

# Revista

---

# HOSPITALIDADE

ISSN 1807-975X

V. VI, número 2 - Dezembro 2009

## **QUALIDADE DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS NO SETOR DE RESTAURANTES: UMA APLICAÇÃO DO MODELO SERVPERF**

**QUALITY OF TOURISM SERVICES IN RESTAURANT SECTOR:  
AN APPLICATION OF SERVPERF MODEL**

**CALIDAD DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN EL SECTOR DE RESTAURANTES:  
UNA APLICACIÓN DEL MODELO SERVPERF**

Leilianne Michelle Trindade da Silva<sup>1</sup>

Carlos Alberto Freire Medeiros<sup>2</sup>

Benny Kramer Costa<sup>3</sup>

**RESUMO:** No turismo, por sua própria natureza diferenciada, a qualidade é primordial para a sobrevivência no mercado. Os clientes mudam suas exigências e expectativas de forma cada vez mais veloz. Assim, as empresas turísticas deverão manter e melhorar con-

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Mestre em Administração e Graduada em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [leilianne\\_mts@hotmail.com](mailto:leilianne_mts@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professor Doutor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [carlosalberto@digicom.br](mailto:carlosalberto@digicom.br)

<sup>3</sup> Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Univesidade Nove de Julho - PMDA/ UNINOVE e do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Universidade de São Paulo - ECA/USP. E-mail: [bennycosta@yahoo.com.br](mailto:bennycosta@yahoo.com.br)

tinuamente a qualidade, o que é um grande e permanente desafio. O presente trabalho se propõe a avaliar o nível de qualidade dos serviços dos restaurantes turísticos de Natal/RN, investigando as diversas dimensões da qualidade. Realizou-se um estudo descritivo, com aplicação de questionários aos clientes dos restaurantes localizados no corredor turístico de Natal/RN. Para coletar os dados, utilizou-se a escala SERVPERF, de Cronin e Taylor (1992). As análises foram feitas de forma quantitativa. Diante dos resultados, pôde-se averiguar que os restaurantes apresentaram um bom nível de qualidade dos serviços, alcançando melhores índices nas dimensões *Segurança, Restaurantes, Confiabilidade e Empatia*, nessa ordem. Índices um pouco menores foram obtidos nas dimensões *Sensibilidade e Aspectos Tangíveis*. Entretanto, ainda existe a possibilidade de maximizar a avaliação positiva por parte dos clientes, o que deve ser uma busca contínua para o alcance da excelência na prestação de serviços de qualidade e para a conseqüente satisfação dos clientes externos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade dos Serviços Turísticos. SERVPERF. Setor de Restaurantes.

**ABSTRACT:** In tourism, by its very different nature, quality is paramount for survival in the market. Customers change their requirements and expectations with ever faster. Thus, tourism companies should maintain and continually improve the quality, which is a great and constant challenge. This study aims to assess the service quality of tourism restaurants in Natal/RN, investigating the different dimensions of quality. It was conducted a descriptive study based on questionnaires to the customers of restaurants located in the tourism area of Natal/RN. To collect the data, it was used the SERVPERF scale, by Cronin and Taylor (1992). The analysis was done in a quantitative way. Considering the results, the restaurants had a good level of service quality, achieving better standards in the dimensions Assurance, Restaurants, Reliability and Empathy, in this order. Indices slightly smaller size were obtained for Responsiveness and Tangible. However, it is possible to maximize the positive evaluation by customers, which should be a continuous effort to achieve excellence in providing service quality and the consequent satisfaction of external customers.

**KEYWORDS:** Quality of Tourism Services. SERVPERF. Restaurant Sector.

**RESUMEN:** En el turismo, por su naturaleza muy diferente, la calidad es primordial para la supervivencia en el mercado. Los clientes cambian sus necesidades y expectativas cada vez más rápido. Así, las empresas turísticas deben mantener y mejorar continuamente la calidad, que es un gran y constante desafío. Este estudio tiene como objetivo evaluar la calidad de servicios de los restaurantes turísticos en Natal/RN, investigando las diferentes dimensiones de la calidad. Fue realizado un estudio descriptivo, basado en cuestionarios a los clientes de los restaurantes ubicados en el corredor turístico de Natal/RN. Para recoger los datos, se utilizó la escala SERVPERF, de Cronin y Taylor (1992). El análisis se realizó de forma cuantitativa. Teniendo en cuenta los resultados, se pudo determinar que los restaurantes tienen un buen nivel de calidad de servicios, el logro de mejores niveles en las dimensiones Seguridad, Restaurantes, Fiabilidad y Empatía, en ese orden. Índices de tamaño ligeramente más pequeño se obtuvieron en las dimensiones Sensibilidad y Aspectos Tangibles. Sin embargo, es posible maximizar la evaluación positiva de los clientes, que debe ser un esfuerzo continuo para lograr la excelencia en la prestación de servicios de calidad y la satisfacción consiguiente de los clientes externos.

**PALABRAS-CLAVE:** Calidad de Servicios Turísticos. SERVPERF. Sector de Restaurantes.

## INTRODUÇÃO

No turismo, por sua própria natureza diferenciada, a qualidade é primordial para a sobrevivência no mercado. No contexto da globalização, os padrões de qualidade que passam a prevalecer são aqueles impostos pelas melhores empresas do mundo, o que torna a concorrência cada vez mais acirrada. O cenário é de mudanças constantes e radicais. Os clientes estão em contínuo movimento, mudando suas exigências e expectativas de forma cada vez mais veloz. A partir da compreensão dessas mudanças, as empresas turísticas deverão manter e melhorar continuamente a qualidade, o que é um grande e permanente desafio (CASTELLI, 2000).

Quanto maior a variedade da oferta, mais os consumidores/turistas, tornam-se exigentes. Eles estão sempre em busca de níveis mais altos de qualidade, para valorizar o dinheiro e o tempo dispensados nas viagens. De acordo com Moller (1999, p. 3), o investimento em qualidade produz “menos defeitos, produtos melhores, posição financeira melhor, maior bem-estar, menor giro de pessoal, menos absenteísmo, clientes satisfeitos e uma imagem melhor”.

Assim, quanto maior é a satisfação do cliente, maior é a chance de fidelizá-lo e conseguir seu retorno ou, pelo menos, a propaganda boca-a-boca positiva (APPIAH-ADU; FYALL; SINGH, 2000).

