

Inovando a estratégia de gestão da qualidade pelo uso do Desdobramento da Função Qualidade combinado com SERVPERF em empresas de prestação de serviços

Innovating the quality management strategy of service providers by the combined use of Quality Function Deployment and SERVPERF

Taciana de Barros Jerônimo

Professora no Centro de Ciências Sociais Aplicadas no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.
Recife – PE [Brasil]
taciana.barros@gmail.com

Bruna Valente de Queiroz

Graduada em Letras, Português, pela Universidade Católica de Pernambuco – Unicap.
Recife – PE [Brasil]

Carla Fernanda da Silva

Graduada em Processos Gerenciais com Ênfase em Gestão Empreendedora de Negócios e Pós-Graduada em Psicologia Organizacional e do Trabalho na Faculdade FAFIRE, Agente de Orientação Empresarial Sebrae e Consultora de Negócios, especializada em Gestão de Pessoas.
Recife – PE [Brasil]

Patrícia da Silva Nogueira

Graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela Faculdade Joaquim Nabuco.
Recife – PE [Brasil]

André Marques Cavalcanti

Professor Adjunto no Centro de Ciências Sociais Aplicadas no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Especialista em Análise de Sistemas Computacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Mestre e Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Coordenador de Projetos de Pesquisa da Pró-Reitoria de Pesquisa da UFPE.
Recife – PE [Brasil]

Resumo

A satisfação do consumidor é um importante critério para julgar a qualidade das empresas de prestação de serviços. Assim, é preciso inovar ao aplicar técnicas e ferramentas de aferição da qualidade, para desenvolvê-la conforme requisitos do serviço percebidos pelos clientes. Neste trabalho, propõe-se um modelo que combina Quality Function Deployment (QFD) e método SERVPERF. Pela extração dos requisitos do cliente, busca-se identificar o desempenho dos serviços prestados, discriminando quais as variáveis que promovem sua satisfação utilizando-se o modelo proposto. Para tanto, realizou-se uma pesquisa do tipo *survey*, a partir da aplicação do SERVPERF em uma amostra aleatória de 150 hóspedes além do gestor do hotel em estudo. Após coletarem-se dados, identificaram-se problemas existentes e alternativas que podem melhorar a satisfação dos consumidores e o posicionamento competitivo do hotel a partir da análise técnica das variáveis em confronto com a percepção do cliente, justapostos com a aplicação do QFD. Com esta pesquisa, contribuiu-se para o aprofundamento do conhecimento para adequação dos serviços de acordo com o esperado pelos consumidores, buscando-se inovar na definição de estratégias de competição.

Palavras-chave: Avaliação da qualidade. Gestão de serviços. Inovação. Desdobramento da função qualidade – QFD. Satisfação do consumidor.

Abstract

Consumer satisfaction is an important criterion for judging the quality of service providers. For this, it is necessary to innovate by applying quality-assessment techniques and tools in order to develop it according to the requirements of customer-perceived service. Hence, in this study we propose a model that combines Quality Function Deployment (QFD) and the SERVPERF method. By identifying the client's requirements we seek to evaluate the performance of the services provided, detailing the variables that promote customer satisfaction. To validate the proposed model we performed a survey based on the application of SERVPERF on a random sample of 150 guests, as well as the manager, of the hotel chosen for this study. After data collection, we were able to identify existing problems and suggest alternatives that could improve both consumer satisfaction and the competitive positioning of the hotel, based on a technical analysis of the variables in confrontation with customer perception, juxtaposed with the application of QFD. This research contributed to deepen the knowledge on improving the adequacy of services according to consumer expectation, seeking to innovate in the process of defining competitive strategies.

Key words: Customer satisfaction. Innovation. Management services. Quality function deployment – QFD. Quality assessment.

1 Introdução

A satisfação do consumidor tem-se tornado um importante critério para habilitar uma empresa prestadora de serviço a entrar na lista de suas preferências. Assim, para determinar o nível de qualidade do serviço prestado ao cliente, a organização precisa inovar continuamente na aplicação de técnicas e ferramentas de aferição da qualidade (CHAMBERS; LEWIS, 1989).

