manutenção de suas atividades competitivas ou de seus serviços dotados de qualidade. Objetivou-se, então, mostrar que a qualidade do atendimento e a qualidade do relacionamento com o turista/hóspede (cliente) é uma das estratégias identificadas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo com colaboradores e hóspedes/turistas (clientes) de hotéis e pousadas de São Lourenço-MG, utilizando-se de questionário para a coleta de dados. Identificou-se que o segmento adota instrumentos/políticas de fidelização e de hóspedes/turistas (clientes); o preço, conforto e limpeza e bom atendimento são os requisitos principais esperados pelos clientes; os colaboradores são devidamente treinados para a prestação de serviços de atendimento e relacionamento; e que tais serviços foram bem avaliados como excelentes; a qualidade é percebida por meio da confiabilidade, cortesia, rapidez de resposta, comunicação, credibilidade, acesso e segurança. Concluiu-se que a gestão dos atributos da qualidade do atendimento e do relacionamento enquanto serviços ofertados no segmento de hotelaria de São Lourenço-MG é uma estratégia para o enfrentamento do mercado competitivo e pode ser percebida por seus colaboradores (atendentes) e turistas/hóspedes (clientes), possibilitando fidelização e, conseqüentemente, manutenção das organizações no mercado.

Palavras-chave: Qualidade. Serviços. Atendimento. Relacionamento. Hotelaria.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, muitos segmentos enfatizam e priorizam a filosofia de gestão da qualidade, principalmente aqueles em que a competitividade é extremamente acirrada, como é o caso do segmento de hotelaria. Este vivencia momentos de grandes transformações na última década. Movido pela crescente concorrência, tem promovido mudanças desde os aspectos de

¹ Bacharelando do Curso de Administração da Faculdade Victor Hugo, do Grupo Unis-MG. E-mail: yagovicthor@gmail.com

² Orientador e Professor do Curso de Administração da Faculdade Victor Hugo, do Grupo Unis-MG. E-mail: edmoep@yahoo.com.br

gestão de custos, de serviços e de gestão de *marketing*, além de inovações nas estratégias de manutenção e crescimento de público alvo.

Sabe-se que um ponto relevante para tais empresas do segmento (hotéis e pousadas) mediante a conjuntura é a gestão da qualidade de seus serviços, efetivada por meio da gestão das relações pessoais (atendimento/relacionamento ao hóspede/turista) que, se bem administradas resultam em conquistas de metas e objetivos. Portanto, emergem desafios contemporâneos para tais organizações desenvolverem em seus colaboradores ações motivacionais e treinamentos que resultarão no comprometimento e no desempenho de suas atividades profissionais – ou seja, na produção dos serviços.

O fato é que muitos gestores ou proprietários de hotéis e pousadas são resistentes quanto ao investimento em *marketing* no setor, pois acreditam que o este possui efetividade em apenas produtos e com pouca repercussão no segmento de serviços; ou ainda, investem de maneira equivocada para público e local errados.

Dentro deste contexto surge a seguinte situação problema de pesquisa: quais as estratégicas de mercado podem ser adotadas pelo segmento de hotelaria para conquistar e reter seus clientes (hóspedes e turistas), em meio ao enfrentamento do mercado competitivo?

Como hipóteses de pesquisa, podem ser elencadas as seguintes: acredita-se que o atendimento ao cliente (seja este atendimento presencial ou virtual/telefônico) seja fundamental para o enfrentamento do mercado competitivo para as pousadas/hotéis; acredita-se que o treinamento de colaboradores se resume em um diferencial competitivo; pensa-se o grau de satisfação do turista/hóspede (cliente) implica em como o desempenho (a qualidade) do atendimento/relacionamento é percebido por ele e; pensa-se que a qualidade do relacionamento com o turista/hóspede (cliente), por parte dos colaboradores, representa o grande diferencial para a conquista e retenção dos turistas/hóspedes (clientes).

Desta feita, o objetivo geral é mostrar que a qualidade do atendimento e a qualidade do relacionamento com o turista/hóspede (cliente) é uma das estratégias para o enfrentamento do mercado competitivo do segmento de hotelaria. Para o seu cumprimento, podem ser elencados os seguintes objetivos específicos: mapear a conjuntura do mercado e segmento de hotelaria; identificar as dimensões da qualidade dos serviços prestados (atendimento/relacionamento) pelo segmento de hotelaria; verificar se os colaboradores são treinados para o bom atendimento/relacionamento; enumerar as vantagens do bom atendimento/bom relacionamento junto aos turistas/hóspedes (clientes); identificar a qualidade dos serviços de atendimento/relacionamento a partir da percepção dos turistas/hóspedes (clientes).

A escolha da temática do estudo se faz relevante e se justifica na tentativa de mostrar que, na conjuntura, o segmento de hotelaria passou a perceber que o seu diferencial competitivo está na tentativa de mostrar que o segmento de hotelaria precisa ter excelência no atendimento, por meio de treinamentos com seus atendentes (colaboradores), para a conquista e retenção dos turistas/hóspedes (clientes) e obtenção de resultados (obtenção de lucros).

Como percurso metodológico, para o cumprimento dos objetivos elencados, elegeu-se uma pesquisa bibliográfica que serviu de subsídio para uma pesquisa de campo, realizada com colaboradores e hóspedes/turistas (clientes) de hotéis e pousadas de São Lourenço-MG.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A conjuntura do mercado do segmento de hotelaria

De acordo com Dall'Ágnol e Nakatani (2012), um fator que impactou o segmento hoteleiro, de modo geral, foi a entrada de redes hoteleiras. Desta feita, o mercado tornou-se mais competitivo e as empresas locais deste segmento já instaladas demandou pela adoção de estratégias para enfrentamento desta concorrência, cujo foco ateu-se às estratégias de inovação. Para os referidos autores, as estratégias de inovação em serviços são tão importantes quanto as estratégias de adoção de novas tecnologia. Eles ainda justificam que o potencial competitivo é uma das principais razões para o interesse em inovações de serviços e para o processo de gestão destes serviços.

De acordo com Gosling et al. (2006), para as organizações, estando as organizações hoteleiras neste contexto, o que importa não são as mudanças da atualidade, mas sim a velocidade com que as mesmas vêm acontecendo. Já há duas décadas atrás, McKenna (1996) já se preocupava em disseminar sobre a necessidade das empresas adotarem fortes estratégias para a sobrevivência em meio a um mercado promissor competitivo. Para o mesmo, caberia a cada organização a adoção de esforços para a manutenção do relacionamento com seus clientes, a ser desenvolvido mediante princípios básicos e dimensões capazes de transformar a cultura de qualquer organização.