Castelli (2000) argumenta ainda que, para a sobrevivência de um empreendimento, é imprescindível a realização de pesquisas junto aos clientes, pois são eles quem definem e avaliam a qualidade, sendo necessário ouvi-los e entrar em sintonia com os anseios desse público para obter êxito no mercado.

Em virtude de o presente trabalho abordar a qualidade dos serviços turísticos, escolheu-se o setor de restaurantes como *locus* devido à sua importância e representatividade na economia turística. Na medida em que o fluxo turístico cresce, os restaurantes e demais serviços de alimentação multiplicam-se nas regiões turísticas e assumem grande relevância, pois todos os turistas utilizam tais serviços durante sua estada no pólo. Dessa forma, o serviço de restaurantes é fundamental para uma destinação turística, e o seu nível de qualidade vai interferir na imagem e na continuidade do pólo como um todo, além de ser obviamente importante e de interesse para o próprio empreendedor.

Considerando-se o presente contexto, este trabalho se propõe a avaliar o nível de qualidade dos serviços dos restaurantes turísticos de Natal/RN, investigando as diversas dimensões da qualidade, com a intenção de contribuir para a melhoria dos serviços prestados e para a perpetuação da atividade turística na localidade.

### **Histórico da qualidade em serviços**

Para Martins-da-Silva (2005), a preocupação com a qualidade não é recente. Desde a Idade Média, os artesãos já tomavam alguns cuidados para assegurar a qualidade dos seus produtos. Entretanto, esse controle de qualidade ainda era bastante arcaico. A preocupação formal com a qualidade é dividida por Garvin (1992) em quatro “eras”, que retratam a evolução histórica do conceito de qualidade, a saber: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

A era da inspeção se iniciou com o surgimento da produção em massa. Nela, o controle da qualidade limitava-se a atividades de contagem, classificação e reparos. A qualidade era definida como a conformidade com as especificações estabelecidas, visando apenas ao funcionamento do produto. A era do controle estatístico da qualidade ocorreu na primeira metade do século XX, quando a qualidade ganhou caráter científico. Vários métodos esta-

tísticos foram desenvolvidos com a intenção de acompanhar e avaliar a produção. Já na era da garantia da qualidade, houve uma mudança de foco da produção para o gerenciamento, com o surgimento das noções de custos da qualidade, qualidade total, confiabilidade e zero defeito, com grande ênfase na prevenção de erros (GARVIN, 1992).

No presente trabalho, as discussões sobre qualidade estarão embasadas na quarta era: a da gestão estratégica da qualidade, que se iniciou nas décadas de 70 e 80 e prevalece nos dias atuais. A partir desse momento, passou-se a reconhecer os aspectos estratégicos da qualidade, a qual começou a receber maior atenção da alta direção das empresas e a ser incluída no processo de planejamento. Nesse período, diante de diversas perdas de rentabilidade e de participação no mercado, em decorrência da má qualidade, as empresas começaram a visualizar a boa qualidade como uma forte arma de concorrência. Uma importante mudança se deu na definição de qualidade, que passou a ser considerada do ponto de vista do cliente. Logo, era necessário primeiro identificar as necessidades e os desejos dos consumidores para depois definir as especificações do produto e garantir que ele fosse produzido de acordo com essas exigências (GARVIN, 1992; MOLLER, 1999).

Foi nesse momento que o interesse pela qualidade, até então focada apenas nos produtos físicos, emergiu também em relação aos serviços, em virtude do crescimento deste setor na economia e do direcionamento dos países industrializados rumo a uma sociedade de serviços. Surgiu ainda nessa fase a noção de que todos os membros da organização devem estar mobilizados e comprometidos com a qualidade.

### **Conceito e mensuração de qualidade em serviços**

Alguns autores (MOLLER, 1999; BARROS, 1999; DEMING, 1990) definem qualidade em termos de quem a avalia, dando origem a dois conceitos: o interno e o externo. O conceito interno de qualidade, elaborado sob a ótica do produtor, refere-se à visão da mesma como o atendimento aos padrões internos definidos pela organização. Já o conceito externo de qualidade, relacionado ao ponto de vista do consumidor, assume que ela é determinada pela percepção do cliente, relacionando-se com a satisfação.

Ressalta-se que esses dois conceitos, na verdade, não devem ser encarados de forma distinta, mas sim integrada. Conforme a consciência desenvolvida na era da gestão estratégica da qualidade, o atendimento às especificações é importante, mas estas devem estar em consonância com as necessidades dos clientes, atendendo, por consequência, às expectativas destes.

Um modelo conceitual dominante na literatura sobre qualidade de serviços é o desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), conhecido por Modelo *Gap*. A partir de entrevistas com grupos de executivos de quatro categorias de serviços diferentes, os autores identificaram alguns pontos comuns entre os setores, o que os encorajou a desenvolver um modelo geral para a qualidade de serviços. O modelo enfatiza um conjunto de discrepâncias ou lacunas (*gaps*) existentes no processo de formação da percepção de qualidade pelos clientes. Conforme a Figura 1, foram identificadas cinco lacunas:

- Lacuna 1: discrepância entre as expectativas do consumidor em relação a um serviço e a percepção gerencial sobre essas expectativas;
- Lacuna 2: discrepância entre a percepção gerencial sobre as expectativas dos clientes e as especificações de qualidade desenvolvidas para atender a essas expectativas;
- Lacuna 3: discrepâncias entre as especificações de qualidade de serviço determinadas pela empresa e o serviço que é realmente prestado ao cliente;
- Lacuna 4: discrepâncias entre o serviço realmente oferecido ao cliente e o que foi divulgado pelos meios de comunicação;
- Lacuna 5: discrepâncias entre as expectativas do cliente em relação aos serviços e as suas percepções durante o consumo.

