

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO –  
IFSP  
CÂMPUS BARRETOS  
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE TURISMO**

**MÁRCIA DE FARIA SOUZA**

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO NATURAL SPA-  
BEBEDOURO/SP**

**BARRETOS  
2018**

Márcia de Faria Souza

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO NATURAL SPA-  
BEBEDOURO/SP**

Artigo apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de Tecnólogo,  
pelo Curso de Tecnologia em Gestão de  
Turismo do Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia de São Paulo –  
IFSP

Orientadora: Professora Dra Adriana Gomes de Moraes

BARRETOS

2018

## **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO NATURAL SPA- BEBEDOURO/SP**

Márcia de Faria Souza\*

Professora Dra Adriana Gomes de Moraes\*\*

### **RESUMO**

O presente trabalho teve o objetivo de analisar a prestação de serviços hoteleiros baseado nas estratégias desenvolvidas para a garantia da fidelização do cliente baseado na gestão da qualidade. A presente análise foi desenvolvida por meio da metodologia 5 Gaps proposta pelos autores Parasuraman et al. (1985). O uso dessa metodologia implica em dizer que quando um cliente recorre à compra de um serviço, ele possui uma expectativa que pode ser baseada em suas experiências e/ou necessidades. Então, após a compra ele tem condições de comparar o que era esperado e o que ele recebeu de fato. Caso a qualidade do serviço seja inferior à expectativa, ocorre uma divergência, ou Gap. Esses Gaps podem ocorrer durante várias partes do processo do serviço. Neste estudo específico, foram analisadas as possíveis divergências ocorridas após a compra, ou seja, analisou-se o que o cliente recebeu de fato dos serviços esperados. Foi realizada uma pesquisa de campo no Natural SPA na cidade de Bebedouro – SP com o objetivo de acompanhar a utilização das ferramentas de gestão da qualidade e de que forma o empreendimento aplica tais ferramentas, afim de, alcançar uma prestação de serviço de qualidade e em quais momentos são observadas as necessidades em motivar a equipe, além de permitir que o hóspede faça uma avaliação de desempenho do atendimento, utilizando questionários de satisfação e registrar as queixas dos hóspedes para verificação e aplicação de melhorias dos setores do SPA.

Palavras – chaves: Qualidade. Ferramentas de Gestão. Equipe.

### **ABSTRACT**

The present paper aims at analyzing the hotel services provided based on some strategies developed to guarantee the guests' loyalty due to the quality management of the hotel. The research was developed by using the 5 Gaps methodology which was proposed by Parasuraman et al. (1985) and which involves showing the client's expectations about the quality of a service bought that can be based on his / her experiences and / or needs. And so, after the guest has got the service, he / she has

---

\* Estudante do Curso de Tecnologia em Gestão de Turismo, mafariabtos@gmail.com

\*\*Professora orientadora do Curso de Tecnologia em Gestão de Turismo, adriana.moraes@ifsp.edu.br

the condition to compare the service was expected to the one he / she really received. In case of the quality of the service is lower than the expected one, a Gap happens. The Gaps can occur in many parts of the service process. In this study, we analyzed possible divergences after purchase has been made, i.e. we analyzed if the guest received in fact the expected services. The field research took place at Natural SPA in the city of Bebedouro-SP with the goal of monitoring the implementation of the quality management tools and also to observe how the SPA runs to achieve a high quality service. Another purpose of this study was to check the moments when the hotel team (owners and employees) should be motivated to achieve the service quality, as well as to allow the guests to evaluate the service by answering a satisfaction questionnaire where they could point out their satisfaction or register their complaints. Once it was made, it was possible to verify and also implement the improvement of the services offered at the SPA.

Keywords: Quality. Management tools. Team.

## **1 INTRODUÇÃO**

Entende-se que a característica fundamental do turismo é o deslocamento de pessoas e seus atuais motivadores são: lazer, eventos, religião, cultura, saúde e educação. O turismo é mais do que um setor é uma atividade que afeta diversos empreendimentos que operam em conjunto na venda de serviços que, na percepção do turista, a qualidade contribui para o desenvolvimento de melhorias e na excelência para o atendimento dos clientes por esse motivo, o turismo pode ser considerado um fenômeno socioeconômico.

Segundo Petrocchi (2002, p.19), "o produto turístico é constituído por três serviços básicos: o transporte, a hospedagem e o atrativo, como lazer ou qualquer outra motivação para viagem". A hotelaria é, então, um dos fatores basilares do turismo a qual deixou de possuir apenas espaços destinados a hospedar pessoas sendo também parte das obrigações do hotel perseguir a satisfação do cliente. Ao ingressar no hotel, o hóspede transforma-se em um fiscal da qualidade.