Gosling et al. (2006) elencaram em publicação tais dimensões destacadas por McKenna (1996), sendo elas:

Criação de um novo valor para os clientes; reconhecimento do papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas como definidores do valor que desejam; exigência que a empresa planeje e alinhe toda sua estratégia para

manter o valor que o cliente deseja; construção de uma cadeia de relacionamento dentro das organizações para criar valor desejado pelos clientes (GOSLING et al., 2006, p.3).

Dall'AGnol e Nakatani (2012) destacam que, especificamente no segmento de hotelaria, para acompanhamento do mercado competitivo, faz-se necessário a gestão dos serviços prestados dentro das empresas (hotéis/pousadas), principalmente no que tange o treinamento de pessoal para atendimentos pontuais.

Gosling et al. (2006) destacam que existem valores que as empresas (hoteleiras) precisam adotar para o bom atendimento e relacionamento com o seu cliente, podendo se destacar: a excelência operacional/a excelência na prestação do serviço; oferta de preços justos e competitivos; o estreitamento do relacionamento com o cliente, com vistas à segmentação de seu mercado; a personalização de oferta dos serviços; a oferta de serviços com valores agregados – entendendo estes serviços abrangerem o atendimento e o relacionamento com o cliente. Ademais, os autores registram que as organizações devem ainda, criar seus valores com base em ações efetivas de pós-*marketing*, para a edificação de um banco de dados eficiente, onde pode-se partir de formulários preenchidos pelos clientes como forma de avaliação dos serviços de atendimento e relacionamento, em prol de avaliações e adoções de novas estratégias competitivas e inovadoras.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (EMBRATUR, 2000 *apud* TEIXEIRA; MORRISON, 2004), a cada quarto de hotel construído geram-se até 2 empregos diretos e, desta forma, o segmento hoteleiro se caracteriza como um grande empregado no país, pois suas receitas são providas não só com a hospedagem em si, mas também com a alimentação/bebida e com a utilização de demais serviços ofertados (lavanderia, salas para locação de eventos, etc.).

A RGV Hotelaria, em uma pesquisa de mercado desenvolvida no ano de 2017, constatou-se que o aumento de hotéis e pousadas amplia, conseqüentemente, proporciona o aumento de geração de ganhos e lucros para o comércio local em geral – funciona como um efeito multiplicador; ou seja, o lucro não fica em um só lugar (só no hotel ou na pousada), mas vem beneficiar outros ramos econômicos locais e regionais. Em igual pensamento, Cavalcante e Ferreira (2018), destacaram nos resultados de seus estudos, que hotéis e pousadas são responsáveis pela alavancagem econômica de muitas cidades brasileiras.

Desta forma, considerando tanto o mercado competitivo em que o segmento de hotelaria encontra-se inserido, bem como a relevância econômica que o mesmo tem para o país, é que se faz necessário estudos para formulações de estratégias de inovação, onde a gestão da qualidade

dos serviços de atendimento e relacionamento com o cliente vêm se destacando como diferenciais (CAVALCANTE; FERREIRA, 2018).

2.2 Gestão da qualidade dos serviços

Para Teixeira e Morrison (2004), a gestão dos serviços de qualquer organização deve se ater às mudanças para reorganização de sua cultura gerencial, que poderá acontecer por meio de treinamentos – uma forma ideal para a melhoria de desempenho dos negócios do segmento de hotelaria.

De acordo com Nobre (2008), em relação à gestão dos serviços, existe uma grande dificuldade em relação à mensuração da satisfação por parte dos clientes, a considerar que o que determina a qualidade nestes casos são os valores percebidos pelos mesmos, caracterizados como intangíveis. Desta forma, a gestão dos serviços de hotelaria vai depender de suas características de variabilidade – ou seja, de quem irá promover o serviço, de quem irá realizar o atendimento dos clientes; como por exemplo, vai depender da competência e eficiência dos atendentes. É essencial que os serviços sejam devidamente geridos, estando a qualidade a ser percebida presente nos seus detalhes.

Em segmentos específicos, como também é o caso de hotéis e pousadas, segundo Kotler (1998), o grau de satisfação do cliente implica em como o desempenho do atendimento/relacionamento é percebido por ele. Se a satisfação corresponde às expectativas existe a qualidade.

Ainda, de acordo com Kotler (1998, p.6) “o valor para o cliente é a diferença entre os benefícios que ele ganha comprando e usando um produto ou serviço e os custos para obter os mesmos”. Braidotti (2014) pondera que, não exista uma padronização do julgamento de valores e custos por parte dos clientes, pois estes agem sobre o valor percebido. Assim, o grau de satisfação do cliente implica em como o desempenho do produto ou serviço é percebido por ele em relação ao valor relativo às suas expectativas. Se a satisfação corresponde às expectativas existe a satisfação, se as excede passa ao encantamento.

A gestão da qualidade percebida em serviços é, dentro das teorias, realizada mediante avaliação de seus atributos – ou seja, de dimensões que identificam e os elementos implícitos na qualidade de um serviço prestado, quando o mesmo passa a ser percebido (FREITAS; MANHÃES; COZENDEY, 2006; BRAIDOTTI, 2014).

Em serviços, especificamente, tais atributos foram estudados e discutidos por vários autores na busca de compreender como o cliente percebe e avalia a qualidade. Machado,

Queiroz e Martins (2006) explicitam as 10 categorias determinantes da qualidade do serviço e que foram ainda citadas nos estudos de Braidotti (2014), e que também podem ser utilizadas no segmento de hotelaria, a saber:

Confiabilidade – envolve coerência no desempenho e constância, onde a empresa desempenha o serviço de forma correta da primeira vez;

Rapidez de resposta – diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados fornecerem o serviço;

Competência – significa possuir habilidades e conhecimentos necessários: conhecimentos e habilidades dos empregados de contato com os clientes, de suporte operacional, de pesquisa e organização;

Acesso – envolve facilidade de abordagem e de contato: serviço é facilmente acessível, com horas convenientes de operação, local conveniente para execução;

Cortesia – envolve boa maneira, respeito, consideração e contato amigável do pessoal, consideração pela propriedade do consumidor e boa aparência do pessoal de contato;

Comunicação – manter os clientes informados em linguagem que possam compreender e ouvir os clientes: explicar o serviço em si, explicar o preço do serviço, bem como a relação entre o custo e o serviço;

Credibilidade – envolve confiança, crédito, honestidade e curiosidade com o interesse do cliente: nome da empresa, reputação, características pessoais do pessoal de contato;

Segurança – estar livre de perigos, riscos ou dúvidas: segurança física, financeira;

Compreender/conhecer o cliente – envolve fazer um esforço para compreender as necessidades do cliente: conhecer as exigências específicas do cliente, seu segmento, fornecer atenção individualizada, reconhecer o cliente assíduo;

Tangíveis – incluem evidência física do serviço: instalações físicas, ferramentas e equipamentos utilizados para fornecer o serviço, representações físicas do serviço (BRAIDOTTI, 2014, p. 28).

