

# Avaliação da Qualidade dos Serviços em uma Pousada com a Aplicação da Escala Servqual

## Evaluación de la Calidad de los ¿Servicios en una Posada con Aplicación de la Escala Servqual

### Evaluation of Service Quality in a Guest House, Using the Servqual Scale

Luciana Santos Veiga\*  
e-mail: [lesveiga@yahoo.com.br](mailto:lesveiga@yahoo.com.br)  
Josivania Silva Farias\*\*  
e-mail: [jfarias@ufs.br](mailto:jfarias@ufs.br)

---

#### Resumo

A busca pela satisfação e fidelidade de clientes tem se constituído uma necessidade vital para a sobrevivência e crescimento das empresas no mercado. O setor de serviços, mais especificamente o de turismo, vem se destacando como um dos que mais se preocupam com estudos que favoreçam a manutenção de vínculos com os clientes, através da análise de suas expectativas e percepções. Este artigo expõe um estudo de caso que avalia a qualidade dos serviços prestados por uma pousada situada no litoral nordestino, através da análise da lacuna (gap) existente entre as expectativas e percepções do cliente, com a utilização de uma adaptação da escala Servqual. Os resultados permitiram apresentar um panorama da qualidade dos serviços, evidenciando aspectos relacionados ao atendimento às necessidades efetivamente esperadas pelo cliente, favorecendo, desse modo, a possível recuperação de serviço, fator ocasionado quando o consumidor percebe um desempenho organizacional inferior ao que ele esperava.

**Palavras-chave:** Marketing de serviços, qualidade em serviços, modelo SERVQUAL em turismo.

#### Resumen

La búsqueda por la satisfacción y fidelidad de clientes se ha constituido en una necesidad vital para la supervivencia y crecimiento de las empresas en el mercado. El sector de servicios, más específicamente el de turismo, se viene destacando como uno de los que más se preocupan con estudios que favorezcan el mantenimiento de vínculos con los clientes, a través de análisis de sus expectativas y percepciones. Este artículo expone un estudio de caso do que evalúa la calidad de los servicios prestados por una Posada situada en el litoral nordestino, a través del análisis de la laguna (gap) existente entre las expectativas y percepciones del cliente, con la utilización de una adaptación de la escala Servqual. Los resultados permitieron presentar un panorama de la calidad de los servicios, evidenciando aspectos relacionados a la atención a las necesidades efectivamente esperadas por el cliente, favoreciendo, de ese modo, la posible recuperación de servicio, factor ocasionado cuando el consumidor percibe un desempeño organizacional inferior al que él esperaba.

**Palabras-clave:** Marketing de servicios, calidad en servicios, modelo SERVQUAL en turismo

#### Abstract

The search for client satisfaction and loyalty is an essential requirement for the survival and growth of companies in the market, and the service sector, particularly that of tourism, is one of the most active in relation to studies aimed at promoting contact with clients, through the analysis of their expectations and perceptions. This article describes a case study which evaluates the quality of services provided by a Guest House located on the Northeast coast, by analyzing the gaps between the clients' expectations and perceptions, using an adaptation of the Servqual scale. The results give a panoramic view of the quality of services, revealing aspects related to the clients' perceived needs, and thereby promoting an increase in the standard of services, a factor which becomes necessary when the organizational performance, in the perception of clients, is lower than expected.

**Key words:** Marketing of services, quality of services, SERVQUAL model in tourism.

---

\*Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Sergipe - UFS.

\*\*Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente. Docente / Pesquisador - Coordenadora de Pós-Graduação *Lato sensu* em Marketing da Universidade Federal de Sergipe - UFS.

## 1 Introdução

Apesar de já existirem inúmeros estudos sobre qualidade em serviços, esta constitui uma das áreas do marketing a ser continuamente explorada, com grande interesse pela classe empresarial, em função dos reflexos que esse tipo de pesquisa provoca na formulação de estratégias de atração e retenção de clientes, a partir da identificação de fatores geradores de níveis de satisfação destes clientes, para com os serviços avaliados.

Deste modo, justificou-se o interesse das autoras em desenvolver um estudo teórico-prático, em um empreendimento turístico do ramo de hospedagem, estabelecendo-se, para tanto, o contato com a diretoria de uma Pousada, que cooperou com a pesquisa, desde que mantivesse sua identidade preservada, sendo necessário o uso de nome fictício neste estudo, e tendo como destaque a seguinte situação problemática: Que oportunidades de melhoria da qualidade dos serviços da Pousada Sigma podem ser evidenciadas, a partir do conhecimento do perfil do cliente e da análise da lacuna existente entre suas expectativas e percepções?