Nessa perspectiva, objetivou-se analisar a aplicação de ferramentas da gestão de qualidade no Natural SPA, situado em Bebedouro-SP.

## **2 OS MEIOS DE HOSPEDAGEM E A QUALIDADE NOS SERVIÇOS**

Devido à grande competitividade e a hóspedes cada vez mais exigentes, a qualidade nos serviços prestados tornou-se o principal foco na hotelaria. Por meio da gestão da qualidade, as empresas desenvolvem melhorias em seus processos

operacionais para se adaptarem às tendências do momento e uma das principais formas para a busca dessas metas é a satisfação dos clientes.

De acordo com Castelli (2016), um hotel é um local onde um indivíduo busca acomodações para suprir todas as suas necessidades diárias da melhor forma possível.

A hotelaria é uma das atividades comerciais que na atualidade, fornece grande visibilidade ao processo de hospitalidade. Cada empresa contudo, ao considerar as suas peculiaridades, necessita realizar as buscas ou aproximações pertinentes, visando encontrar caminhos para uma melhor compreensão do significado, da abrangência e da aplicabilidade da hospitalidade. (CASTELLI, 2016, p.3).

Segundo Castelli (2006, p.74), entende-se que, para a existência de uma gestão de qualidade, os colaboradores de uma empresa que irão contribuir para o sucesso do empreendimento devem participar e opinar para inovar procedimentos para que cada um possa assumir responsabilidades. Dessa forma, compreende-se que o gerenciamento de rotinas é a base da gestão de qualidade. Para tanto, a empresa deve oferecer treinamentos e benefícios para que os colaboradores fiquem motivados, fazendo com que a produtividade seja alta.

Quando motivados, a equipe consegue efetivar a qualidade no serviço prestado. Pode-se afirmar que a motivação pessoal está diretamente ligada ao empenho profissional de cada funcionário, sendo assim, a satisfação profissional estimula o desempenho dos colaboradores, portanto, a empresa que oferece benefícios motivacionais para a equipe a encoraja na dedicação e no desenvolvimento de suas funções, fazendo com que todos prestem serviços de qualidade, superando as necessidades dos clientes.

Castelli (2016) destaca que a qualidade é a dimensão que afeta a satisfação das pessoas e possui algumas fases, abaixo apresentadas:

- Qualidade intrínseca

É a característica da qualidade dos serviços prestados que deve agradar e proporcionar benefícios para aqueles que os utilizam, pois de nada adianta oferecer um serviço com inúmeras características se essas não forem funcionais e a satisfação do cliente não for atingida. É necessário avaliar a qualidade dos serviços

para identificar os benefícios que levam à satisfação, porém, trata-se de uma detalhada tarefa devido à característica de cada serviço prestado.

- Entrega

Está diretamente ligada com a pontualidade dos serviços prestados porque demonstra ao cliente o comprometimento e responsabilidade que a empresa tem com seus hóspedes.

- Custo

Refere-se aos recursos para garantir a demanda de produtos e serviços, entretanto, é diferente de preço que depende do poder aquisitivo da procura visitada no meio de hospedagem.

- Moral

É a avaliação da motivação dos colaboradores e é medida pelo comportamento dos mesmos, pois a qualidade dos serviços depende do relacionamento entre clientes e colaboradores. Uma equipe motivada saberá cuidar bem dos clientes.

- Segurança

Um hotel deve proporcionar aos seus hóspedes e colaboradores um ambiente que assegure sua integridade física e envolve a avaliação de vários itens como restaurante, informações corretas, limpeza e conservação do hotel.

A hotelaria é intangível e não há possibilidade de ser testado e comparado com a qualidade dos serviços prestados pelos profissionais, porque os dois devem estar ligados à excelência, portanto, para segmentar, atender e fidelizar o cliente é necessário entendê-lo e atingir os resultados ligados à qualidade.

Estudos sobre o comportamento do consumidor mostram que conhecer as preferências dos hóspedes é imprescindível para que a gestão da qualidade se antecipe e atenda as exigências.

A qualidade vem se manifestando ao serviço, resultando em clientes satisfeitos e fidelizados (BENI, 2007). Por este motivo, quando um cliente está satisfeito, ele se sente na necessidade de retornar ao meio de hospedagem, pois ele tem o conhecimento do diferencial que o empreendimento possui para atendê-lo.