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), essa última lacuna seria o ponto-chave para a definição de qualidade de serviços. Eles afirmam que o julgamento dos consumidores sobre a qualidade depende de como os mesmos perceberam o desempenho atual do serviço em relação ao que estavam esperando. Os autores argumentam que a lacuna 5 é uma função das demais lacunas. Portanto, todas as discrepâncias anteriores influenciam a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços e quanto menor for a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido, melhor será o conceito de qualidade que o cliente construirá sobre o serviço. É interessante observar que esse modelo situa as possíveis discrepâncias ocorridas em relação à qualidade dos serviços tanto no ambiente interno, gerencial, quanto no ambiente externo, do cliente, unindo os conceitos explicitados no início deste tópico. Vale ressaltar ainda que o seu conceito central de qualidade está orientado para o cliente, já que focaliza as diferenças entre expectativas e percepções do mesmo.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) aplicaram a técnica de *focus group* com consumidores dos quatro segmentos de serviços selecionados e definiram dez critérios gerais uti-

lizados por eles para avaliar a qualidade dos serviços. Esses critérios foram denominados “determinantes da qualidade de serviço” e foram classificados como: acessibilidade, comunicação, competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, sensibilidade, segurança, aspectos tangíveis e compreensão e conhecimento do cliente. Tais critérios determinam tanto as expectativas dos clientes em relação ao serviço, quanto a maneira como eles percebem o serviço. Os autores ressaltam que a percepção de qualidade de serviço resultaria da comparação do serviço esperado pelo cliente com o serviço percebido.

A partir desse modelo conceitual, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) elaboraram um instrumento de mensuração da qualidade dos serviços, intitulado SERVQUAL (*service quality*). Com base nos dez determinantes da qualidade, foram desenvolvidos diversos itens para compor a escala, a qual foi refinada, resultando em cinco dimensões, com um total de 44 itens, sendo 22 para medir as expectativas e 22 para medir o desempenho. Posteriormente, o instrumento passou por novo refinamento e reavaliação, sendo realizadas algumas pequenas alterações (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991). As dimensões da qualidade da escala, ilustradas na Figura 2, são as seguintes:

- Aspectos tangíveis: inclui a evidência física do serviço, tais como facilidades físicas, equipamentos e aparência dos funcionários;
- Confiabilidade: envolve a consistência de desempenho, ou seja, a capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável;
- Sensibilidade: refere-se à disposição e presteza dos funcionários em prestar o serviço;
- Segurança: envolve a competência da empresa, sua cortesia e o conhecimento de suas operações;
- Empatia: significa a capacidade da empresa em compreender e atender às necessidades de seus clientes de forma individualizada.

O modelo conceitual de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), baseado na diferença entre expectativas e desempenho, é uma referência entre os autores de qualidade de serviço. Entretanto, uma outra vertente literária está emergindo, defendendo um paradigma de qualidade baseado apenas no desempenho. Uma das principais críticas feitas ao modelo de lacunas e à escala SERVQUAL refere-se à falta de clareza na distinção entre os conceitos de qualidade de serviço e satisfação do cliente. Os fundamentos teóricos do modelo remetem ao

paradigma da desconformação, desenvolvido por Richard Oliver para determinar a satisfação do cliente. Oliver (1980, apud CRONIN; TAYLOR, 1992) propôs que os clientes comparam o desempenho do produto com suas expectativas, realizando um julgamento que varia entre “pior que o esperado”, “dentro do esperado” e “melhor que o esperado”, representando seu nível de satisfação. Assim, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) estariam generalizando o paradigma da satisfação para a qualidade de serviço.

Os dois conceitos citados acima são bastante interligados, o que gera debate sobre suas definições. Na tentativa de distingui-los, Bateson e Hoffman (2001, p. 364) afirmam que “a maioria dos especialistas concorda que a satisfação do cliente é uma avaliação passageira, específica de uma transição, enquanto a qualidade de serviço é uma atitude formada por uma avaliação global de longo prazo de um desempenho”. Dessa forma, poder-se-ia compreender que uma experiência de satisfação é gerada para cada ponto individualizado de contato do cliente com a empresa prestadora de serviço e que a avaliação da qualidade seria constituída pelo conjunto de todos os momentos vivenciados durante o consumo total do serviço.

Embasados no conceito de qualidade como uma atitude, Cronin e Taylor (1992, 1994) estão entre os principais autores da literatura crítica emergente, defendendo que a diferença entre expectativas e desempenho apenas media a percepção da qualidade, mas não a determina diretamente. O seu principal determinante seria o desempenho do serviço em si. Eles argumentam, então, que a avaliação do desempenho isoladamente oferece resultados mais adequados para mensurar o construto qualidade de serviço.

Os autores desenvolveram um modelo alternativo para mensuração da qualidade, denominado SERVPERF (*service performance*). Apesar de não concordarem com o pressuposto teórico que sustenta o modelo SERVQUAL, eles acreditam que as dimensões utilizadas na escala são adequadas para representar a qualidade de serviço. Dessa forma, na construção do SERVPERF, eles se valeram das mesmas dimensões do modelo SERVQUAL, excluindo os itens de mensuração de expectativas e adotando apenas os itens de mensuração de desempenho. Com essa alteração, o modelo SERVPERF é composto por 22 afirmativas sobre o desempenho do serviço, representando as cinco dimensões da qualidade desenvolvidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). As afirmativas são avaliadas numa escala Likert que varia de 1 a 7, onde 1 significa discordo completamente e 7 representa concordo completamente.

Cronin e Taylor (1992) realizaram uma pesquisa empírica em quatro segmentos do setor de serviços para comparar o modelo SERVQUAL e o SERVPERF. Após a aplicação de téc-



nicas que analisam a confiabilidade e validade dos instrumentos, eles chegaram à conclusão de que a escala SERVPERF apresenta maior confiabilidade para mensurar a qualidade de serviço que a escala SERVQUAL. Além disso, pode-se afirmar que ela é mais eficiente, pois reduz em 50% o número de itens que devem ser avaliados pelos respondentes, o que proporciona uma maior credibilidade das respostas. Eles também observaram que a escala SERVPERF explica uma parcela maior da variação em qualidade de serviço do que a escala SERVQUAL e, através da análise de modelos estruturais, sustentaram a superioridade teórica da escala SERVPERF, pois somente este modelo confirmou-se consistentemente.

Dez anos depois, outro estudo (BRADY; CRONIN; BRAND, 2002) realizou um replique e extensão da pesquisa acima, chegando a conclusões similares, que confirmaram a superioridade da escala SERVPERF. Portanto, unindo as constatações empíricas e os argumentos teóricos, pode-se afirmar que um modelo de avaliação da qualidade de serviço baseado no desempenho é uma forma mais apropriada para mensurar o construto.