Escolher as ferramentas adequadas a serem adotadas para medir e avaliar a qualidade da prestação dos serviços ofertados com caráter inovador é uma importante tarefa a ser feita pela empresa para o estabelecimento de sua atuação no mercado. Embora, o Desdobramento da Função Qualidade (Quality Function Deployment – QFD), ou “casa da qualidade” ou “voz do cliente”, não seja inovador é um método estruturado capaz de traduzir as necessidades dos consumidores em requisitos técnicos nos serviços (AKAO, 1990; CLAUSING, 1993; CHENG et al., 1995). Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) e Zeithaml et al. (1985), a qualidade da prestação de serviço pode e deve ser controlada para o benefício de quem está se favorecendo da prestação do serviço.

Para atingir o objetivo de satisfação e de melhoria do bem-estar físico e psicológico do consumidor, pressupõe-se que as empresas prestadoras de serviço ofertem ambientes e que contenham atmosfera e elementos que influenciem na percepção (de conforto, estilo, disponibilidade, empatia, carisma, dentre outros) sobre aquilo que é ofertado (VARGO; LUSCH, 2008). Por sua vez, a qualidade pode ser atribuída pela convergência positiva dos momentos de experimentação, durante a prestação do serviço, em uma relação entre o executor e o consumidor.

Diante desse cenário, neste trabalho, apresenta-se um modelo que inova a aplicação do

Desdobramento da Função Qualidade (QDF) pela combinação complementar com o método Service Performance (SERVPERF). A extração dos requisitos do cliente pode ser realizada pela identificação do desempenho dos serviços prestados, discriminando quais dimensões da qualidade promovem satisfação ao cliente. Por isto, utiliza-se a combinação dos modelos SERVPERF e QFD, uma vez que o primeiro método tem a função de identificar e destacar os elementos que o consumidor exige para a sua satisfação; e o segundo método (QFD) traduzem os elementos que o consumidor exige para a sua satisfação como requisitos de projeto para a prestação do serviço. Para validação desse modelo, foi realizada uma pesquisa do tipo *survey* a partir de uma amostra aleatória de 150 hóspedes e um gestor do hotel, doravante denominado hotel X, objeto deste estudo de caso. A escolha do serviço de hospedagem se deve a sua natureza complexa e de importância significativa para a economia brasileira.

2 Referencial teórico

2.1 Desdobramento da Função Qualidade (QFD)

O QFD é uma ferramenta de sistemática estruturada que se propõe revelar as requisições ou especificidade técnica do cliente para cada etapa do desenvolvimento de prestação do serviço (AKAO, 1990, 1996). Sua implementação, segundo os autores Paladini (2012), Normann (1993) e Slack et al. (2004), ocorre em duas etapas, são elas: (i) interpretação das características de qualidade apontadas pelos clientes em dois fluxos de processos de informações: externas – prospectadas diretamente em pesquisas com os consumidores; internas – coletadas com a equipe técnica para a operacionalização dos requisitos e especificações solicitadas. E (ii) ampliação da responsabilidade e

do comprometimento pelo uso do QFD para todos os colaboradores.

O QFD é uma articulação do relacionamento de dois fatores: o quê – informações coletadas na etapa 1 – *versus* como – avaliação obtida na etapa 2, por meio da construção da matriz de planejamento. A matriz QFD é constituída pelos elementos descritos a seguir:

- Requisitos dos clientes: são as expressões linguísticas dos clientes convertidas em necessidades reais ou técnicas.
- Identificação do grau de importância: é a identificação do grau de importância para cada requisito, conforme a visão dos clientes, bem como, a identificação interna do grau de importância, ou seja, a sua tradução em escala numérica dos requisitos dos clientes de acordo com a capacidade da empresa em transformar o que estes desejam em algo real e perceptível.
- Avaliação competitiva (Nossa Empresa, Concorrente X e Concorrente Y): é uma análise que busca identificar como os clientes percebem o desempenho do serviço atual da empresa quando este é comparado com os principais concorrentes.
- Matriz de correlações: é a avaliação de “como *versus* como” caracterizada de duas formas: (i) intensidade – fortemente positivo (●), positivo (○), negativo (*), fortemente negativo (◇); (ii) direção – qual característica sofre a influência e qual delas é influenciada (AKAO, 1996, 1990).
- Matriz de relações: é a relação do “quê *versus* como”, é composta pela interseção de cada requisito dos clientes com cada característica de qualidade. A intensidade das relações deve ser indicada em cinco níveis, segundo Slack et al. (2004), são eles: forte (● – 9 pontos), médio (○ – 3 pontos), fraco (Δ – 1 ponto)

e inexistente (não há correlação, e o valor é zero).