O principal objetivo do estudo foi o de avaliar a qualidade dos serviços da Pousada Sigma, a partir do conhecimento do hiato gerado pelo confronto entre suas expectativas e percepções. Este objetivo foi desdobrado em outros dois, a saber:

- Traçar o perfil do hóspede da Pousada Sigma, para que a empresa conheça alguns aspectos básicos sobre seu cliente, de modo a direcionar melhor seus esforços de marketing;
- Adaptar e aplicar a metodologia da escala do tipo Servqual, para medir a qualidade dos serviços da Pousada Sigma, a partir da avaliação da lacuna existente entre as expectativas e percepções do cliente, de modo a identificar falhas para promover a recuperação de serviço.

Para tanto, foi realizada, inicialmente, uma revisão bibliográfica, visando contextualizar e embasar o problema da pesquisa. Em seguida, observam-se os procedimentos metodológicos utilizados. Posteriormente, são visualizados os resultados do estudo, obtidos a partir da aplicação de um questionário, baseado nos moldes da escala Servqual, onde se pôde mensurar, numa primeira etapa, as expectativas do cliente em relação a uma pousada ideal, capaz de oferecer-lhes serviços de excelente qualidade e, num segundo momento, as percepções destes clientes sobre o desempenho dos serviços ofertados pelas empresa estudada.

## 2 Quadro Teórico Referencial

### 2.1 O Marketing Aplicado ao Setor de Serviços Turísticos

Para Kotler e Armstrong (1998), o termo serviço significa qualquer atividade ou benefício intangível que uma parte pode oferecer a outra não resultando na posse de algo; e, de acordo com Gouvêa e Yamauchi (1999), sua produção também pode estar vinculada a um produto físico. Todavia, para Crandall (2000), o marketing de serviços pessoais deve ser observado de modo diferenciado daquele orientado para produtos palpáveis, pois a transação entre as partes é muito mais pessoal.

Considerando o setor de turismo, Vellas e Bécherel (1999) comungam da opinião de que as características dos serviços são ainda mais peculiares do que em outros setores da economia, pois os produtos turísticos ofertados, além de serem intangíveis, dependem da superestrutura local;

são heterogêneos, por serem ofertados diferentemente pelas empresas prestadoras dos mesmos serviços; os custos fixos são altos em relação ao tempo de retorno do investimento; a mão-de-obra empregada deve ser especializada e devidamente treinada.

Medlik e Ingram (2002) destacam o conceito total de hotel para explicar a inter-relação de subprodutos oferecidos na hotelaria como partes componentes de um produto maior: o hotel. Com isso, essa interface envolve os fatores localização, instalações e acomodação, serviço, imagem e preço, formando, todos eles, um produto único; decomposto, cada um, em produtos isolados e analisados pelo pretense comprador, como itens importantes em sua decisão final de compra, juntamente com critérios individuais de escolha.

Middleton (2002) adiciona mais três componentes ao mix de marketing convencional ou 4 P's (produto, preço, praça e promoção), designando-os como especialmente adequados para gerenciar a entrega de serviços da indústria de viagens e turismo. São eles: pessoas, que interagem freqüentemente com o cliente, processos, que dependem das experiências únicas provenientes de contatos entre cliente e funcionários; e evidência física e design, obtido através dos cinco sentidos e ajuda a aprimorar o processo de entrega do serviço, a exemplo da influência visual da disposição do *layout* e *design* de interiores.

## 2.2 O Produto Turístico e a Hospedagem

Para Petrocchi (2002), a hospedagem é um dos serviços basilares do produto turístico, assim como o transporte e os atrativos. Porém, esse setor vem sofrendo graduais transformações no impacto da oferta, sobretudo devido aos avanços tecnológicos e de gestão.

Além disso, o hotel deixou de possuir somente espaços destinados a hospedar pessoas, integrando-se ao seu entorno ao oferecer espaços multifuncionais para eventos empresariais e acontecimentos sociais. Desse modo, este ramo tem perseguido a satisfação dos clientes e a busca pela adaptação contínua em relação às mudanças de hábitos e valores que sugerem novas tendências. Assim, a empresa deve estar inteirada com os acontecimentos que ultrapassam seus limites físicos, pois seu destino é partilhado pelo que ocorre com o sistema externo que o influencia e é por ele influenciado. Outro fator importante é que o turista viaja não por causa do hotel em si, mas pelos atrativos do destino turístico, sendo primordial ao hotel entender que as externalidades do meio influenciam e repercutem nesse desempenho.