### **Qualidade dos serviços turísticos**

A percepção da qualidade pelo cliente se dá através de componentes materiais e imateriais. Os componentes materiais referem-se ao conjunto de elementos que caracterizam a qualidade técnica de um produto, formando o lado objetivo da qualidade. Já os imateriais relacionam-se a um conjunto de ações que caracterizam a qualidade humana do serviço, constituindo o lado subjetivo da qualidade (CASTELLI, 2000). Como os componentes imateriais possuem um peso maior em se tratando de serviços, a qualidade na prestação de serviços turísticos depende, em grande parte, dos profissionais que desenvolvem a atividade.

Considerando-se o capital humano o grande impulsionador de qualquer organização, pode-se concluir que a qualidade humana é crucial. No setor turístico, são as pessoas que fazem a diferença e que se tornam destaque. Somente os seres humanos são capazes de pensar, criar, inovar, acolher, e somente através deles os serviços serão oferecidos com qualidade. Logo, atitudes positivas por parte dos prestadores de serviço são vitais para o sucesso da organização em geral, como também para a satisfação do cliente em particular, uma vez que a qualidade nas empresas depende muito das habilidades do seu pessoal de linha de frente (SOARES; CORRÊA, 1994). Nessa mesma ótica, A-Kum (2005) fala sobre os 4 Ps do *Marketing* (Produto, Preço, Praça e Promoção) e acrescenta um quinto P: Pessoas.

Para as empresas turísticas, é importante possuir uma boa estrutura física, bons móveis e equipamentos, decoração agradável, conforto, dentre outros. Porém, isso de nada adiantará se os colaboradores não oferecerem qualidade. Nessa perspectiva, diversos autores (SHIGUNOV NETO; MACIEL, 2005; ESICHAIKUL; BAUM, 1998; RAMOS, 2005; BOOG, 1980) reforçam a importância de se investir não só na estrutura física da empresa, mas também no capital humano, principalmente fornecendo educação e treinamento, com o intuito de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e aptidões nos trabalhadores.

Uma empresa de serviços lida diariamente com inúmeros momentos de contato entre clientes e funcionários, também denominados “horas da verdade”. Albrecht (1998, p. 27) define a hora da verdade como “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”. Para alcançar a qualidade desejada, as empresas turísticas devem tentar gerenciar todos esses momentos. Por outro lado, em virtude de a produção e o consumo dos serviços turísticos acontecerem simultaneamente, com forte envolvimento do cliente nesse processo, é impossível controlar a qualidade dos serviços antes que eles sejam consumidos. Além disso, há uma grande dificuldade da administração em controlar a qualidade mesmo durante o processo de produção/consumo, pois ela não está presente em todas as horas da verdade.

Essa visão é reforçada por Albrecht (1998), que afirma que a gerência da organização só pode influenciar a qualidade de forma indireta, através da motivação dos funcionários. Os funcionários de contato tornam-se os reais administradores desses momentos, detendo o poder de influenciar os resultados da empresa e a manutenção da sua clientela, já que são eles que interagem mais intensamente com os clientes e são responsáveis pela transformação dos recursos nos bens ou serviços que irão satisfazer as necessidades e desejos dos mesmos.

Como já foi visto, é o cliente quem avalia e define a qualidade, com base em necessidades, desejos e expectativas. Essa avaliação se dá ao longo de todo o contato do cliente com determinado produto, durante o qual, através do somatório de diversas horas da verdade, ele irá fazer um balanço dos pontos positivos e negativos vivenciados.

Vale ressaltar que, em virtude de sua natureza complexa, a qualidade pode ser vista como uma teia, que depende de inúmeros fatores para ser tecida. As relações de interdependência que permeiam o processo de alcance da qualidade dos serviços turísticos se estendem do nível micro ao macro, ocorrendo tanto dentro de um setor organizacional como no nível inter-organizacional. Dentro de uma organização turística, a qualidade de um serviço espe-

cífico do empreendimento depende do desempenho de todos os colaboradores desse setor, assim como os diversos setores da empresa são dependentes entre si. Além disso, as pessoas que ocupam funções de comando dependem dos seus subordinados e vice-versa; da mesma forma que o pessoal de contato depende dos que atuam nos bastidores e vice-versa. Numa análise mais ampla, pode-se afirmar que a percepção da qualidade é influenciada por todas as experiências vivenciadas pelo mesmo durante a sua viagem. Logo, todos os equipamentos e serviços ofertados ao turista necessitam do bom funcionamento uns dos outros para que se mantenha uma boa imagem e alcance-se a satisfação. Assim, pode-se perceber que a teia da qualidade é bastante delicada, pois, na medida em que um único elemento falhar, todo o sistema será impactado e terá seu futuro comprometido.

Destacando-se a característica de heterogeneidade dos serviços turísticos, considera-se que as necessidades e expectativas dos clientes variam bastante de pessoa para pessoa e podem variar até em relação a uma mesma pessoa, de acordo com as circunstâncias do consumidor. Além disso, o nível de exigência dos clientes é algo crescente, uma vez que a satisfação de uma necessidade faz emergir outras necessidades que ainda não foram atendidas.

Esse pensamento é similar à teoria das necessidades de Maslow (1970), que afirma que a satisfação das necessidades do indivíduo atende a uma hierarquia que se desloca das necessidades consideradas inferiores para as superiores, obedecendo à seguinte ordem hierárquica, do nível inferior para o superior: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de afeição, necessidades de estima e necessidades de auto-realização.

Numa linha semelhante, Buttle (1996) enumera quatro tipos de satisfação que um cliente pode alcançar numa experiência de hospitalidade. O primeiro tipo seriam as satisfações fisiológicas, como, por exemplo, estômago cheio, sede saciada, cama confortável, clima agradável. O segundo seriam as satisfações econômicas, tais como preço justo e facilidades de crédito. O terceiro grupo, o autor caracteriza como satisfações sociais, a exemplo de companhia agradável e serviço atencioso. Já o último é classificado como satisfações psicológicas, que incluem aumento de auto-estima, status e segurança. Assim, diante da diversidade de necessidades e satisfações a que os clientes podem almejar, as empresas turísticas devem se esforçar para atender bem a todos eles.

As empresas devem buscar, através da qualidade, não somente a satisfação, mas o encantamento do cliente, ou seja, a superação de expectativas. Nesse sentido, dois estudos (CAVALCANTI, 1997; SANTOS-DA-SILVA, 2005) realizados em empreendimentos turísticos de Natal compararam as expectativas dos clientes com a qualidade dos serviços percebida,

concluindo que os estabelecimentos não foram capazes de satisfazer às expectativas dos clientes, muito menos de superá-las.