- Fator de dificuldade técnica: é a avaliação da dificuldade técnica e tecnológica que a empresa terá para operacionalizar a qualidade dos requisitos e das especificações solicitadas pelos consumidores.

2.2 O método SERVPERF

Nas últimas décadas, diversos pesquisadores têm-se dedicado à avaliação da qualidade de serviços, buscando desenvolver ou aprimorar os modelos conceituais focados na Qualidade de Serviços. Dentre eles, destacam-se o Service Quality – SERVQUAL (PARASURAMAN *et al.*, 1988) e o Service Performance – SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992).

Cronin e Taylor (1992) e Parasuraman *et al.* (1985) investigaram a conceituação e mensuração da qualidade de serviço e seu relacionamento com a satisfação do consumidor e intenções de compra. Eles compararam a diferença de *scores* entre expectativas e percepções à luz dos 22 itens do modelo do questionário SERVQUAL, concluindo que a qualidade de serviço é mais bem avaliada somente pelas percepções que os consumidores têm a respeito do desempenho do serviço (sem considerar as suas expectativas e percepções da importância das dimensões da qualidade). O modelo denominado SERVPERF, proposto por Cronin e Taylor (1992), é baseado apenas em medidas da percepção de desempenho do serviço nas dimensões definidas pelo SERVQUAL.

Para finalizar a análise utilizam-se os quartis, para identificar os itens mais críticos nos serviços prestados a partir da percepção do usuário.

2.3 Inovação em processo

Dentre os diversos conceitos existentes para inovação, neste estudo, utilizou-se a abordagem da inovação organizacional que, para Ketokivi e Ali-

Yrkkö (2010), está relacionada às modificações radicais ou incrementais nos processos de práticas de negócios na empresa. Esta análise pode ser vista de forma interna ou externa à organização, pois, tem o objetivo da melhoria no fluxo de suas atividades organizacionais e do seu posicionamento mercadológico.

Sobre a inovação organizacional, vale ressaltar que pode ser concebida nas dimensões intraorganizacional (dentro da organização) e interorganizacional (relacionadas às novas estruturas ou procedimentos para além das fronteiras da empresa, como relacionamentos com clientes e fornecedores) (ARMBRUSTER et al., 2008). Garcia (2008) refere que a inovação pode ser avaliada em quatro princípios, a saber: tecnológico, comercial, organizacional e institucional. Outra maneira de estabelecer a inovação é por meio do modelo proposto por Schumpeter (1984), no qual define que a inovação pode surgir sob a dimensão de um novo produto, de um novo processo, pela procura de novos mercados, desenvolvimento de novas fontes de matérias-primas e pelo estabelecimento de novas estruturas de mercado. Com base no modelo de Schumpeter (1984), fundamenta-se o Manual de Oslo (OCDE, 2006), que é a principal referência internacional para a medição da inovação, uma vez que permite comparações entre trabalhos relacionados com a inovação a partir das diretrizes propostas.

3 Metodologia

A pesquisa é formatada como estudo de caso (YIN, 2010), tem caráter descritivo e por meio dela objetivou-se identificar a estruturação da qualidade utilizando a ferramenta do QFD. Escolheu-se esse método de investigação considerando a capacidade de desenvolver, por meio dele, uma pesquisa mais aprofundada e detalhada, que permitisse

melhor conhecimento dos processos e das relações sociais estabelecidas em uma prestação de serviço (MORGAN; SMIRCICH, 1980; DENCKER, 2008; YIN, 2010). Para melhor entendimento do trabalho, descreve-se, a seguir, o hotel analisado.

O estabelecimento hoteleiro analisado tem 206 apartamentos, entre eles, há aposentos projetados para atender hóspedes com necessidades especiais. As habitações estão equipadas com ar-condicionado, telefone, TV a cabo, internet sem fio, frigobar, cofre, dentre outros. Ainda oferece ao hóspede piscina, sauna e área de *playground* ao ar livre. Além disso, possui estrutura completa para eventos.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário (Anexo 1) elaborado com base no modelo SERVPERF de avaliação do serviço prestado. O instrumento tem 22 questões referentes às variações de qualidade em relação ao desempenho do que foi realmente elaborado na prestação do serviço (CRONIN; TAYLOR 1992, 1994; BOLTON; DREW, 1991). A avaliação ocorre mediante o estudo nas cinco dimensões da qualidade propostas por Parasuraman et al. (1985, 1988), são elas: (i) confiabilidade – representa se a empresa cumpre o que foi prometido; (ii) tangibilidade – avaliação das instalações físicas e dos equipamentos; (iii) sensibilidade – aponta o quanto os funcionários demonstram disposição para atender os clientes; (iv) segurança – competência do funcionário para executar suas atividades ou ações; (v) empatia – mostra a cautelosa atenção dada ao cliente.

