

A QUALIDADE EM SERVIÇOS NO SETOR HOTELEIRO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Vilma da Silva Santos¹, Paulo César Ribeiro Quinteiros¹, Viviane Fushimi Velloso¹, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira¹

¹ Professores do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP - vilma70@gmail.com; quinteiros@gmail.com; vivianefv@gmail.com; edson@unitau.br

Resumo: No setor hoteleiro, com a competitividade em alta, a qualidade em serviços em relação aos hóspedes é considerada essencial, o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, pois a qualidade em serviços de atendimento ao hóspede, está ligada à alta dose de subjetividade por parte de quem julga o serviço recebido, porque o julgamento centra-se em percepções, desejos e expectativas pessoais. Daí, a necessidade de se analisar a importância dos investimentos na qualidade de serviços para o setor hoteleiro, para se manterem competitivos. Isso exigiu a realização de uma pesquisa bibliográfica exploratória sobre o assunto qualidade no intuito de demonstrar sua função para o setor hoteleiro. Dessa forma, concluiu-se que, para desempenhar suas atividades, a empresa hoteleira necessita de qualidade nos seus serviços que presta, sendo esta uma das únicas formas que poderão atuar neste mercado, onde a competência pode ser demonstrada por meio de ações que valorizem os aspectos intrínsecos da qualidade solidificando-se e oferecendo diferenciais de competitividade duradouros, pois o julgamento da qualidade acontece a toda hora para o cliente e muda a cada momento.

Palavras-chave: Qualidade. Qualidade em serviços, Satisfação do cliente.

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

Ultimamente, as organizações para manterem-se competitivas têm feito investimentos significativos na qualidade de seus serviços, porém muitas delas não conseguem obter o retorno esperado.

Na hotelaria, em especial, uma das maiores dificuldades que envolve a qualidade dos serviços de atendimento ao hóspede, está ligada à alta dose de subjetividade por parte de quem julga o serviço recebido, porque o julgamento centra-se em percepções, desejos e expectativas pessoais, que diferem de uma pessoa para outra, fazendo com que um determinado fator seja mais importante para um cliente e nada importante para outro.

Tomando-se como ponto de partida esta simples observação, percebe-se de imediato a problemática que envolve este segmento, em ajustar-se de forma a atender o maior número considerável que as motivações da viagem podem igualmente ser diferenciadas.

Metodologia

O trabalho apresenta como método uma pesquisa bibliográfica exploratória sobre a qualidade com descrição da sua importância para o setor hoteleiro como um todo.

Os Hotéis

Albrecht (1998) cita que foi no século XVII que a atividade começou muito timidamente em São Paulo, e o primeiro hoteleiro de que se tem registro foi Marcos Lopes, seguido poucos anos mais tarde por uma cigana chamada Francisca Rodrigues, que oferecia estalagem, agregando também um pequeno e simples restaurante, onde servia carne e farinha. Assim iniciou esta atividade no Brasil: pobre, simples, leiga, e perseguida pelo fisco. Époça em que os procuradores fixavam na porta das tabernas um ramo verde caracterizando o comércio de vinhos e, conseqüentemente, o pagamento de impostos. Durante o século XVII, a atividade hoteleira era compartilhada com outras atividades como barbearia, sapataria, entre outros.

No início do século XVIII, Albrecht (1998) cita que as hospedarias paulistanas receberam na primeira classificação, por sugestão de um visitante, Charles Burton, que sugeriu e foi adotada, a seguinte classificação:

- 1ª Categoria:** simples pouso de tropeiro;
- 2ª Categoria:** telheiro coberto ou rancho ao lado das pastagens;
- 3ª Categoria:** venda, correspondente à pulperia dos hispano-americanos, mistura de venda e hospedaria;
- 4ª Categoria:** estalagens ou hospedarias; e
- 5ª Categoria:** hotéis.

Como o transporte é um grande aliado do desenvolvimento da atividade, foi a construção da ferrovia que liga Santos a São Paulo, posteriormente estendida até Jundiaí, que impulsionou a construção de hospedarias, semelhante ao ocorrido na Europa e Estados Unidos (ALBRECHT, 1998).