Barros (1999, p. 37) destaca a importância de não se confundir superação de expectativas com excesso de qualidade. Para ele, “superar os desejos dos clientes é atender suas carências nos detalhes com um ‘algo a mais’ não esperado. Entretanto, exceder em qualidade é uma forma de desperdício, pois o cliente não fará uso da qualidade não-necessária”.

Soares e Corrêa (1994) defendem que existem três requisitos para que ocorra o encantamento: o primeiro é fornecer com qualidade os requisitos básicos, satisfazendo o cliente; o segundo é oferecer algo que o cliente deseja, mas não espera; e o terceiro é a frequência, pois o “algo mais” não deve ser oferecido ininterruptamente.

Castelli (2000) acrescenta um requisito básico para encantar o cliente: ter disposição para servir. Ele também afirma que é preciso criar empatia, entrando em sintonia com o cliente. A partir disso, será possível personalizar o serviço e entrar na subjetividade do próprio cliente. O autor ainda argumenta que, para que exista um serviço de excelência, é necessário que os funcionários estejam inseridos num ótimo processo e que tenham um elevado nível de qualificação, pois são essas pessoas qualificadas que têm capacidade para maximizar a qualidade dos serviços ofertados aos clientes.

Na prestação de serviços turísticos, a excelência é uma condição *sine qua non*, já que o mercado está cada vez mais competitivo e os consumidores com um nível de exigência cada vez mais elevado. Logo, não basta oferecer boa qualidade, é preciso superar, encantar. Somente através das pessoas essa excelência será alcançada, o que vai exigir bastante participação, empenho e compromisso.

### **Aspectos metodológicos**

O presente trabalho consiste em um estudo descritivo, uma vez que tratou de descrever o nível de qualidade dos serviços em empreendimentos do setor de restaurantes do pólo turístico Natal/RN.

A população desta pesquisa abrange os 51 restaurantes localizados nas áreas que compõem o corredor turístico da cidade de Natal (Ponta Negra, Redinha, Praia do Meio, Praia dos Artistas e Via Costeira), capital do estado do Rio Grande do Norte. Pretendia-se investigar todos os restaurantes dessa zona, caracterizando-se como uma pesquisa censitária. Entre-

tanto, alguns impuseram dificuldades para a pesquisa, levando os pesquisadores a realizarem diversas tentativas mal-sucedidas, e outros se recusaram a participar da pesquisa desde o começo, alegando que não tinham interesse ou que não queriam incomodar seus clientes. Em função desses obstáculos, chegou-se a uma população válida de 37 restaurantes.

Os dados primários foram coletados através de uma pesquisa de campo *in loco*, com aplicação de questionários sobre qualidade dos serviços a três clientes em cada um dos restaurantes investigados. O instrumento utilizado foi o SERVPERF, de Cronin e Taylor (1992). No presente estudo, a escala Likert foi alterada para um número par (6 pontos), na tentativa de forçar os entrevistados a manifestarem uma opinião: se concordam ou discordam com as afirmações.

As dimensões de qualidade abordadas no instrumento são direcionadas para características gerais da prestação de serviços. Porém, os serviços de restaurantes possuem algumas particularidades que influenciam a avaliação da qualidade e merecem ser investigadas. Assim sendo, optou-se por realizar um pré-teste para desenvolver indicadores de qualidade específicos dos serviços de restaurantes. O questionário do pré-teste incluía uma questão aberta para que os respondentes informassem o que eles consideravam importante para avaliar a qualidade dos serviços de restaurantes. As respostas que foram citadas com maior frequência deram origem a cinco indicadores que versam especificamente sobre a qualidade de serviços de restaurantes. Além disso, foi possível averiguar no pré-teste a ausência de diferenças entre dois indicadores de qualidade originais, fato que levou à exclusão do indicador com menor desvio padrão. Diante das alterações realizadas, o questionário final utilizado no estudo foi composto por 26 indicadores de qualidade dos serviços.

Os dados foram tabulados, mensurados e analisados de forma quantitativa. Para identificar o nível de qualidade dos serviços dos restaurantes, utilizou-se a média aritmética das respostas dos clientes. Além disso, foi aplicada a análise de confiabilidade sobre as dimensões da qualidade dos serviços, através do coeficiente alfa de Cronbach.

## **RESULTADOS**

### **Descrição da Qualidade dos Serviços**

A Tabela 1 ilustra o valor médio do nível de qualidade dos serviços dos restaurantes em seus 26 indicadores. O indicador de qualidade em que os restaurantes receberam melhor ava-

liação foi sobre o sabor da comida oferecida, com média 5,51, que se enquadra num nível de concordância positivo entre muito e totalmente. Pode-se dizer que esse é um dos indicadores mais importantes para o setor, visto que a comida é o produto central de um restaurante, o que torna primordial a sua qualidade.

O segundo melhor índice refere-se à ausência de erros nos registros dos restaurantes, com média de 5,44, seguido pela sensação de segurança nas transações dos clientes com os restaurantes, com média igual a 5,37, representando assim a confiança e segurança dos clientes nos restaurantes. Empatados em quarto lugar, com média de 5,31 cada, encontram-se a disposição em ajudar e a cortesia dos funcionários com os clientes.

Além dos 5 já comentados, outros 12 indicadores receberam valores médios superiores a 5, enquadrando-se numa avaliação positiva mediana sobre seus níveis de qualidade. Esses indicadores tratam sobre: a confiança inspirada pelo comportamento dos funcionários; o conhecimento dos mesmos para responder a perguntas; a apresentação dos pratos; o interesse em resolver problemas; a prestação imediata de serviços; a preocupação com limpeza e higiene; a variedade do cardápio; a priorização dos interesses dos clientes; o cumprimento de promessas; o horário de funcionamento; o entendimento das necessidades específicas dos clientes; e o fornecimento dos serviços no momento prometido.