O questionário foi aplicado no momento do *check-out* para os hóspedes com idade igual ou superior a 18 anos, para que as respostas fossem confiáveis e sem viés estatístico. Cada respondente deu uma nota de acordo com a escala Likert, que varia de 1 até 5 pontos referente ao grau de satisfação do serviço prestado, em que: 1- totalmente insatisfeito; 2- pouco insatisfeito; 3- indiferente; 4- muito satisfeito e 5- extremamente satisfeito.

Esta avaliação corresponde ao nível do posicionamento competitivo da empresa diante de seus concorrentes, que irá compor a avaliação competitiva na matriz QFD. O questionário levantou as opiniões de 150 hóspedes e do gestor do hotel X e os resultados obtidos serão expostos a seguir.

4 Resultados da pesquisa

A amostra obtida foi composta por 67% homens e 33% mulheres, com faixa etária média de 42 anos, a maioria casada, com média de 2,7 filhos, com elevado nível de instrução, pois, cerca de 90% tinham pós-graduação. Esses indivíduos atuavam em diferentes profissões, entre elas: advogados, professores, médicos, engenheiros, procuradores, farmacêuticos.

Na Tabela 1, pode-se observar a percepção dos clientes com relação ao desempenho em cada dimensão da prestação do serviço do hotel X, objeto deste estudo de caso. Neste sentido, o que os hóspedes desejavam para o serviço hoteleiro em ordem de importância, segundo as dimensões da qualidade, foram: segurança (3,8); credibilidade (3,6); empatia (3,8); sensibilidade (4,1); tangibilidade (3,8).

Tabela 1: Média por dimensão da avaliação de serviço do hotel X

Nome da Dimensão	Questões	Médias
Dimensão 1 - Tangível	1-4	3,8
Dimensão 2 - Confiabilidade	5-9	3,6
Dimensão 3 - Presteza	10-13	4,1
Dimensão 4 - Segurança	14-17	3,8
Dimensão 5 - Empatia	18-22	3,8

Fonte: Os autores.

A seguir, apresenta-se uma análise mais aprofundada de acordo com cada dimensão da percepção da qualidade do hotel X.

- A) Tangibilidade: foi observado que alguns equipamentos, tais como mobília e eletrodomésticos, estão bem obsoletos. Entretanto, as instalações físicas são satisfatórias tanto os quartos quanto outras áreas do hotel (piscina, restaurante, dentre outros). A realização de manutenção nos equipamentos ocorre nos períodos de baixa estação, para maior comodidade do hóspede.
- B) Confiabilidade: constatou-se que os funcionários são atentos; contudo, são lentos para atender as necessidades dos clientes. Esta situação causa irritação, insatisfação e, por isso, obteve a pior nota na avaliação do desempenho. Outro ponto importante é a atenção a clientes prioritários, como idosos e pessoas com necessidades especiais, que varia de acordo com o envolvimento emocional do funcionário.
- C) Presteza: esta versa sobre o empenho dos funcionários em atender os clientes com agilidade e presteza, que foi avaliado com valor médio de 4.1. Há evidência da necessidade de melhor preparação e treinamento dos colaboradores no atendimento aos hóspedes, pois a mão de obra é local formada por moradores vizinhos ao hotel, a maioria deles possui o ensino fundamental como nível de instrução.
- D) Segurança: sua média foi 3,8, revelando a eficiência do atendente seguindo os padrões necessários de tratamento ao cliente, ou seja, os funcionários têm capacidade de prestar o serviço conforme o prometido de forma segura e acurada. No entanto, eles não mostraram a mesma competência quando se tratava de tirar as dúvidas dos consumidores.
- E) Empatia: a média da dimensão foi 3,8, demonstrando que o atendimento ao consumidor está em nível adequado. Este valor pode ser um reflexo da quantidade insuficiente de

funcionários para o atendimento dos clientes em épocas de grande movimentação, e da compensação destes para contornar a carência. Ou seja, mesmo estando em número que não acompanha as necessidades da demanda, e com grau de instrução baixo, eles se esforçam para que o serviço seja prestado da melhor maneira possível. Entretanto, é oportuno mencionar que parte do serviço ocorria com algum tipo de pendência, o que gerava insatisfação nos consumidores, como exemplo, a falta de habilidade para a negociação de problemas de atendimento levantados pelos clientes.