A iniciativa, a pró-atividade e a boa comunicação são fatores indispensáveis em um bom relacionamento comercial, detectando as necessidades de seus clientes e aplicando a melhoria da qualidade dos serviços, uma vez que o bom funcionamento de um empreendimento hoteleiro não depende somente da cordialidade daqueles colaboradores que possuem contato direto com os hóspedes, mas, também da boa relação e comunicação entre todos os setores.

Além disso, a conexão dos setores mantém a dinâmica da empresa, fazendo com que a troca de informações ocorra de forma eficaz. Essa dinâmica de informações é indispensável porque cada funcionário possui uma jornada de trabalho diária e se todas as informações estiverem registradas, a continuidade da prestação de serviços não será interrompida.

Conforme preconiza Castelli (2016), as atividades são realizadas dentro de um processo que tem um responsável. Cabe a essa pessoa compromissar toda a equipe com as etapas de seus trabalhos a fim de atingir os resultados esperados, ou seja, a qualidade de serviços é responsabilidade de todos.

Nesse sentido, a hotelaria é constituída de etapas complexas e detalhadas. Inicia-se na hospitalidade e vai até as ferramentas de gestão que possuem especificidades para cada necessidade. Dessa forma, as empresas hoteleiras estão em constante desenvolvimento e buscam ferramentas para captar as ambições de seus clientes e transformarem seus serviços naquilo que os hóspedes esperam, trazendo o encantamento e a fidelização.

Um empreendimento hoteleiro deve ter a visão do futuro da organização e manter seus clientes fidelizados com um atendimento de qualidade para que tenha a oportunidade de tornar-se um motivador dos clientes comentarem o que a empresa deseja ouvir e incentivar o crescimento de acordo com a meta que ela pretende atingir um dia. (CASTELLI, 2006).

## 2.2 Modelo “5 Gaps” da Análise da Qualidade em Serviços

Quando um cliente recorre à compra de um serviço, possui uma expectativa, que pode ser baseada em suas experiências e/ou necessidades.

As pesquisas de satisfação de clientes auxiliam no momento de se pensar em mudanças nos produtos e, neste caso, na avaliação dos serviços oferecidos, já que, apenas o aumento ou decréscimo de vendas pode não significar que os clientes estão satisfeitos com o que é oferecido a eles. Além disso, ter em mãos os resultados de pesquisas de satisfação ajuda a corrigir eventuais erros cometidos em cada parte do processo que poderiam derrubar o índice de vendas.

As pesquisas de satisfação têm influência na forma que o produto ou serviço é oferecido, na faixa de preço que ele é comercializado, em mudanças estéticas e também no lançamento de outros produtos/serviços. Os resultados dessas pesquisas de satisfação ajudam a minimizar as chances de erros e são fundamentais para todo tipo de empreendimento, porém, existem diversas metodologias e são adaptadas de acordo com o segmento do empreendimento ou com os objetivos da análise ou abordagem.

A teoria 5 Gaps, estudada por Brown e Swartz (1993), realizaram extenso programa de pesquisa nos EUA, a partir de 1983, com executivos de empresas de prestação de serviços de quatro setores do mercado e seus respectivos grupos de consumidores. O objetivo da pesquisa foi elaborar um modelo conceitual (geral) da qualidade em serviços, visando determinar os atributos-chave da qualidade dos serviços do ponto de vista dos gerentes e dos consumidores e das discrepâncias entre essas perspectivas. Esse modelo é usado para a análise das origens dos problemas da qualidade e para ajudar os gerentes a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada.

Brown e Swartz (apud Grönroos, 1993, p.85) concluíram, em 1989, depois de terem estudado os Gaps da qualidade dos serviços profissionais, que “análise do Gap de qualidade é uma forma direta e apropriada de identificar inconsistências entre as percepções do prestador e do cliente, no que diz respeito ao desempenho dos serviços. Abordar esses Gaps parece ser a base lógica para formulação de estratégias e táticas que assegurem expectativas e experiências consistentes, aumentando, portanto, a probabilidade de satisfação e uma avaliação qualitativa positiva”.



Parasuraman et al (1985) descreve os cinco gaps ou divergências (figura 1) na qualidade dos serviços da seguinte forma:

- Gap 1: divergência entre a expectativa do cliente e o que a empresa ou o prestador do serviço entendeu como sendo a expectativa do cliente.
- Gap 2: divergência entre o entendimento da empresa e as especificações que elabora para atender o cliente.
- Gap 3: divergência entre as especificações elaboradas e o serviço gerado.
- Gap 4: divergência entre o serviço gerado e a comunicação externa ao cliente.
- Gap 5: divergência entre o serviço esperado e o serviço fornecido.