## 2.3 Gerenciando a Qualidade em Serviços e a Satisfazendo o Consumidor

De acordo com Kotler e Armstrong (1998), a qualidade (ou ausência de defeitos) se inicia com a necessidade do cliente e acaba em sua satisfação. Esta depende do desempenho do produto/serviço percebido em função das expectativas do comprador.

Para Silva (2001), a qualidade dos serviços é percebida pelos consumidores, através de componentes tangíveis e intangíveis. A tangibilidade consiste na parte palpável do serviço, como a aparência física interna e externa de um hotel, incluindo a conservação do prédio e da área verde, iluminação interna e externa, limpeza do ambiente, uniformes e aparência de funcionários. O lado intangível é representado, segundo a autora, pelos aspectos relacionados a gestos e atitudes (amabilidade, cordialidade, disposição para atender etc). Assim, a mão-de-obra deve estar preparada para operar os processos a serem entregues ao cliente.

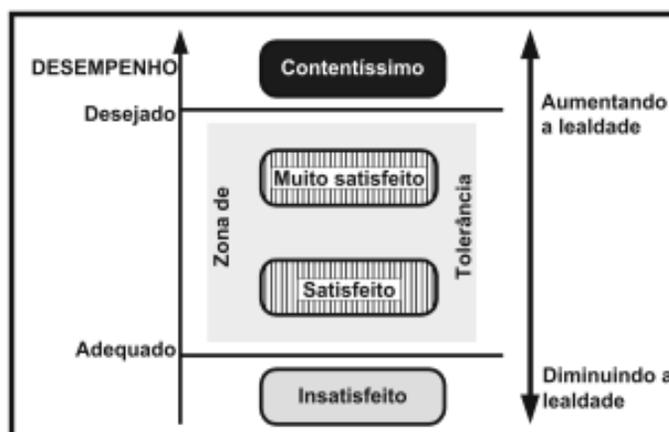
Conforme Churchill e Peter (2000), os consumidores utilizam, no mínimo, cinco critérios para avaliar a qualidade em serviços. São eles: a) Aspectos tangíveis (que inclui as evidências físicas do serviço); b) Confiabilidade (que envolve a consistência e a segurança do desempenho do serviço); c) Prontidão/presteza (que representa disposição ou prontidão dos empregados a prestar o serviço); d) Garantia (que são os conhecimentos e a competência dos profissionais e sua

capacidade de transmitir segurança, além da posse das habilidades necessárias); e e) Empatia: São os esforços do prestador do serviço para compreender as necessidades do cliente e, então, oferecer a entrega de um serviço personalizado.

Churchill e Peter (2000) criticam os profissionais de marketing que não exercitam a prática de questionar os clientes sobre como a empresa está se saindo em relação a esses critérios básicos e identificam a oferta dos atributos segurança (garantia) e confiabilidade aos clientes, como um dos maiores desafios, diante da dificuldade de prestar serviços perfeitos (sem erros) e em tempo real, pois é difícil compreender o que de fato satisfaz ao consumidor.

Para Rosa e Kamakura (2001), a satisfação do cliente é atingida em decorrência de um conjunto de experiências que ele vivenciou com a organização. Em decorrência, a lealdade do consumidor dependerá do nível de excelência que a empresa atinja sob a ótica do cliente, cabendo à empresa ultrapassar os níveis intermediários de satisfação nele despertados para que este, ainda que satisfeito, não consuma os serviços de um concorrente. Seguindo esse raciocínio, Hooley, Saunders e Piercy (2001) evidenciam a diferença existente entre o serviço que o cliente deseja obter e o que de fato obteve, havendo níveis de tolerância que exprimem o quanto o consumidor ficou satisfeito com a empresa; e relacionam esse nível de satisfação com o grau de probabilidade de obter a lealdade deste consumidor diante da ultrapassagem positiva da zona de tolerância, conforme o visualizado na figura 1, a seguir:

Figura 1: Relação entre desempenho do serviço, satisfação e lealdade do consumidor



Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 318)

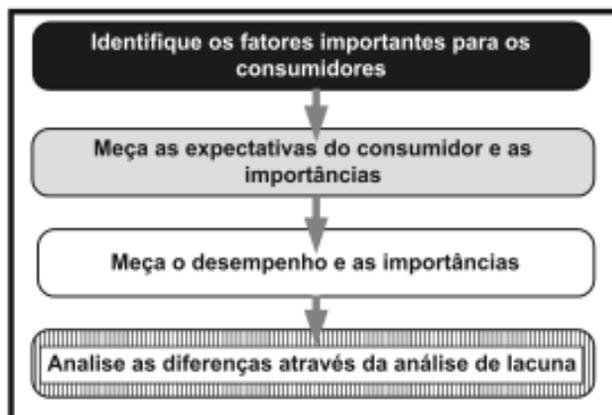
Todavia, para que se obtenha a excelência, faz-se necessário, também, o gerenciamento das expectativas dos clientes e da percepção deles em relação ao desempenho do serviço. Para tanto, Miranda, Pinto e Amaral (2002) descrevem, pelo menos três fontes de expectativas: a) comunicação boca-a-boca, que ocorre através de recomendações formais e informais sobre o desempenho da empresa); b) necessidades pessoais do cliente (que indicam os motivos da aquisição do serviço); e c) experiências passadas (que ocasionam pré-julgamentos do cliente em relação à empresa, devido a atendimentos bem ou mal sucedidos por outras organizações.