A década de 40 foi consagrada por incentivos dos governos estaduais. Hotéis de grande porte foram edificadas, como por exemplo, o Hotel Águas de São Pedro, em São Paulo, uma referência nacional em Qualidade de Serviços, abrigando a maior escola de hotelaria da América Latina, administrado pelo Senac de São Paulo.

Em 1972, o país abriga a rede Hilton, iniciando assim o desenvolvimento da hotelaria profissional. Vale ressaltar que a hotelaria se destaca na composição da infra-estrutura turística, por ser imprescindível na viabilização do Turismo. Sua ocupação está diretamente relacionada à geração de empregos. Quanto mais apartamentos ocupados, maior será o número de funcionários trabalhando nos estabelecimentos. Deste modo, quanto mais hóspedes, mais empregos, mais desenvolvimento sócio-econômico de um país, estado, região ou município (ALBRECHT, 1998).

A rede hoteleira no Brasil é ampla. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), justificando-se como o setor econômico forte.

História do Surgimento dos Hotéis

Como já exposto, o desenvolvimento da Hotelaria está intimamente ligado ao desenvolvimento dos meios de transportes. Até o surgimento das ferrovias, em torno de 1840, por 200 anos os meios de hospedagem foram se desenvolvendo no que diz respeito à quantidade, mas não a qualidade e tampouco a modernização. As diligências de carruagens eram hóspedes garantidos para as pousadas e hotéis. Tanta era a importância destas, que os meios de hospedagem mais preparados possuíam até cocheiras e estábulos para acomodar os cavalos que puxavam essas carruagens (ANDERSON; ZEMKE, 1995).

Essas pousadas mais preparadas já trabalhavam como agenciadores de diligências, uma vez que se tornavam ponto de saída e de chegada dos viajantes e ofereciam passagens para essas viagens.

Algumas das maiores pousadas daquele período foram projetadas especificamente para se integrar com esse meio de transporte (carruagem) Disponham de escritório de reservas e salas de espera; além disso, muitas estações possibilitavam ao viajante fazer reservas e comprar passagem de diligências, de várias rotas,

a partir da pousada - o Hotel Royal, na Inglaterra, por exemplo, tinha um total de 23 linhas (ANDERSON; ZEMKE, 1995).

A chegada das ferrovias foi um duro golpe para os meios de hospedagem existentes na época. Como não se modernizaram e não se adaptaram as novas tecnologias, muitos estabelecimentos fecharam as portas. Os meios de transportes estavam ficando mais rápidos e eficientes e não mais criavam a necessidade de grandes períodos de hospedagem ao longo dos caminhos. Outro meio de transporte que influenciou muito no desenvolvimento do turismo, conseqüentemente da hotelaria, foi o barco a vapor (ANDERSON; ZEMKE, 1995).

A grande pioneira no desenvolvimento da Hotelaria, a Europa (destacando a Inglaterra e a França), começou a ficar estagnada, ultrapassada no que se diz respeito a qualidade e modernização. Começou a perder sua supremacia para a nova potência que surgia no final do século XIX e início do XX, os Estados Unidos (ANDERSON; ZEMKE, 1995).

Um dos últimos marcos da história da hotelaria no século XIX foi a construção, em 1870, do primeiro estabelecimento hoteleiro em Paris, considerado o início da hotelaria planejada. As inovações foram o banheiro privativo em cada quarto e a uniformização dos empregados. E assim se evoluía a hotelaria no mundo.

Definições de Qualidade

A qualidade é baseada no uso de técnicas estatísticas para reduzir custos e aumentar a produtividade e qualidade. Para tanto, descreveu sua filosofia, em 14 pontos (DEMING, 1990):