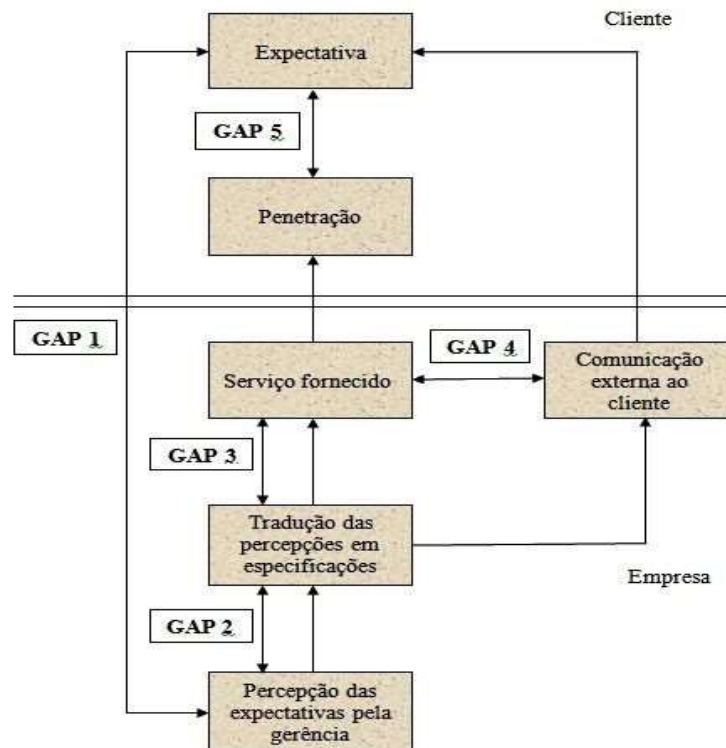


Figura 1: Modelo dos 5 GAPS

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al (1985, p. 44)

Segundo Parasuraman et al (1985), para a solução de problema da qualidade nos serviços existe um processo de três fases:

- **Primeira fase:** análise dos *gaps*.
- **Segunda fase:** planejamento da ação necessária para diminuir ou eliminar os *gaps*.
- **Terceira fase:** desdobramento das estratégias, dos processos de comunicação e direcionamento de toda a empresa, através do compromisso dos colaboradores e da liderança.

### 3 MATERIAL(IS) E MÉTODOS

A presente pesquisa apresentou abordagem qualitativa, que examina os significados, as ações e as relações humanas e que se descreve pelo processamento de conteúdo durante todo o processo de coleta de dados.

De acordo com seus objetivos, esta pesquisa classifica-se como explicativa que, segundo Gil (2010, p.28), tem como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Essas pesquisas são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade e têm como finalidade explicar a razão e o porquê.

Quanto aos procedimentos técnicos, essa pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo que segundo Gil (2002, p.42) têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então o estabelecimento de relações entre variáveis.

Esse estudo foi realizado levando-se em consideração alguns critérios da metodologia 5 GAPS proposta por Parasuraman et al. (1985). O gap, ou diferença entre a expectativa e a percepção de desempenho do serviço, além de ser uma medida da satisfação do cliente, também é uma medida da qualidade do serviço em relação a uma dimensão específica. Esse estudo centrou-se em estudar as expectativas dos clientes diante da divulgação dos serviços do SPA e a percepção que eles têm após o serviço prestado.

Para a realização desse estudo as seguintes etapas foram desenvolvidas:

Etapa I: Identificação dos serviços oferecidos no local. Essa identificação foi realizada por meio de pesquisa realizada na web site do empreendimento e pesquisa da infraestrutura no local.

Etapa II: Pesquisa com os clientes que estão no local por meio de questionário.

Etapa III: Análise dos Resultados

## **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

Apresentam-se nesta seção as características do local estudado e as pesquisas de satisfação realizadas sobre os serviços oferecidos, tais como: as acomodações, o lazer, as atividades, a alimentação e os tratamentos.

O Natural Spa possui trinta e cinco funcionários entre contratações diretas e indiretas e mais os integrantes da família proprietária, que compõem sua equipe de trabalho. Quanto ao perfil dos usuários do Spa, os dados indicaram que quanto à faixa etária, a maior parte dos hóspedes encontravam-se entre 30 e 75 anos. Quanto ao sexo, a maioria dos hóspedes são mulheres que buscam prioritariamente descanso e lazer, entre outros fatores.