**TABELA 1 – Valor médio dos indicadores de qualidade dos serviços dos restaurantes**

<b>Indicadores de Qualidade dos Serviços</b>	<b>Média*</b>	<b>Desvio Padrão</b>
A comida oferecida pelo restaurante é saborosa	5,51	0,85
O restaurante insiste em registros sem erros (pedidos, contas)	5,44	0,84
Os clientes podem se sentir seguros em suas transações com o restaurante	5,37	0,90
Os funcionários do restaurante estão sempre dispostos a ajudar os clientes	5,31	0,99
Os funcionários do restaurante são extremamente corteses com os clientes	5,31	0,91
O comportamento dos funcionários do restaurante inspira confiança nos clientes	5,28	0,98
Os funcionários do restaurante têm conhecimento para responder a perguntas dos clientes	5,26	0,97
A apresentação dos pratos do restaurante é visualmente atraente	5,26	0,99

Quando se tem um problema, o restaurante demonstra interesse verdadeiro em resolvê-lo	5,23	1,09
Os funcionários do restaurante prestam serviço imediato aos clientes	5,21	1,17
O restaurante se preocupa com a limpeza e higiene	5,21	0,98
O cardápio oferecido pelo restaurante tem uma boa variedade	5,18	0,93
O restaurante tem como prioridade os interesses dos clientes	5,08	1,05
Quando o restaurante promete fazer alguma coisa em um determinado momento, ele faz	5,07	1,12
O restaurante tem horário de funcionamento conveniente para todos os clientes	5,05	1,29
Os funcionários do restaurante entendem as necessidades específicas dos clientes	5,05	1,09
O restaurante fornece seus serviços no momento em que promete fazê-lo	5,05	1,14
Os funcionários do restaurante têm ótima apresentação	4,97	1,00
Os funcionários do restaurante nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes	4,92	1,30
O restaurante dá atenção individual aos clientes	4,87	1,16
O restaurante oferece boa estrutura física (espaço, estacionamento, ventilação, banheiro)	4,63	1,20
O restaurante presta seus serviços de maneira impecável	4,63	1,19
As instalações do restaurante são bastante atraentes	4,59	1,25
Os materiais associados ao serviço (tais como cardápio, panfletos ou informes) são visualmente atraentes	4,53	1,18
Os funcionários do restaurante dizem aos clientes exatamente quando o serviço será prestado	4,42	1,62
O restaurante tem equipamentos modernos	4,00	1,35
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>5,01</b>	<b>0,65</b>

\* Os indicadores foram avaliados pelos clientes dos restaurantes na seguinte escala: discordo totalmente = 1; discordo muito = 2; discordo pouco = 3; concordo pouco = 4; concordo muito = 5; e concordo totalmente = 6.

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Dos 26 indicadores, 9 receberam valores médios entre 4 e 5, representando uma avaliação de qualidade ainda positiva, porém num nível mais baixo. O indicador que recebeu a pior avaliação foi o que se refere à existência de equipamentos modernos nos restaurantes, com média igual a 4,0. Contudo, vale ressaltar que alguns restaurantes apresentam uma proposta rústica e de simplicidade, não se adequando ao seu perfil a adoção de equipamentos modernos.

A segunda menor média, 4,42, foi apresentada pelo indicador que aborda a comunicação do tempo em que o serviço será prestado, pois muitos restaurantes não repassam essa informação para os clientes. O terceiro índice mais baixo, 4,53, foi atribuído à atratividade dos materiais associados ao serviço, o que indica que os restaurantes precisam caprichar mais na apresentação visual de seus cardápios, panfletos, informes, entre outros.

Em ordem crescente, os outros seis indicadores abrangem: a atratividade das instalações dos restaurantes; a excelência na prestação dos serviços; a estrutura física; a individualidade da atenção dada aos clientes; a disponibilidade dos funcionários em atender aos pedidos dos clientes; e a apresentação pessoal dos funcionários.

De forma geral, a qualidade dos serviços dos restaurantes recebeu média igual a 5,01, o que equivale a uma percepção positiva sobre a qualidade, num nível mediano. Assim, observa-se que os restaurantes turísticos de Natal oferecem boa qualidade nos seus serviços, mas ainda possuem uma margem considerável para melhorar esse índice.

A qualidade global dos serviços foi avaliada pelos clientes dos restaurantes num conjunto de cinco características. Eles atribuíram valores numa escala de 1 a 9, onde 1 representava o extremo da característica negativa e 9 o extremo da característica positiva. A Tabela 2 ilustra os resultados.

**TABELA 2 – Valor médio do nível global de qualidade dos serviços dos restaurantes**

Qualidade Global dos Serviços	Média*	Desvio Padrão
Pobre – Excelente	7,15	1,383
Inferior – Superior	6,50	1,554
Baixa qualidade – Alta qualidade	7,00	1,501
Baixos padrões – Altos padrões	6,76	1,496
Um dos piores – Um dos melhores	7,02	1,519
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>6,88</b>	<b>1,298</b>

\* Os indicadores foram avaliados pelos clientes dos restaurantes numa escala de 1 a 9, sendo 1 o extremo negativo e 9 o extremo positivo.

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.



As médias das características variaram entre 6,50 e 7,15, o que indica uma avaliação positiva razoável sobre a qualidade global dos serviços dos restaurantes. A característica representada pelos extremos pobre e excelente foi a que obteve a melhor avaliação, com média 7,15 e desvio padrão igual a 1,383. Além de ter alcançado a média mais elevada, também apresentou o desvio padrão mais baixo, o que representa um bom nível de concordância entre as respostas dos clientes, sugerindo que os mesmos acreditam que os restaurantes de Natal oferecem serviços próximos de excelentes. De forma geral, os clientes também classificam os restaurantes como *Um dos melhores* (7,02), com *Alta qualidade* (7,00), possuindo *Altos padrões* (6,76) e com qualidade global *Superior* (6,50).

### Dimensões da Qualidade dos Serviços

Os 26 indicadores de qualidade trabalhados no estudo formam seis dimensões. Cinco delas são originadas das dimensões de qualidade propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), conforme apresentado na parte teórica deste trabalho. A sexta dimensão foi criada especialmente para serviços de restaurantes, conforme explicitado na metodologia. Foi realizada uma análise de confiabilidade em cada dimensão, para assegurar a qualidade dos resultados e das teorias utilizadas.

A primeira dimensão contém quatro indicadores, os quais abordam a existência de equipamentos modernos, a atratividade das instalações e dos materiais associados ao serviço e a apresentação pessoal dos funcionários. Ela recebe o nome de *Aspectos Tangíveis*, conforme mostra a Tabela 3, e seu conjunto de indicadores apresenta coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,69, correspondendo a um nível de confiabilidade aceitável.