“A satisfação e a fidelidade do cliente devem ser consideradas como principais indicadores das empresas” (GONZÁLES; RAMOS; AMORIM, 2005, p. 1686) e, quando acumulada, passa a ser resultante de experiência globais, em relação ao atendimento e ao relacionamento, como formas de serviço. Assim, a satisfação consiste na experiência e na percepção do serviço.

De acordo com Neves (2006), o serviço de atendimento/relacionamento ao cliente está se tornando uma forma importante de criar vantagem competitiva. Ou seja, demanda do segmento de hotelaria uma gestão de qualidade em seus processos de atendimento e relacionamento com seus clientes como serviços ofertados pelos hotéis e pousadas, onde e para tanto, encontram no *marketing* ferramentas para a gestão desses processos de relacionamento e procedimentos de atendimento, em busca da satisfação e da fidelidade do cliente.

2.3 Marketing para o segmento de hotelaria

Especificamente na segmentação hoteleira, o *marketing* foi aderido na forma de propaganda e promoção, onde para sair na frente da concorrência, as pousadas e hotéis passaram

a investir em atrativos que objetivam a captura de novos clientes e fidelização dos já clientes (KOTLER, 2000).

O sucesso do *marketing* concentra-se na qualidade dos serviços e se estendem pelas formas de comprometimento de motivação das pessoas que desempenham tais serviços (DIAS, 2013). De acordo com Gordon (2000), a adoção do marketing é essencial quando o assunto é gestão de relações entre clientes e organizações. A busca pela liderança no mercado competitivo tem maiores chances de êxito se pautadas das estratégias de *marketing*, não estando o segmento de hotelaria de fora deste contexto.

Lovelock e Wright (2003) ponderam que a fidelidade nasce a partir da qualidade do atendimento e do relacionamento que uma organização tem com seu cliente. É este o principal atributo para que o cliente continue a prestigiar os serviços da organização, assim como recomendar a outros. Contudo, de acordo com Gosling et al. (2006, p.5), “tal fidelidade, porém, não pode ser tomada como certa, pois ela só continuará enquanto o cliente achar que está recebendo valor melhor do que poderia ser obtido pela troca para outro fornecedor”.

Gummesson (2005), acredita que dentro das ferramentas e estratégias de *marketing*, a gestão de relacionamentos é uma excelente alternativa para o trabalho com a intangibilidade dos serviços (atendimento e relacionamento), sendo que se não geridos, eventuais problemas podem abalar o processo de criação de vínculos duradouros entre empresa e cliente. De acordo com Kotler e Keller (2012), para a gestão de relacionamento faz-se necessário conhecer o público-alvo.

“Relacionamento significa desenvolver ferramentas e meios que permitam um contato direto, quase íntimo com o cliente” (BORGERT; SANTOS, 2014, p.1), e pode ser construído por meio do *marketing* de relacionamento, sendo este uma prática de construções satisfatórias a longo prazo e contínua entre empresas e clientes (KOTLER; KELLER, 2012).

Para o seu bom funcionamento, faz-se necessário estar embasado em alguns requisitos elencados por Gummesson (2005), tais como: a qualidade oferecida no serviço; a devida segmentação de mercado; a necessidade de monitoramento contínuo do relacionamento; adoção de estratégias de *marketing* interno; adoção de serviços especializados; aprimoramento dos processos de comunicação; aperfeiçoamento da estrutura organizacional.

Outra estratégia de *marketing* é a excelência no atendimento. E, na atualidade do segmento de hotelaria, a demanda pelo atendimento de excelência é crescente por parte de seus clientes, o que vem obrigando as pousadas e hotéis a se aperfeiçoarem, a utilizarem recursos tecnológicos e, principalmente, a investirem em qualidade e treinamento de seus colaboradores (SALES; NASCIMENTO; LEMOS, 2017).

De acordo Nobre (2008), é necessário que os colaboradores compreendam a importância da excelência durante os processos de atendimento; é importante que eles compreendam que suas qualidades como profissionais estão aquém da capacidade técnica em atender, devendo os mesmos buscarem por inovações, cooperação em equipe, por organização durante os atendimentos e por decisões adequadas durante os processos de atendimento. Para o mesmo autor, todas estas ações fazem parte da qualidade humana do atendimento, sendo fator fundamental para a diferenciação de um hotel ou pousada perante sua concorrência.

Neves (2006), também aborda sobre a qualidade no atendimento, diferenciando o fator humano no processo. Segundo o mesmo, os colaboradores de uma organização são responsáveis pela excelência do atendimento e pela satisfação das expectativas dos clientes em relação aos serviços prestados. Acrescenta ainda que, a excelência do atendimento demanda por colaboradores devidamente treinados e motivados por parte das organizações.

Kotler (2000), evidencia que a excelência no atendimento provém da qualidade da prestação de serviço, entendendo ao atendimento como um serviço e, portanto, a excelência do atendimento é responsável pela sobrevivência da organização e pela contribuição em relação ao processo de satisfazer as expectativas do cliente.

Em relação às expectativas dos clientes, Nobre (2008), pondera que o atendimento de qualidade é um ponto de referência para que o cliente avalie e perceba o serviço prestado pela organização, ficando satisfeito com o serviço e com a organização. Sendo assim, o desafio de qualquer organização está na tarefa de minimizar distâncias entre expectativas e percepções do cliente. Lima et al. (2016, p. 178), escreveram que “um dos passos fundamentais para buscar a excelência no atendimento do cliente é conhecer suas necessidades atuais e futuras, sendo o ponto de partida para um bom desempenho das empresas a satisfação de sua clientela”.

3 METODOLOGIA

Para o percurso metodológico, adota-se a pesquisa mista: pesquisa bibliográfica (obras clássicas e revisão literária) e de campo (GIL, 2008; CREWSWELL, 2010), realizada na cidade de São Lourenço – Região do Circuito das Águas, no sul de Minas Gerais – onde o turismo é a principal fonte econômica local, com hotéis e pousadas que recebem turistas/hóspedes em todos os meses do ano.