O SPA promove promoções de acordo com a época do ano que são enviadas via e-mail aos clientes cadastrados com antecedência. Por meio desse mesmo canal de comunicação, os clientes podem opinar, esclarecer dúvidas e realizar sua reserva, evitando possíveis queixas que são comuns neste tipo de serviço. A empresa tem como princípio manter-se atualizada sempre, a fim de estabelecer um relacionamento estreito com os hóspedes, visando, conseqüentemente a fidelização do mesmo.

A oportunidade de realizar este trabalho deu-se devido à disposição da gerência em ceder total autonomia para a realização de pesquisas com os clientes.

### **4.1 Características Físicas do Local Estudado**

O local foi adquirido no ano de 2000 pelo senhor Júlio Roberto Mattosinho Chebabi com a finalidade de lazer de sua família. O local possui 106 mil metros

quadrados, localizado no município de Bebedouro, interior do Estado de São Paulo. (imagem 1)



Imagem 1: Vista aérea  
Fonte: Acervo digital do SPA

O SPA teve início em 2004 e sua administração é familiar logo após sua fundação o senhor Júlio encerrou as atividades de seu escritório de advocacia dedicando-se somente ao empreendimento e hoje reside no local.

A equipe é liderada por dois gestores, sendo um financeiro e um operacional. O gestor operacional é o responsável por todos os outros departamentos e pela divulgação nas mídias sociais. A empresa oferece parcerias com entidades para aprendizado de seus colaboradores, mas não oferece plano de carreira.

A grande procura do local deu-se por diversos motivos, dentre os quais a hospitalidade e a fidelização dos clientes. O atual mercado oferece uma grande competitividade na qualidade do atendimento para as pessoas que buscam uma vida saudável com alimentação balanceada e terapias alternativas, o intuito da empresa é trazer novos clientes e fidelizá-los por meio dessa tendência de bem-estar. Para isso, oferece técnicas de fitoterapia, exercícios físicos, refúgio e terapias.

Na região, não existe nenhum tipo de concorrente, pois o SPA mais próximo é o SPA São Pedro, localizado em Sorocaba que fica a aproximadamente 370 quilômetros de Bebedouro.

## 4.2 Serviços

### Acomodações

O local oferece 30 unidades habitacionais (imagens 2 e 3) divididas em 3 alas: Standard, Luxo e Super Luxo.



Imagem 2: Vista externa das suítes  
Fonte: [www.naturalspa.com.br](http://www.naturalspa.com.br)



Imagem 3: Vista interna da suíte  
Fonte: [www.naturalspa.com.br](http://www.naturalspa.com.br)

### Restaurante

O restaurante (imagens 4 e 5) oferece o serviço de avaliação alimentar realizada por nutricionista e serve seis refeições diárias, com cardápios elaborados pelo profissional de nutrição e horários determinados, conforme tabela 1. As refeições são balanceadas de acordo com a necessidade de cada hóspede.

HORÁRIO	REFEIÇÃO
07h00 as 08h00	Café da Manhã
10h00 as 10h15	Colação
12h00 as 13h00	Almoço
15h00 as 15h30	Lanche
19h00 as 20h00	Jantar
21h	Ceia

Tabela 1: horários refeições  
Fonte: Nutricionista do Natural Spa / Bebedouro



Imagem 4: Vista externa do restaurante.  
Fonte: [www.naturalspa.com.br](http://www.naturalspa.com.br)



Imagem 5: Vista interna do restaurante.  
Fonte: [www.naturalspa.com.br](http://www.naturalspa.com.br)

### Atividades Físicas

Proporciona aos hóspedes infraestrutura para diversos tipos de atividades físicas em um espaço amplo e exercícios específicos.

As prescrições das atividades físicas são coordenadas pelos especialistas capacitados que avaliam, determinam e orientam as sessões das práticas dos exercícios com a finalidade de treinamento, de prevenção de doenças e promoção da saúde. Conforme cronograma abaixo, as práticas de exercícios possuem horários específicos e diversidade.

- **Soltura:** Trata-se da liberação miofacial, ou seja, a técnica de relaxamento muscular recomendada por profissionais preparados e indicada a pessoas que pratiquem qualquer tipo de atividade física que exija relaxamento prévio ou posterior.
- **Caminhada:** É uma atividade física que ajuda na redução do estresse, ansiedade, patologias articulares e melhora o condicionamento cardiorespiratório.
- **Alongamento:** Provoca o alongamento das fibras, prevenindo lesões musculares, proporcionando agilidade e elasticidade, além de relaxar o corpo e facilitar a circulação sanguínea.