**TABELA 3 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade Aspectos Tangíveis**

Indicadores de Qualidade dos Serviços	Alfa de Cronbach
O restaurante tem equipamentos modernos	0,69
As instalações do restaurante são bastante atraentes	
Os funcionários do restaurante têm ótima apresentação	
Os materiais associados ao serviço (tais como cardápio, panfletos ou informes) são visualmente atraentes	

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

A segunda dimensão, apresentada na Tabela 4, possui cinco indicadores. Eles se referem ao cumprimento de promessas, ao interesse em resolver problemas à prestação de serviços de maneira impecável e no momento prometido e à ausência de erros nos registros. Todos esses indicadores se relacionam à *Confiabilidade* dos restaurantes, nome que representa a dimensão. O alfa de Cronbach obtido foi de 0,84, o que indica um nível de confiabilidade muito bom.

**TABELA 4 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade Confiabilidade**

Indicadores de Qualidade dos Serviços	Alfa de Cronbach
Quando o restaurante promete fazer alguma coisa em um determinado momento, ele faz	0,84
Quando se tem um problema, o restaurante demonstra interesse verdadeiro em resolvê-lo	
O restaurante presta seus serviços de maneira impecável	
O restaurante fornece seus serviços no momento em que promete fazê-lo	
O restaurante insiste em registros sem erros (pedidos, contas)	

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

A terceira dimensão, intitulada *Sensibilidade*, é formada por quatro indicadores de qualidade. Essa dimensão inclui a comunicação do momento em que o serviço será prestado, a prestação de serviço imediato aos clientes e a disposição dos funcionários em ajudar e responder aos pedidos dos clientes. Esse conjunto de indicadores deu origem a um alfa de Cronbach de 0,74, configurando-se como uma confiabilidade razoável (Tabela 5).

**TABELA 5 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade Sensibilidade**

Indicadores de Qualidade dos Serviços	Alfa de Cronbach
Os funcionários do restaurante dizem aos clientes exatamente quando o serviço será prestado	0,74
Os funcionários do restaurante prestam serviço imediato aos clientes	
Os funcionários do restaurante estão sempre dispostos a ajudar os clientes	
Os funcionários do restaurante nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes	

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

A quarta dimensão de qualidade dos serviços relaciona-se à confiança inspirada pelo comportamento dos funcionários, à sensação de segurança nas transações com o restaurante, à cortesia dos funcionários e ao conhecimento dos mesmos para responderem às perguntas dos clientes. O alfa de Cronbach gerado para esses quatro indicadores é igual a 0,76, o que equivale a um bom índice de confiabilidade. Ela foi denominada *Segurança* e está apresentada na Tabela 6.

**TABELA 6 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade Segurança**

Indicadores de Qualidade dos Serviços	Alfa de Cronbach
O comportamento dos funcionários do restaurante inspira confiança nos clientes	0,76
Os clientes podem se sentir seguros em suas transações com o restaurante	
Os funcionários do restaurante são extremamente corteses com os clientes	
Os funcionários do restaurante têm conhecimento para responder a perguntas dos clientes	

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

*Empatia* é o nome da quinta dimensão, mostrada na Tabela 7. Seus quatro indicadores obtêm um nível de confiabilidade razoável, com alfa de Cronbach equivalente a 0,71. Ela trata sobre a individualidade da atenção dada aos clientes, o horário de funcionamento dos restaurantes, a priorização dos interesses dos clientes e o entendimento das necessidades específicas dos mesmos.

**TABELA 7 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade Empatia**

Indicadores de Qualidade dos Serviços	Alfa de Cronbach
O restaurante dá atenção individual aos clientes	0,71
O restaurante tem horário de funcionamento conveniente para todos os clientes	
O restaurante tem como prioridade os interesses dos clientes	
Os funcionários do restaurante entendem as necessidades específicas dos clientes	

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

A última dimensão de qualidade trata das características específicas dos *Restaurantes*, tais como a variedade do cardápio, a apresentação dos pratos, o sabor da comida, a limpeza e hi-

giene e a estrutura física. Esse conjunto de cinco indicadores possui confiabilidade razoável, com alfa de Cronbach igual a 0,70, conforme retrata a Tabela 8.

**TABELA 8 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade Restaurantes**

Indicadores de Qualidade dos Serviços	Alfa de Cronbach
O cardápio oferecido pelo restaurante tem uma boa variedade	0,70
A apresentação dos pratos do restaurante é visualmente atraente	
A comida oferecida pelo restaurante é saborosa	
O restaurante se preocupa com a limpeza e higiene	
O restaurante oferece boa estrutura física (espaço, estacionamento, ventilação, banheiro)	

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

Os níveis de confiabilidade obtidos nas seis dimensões comentadas confirmam a consistência da escala e sua capacidade de mensurar a qualidade dos serviços dos restaurantes. A confiabilidade da escala SERVPERF já havia sido constatada em outros estudos, tais como o de Cronin e Taylor (1992) e o de Brady, Cronin e Brand (2002), que realizaram uma comparação entre as escalas SERVPERF e SERVQUAL, concluindo que a mensuração de qualidade baseada apenas no desempenho era superior à baseada no paradigma da desconfirmação. Os valores médios de avaliação da qualidade obtidos em cada uma das dimensões estão expostos na Tabela 9.

A dimensão de qualidade dos serviços que apresentou índice mais elevado nos restaurantes pesquisados foi *Segurança*, com média igual a 5,31. Esse resultado é consistente com o de Cavalcanti (1997), que investigou os níveis de qualidade de serviços no setor hoteleiro de Natal. Os hotéis pesquisados também apresentaram melhores avaliações na percepção dos hóspedes na dimensão de qualidade *Segurança*. A segunda melhor avaliação foi atribuída à dimensão *Restaurantes*, com média de 5,17. Ainda com valores superiores a 5, que se enquadram como um nível de qualidade positivo razoável, aparecem as dimensões *Confiabilidade* e *Empatia*, com valores médios correspondentes a 5,08 e 5,02, respectivamente. Os valores mais baixos são atribuídos a *Sensibilidade* (4,97) e *Aspectos Tangíveis* (4,52). A dimensão *Sensibilidade* também recebeu avaliações inferiores às demais nos estudos de Cavalcanti (1997) e Santos-da-Silva (2005). Este último aplicou a escala SERVQUAL para mensurar a qualidade dos serviços de empreendimentos do setor de restaurantes em Natal.