A pesquisa de campo, com abordagem quantitativa, se cumpriu por meio de dois questionários, como instrumentos. Um foi destinado aos atendentes (colaboradores) de hotéis e pousadas (APÊNDICE A). Como critério de inclusão da amostra de pesquisa, foram

considerados somente os atendentes (colaboradores) registrados, sendo os contratados para temporadas excluídos da pesquisa. O outro, foi destinado aos hóspedes/turistas (clientes) (APÊNDICE B). A amostra de pesquisa se formou com visitação a 5 hotéis e 5 pousadas do município, na qual o questionário foi aplicado para 20 atendentes registrados nos referidos estabelecimentos e para 20 hóspedes/turistas (clientes)

Os questionários foram aplicados durante os meses de abril e maio de 2019. Os dados coletados foram tratados por meio de descrições ou de gráficos, utilizando-se para tanto o *software* Excel e foram discutidos com a literatura específica, como propõem Gil (2008) e Crewswell (2010), considerando a abordagem mista de pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O atendimento/relacionamento dos serviços de hotelaria de São Lourenço na percepção de seus colaboradores (atendentes)

De acordo com a pesquisa realizada junto aos colaboradores de hotéis e pousadas, constatou-se que 80% da hotelaria de São Lourenço adota instrumentos/políticas de fidelização e de hóspedes/turistas (clientes) e, também, alguma ferramenta para medir a satisfação e a qualidade percebida pelos mesmos.

Instrumentos/políticas de fidelização e para a mensuração da satisfação qualidade percebida são consideradas como ferramentas de *marketing*, que se acordo com Neves (2006), auxiliam a organização em seus processos de gestão de relacionamento e procedimentos de atendimento, em busca da satisfação e da fidelidade.

No segmento de hotelaria, a satisfação da clientela é o requisito principal para decisões em repetir o uso dos serviços/da compra e, portanto, deve ser avaliada, medida e monitorada, como bem recomendam Gonzáles, Ramos e Amorim (2005).

A expectativa do hóspede/turista em relação à hotelaria foi identificada pelos colaboradores pesquisados (Figura 1), sendo que a totalidade da amostra (100%) acredita que os fatores preço, conforto e limpeza e bom atendimento são os fatores principais. Além disso, o fator bom relacionamento (85%) e área de lazer e academia (80%) também forma mencionados em grande proporcionalidade por parda da amostra pesquisada. Já os fatores tratamento personalizado (50%) e convenio empresarial (15%) foram mencionados por uma parte não tão significativa da amostra.

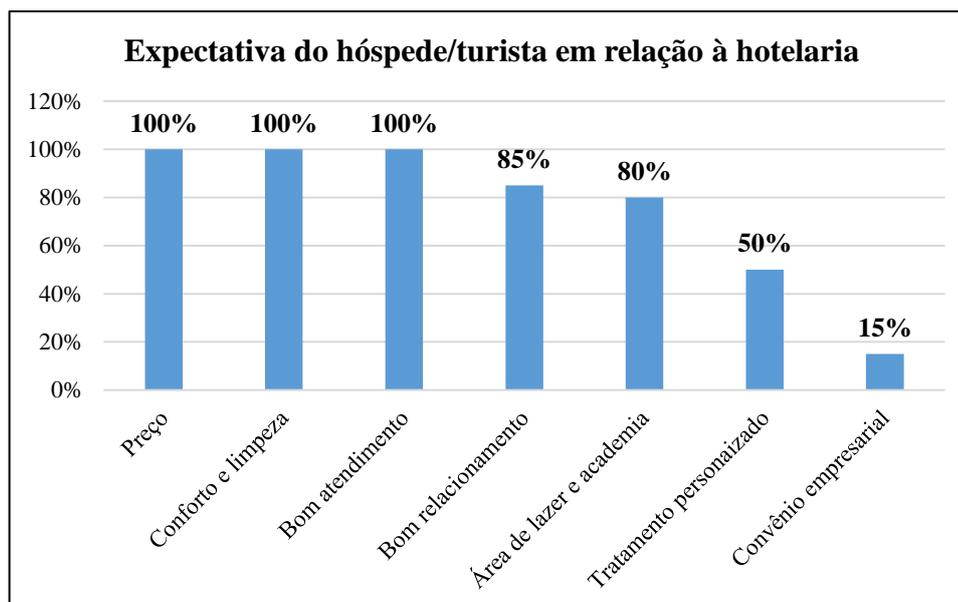


Figura 1 – Expectativa do hóspede/turista em relação à hotelaria na visão dos colaboradores da rede hoteleira de São Lourenço

Fonte: Elaborada pelo autor/dados da pesquisa (2019)

De acordo com Gosling et al. (2006), conhecer fatores ou requisitos esperados pelos clientes (turistas/hóspedes) no segmento hoteleiro é primordial para um bom planejamento de oferta para esta demanda. Em seus estudos, os autores identificaram que a excelência em serviços (atendimento/relacionamento) e preços justos e competitivos são os diferenciais que mais importam neste segmento, especificamente – o que não difere do resultado coletado neste estudo de caso sobre a expectativa do hóspede/turista em relação à hotelaria de São Lourenço (como evidenciado pela figura).

A qualidade percebida em serviços de atendimento e relacionamento da rede hoteleira de São Lourenço foi uma outra questão de pesquisa. Foi formulada tanto para colaboradores, quanto para os clientes do segmento e da localidade em estudo. Propôs-se uma escala de excelente à insatisfatória para a avaliação. Registra-se que a condição de ‘insatisfatória’ não foi percebida por nenhum colaborador participante da pesquisa – ou seja, não foi mencionada por nenhum deles. O resultado dos demais dados coletados está apresentado, de maneira condensada, na Figura 2 (que segue).

Intepretando os resultados pode-se perceber que os serviços de atendimento e relacionamento da rede hoteleira de São Lourenço são sempre excelentes, segundo os colaboradores do segmento. Esta constatação predominante, por meio de uma opinião significativa, vem de acordo com o que a literatura especializada recomenda. Na concepção de Sales, Nascimento e Lemos (2017) desacam que a excelência constante/persistente na prestação de serviços de atendimento e relacionamentos na rede hoteleira é imprescindível para o

processo de fidelidade e de liderança no mercado competitivo. Para os mesmos autores, a irregularidade e a não conformidade (ou instabilidade) na prestação destes serviços prejudica a imagem da organização, pois o cliente não tem como avaliar tais serviços a partir de uma padronização.