- **Hidroginástica:** São exercícios aeróbicos que ocorrem dentro de piscinas e podem ser praticados por pessoas de qualquer idade e no momento está sendo bastante procurado por pessoas idosas e é indicado para pessoas com excesso de peso, problemas com impactos nas articulações, respiração é oferecida em modalidades: hidro tubo, hidro bike e hidro jump. (imagens 6 e 7)
- **HIIT (High Intensity Interval Training/Treino Intervalado de Alta Intensidade):** Envolve exercícios aeróbicos realizados em alta intensidade; é versátil e eficiente no aceleração do metabolismo e na perda de peso, mas, não ocorre perda muscular. (imagens 8 e 9)
- **Musculação:** Treinamento físico cujos objetivos são: resistência muscular, estéticos e saúde, utilizando a força da gravidade através de equipamentos que oponham força como pesos, elásticos ou molas. (imagens 10 e 11)
- **Combat:** Modalidade que reúne movimentos de auto-defesa, caratê, kick boxing entre outros. Os benefícios são inumeros, pois tal atividade colabora com a coordenação motora, força, agilidade e flexibilidade.
- **Zumba:** Ginástica combinada com atividades aeróbicas proveniente de ritmos de danças com salsa e merengue. Devido aos movimentos lúdicos que proporciona, melhora a capacidade aeróbica, esculpe e tonifica o tônus corporal.



Imagem 6: Vista externa da hidroginástica  
Fonte: [www.naturalspa.com.br](http://www.naturalspa.com.br)



Imagem 7: Vista da piscina de hidroginástica  
Fonte: [www.naturalspa.com.br](http://www.naturalspa.com.br)



Imagem 8: Hóspedes praticando HIIT.  
Fonte: [www.naturalspa.com.br](http://www.naturalspa.com.br)



Imagem 9: Equipamentos para a prática HIIT.  
Fonte: [www.naturalspa.com.br](http://www.naturalspa.com.br)



Imagem 10: Equipamentos para musculação.  
Fonte: [www.naturalspa.com.br](http://www.naturalspa.com.br)



Imagem 11: Equipamentos para musculação.  
Fonte: [www.naturalspa.com.br](http://www.naturalspa.com.br)

## Tratamentos

Os tratamentos faciais e corporais oferecidos são diversos, tais como: relaxamento, fisioterapia, redutores e massoterapia. (Imagens 12, 13, 14 e 15)

Em relação à perda de peso, a proposta aos seus clientes é a alimentação regular de verduras e legumes e a prática de atividades físicas. Um dos principais fatores para o sucesso em seus tratamentos é o entrosamento entre hóspedes e profissionais da saúde e isso faz com que o emagrecimento aconteça de uma forma educativa e natural.





Imagem 12: Sala de massagem estética  
Fonte: [www.naturalspa.com.br](http://www.naturalspa.com.br)



Imagem 13: Sala de hidromassagem  
Fonte: [www.naturalspa.com.br](http://www.naturalspa.com.br)



Imagem 14: Sala de banho relaxante  
Fonte: [www.naturalspa.com.br](http://www.naturalspa.com.br)



Imagem 15: Sala de hidromassagem  
Fonte: [www.naturalspa.com.br](http://www.naturalspa.com.br)

## 5 OS RESULTADOS

Nessa seção, são apresentados os resultados da pesquisa realizada in loco, a aplicação de entrevistas com os funcionários e com os hóspedes.

### 5.1 Coleta de Dados: Entrevistas Com os Funcionários

Foram entrevistados os funcionários responsáveis pelo setor de atividade física, a nutricionista e o gerente. Utilizou-se a observação para compreender as rotinas de cada setor e um período de entrosamento foi realizado antes das entrevistas para avaliar as condições de trabalho e identificar a satisfação das oportunidades representado na tabela 2. A entrevista foi composta por cinco perguntas estruturadas.

A primeira pergunta diz respeito às oportunidades de plano de carreira e ao reconhecimento pelo bom desempenho. Os quatro educadores físicos responderam que não existe plano de carreira no local. A nutricionista respondeu que não se aplica ao cargo que ocupa no momento, porém, para a equipe da cozinha sim, pois as auxiliares têm a oportunidade de ocuparem o cargo de cozinheira e todos os entrevistados informaram que não há líderes nos setores e que todos contribuem com as tarefas delegadas pelo gerente operacional.

A segunda questão refere-se à avaliação da comunicação interna da empresa. Os funcionários responderam que a empresa não pratica o modelo de gestão.