Em seguida, após a aplicação do questionário, foi elaborada a matriz QFD com a participação do gestor (Figura 1). Esta é a etapa de relacionamento da qualidade demandada com as características de qualidade do hotel, bem como o preenchimento da matriz da qualidade, de dois elementos de avaliação: (i) relação do “quê *versus* como” para a composição da matriz de relações ou da parte central da matriz QFD; (ii) avaliação de “como *versus* como” que é a matriz de correlações, a parte de cima ou o teto da matriz.

Desta forma, foram estabelecidas quais são as características de qualidade que o hotel pretende trabalhar. Com base nos resultados já explicitados, foi solicitado ao gestor do hotel que apresentasse quais eram as suas principais alternativas possíveis para atender a solicitação dos consumidores. Em sua opinião, seriam: A1- aplicação de treinamento aos funcionários; A2- compra de móveis, equipamentos novos; A3- instalação da rede de telefone PABX e internet *wireless*; A4- melhoria da gestão da manutenção preventiva; A5- contratação de funcionários em períodos de alta estação; A6- uso de ferramentas de *marketing* de relacionamento e A7- elaboração de parceria com fornecedores de alimentos e bebidas mais confiáveis.

Na Figura 1, pode-se observar a importância absoluta para cada “como”. O treinamento dos funcionários apresentou a maior relação, com 91,5 pontos; seguido da instalação da central telefone (46), compra de móveis e equipamentos novos (34,2), melhoria da manutenção preventiva (26), contratação de funcionários (12,3) e parceria com fornecedores mais confiáveis de alimentos e bebidas, com 3,8 pontos de importância absoluta. A linha abaixo se refere à avaliação da dificuldade técnica da implementação de cada alternativa para a melhoria do serviço do hotel X, pode-se observar que o gestor considera complexa a instalação do PABX e rede de *wireless*, e muito fácil a melhoria da manutenção.

Geralmente, a opção que detém maior dificuldade e, ao mesmo tempo, maior importância para os consumidores, é a primeira estratégia a ser implementada. Todavia, o hotel é que detém a propriedade dos equipamentos e o controle das informações sobre como os utilizar de forma menos dispendiosa, uma vez que os serviços estão fortemente dependentes da qualidade desses itens.

Pode-se observar ainda que a avaliação competitiva do hotel X, objeto do estudo de caso, em comparação a dois hotéis da localidade (A e B) não está ruim. Estas notas que variam de 1 até 5 indicam que o desempenho do hotel X, na maioria das dimensões do serviço, atingiu 4 pontos; o A obteve média de 4 pontos, e o B média de 4,5 pontos. Segundo os consumidores, o hotel X apresentou desempenho inferior ao B nas dimensões tangibilidade e presteza.

5 Análise dos resultados

O gerenciamento das empresas de prestação de serviços não deve ser focado apenas em resultados ou medidas financeiras e econômicas, as quais são medidas bastante escassas, pois ambos os fato-