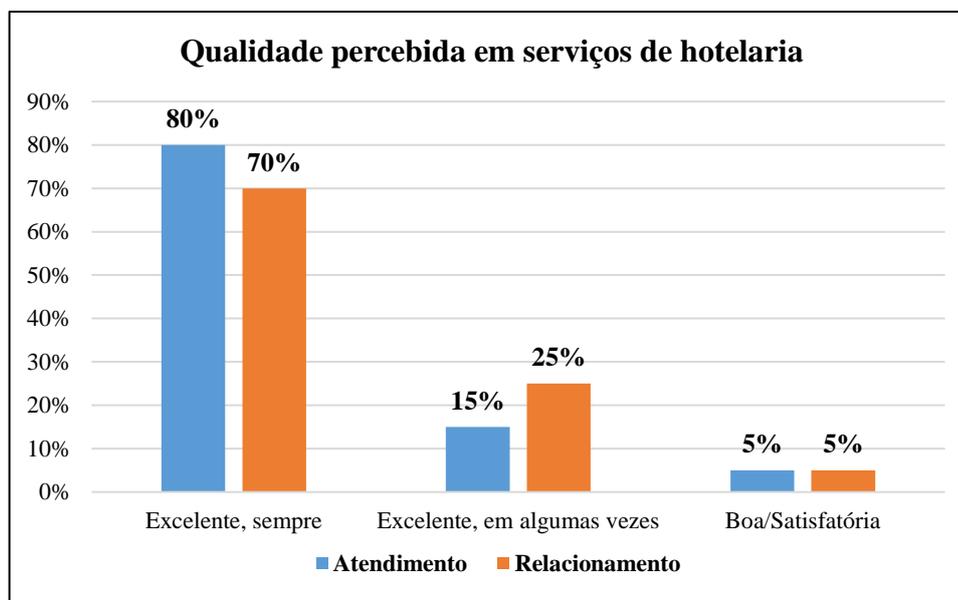


Figura 2 – Qualidade percebida em serviços (atendimento e relacionamento) pelos colaboradores da rede hoteleira de São Lourenço

Fonte: Elaborada pelo autor/dados da pesquisa (2019)

Conhecer sobre treinamentos e programas ofertados aos seus colaboradores pela rede de hotelaria São Lourenço foi um objetivo importante, haja vista que a literatura contemporânea, mediante resultados de estudos realizados, vem reconhecendo tais ações como imprescindíveis para o êxito e sucesso dos serviços prestados e diferencial da organização no mercado competitivo. Dall'Agno e Nakatani (2012), em referência ao segmento, pondera que para acompanhamento do mercado competitivo, faz-se necessário a gestão dos serviços, principalmente no que tange o treinamento de pessoal para atendimentos pontuais.

Dentro de tais assertivas, de acordo com a Figura 3 (na sequência), identificou-se que: 50% dos colaboradores respondentes afirmaram existir treinamentos para atendimento aos clientes nos hotéis/pousadas onde trabalham; 30% afirmaram existir treinamentos para relacionamento com os clientes. Já a oferta de programas de benefícios (premiações) com metas cumpridas no atendimento aos hóspedes/turistas (clientes) e programas de benefícios (premiações) com metas cumpridas no relacionamento junto aos hóspedes/turistas (clientes) foram respondidas por apenas 20% dos colaboradores em pesquisa.

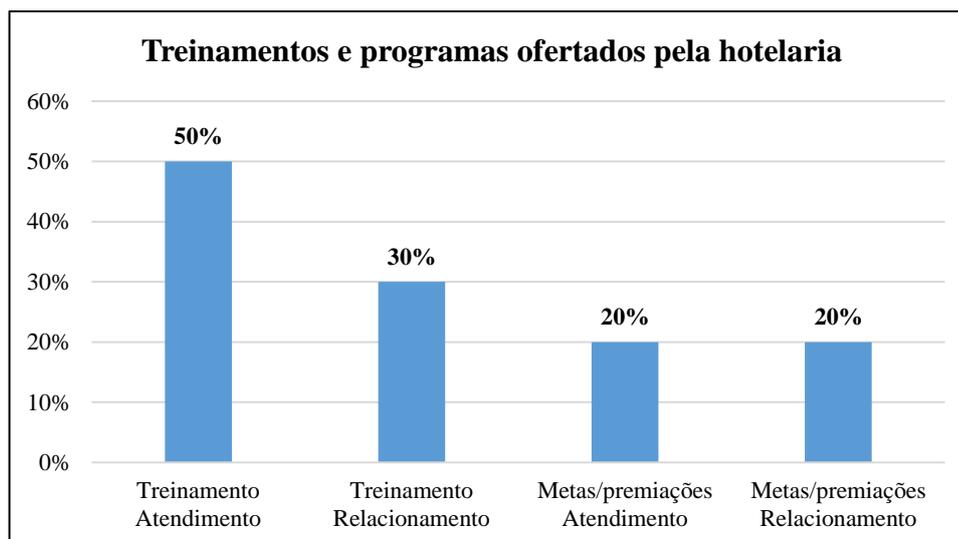


Figura 3 – Treinamentos e programas de benefícios/metad ofertados, segundo os colaboradores da rede hoteleira de São Lourenço

Fonte: Elaborada pelo autor/dados da pesquisa (2019)

Sales, Nascimento e Lemos (2017) afirmam que a excelência do atendimento e no relacionamento no segmento de hotelaria são resultantes do investimento de aperfeiçoamento e treinamento dos colaboradores e, ainda, resultados de programas e planejamentos para a melhoria do atendimento/relacionamento, como motivações por meio de metas e benefícios para o cumprimento das metas. Desta feita, compreende-se por meio da interpretação dos resultados exibidos pela figura, a carência deste aperfeiçoamento decorrente de treinamentos, justamente pela sua pouca prática e adoção no segmento de hotelaria de São Lourenço.

4.2 O atendimento/relacionamento dos serviços de hotelaria de São Lourenço na percepção hóspedes/turistas (clientes)

A qualidade percebida nos serviços de atendimento e relacionamento da rede hoteleira de São Lourenço também foi objeto de investigação, demandando o seu conhecimento segundo a percepção de seus clientes (hóspedes e turistas). De acordo com os resultados coletados, e mostrados pela Figura 4 (que segue), percebe-se que tanto o serviço de atendimento, quanto o serviço de relacionamento foram bem avaliados pelos respondentes da pesquisa. A proporção de clientes que consideram tais serviços como sempre (ou até mesmo em algumas vezes) excelentes é abrupta em relação aos que consideram tal qualidade como apenas satisfatória.