- 1) Criar uma constância de propósitos de melhorar produtos e serviços;
- 2) Adotar a nova filosofia é momento de iniciar um movimento de mudanças;
- 3) Deixar de contar com a inspeção em massa, a qualidade não se origina da inspeção, mas do melhoramento do processo;
- 4) Acabar com o sistema de compras baseado apenas no preço;
- 5) Melhorar constantemente o sistema de produção e serviço;
- 6) Implantar métodos modernos de treinamento no trabalho;
- 7) Implantar métodos modernos de supervisão, instituir a liderança;
- 8) Expulsar o medo da organização;
- 9) Romper as barreiras entre as áreas e *Staff*;
- 10) Eliminar *slogans*, exortações e metas para a mão-de-obra, sem, no entanto, oferecer meios para alcançá-las;
- 11) Eliminar os padrões de trabalho e cotas numéricas;

- 12) Eliminar as barreiras que privam o empregado de ter orgulho do seu trabalho;
- 13) Retreinamento contínuo; e
- 14) Criar uma estrutura na alta administração que tenha como função implantar os 13 pontos anteriores.

Uma proposta se volta para melhoria dos processos fabris e ao planejamento da qualidade que se baseia fundamentalmente na idéia de trabalhar em equipe. E para que a função qualidade fosse executada, com a finalidade de atingir os melhores resultados, ele propôs uma trilogia de atividades (JURAN, 1992):

- 1) Planejamento da Qualidade;
- 2) Controle da Qualidade; e
- 3) Aperfeiçoamento da Qualidade.

A melhoria da qualidade deve ser respaldada na formação de equipes de projeto para a resolução de problemas, um a um, melhorando a qualidade continuamente.

Qualidade na Prestação de Serviços

É importante enfatizar, no contexto do trabalho, o que Deming (1990) evidencia em seus estudos: “a percepção do recebedor de um determinado serviço é afetada por duas espécies de qualidades desse serviço: a qualidade técnica, ou objetiva e a qualidade humana ou subjetiva”.

O Quadro 1 exemplifica o que compõe as duas espécies de Qualidade:

Qualidade Objetiva	Qualidade Subjetiva
Cardápio ou carta de vinhos	Comprometimento
Conforto da poltrona do avião	Atitude
Local para estacionar	Amabilidade
Instruções para uso	Flexibilidade
Condições de pagamento	Atenção
Horas de funcionamento	Solução das reclamações
Apólice de seguros	Cumprimento dos compromissos

Quadro 1 - As duas espécies de qualidade de serviços

Para melhor entender estas espécies de qualidade, convém salientar que a expressão “serviços” tem muitos significados. As diversas abordagens sobre serviços têm em seu teor definições próprias, onde cada autor inclui características importantes e relevantes.

Por apresentar características abrangentes, neste trabalho optou-se pela definição de Deming (1990) que cita que o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do

fornecedor de serviços, que é fornecida como uma solução aos problemas dos clientes.

Para uma melhor compreensão, é importante observar que os serviços têm características que lhes são próprias, e que são muitas vezes comparados a bens físicos (Quadro 2).

Bens Físicos	Serviços
<ul style="list-style-type: none"> - Tangível. - Homogêneo. - Produção e distribuição separadas do consumo. - Uma coisa. - Valor principal produzido em fábricas. - Pode ser mantido em estoque. - Clientes normalmente não participam do processo de produção. - Transferência de propriedade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intangível. - Heterogêneo. - Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos. - Uma atividade ou processo. - Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor. - Não pode ser mantido em estoque. - Clientes participam da produção. - Não transfere propriedade.

Quadro 2 - Principais diferenças entre bens físicos e serviços

Além de Deming (1990), muitos autores têm abordado as diferenças, tratando das características peculiares relativas aos bens físicos e das características que são próprias dos serviços, dentre elas, Barros (1996) destaca: Conteúdo de bens no serviço prestado: quando um serviço é prestado, nele estão embutidos maior ou menor quantidade de bens. Segundo o autor quanto maior for a quantidade de bens em um serviço, mais fácil será a adaptação de uma das normas contratuais.

• **Na indústria de bens:** o produto final só é visto, tocado, comparado, pelo consumidor, após concluído e distribuído.

Na indústria de serviços: o consumidor participa em tempo integral da produção dos serviços, acompanhando-a. Ele deve estar presente fisicamente para receber o produto que está adquirindo, “não há como enviar o hotel ao hóspede”.