A terceira diz respeito a oportunidades de aprendizado que a empresa oferece aos funcionários. Obtiveram-se as seguintes respostas: a nutricionista respondeu que sempre participa de cursos na instituição UNIFAFIBE e é preceptora de estágios. Os educadores físicos responderam que a empresa disponibiliza cursos para implantação de novos procedimentos de atividades físicas, o gerente operacional informou que a empresa disponibilizou cursos pelo SEBRAE a ele, para assumir a função de marketing do SPA. Todos os funcionários estão cientes da importância do aprendizado para desenvolverem as atividades com maior motivação.

A quarta questão busca identificar o departamento de cada funcionário e se o ambiente de trabalho é agradável. Todos responderam que sim (o ambiente é agradável), porque existe amizade entre os funcionários.

A quinta pergunta feita foi sobre o tempo que cada funcionário trabalha na empresa e foi identificado que a contratação mais recente foi há dois anos e seis meses e a mais antiga foi há doze anos. Ou seja, percebe-se que não existe alta rotatividade de funcionários na empresa.

Funcionários		
Questões	Média	Status
Plano de carreira	Ruim	
Comunicação interna	Regular	
Oportunidades de aprendizado	Ótimo	
Administração	Regular	

Tabela 2: Resultado da entrevista dos colaboradores  
Fonte: Autora da pesquisa

## 5.2 Do Questionário Aplicado aos Hóspedes

As entrevistas realizadas in loco com os hóspedes tiveram como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados por todos os setores e se a estrutura do local está satisfazendo suas necessidades, no que diz respeito a valores e apresentação do SPA e o deslocamento efetuado, de acordo com tabela 3.

Para identificar a opinião dos clientes foram aplicadas doze entrevistas através de um questionário sobre os pontos estudados.

Foi solicitada aos hóspedes a avaliação sobre a estrutura do local referente aos seguintes itens: manutenção, limpeza, organização, conforto e beleza. Dois hóspedes apontaram como ruim a manutenção e a limpeza e dez hóspedes responderam que estavam satisfeitos com todos os itens apontados.

Em relação aos valores combinados, todos os hóspedes responderam que foram atendidos de acordo com o combinado.

Foram ouvidas as experiências de cada hóspede. Aqueles que se queixaram da manutenção e limpeza também comentaram que o local possui funcionários insuficientes, mas que, apesar da insatisfação desses pontos, voltariam no local.

Outro grupo de seis pessoas disse estar totalmente satisfeito em todos os sentidos e afirmou que se hospedam pelo menos uma vez ao ano no SPA, sendo que uma das hóspedes disse estar no local pela segunda vez no presente ano. Acrescentou ainda que já estava negociando sua terceira estadia. No entanto, o mesmo grupo apontou a falta de ambulatório e de acessibilidade no local.

Um grupo de quatro pessoas se hospedou com a finalidade de descanso e não se sentiu insatisfeito em nenhum dos pontos estudados.

Todos os hóspedes entrevistados relataram grande satisfação com o atendimento e demonstraram interesse em retornar pelo menos uma vez ao ano, bem como afirmaram que indicariam o local a amigos e familiares.

Entre os entrevistados, nove residem no estado de São Paulo sendo: dois em Sertãozinho, dois em Promissão, um em Franca e quatro em Matão. Havia três hóspedes que residem em Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul.



Hóspedes		
Questões	Média	Status
Manutenção, limpeza, organização, conforto e beleza	Regular	
Serviços X Valores	Ótimo	
Experiência no SPA?	Ótimo	
Indicação	Ótimo	

Tabela 3: Resultado da entrevista dos hóspedes  
Fonte: Autora da pesquisa

### 5.3 As Entrevistas

Através da análise dos dados obteve-se uma relação entre o modo como são desenvolvidas as atividades e o alto índice de satisfação dos hóspedes com os serviços prestados. Dessa forma, percebeu-se que as condições estruturais dependem da atenção dos funcionários, pois os mesmos devem estar sempre atentos ao bom funcionamento do estabelecimento, bem como à não existência de deficiências que possam afetar a satisfação do hóspede. A limpeza, a manutenção, a organização, o conforto e a beleza são áreas de responsabilidade de cada setor e são essenciais para a satisfação do hóspede.

Todos os itens mencionados foram avaliados positivamente. Pode-se afirmar, então, que isso está diretamente ligado aos funcionários que exercem essa atividade, pois um ambiente de trabalho agradável reflete em um bom relacionamento com os superiores, com os materiais e equipamentos fundamentais para realização das tarefas e o treinamento. Essas ações acarretarão resultados para a administração que procura oferecer a devida atenção aos funcionários e torná-los motivados a prestar um atendimento de qualidade aos hóspedes, o que ficou constatado no estudo realizado.