Por meio da interpretação dos resultados, compreende-se que exista qualidade no serviço de atendimento e de relacionamento dos hotéis e pousadas de São Lourenço e que seus clientes percebem tal qualidade nitidamente. Afirma-se então que tais serviços respondem ou superam

às expectativas dos clientes e que, confirmam o que pondera Nobre (2008), sendo que qualidade é um ponto de referência para que o cliente avalie e perceba o serviço prestado pela organização, ficando satisfeito com o serviço e com a organização.

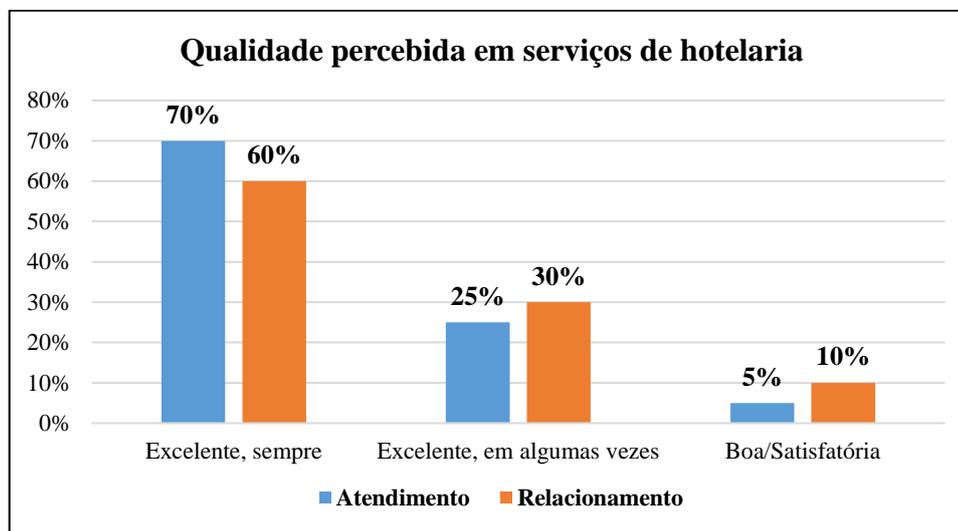


Figura 4 – Qualidade percebida em serviços (atendimento e relacionamento) pelo os clientes da rede hoteleira de São Lourenço
Fonte: Elaborada pelo autor/dados da pesquisa (2019)

Também, constatou-se que somente 40% da hotelaria de São Lourenço adota instrumentos/políticas de fidelização e de hóspedes/turistas (clientes) e alguma ferramenta para medir a satisfação e a qualidade percebida pelos mesmos. Curioso notar que esta mesma questão foi respondida pelos colaboradores, que afirmam a existência de tais ferramentas na rede hoteleira em estudo, mas que as mesmas não foram percebidas por seus usuários/clientes.

Assim, diante de tal constatação, ousa-se afirmar na necessidade dos hotéis/pousadas de São Lourenço adotarem posturas diferenciadas, por meio de promoções de ações que permitam a percepção dos seus clientes de tais ferramentas existentes. Gosling et al. (2006) acreditam que estas ferramentas são potenciais para a criação de valores junto aos clientes, e se efetivam como uma prática de pós-marketing, que podem ser executadas por formas simples de avaliações de atendimento e relacionamento, como por exemplo o preenchimento de formulários no momento de *check-out*. Já Sales, Nascimento e Lemos (2017) apostam nas tecnologias de informação e comunicação para esta uma forma ativa de participação (e avaliação) da qualidade dos serviços prestados pela empresa hoteleira.

A necessidade de identificação da possibilidade (ou não) da fidelização dos clientes em pesquisa foi uma questão primordial para o estudo realizado e, de acordo com 90% dos pesquisados, estes repetiriam 'a compra' dos serviços prestados pelos hotéis/pousadas nos quais

estavam hospedados. Ou seja, por este índice quase que totalitário, pode-se dizer que a qualidade prestada pelo atendimento/relacionamento nos hotéis/pousadas de São Lourenço foi suficiente, considerada como satisfação acumulada, e foi requisito decisivo para a fidelização. Como bem ponderam Gonzáles, Ramos e Amorim (2005), a satisfação acumulada é resultante de experiência globais, em relação ao atendimento e ao relacionamento, como formas de serviço. Assim, a satisfação consistiu na experiência e na percepção do serviço.

E, identificada a satisfação acumulada pelo atendimento/relacionamento nos hotéis/pousadas de São Lourenço, buscou-se identificar quais os atributos que foram permissivos para que este resultado final. Para tanto, foram elencadas as dimensões (ou os atributos) da qualidade percebida, sendo solicitado aos clientes participantes da pesquisa, a sua avaliação. A Figura 5 trouxe a síntese desta avaliação.

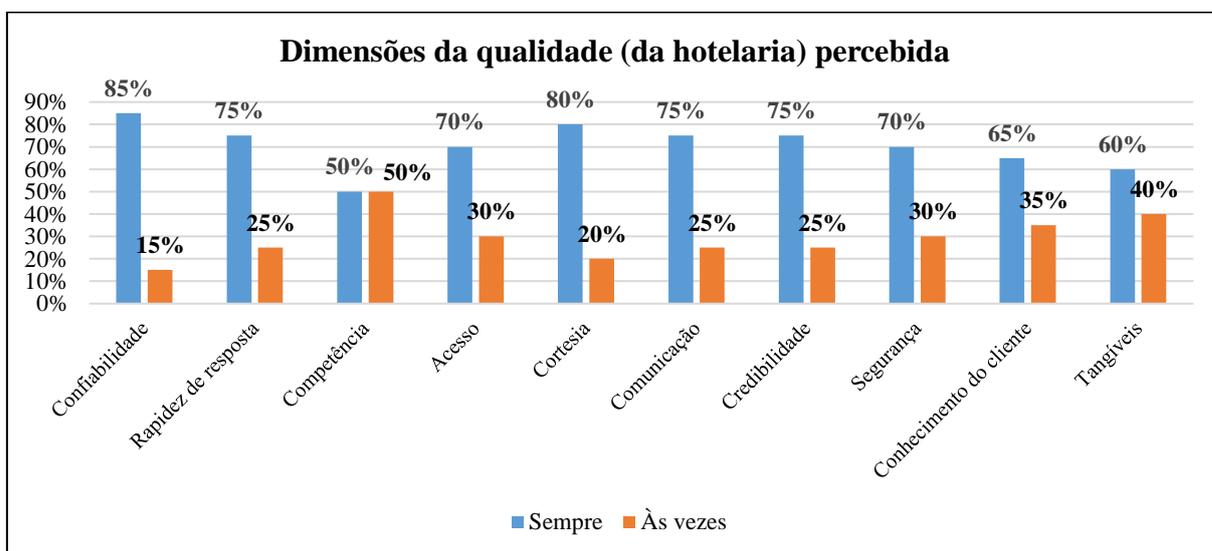


Figura 5 – Dimensões da qualidade percebida, segundo os clientes da rede hoteleira de São Lourenço
Fonte: Elaborada pelo autor/dados da pesquisa (2019)