Para elucidar e melhor entender o assunto, Barros (1996) enfatiza que os produtos podem ser divididos em três categorias:

1) Bens tangíveis: referem-se a produtos que existem fisicamente;

2) Serviços: referem-se a bens intangíveis, representados por ações desenvolvidas por terceiros em atendimento a solicitações específicas de atividades a executar; e

3) Métodos: dizem respeito a procedimentos lógicos desenvolvidos por terceiros ou, ainda, informações por eles organizadas, em atendimento a solicitações que se referem a

questões relativas aos meios de execução de uma atividade (*know-how*).

A partir dessa divisão, o autor faz uma importante avaliação em relação à qualidade: no item '1' qualidade aparece no produto, nos itens '2 e 3', a qualidade aparece na interação cliente-empresa.

Pelas diferenças expostas, pode-se perceber o alto grau de envolvimento humano que a prestação de serviços engloba. O cliente é dependente do desempenho de cada colaborador no contexto da organização. São as pessoas que fazem a diferença, pela atenção que propiciam, pelo atendimento cortês e eficaz, pelo esforço em atender além das expectativas, na medida em que trabalham no sentido de superá-las. Alguns autores da área reconhecem neste esforço dos colaboradores o que chamam de "encantar o cliente" (BENI, 1991).

Assim, as empresas prestadoras de serviço devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes.

Com esta afirmação, o autor prossegue enfatizando que a qualidade no setor de serviços é obtida por meio da educação e do treinamento, e diz que existe uma estreita correlação entre o nível de educação e treinamento dado aos colaboradores e a competitividade e sobrevivência da empresa.

De acordo com Beni (1991), a qualidade pode ser melhorada por meio de Investimentos em: *Hardware*, *Software* e *Humanware*, itens que representam a melhoria da qualidade.

Era do Conhecimento

Considerando a importância que a educação, o treinamento e o processo de comunicação assumem nas organizações prestadoras de serviços, faz-se necessário abordá-los no contexto do trabalho, uma vez que o treinamento deve ser encarado como um precioso investimento, e tem como objetivo, qualificar e educar o capital humano das organizações, porque a competitividade exige preparação, discernimento, ética, postura, conhecimentos profundos dos negócios da empresa, conhecimento sobre produtos e serviços e, acima de tudo, sobre a área de atuação e interação com o público interno e externo (CAMPOS, 1995).

Neste sentido, que o treinamento deve ter objetivo respaldado e em consonância com o plano estratégico da empresa. Além disso, o processo de educação e treinamento da empresa deve ter como meta: criar uma força de trabalho altamente competente e com poderes delegados,

umentar as habilidades de resolução de problemas e equipar as pessoas com a capacidade de comunicação necessária para os contatos estreitos com os clientes e a interação com o grupo.

Conclusão

Para desempenhar suas atividades, a empresa hoteleira necessita de qualidade nos seus serviços, Provavelmente só desta forma as empresas poderão disputar este vasto mercado, onde a competência pode ser demonstrada por meio de ações que valorizem os aspectos intrínsecos da Qualidade Subjetiva, bem como, da Qualidade Objetiva, solidificando-se e oferecendo diferenciais de competitividade duradouros.

Concluindo, convém lembrar o que Almeida (1995) diz ao referir-se ao cliente: "o julgamento da qualidade acontece a toda hora, na cabeça do cliente. E muda a cada momento. O cliente de hoje não é o mesmo de ontem, nem será o mesmo de amanhã".

Evidencia também que a tendência é ele ficar cada vez mais exigente, por isso a ação decorrente da pesquisa sobre suas necessidades e expectativas deverá ser uma constante no âmbito organizacional.

Referências

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALMEIDA, S. **Cliente eu não vivo sem você**. Salvador: Casa da Qualidade. 1995.

ANDERSON, K., ZEMKE R. **Fornecendo um super serviço ao cliente**. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

BARROS, C. D. C. **Excelência em serviços**: questão de sobrevivência no mercado Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BENI, M. C. **Qualidade do produto e dos serviços**. *In*: Turismo em Análise. São Paulo: ECA/USP, nov./1991, p. 7-13.

CAMPOS, V. F. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.