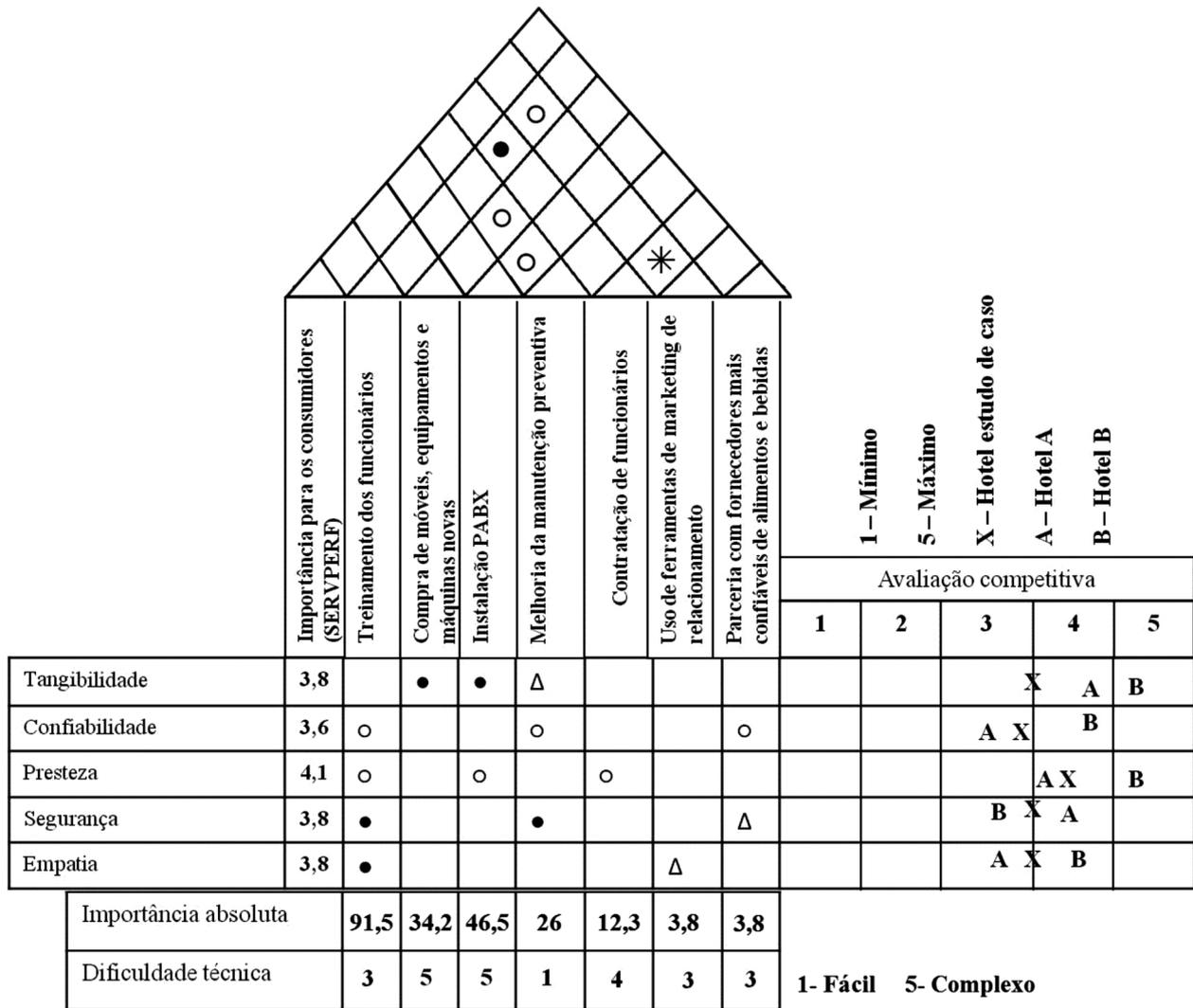


Figura 1: Matriz QFD do hotel X do estudo de caso

Fonte: Os autores.

res, os resultados e tais medidas, são insuficientes para mensurar o desempenho da organização e não acompanham as alterações do mercado quanto às restrições e às exigências dos clientes. O setor hoteleiro é marcado por elevadas expectativas por parte dos hóspedes, que desejam vivenciar momentos de lazer, como os participantes no atual estudo, e esperam receber um bom tratamento por parte dos executantes dos serviços da hospedagem.

Considerando os resultados, neste estudo, os clientes analisados desejavam para o serviço, em ordem de importância, segundo as dimensões da qualidade, o seguinte: sensibilidade (4,1); seguran-

ça (3,8); tangibilidade (3,8); credibilidade (3,6); empatia (3,8). Esta categorização pode ser entendida como o diagnóstico da qualidade do serviço prestado, quando foi utilizada a escala SERVPERF.

Com a identificação das dimensões mais valoradas pelos clientes, pode-se trazer mais informação para a escolha das alternativas de ação de melhoria interna e de adequação de recursos que influenciarão na imagem do hotel no mercado.

Os itens de segurança quanto ao fornecimento de informações e habilidade no atendimento foram os que apresentaram os menores valores na avaliação. Isso significa que medidas de melhoria

e ajuste nesses processos podem mudar de forma positiva e substancial a percepção da qualidade dos serviços prestados por parte dos clientes do hotel investigado. Desta forma, os esforços operacionais serão elaborados no intuito de melhorar o posicionamento do hotel quando este é comparado aos seus principais concorrentes.