**TABELA 9 – Valor médio das dimensões de qualidade dos serviços dos restaurantes**

<b>Dimensões de Qualidade dos Serviços</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Aspectos Tangíveis	4,52	0,87
Confiabilidade	5,08	0,85
Sensibilidade	4,97	0,97
Segurança	5,31	0,72
Empatia	5,02	0,84
Restaurantes	5,17	0,66

\* Os indicadores foram avaliados pelos clientes dos restaurantes na seguinte escala: discordo totalmente = 1; discordo muito = 2; discordo pouco = 3; concordo pouco = 4; concordo muito = 5; e concordo totalmente = 6.

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

De modo geral, pode-se afirmar que os restaurantes turísticos de Natal possuem competência, cortesia e domínio de suas operações, características relacionadas à *Segurança*, e oferecem bons serviços no que está diretamente relacionado à alimentação, representados pela dimensão *Restaurantes*. Eles também apresentam um desempenho consistente (*Confiabilidade*) e conseguem compreender e atender às necessidades de seus clientes (*Empatia*). Num nível um pouco menos satisfatório, possuem funcionários com disposição e presteza em servir (*Sensibilidade*) e apresentam características físicas razoáveis (*Aspectos Tangíveis*).

Apesar de a avaliação da qualidade dos serviços dos restaurantes ter sido positiva nas seis dimensões, é importante frisar que eles devem emplacar esforços de melhorias em todas elas para se transformarem em restaurantes excelentes, dedicando atenção especial aos seus *Aspectos Tangíveis* e ao desenvolvimento de maior *Sensibilidade* junto a seus funcionários.

### **Considerações finais**

Diante dos resultados alcançados no estudo empírico, pôde-se averiguar que os restaurantes que compõem o corredor turístico de Natal/RN apresentaram um bom nível de qualidade dos serviços, segundo a avaliação dos seus clientes. Eles alcançaram melhores índices nas dimensões *Segurança*, *Restaurantes*, *Confiabilidade* e *Empatia*, nessa ordem. Índices um pouco menores foram obtidos nas dimensões *Sensibilidade* e *Aspectos Tangíveis*. Assim, os restaurantes são considerados competentes, confiáveis, oferecem bons serviços de ali-

mentação e conseguem atender às necessidades de seus clientes. De forma um pouco menos eficaz, também possuem funcionários prestativos e suas características físicas agradam os clientes. Entretanto, ainda existe a possibilidade de maximizar a avaliação positiva por parte dos clientes, o que deve ser uma busca contínua para o alcance da excelência na prestação de serviços de qualidade e para a conseqüente satisfação dos clientes externos.

O instrumento SERVPERF, de Cronin e Taylor (1992), utilizado para avaliar a qualidade dos serviços, teve sua validade reforçada pela análise de confiabilidade, que indicou que o instrumento é útil, consistente e capaz de reproduzir o nível de qualidade dos serviços dos restaurantes. O questionário é coerente com as mais recentes discussões teóricas sobre o construto, que defendem que a qualidade é formada a partir da percepção do desempenho dos serviços. Em relação ao seu alcance, consegue mensurar as dimensões de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), um dos modelos mais bem aceitos e propagados dentro do tema. Um ponto negativo é a sua extensão, que às vezes tornava cansativo o processo de resposta pelos clientes dos restaurantes. Além disso, percebeu-se que a escala não foi capaz de captar uma boa variabilidade entre as respostas, sendo necessárias reformulações em seus indicadores para diferenciar melhor os níveis de qualidade.

Por fim, considera-se que as informações presentes neste estudo podem servir de base para que os gestores de empreendimentos do setor de restaurantes consigam atingir a excelência na prestação de serviços de alimentação, através da conscientização sobre a opinião de seus clientes e do reconhecimento de seus pontos fracos, para que possam buscar a melhoria contínua e trilhar o sucesso.

## REFERÊNCIAS

A-KUM, Jerry R. *Human resource development in tourism*. Disponível em: <<http://www.girus.com.br/artigos/visualizapesq.php?cod=60&mes=January>>. Acesso em: 27 jul. 2005.

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

APPIAH-ADU, K.; FYALL, A.; SINGH, S. Marketing culture and customer retention in the tourism industry. *Service Industries Journal*, v. 20, n. 2, p. 95-113, abr. 2000.

BARROS, Claudius D'Artagnan. *Excelência em serviços: uma questão de sobrevivência no mercado*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. *Marketing de serviços*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOOG, G. G. *Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno?*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

BRADY, Michael K.; CRONIN, J. Joseph; BRAND, Richard R. Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, v. 55, p. 17-31. 2002.

BUTTLE, Francis. *Hotel and food service marketing: a managerial approach*. London: Cassell Educational, 1996.

CASTELLI, Geraldo. *Excelência em hotelaria: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

CAVALCANTI, Flávio Emílio Monteiro. *Qualidade de serviços em hotelaria: uma aplicação da escala servqual em quatro hotéis de Natal-RN*. 1997. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

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

CRONIN, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 125-131, jan. 1994.

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

ESICHAIKUL, Rane; BAUM, Tom. The case for government involvement in human resource development: a study of the Thai hotel industry. *Tourism Management*, v. 19, n. 4, p. 359-370, 1998.

GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

MARTINS-DA-SILVA, Maria Emília. Qualidade como alavanca para o desenvolvimento do turismo. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 5, n. 1, p. 46-53. 2005.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970.

MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 46, n. 4, p. 41-50, fall. 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-29, spring. 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, Leonard L. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale (multiple-item scale for measuring service quality). *Journal of Retailing*, v. 67, n. 4, p. 420-31, 1991.

RAMOS, Simone. *Atendimento, importante aliado do sucesso*. Disponível em: <<http://www.girus.com.br/artigos/visualizapesq.php?cod=122&mes=August>>. Acesso em: 27 jul. 2005.

SANTOS-DA-SILVA, Raniere. *Qualidade em serviços de restauração: uma aplicação da escala servqual em estabelecimentos da cidade do Natal*. 2005. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; MACIEL, Lizete Shizue Bornura. *A vinculação da teoria do capital humano com a proposta educacional neoliberal*. Disponível em: <<http://www.girus.com.br/artigos/visualizapesq.php?cod=108&mes=June>>. Acesso em: 27 jul. 2005.



SOARES, Fabrício; CORRÊA, Valentino. *Serviços 5 estrelas: uma introdução à qualidade nos serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

*Artigo recebido em 24 de novembro de 2009*

*Aprovado para publicação em 10 de dezembro de 2009*