De acordo com os resultados, é possível compreender que a qualidade dos serviços (atendimento/relacionamento) percebida pelos clientes atrelam-se principalmente às seguintes dimensões: (85%) confiabilidade – o correto desempenho do serviço de atendimento/relacionamento corretamente; (80%) cortesia – os atendimentos/os relacionamentos são feitos com boas maneiras/respeito aos clientes; (75%) rapidez de resposta – atende/relaciona (com) o cliente adequadamente e imediatamente; (75%) comunicação – linguagem utilizada pelos atendentes são facilmente compreendidas; (75%) credibilidade – os serviços de atendimento/relacionamento são prestados com eficiência e de maneira adequada; (70%) acesso – fácil acesso aos serviços de atendimento/relacionamento e; (70%) segurança –

ambientes seguros. A literatura especializada registra que “a satisfação e a fidelidade do cliente devem ser consideradas como principais indicadores das empresas” (GONZÁLES; RAMOS; AMORIM, 2005, p. 1686).

Curioso notar que as dimensões conhecimento do cliente (atendimento/atenção individualizada); competência (atendentes devidamente capacitados/habilitados) e; tangíveis (instalações físicas e equipamentos) foram consideradas em segundo plano, com porcentagens inferiores (ou menos significativas). Sendo assim, acredita-se que tais atributos precisam ser melhorados para que passem a ser melhor percebidos pelos clientes da rede hoteleira de São Lourenço.

Demanda-se uma atenção por parte da gestão de tais atributos, pois, de acordo com Freitas, Manhães e Cozendey (2006), a gestão da qualidade percebida em serviços é realizada mediante avaliação de seus atributos – ou seja, de dimensões que identificam e os elementos implícitos na qualidade de um serviço prestado, quando o mesmo passa a ser percebido.

5 CONCLUSÃO

Mediante pesquisa bibliográfica, identificou-se que no segmento de hotelaria, a filosofia de gestão da qualidade vem sendo adotada, de maneira estratégica, onde os gestores ou proprietários de hotéis e pousadas vem entrando no marketing uma grande ferramenta.

Em relação à pesquisa realizada junto aos colaboradores (atendentes) da rede de hotelaria São Lourenço, identificou-se que: o segmento vem adotando instrumentos/políticas de fidelização e de hóspedes/turistas (clientes); além do bom relacionamento, o preço, conforto e limpeza e bom atendimento são os requisitos principais esperados pelos clientes; os colaboradores percebem os (seus) serviços de atendimento e relacionamento prestados juntos aos clientes são sempre excelentes, e que em grande parte se deva pelo aperfeiçoamento e treinamento dos colaboradores para atendimento/relacionamento junto ao cliente e pelos programas de metas e benefícios (premiações) ofertados pelo segmento.

Já em relação à pesquisa realizada junto aos hóspedes/turistas (clientes), identificou-se que: os serviços de atendimento e relacionamento foram bem avaliados, considerados como excelentes, superando as expectativas; que embora exista a adoção de instrumentos/políticas de fidelização e de hóspedes/turistas (clientes), tais ferramentas não são percebidas pelos mesmos; que o processo de fidelização realizado é positivo, onde a amostra pesquisa afirma a repetição da compra (ou o uso dos serviços), principalmente, pela qualidade percebida no atendimento e relacionamento, a partir dos atributos confiabilidade, cortesia, rapidez de resposta,

comunicação, credibilidade, acesso e segurança. Entretanto, competência e tangíveis foram atributos menos percebidos, o que vem impor ao segmento uma proposta de melhoria nos mesmos, para que passem a ser avaliados como de qualidade para o segmento.

Concluiu-se, então, que a gestão dos atributos da qualidade do atendimento e do relacionamento enquanto serviços ofertados no segmento de hotelaria de São Lourenço é uma estratégia para o enfrentamento do mercado competitivo e pode ser percebida por seus colaboradores (atendentes) e turistas/hóspedes (clientes), possibilitando fidelização e, conseqüentemente, manutenção das organizações no mercado.

REFERÊNCIAS

BORGERT, A. B.; SANTOS, E. R. **Marketing de Relacionamento com foco no atendimento aos clientes**. 2014. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Adriana-Buss-Borget.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

BRAIDOTTI, F. H. R. **Visão mercadológica dos prestadores de serviços contábeis de Varginha/MG**. 2014. 113p. Dissertação (Mestrado em Administração Profissional) – Fundação Pedro Leopoldo. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2014/dissertacao_flavio_henrique_ricetto_braidotti_2014.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2019

CAVALCANTE; I. C. O. S.; FERREIRA, L. V. F. A importância da hospitalidade e qualidade dos serviços na hotelaria hospitalar. **Revista de Turismo Contemporâneo**, Natal, v. 6, n. 1, p. 41-65, jan./jun. 2018.

COBRA, M. **Estratégias de marketing de serviço**. São Paulo: Cobra, 2001.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALL'AGNOL, N.; NAKATANI, M. **Análise das estratégias competitivas das empresas do setor hoteleiro de Curitiba diante das redes hoteleiras nacionais e internacionais**. 2012. Disponível em: <<https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/12/134.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2019

DIAS, B. Qualidade de atendimento no Setor Bancário. **Portal Comunidade ADM**, 24 jan. 2013. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/qualidade-de-atendimento-no-setor-bancario/68463/>>. Acesso em: 28 abr. 2019

FREITAS, A. L. P.; MANHÃES, N. R. C.; COZENDEY, M. Y. Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de tecnologia da informação: uma análise experimental. **Anais do XXVI ENEGEP**, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZÁLES, M. O. A.; RAMOS, R. E. B.; AMORIM, C. G. Gestão da satisfação e da fidelidade do cliente na hotelaria: um estudo dos fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil. **XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção**, Porto Alegre, p. 1685-1692, out. 2005.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 2000.