As informações derivadas do questionário podem atenuar as discrepâncias de prestação de serviço do hotel, como, por exemplo: estabelecimento de negociação estadia/preço/forma de pagamento de modo mais confiável e seguro. E, assim, o QFD ditará qual a ação para melhoria da qualidade deve ser prioritária para o hotel. Em outros casos que requer atenção individualizada, como a possibilidade da chegada de um cliente especial, é preciso investir na flexibilidade operacional, diluindo a responsabilidade do atendimento para todos os funcionários. Levando-se em conta que, quando há o comprometimento de todos para o estabelecimento da qualidade do serviço, a consequência é a imagem positiva e o melhor posicionamento mercadológico do hotel em comparação aos outros na região.

Em termos práticos, o achado mais importante neste estudo para o hotel analisado é a necessidade de garantir a qualidade de seus serviços. De modo que as piores percepções de seus hóspedes deverão ser objeto de avaliações futuras pela empresa, pois elas representam as insatisfações dos clientes com os serviços oferecidos pela organização. Nesses casos, ações corretivas devem ser empreendidas, tais como informação divulgada com maior acurácia e manutenção frequente de equipamentos e mobiliário.

6 Conclusões

As constantes mudanças nos gostos e nas preferências dos clientes no setor de serviços fazem com que o uso de uma ferramenta que ofere-

ça condições de aliar a “sua voz”, ou seja, unir a opinião desses consumidores sobre os serviços que lhe são ofertados com ações para o direcionamento estratégico da empresa seja muito importante. O método QFD possibilita alinhar os anseios dos clientes com as alternativas de ação das empresas de serviços, observando os seus concorrentes e, ao mesmo tempo, priorizando os maiores impactos positivos dentro das suas reais possibilidades.

Para a obtenção dos requisitos dos hóspedes participantes, nesta pesquisa, utilizaram-se as cinco dimensões fornecidas pela escala SERVPERF. Desta maneira, usou-se este método como base metodológica para a elaboração do questionário, que teve por objetivo analisar a percepção dos consumidores quanto aos serviços a serem estudados. Com base nos resultados obtidos, foram elaboradas as alternativas de melhoria do serviço do hotel, demonstrando-se a fiabilidade do uso do modelo proposto.

De maneira geral, pelas respostas dadas, os clientes se sentiram satisfeitos com o serviço prestado pelo hotel em estudo; porém, é necessário sempre aperfeiçoar os esforços de melhoria nos pontos mais vulneráveis, evidenciados pela escala SERVPERF, são eles: empatia, segurança, tangibilidade e, principalmente, confiabilidade dos serviços. Tais esforços são necessários para que os consumidores fiquem mais satisfeitos com a qualidade desses serviços. O hotel X pode incorporar as alternativas que valorizem o atendimento prestado, com capacitações profissionais dos funcionários.

Diante do exposto, destaca-se que a maior contribuição desta pesquisa é oferecer ferramentas para o aprofundamento do conhecimento sobre os problemas existentes no setor de serviços de uma organização, adequadas conforme a “voz dos consumidores”, isto é, elaboradas considerando-se a opinião da clientela, buscando priorizar as alternativas que objetivem melhorar a satisfação dos clientes e o posicionamento competitivo dessa empresa.

Referências

- AKAO, Y. *Quality function deployment: integrating customer requirements into product design*. Trad. por Glenn H. Mazur, Cambridge: Productivity Press, 1990.
- AKAO, Y. *Introdução ao desdobramento da qualidade*. Tradução Zelinda Tomie Fujikawa e Seiichiro Takahashi. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG, Fundação Cristiano Ottoni, 1996.
- ARMBRUSTER, H. et al. Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, n. 28, p. 644-657, 2008.
- BOLTON, R. D.; DREW, J. H. A multistage model of customers' assessment of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, v. 17, n. 4, p. 375-84, 1991.
- CHAMBERS, R.; LEWIS, R. *Marketing leadership in hospitality: foundations and practices*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.
- CHENG, L. C. et al. QFD: planejamento da qualidade. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Cristiano Ottoni, 1995.
- CLAUSING, D. *Total quality development: a step-by-step guide to world-class concurrent engineering*. New York: ASME, 1993.
- CRONIN, J.; TAYLOR, S. A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions–minus–expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, v. 1, n. 58, p. 125-31, 1994.
- CRONIN, J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.
- DENCKER, A. *Pesquisa empírica em ciências humanas*. São Paulo: Futura, 2008.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GARCIA, J. G. Um estudo sobre as formas de inovação e os critérios de avaliação dos prêmios de inovação. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.
- KETOKIVI, M.; ALI-YRKKÖ, J. Innovation does not equal R&D: strategic innovation profiles and firm growth. Helsinki, ETLA, E. T., *The Research Institute of the Finnish Economy*, Keskusteluaiheita, n. 1220, p. 1-22, 2010.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.
- NORMANN, R. *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.
- OCDE – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Brasília, DF: FINEP, 2006.
- PALADINI, P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 46, n. 4, p. 41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-29, 1988.
- SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. New York: Oxford University Press, 1984.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Operations management*. 4th ed. Harlow: FT/Prentice Hall, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academic Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing* v. 49, n. 1, p. 33-46, 1985.