De acordo com os dados coletados, o local não possui o cargo de governanta, então, as atividades são delegadas pelo gerente operacional e pelos proprietários do estabelecimento que até realizam um trabalho satisfatório. Porém, constatou-se que se houvesse uma pessoa qualificada, certamente, esse seria um benefício.

O motivador do objetivo do estudo foi analisar o método utilizado no desempenho das tarefas do SPA e o índice de satisfação dos hóspedes. Após a análise dos resultados, constatou-se que o desempenho foi satisfatório no atendimento das necessidades dos hóspedes. Porém, no que diz respeito às necessidades dos funcionários, percebeu-se que os mesmos precisam ser mais estimulados para buscarem o melhor e, assim, buscarem crescimento profissional. Isso foi constatado durante a entrevista aplicada a qual aponta que a administração familiar reprime parte desse crescimento.

Por meio da observação, da pesquisa realizada com os hóspedes e da entrevista com os colaboradores, foi possível fazer uma análise obtendo um conhecimento sobre esse segmento é fundamental para empresa hoteleira.

Dessa forma, com a realização desse estudo, percebeu-se que existem Gaps ou seja, divergências na qualidade de alguns serviços, segundo os clientes. Porém, as divergências apontadas pelos hóspedes podem perfeitamente serem melhoradas, visando a atingir o objetivo da empresa que é a prestação dos serviços com excelência.

Outra divergência encontrada, segundo a teoria proposta por Parasuraman et al. (1985), é o relacionamento da empresa com os funcionários. Aplicando a teoria do autor acima, entende-se que a fim de resolver esse Gap detectado, é necessário traçar estratégias a fim de melhorar os processos de comunicação e incentivo aos colaboradores.

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo atingiu os objetivos propostos e o método utilizado foi efetivo, onde foram identificados pontos onde o serviço apresentou divergências estruturais abaixo do desejado, ou seja Gap. De posse dos resultados, a recomendação para a administração seria elaborar um planejamento para o desenvolvimento de planos de carreira e a realização de reuniões trimestrais com a finalidade de definir metas e apontar resultados obtidos, com a intenção de aplicar a melhoria contínua.

O estudo deixou evidente que, dentro do universo dos hóspedes, os respondentes apontaram algumas insatisfações na estrutura. Sugere-se que este mesmo estudo seja aplicado com os hóspedes por meio de pesquisas de satisfação e em outros estabelecimentos que oferecem o mesmo tipo de serviços. Assim, pode-se obter uma amostra da percepção do hóspede e acompanhar como a concorrência se aplica à qualidade e fideliza seus hóspedes, possibilitando também a realização de um comparativo entre os estabelecimentos.

Por fim, a existência de outros modelos propostos na literatura tem como objetivo avaliar a qualidade em serviços, onde existem mais possibilidades de pesquisas, aonde diferentes modelos podem demonstrar resultados diversificados, e assim, aplicar o mais pertinente para o segmento analisado. Por ora, consideramos que o modelo adotado para essa pesquisa foi satisfatório.

## REFERÊNCIAS

- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 12 Ed. Editora Senac: São Paulo, 2007.
- BROWN, S.; SWARTZ, T. A gap analysis of professional service quality. **Journal of Marketing**, v.53, p.92-98, abril, 1989.
- CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. 2 Ed. Editora Saraiva: São Paulo, 2016.
- CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. Editora Saraiva: São Paulo, 2006.
- GIL. Antonio Carlosi. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5 Ed. Atlas: São Paulo, 2010.
- Natural SPA – Bebedouro. Disponível em: <<http://www.naturalspa.com.br/>>. Acesso em 24-mar-18.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. SERVQUAL: a multiple- item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing. USA**, v.64, p.12-44, spring, 1988.
- PETROCCHI, M.Hotelaria. **Planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.
- THEOBALD, William. **Turismo Global**. 3 Ed. Editora Senac: São Paulo, 1998.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA ENTREVISTA AOS FUNCIONÁRIOS**

1. A empresa proporciona plano de carreira e reconhecimento pelo bom desempenho?
2. Como você avalia a comunicação interna da empresa?
3. Quais as oportunidades de aprendizado que a empresa oferece?
4. Qual o seu departamento?
5. Há quanto tempo trabalha aqui?



## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO NA ENTREVISTA AOS HÓSPEDES**

1. O que achou da estrutura, leve em consideração manutenção, limpeza, organização, conforto e beleza.
2. Os serviços e valores combinados foram atendidos?
3. Gostaria de destacar algum aspecto de sua experiência no SPA?
4. Você indicaria o SPA a um amigo ou familiar?
5. Em qual município reside?