GOSLING, M.; AREAS, M.; SOUSA, C. V.; PINHEIRO, E. C. Qualidade de serviços hoteleiros e estratégias do marketing de relacionamento: um estudo nos hotéis de classificação quatro estrelas de Belo Horizonte. **XXVI ENEGEP**, Fortaleza, 9-11 out. 2006.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo, Ed. Saraiva, 2003.

MACHADO, M. D.; QUEIROZ, T. R., MARTINS, M. F. Mensuração da Qualidade de Serviço em Empresas de Fast Food. **Gestão & Produção**, v.13, n.2, p.261-270, mai.-ago. 2006.

MCKENNA, R.. Marketing de relacionamento: **Estratégias bem-sucedidas para era do cliente**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1996.

NEVES, A. R. **Qualidade no Atendimento**: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

NOBRE, J. **A Sua Excelência o Cliente**. São Paulo: Passaporte para o Sucesso, 2008.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teorias e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RGV HOTELARIA. Hotelaria como alavanca para o desenvolvimento econômico local e regional. **Pesquisa de Mercado**, 2017. Disponível: <<http://rgvhotelaria.com.br/investimento/hotelaria-como-alavanca-para-o-desenvolvimento-economico-local-e-regional/>>. Acesso em: 28 abr. 2019

SALES, C. A. C.; NASCIMENTO, P. M. L.; LEMOS, J. R. L. A utilização das TIC no marketing de relacionamento em hotéis. **XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Joinville, 10-13 out. 2017.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. **RAC**, v. 8, n. 1, p. 105-128, jan./mar. 2004.

APÊNDICE A – Questionário para atendentes (colaboradores) de hotéis e pousadas de São Lourenço

#Quando necessário, é permissivo marcar mais de uma opção de respostas nas questões

1 O hotel/a pousada adota instrumentos/políticas de fidelização de hóspedes/turistas (clientes)?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

2 O hotel/a pousada adota alguma ferramenta para medir a satisfação e a qualidade percebida pelos hóspedes/turistas (clientes)?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

3 Em sua opinião, o que os hóspedes/turistas (clientes) procuram nos hotéis/pousadas?

<input type="checkbox"/>	Preço
<input type="checkbox"/>	Conforto e limpeza
<input type="checkbox"/>	Convênio com a empresa em que trabalha
<input type="checkbox"/>	Bom atendimento
<input type="checkbox"/>	Bom relacionamento
<input type="checkbox"/>	Área de lazer e área de atividade física
<input type="checkbox"/>	Tratamento personalizado

4 Como você classifica a qualidade dos serviços de atendimento ofertados aos hóspedes/turistas (clientes) no hotel/na pousada em que você trabalha?

<input type="checkbox"/>	Excelente, sempre	<input type="checkbox"/>	Insatisfatória
<input type="checkbox"/>	Excelente, em algumas vezes	<input type="checkbox"/>	Boa/Satisfatória

5 Como você classifica a qualidade dos serviços de relacionamento ofertados aos hóspedes/turistas (clientes) no hotel/na pousada em que você trabalha?

<input type="checkbox"/>	Excelente, sempre	<input type="checkbox"/>	Insatisfatória
<input type="checkbox"/>	Excelente, em algumas vezes	<input type="checkbox"/>	Boa/Satisfatória

6 O hotel/a pousada onde você trabalha oferta aos seus atendentes (colaboradores)

<input type="checkbox"/>	Treinamento de atendimento ao cliente
<input type="checkbox"/>	Treinamento de relacionamento com o cliente
<input type="checkbox"/>	Programa de benefícios (premiações) com metas cumpridas no atendimento aos hóspedes/turistas (clientes)
<input type="checkbox"/>	Programa de benefícios (premiações) com metas cumpridas no relacionamento aos hóspedes/turistas (clientes)

APÊNDICE B – Questionário para hóspedes/turistas (clientes) de hotéis e pousadas de São Lourenço

1 Como você classifica a qualidade dos serviços de atendimento ofertados aos hóspedes/turistas (clientes) no hotel/na pousada em que você está hospedado?

<input type="checkbox"/>	Excelente, sempre	<input type="checkbox"/>	Insatisfatória
<input type="checkbox"/>	Excelente, em algumas vezes	<input type="checkbox"/>	Boa/Satisfatória

2 Como você classifica a qualidade dos serviços de relacionamento ofertados aos hóspedes/turistas (clientes) no hotel/na pousada em que você está hospedado?

<input type="checkbox"/>	Excelente, sempre	<input type="checkbox"/>	Insatisfatória
<input type="checkbox"/>	Excelente, em algumas vezes	<input type="checkbox"/>	Boa/Satisfatória

3 O hotel/a pousada adota instrumentos/políticas de fidelização de hóspedes/turistas (clientes)?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

4 O hotel/a pousada adota alguma ferramenta para medir a satisfação e a qualidade percebida pelos hóspedes/turistas (clientes)?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

5 Você repetiria a compra dos serviços de hospedagem neste hotel/nesta pousada?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

6 Quais as dimensões da qualidade podem ser percebidas por você (cliente/hóspede/turista) em relação aos serviços prestados de atendimento e relacionamento pelo hotel/pousada?

Dimensões da qualidade	Sempre	Às vezes	Nunca
Confiabilidade – Desempenha o serviço de atendimento/relacionamento ao cliente corretamente desde a primeira vez?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez de resposta – Atende/relaciona (com) seu cliente adequadamente e imediatamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competência – Os atendentes são devidamente capacitados/habilitados para atender/relacionar (com) seus clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acesso – Os serviços de atendimento/relacionamento ao cliente são de fácil acesso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesia – Os atendimentos/os relacionamentos são feitos com boas maneiras/respeito aos seus clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação – As explicações e a linguagem utilizada pelos atendentes são facilmente compreendidas por seus clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Credibilidade – Os serviços de atendimento/relacionamento são prestados com eficiência e de maneira adequada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segurança – Os ambientes de atendimento/relacionamento aos clientes são seguros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compreender/conhecer o cliente – Durante os atendimentos/relacionamento aos clientes, o hotel/a pousada se esforça para lhes fornecer atenção individualizada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tangíveis – As instalações físicas bem como os equipamentos utilizados para atendimento/relacionamento ao cliente são adequadas/de qualidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>