Anexo 1: Questionário SERVPERF

1. Responda de acordo com sua percepção sobre os serviços prestados do hotel. Para cada uma das afirmações indique:

1- Totalmente insatisfeito (☹); 2- Pouco insatisfeito; 3- Indiferente [(☹)];
4- Muito satisfeito e 5- Extremamente satisfeito (☺).

Legenda: ☺ = Totalmente satisfeito; ☹ = Indiferente; ☹ = Totalmente insatisfeito	1☹	2	3☹	4	5☺
1. O hotel possui equipamentos modernos: móveis, elevador, TV, internet, ar-condicionado	1	2	3	4	5
2. O ambiente físico e as instalações desta pousada são harmoniosos, limpos e agradáveis	1	2	3	4	5
3. O hotel está bem localizado e é de fácil acesso	1	2	3	4	5
4. O hotel tem manutenção adequada: camas, banheiros, área de lazer	1	2	3	4	5
5. O hotel transmite todas as informações necessárias de forma confiável e precisa	1	2	3	4	5
6. O hotel executa os serviços no tempo prometido	1	2	3	4	5
7. O hotel guarda os registros dos seus clientes de forma correta: reservas, pedidos	1	2	3	4	5
8. Os administradores do hotel estão envolvidos e comprometidos com a qualidade e a melhoria dos serviços prestados	1	2	3	4	5
9. O hotel concede ao cliente, de forma exata, a data ou horário de quando o serviço será prestado	1	2	3	4	5
10. Os funcionários do hotel possuem sempre boa vontade em ajudar seus clientes	1	2	3	4	5
11. Os funcionários do hotel agem com disponibilidade e prontidão para atender os clientes	1	2	3	4	5
12. Os funcionários do hotel passam confiança para os clientes durante a prestação do serviço	1	2	3	4	5
13. Os funcionários do hotel são corteses no atendimento aos clientes	1	2	3	4	5
14. Os funcionários do hotel possuem conhecimento necessário para execução dos serviços	1	2	3	4	5
15. O atendimento aos clientes é personalizado	1	2	3	4	5
16. Os funcionários do hotel sabem ouvir atentamente as solicitações dos clientes	1	2	3	4	5
17. O hotel possui procedimentos padronizados	1	2	3	4	5
18. Os problemas dos clientes são resolvidos	1	2	3	4	5
19. Os funcionários do hotel têm disponibilidade de tempo para atendimento adequado	1	2	3	4	5
20. Os funcionários do hotel têm boa aparência	1	2	3	4	5
21. A comunicação (internet, telefone) é de fácil compreensão e utilização pelos clientes	1	2	3	4	5
22. Os funcionários do hotel têm segurança ao tentar solucionar seus problemas	1	2	3	4	5

2. Por favor, forneça o nome de dois hotéis na localidade e, em seguida, marque seu grau de satisfação em comparação com o hotel estudo de caso.

SEU GRAU DE SATISFAÇÃO ☺= Extremamente satisfeito; ☹= Totalmente Insatisfeito	1☹	2	3☹	4	5☺
NOME HOTEL A:	1	2	3	4	5
NOME HOTEL B:	1	2	3	4	5
NOME DO HOTEL X:	1	2	3	4	5

Recebido em 9 dez. 2014 / aprovado em 17 abr. 2015

Para referenciar este texto

JERÔNIMO, T. B. et al. Inovando a estratégia de gestão da qualidade pelo uso do Desdobramento da Função Qualidade combinado com SERVPERF em empresas de prestação de serviços. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 167-176, 2015.