## 2.4 Medindo e Monitorando a Qualidade dos Serviços

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2001), há várias formas para se medir a qualidade dos serviços, usando ferramentas gerenciais. São métodos, muitas vezes custosos ou demorados — como a aplicação do instrumento SERVQUAL — mas que proporcionam um panorama mais abrangente da realidade da empresa. Para os autores, a empresa deve agir antes da reclamação do cliente, através da avaliação contínua de seus serviços, de modo a monitorar sua satisfação.

Para tanto, esses autores indicam uma abordagem de quatro etapas, utilizada também por este estudo em questão, conforme a figura 2, visualizada a seguir:

Figura 2: Monitorando os níveis de satisfação com o consumidor



Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 321)

A primeira etapa da abordagem sugerida por Hooley, Saunders e Piercy (2001) indica os fatores mais importantes para o cliente. A segunda se refere à avaliação dos fatores identificados através das expectativas do cliente, cujo levantamento e mensuração darão bases à empresa para melhorar ainda mais a personalização do serviço, pois as pessoas têm expectativas e níveis de percepção diferenciados. A terceira fase, avalia o desempenho do serviço fornecido. E a quarta analisa as diferenças entre expectativas e desempenho, através da avaliação de lacuna, onde, para fatores considerados importantes e baixo desempenho, deve-se procurar as razões e encarar o fato como oportunidade de melhoria. Em decorrência dos resultados encontrados, é possível promover a recuperação de serviço, corrigindo as falhas, que são inevitáveis, apesar de todo o esforço empreendido para evitá-las e geram lacunas que são detectadas pelo cliente, através de seu julgamento de valor em relação ao desempenho do serviço recebido em comparação com o esperado.

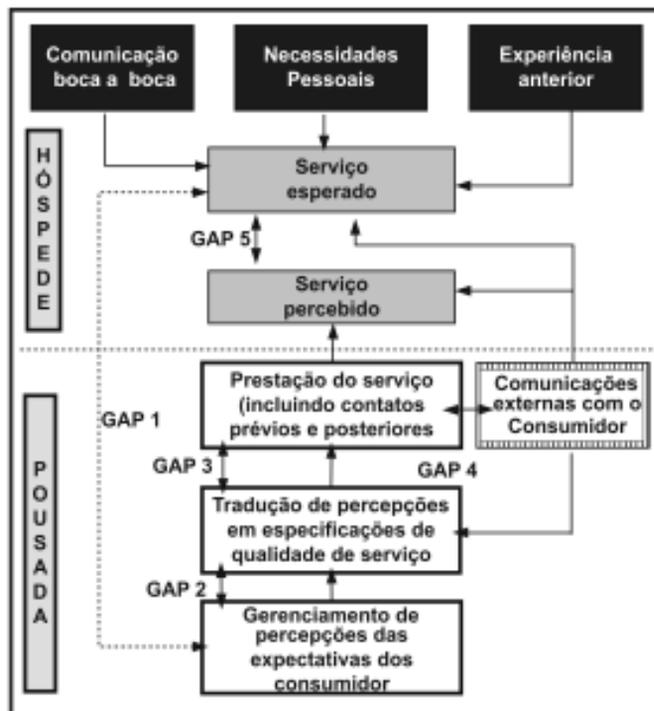
Para Bateson e Hoffman (2001), a recuperação do serviço pode não ser bem sucedida, pois o cliente que julga ter recebido um serviço inferior ao esperado, necessita, quase sempre, de outras experiências positivas junto à empresa para se recuperar de uma falha percebida e isso pode gerar perda de clientes para a concorrência. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) compartilham de igual opinião e explicam que as falhas podem ser revertidas em serviços aprazíveis, se houver delegação de poder aos funcionários da linha de frente, para que eles façam o que julgarem ser correto diante de situações inusitadas que possam prejudicar a relação do cliente com a organização. Além disso, os gastos da empresa em uma recuperação são muito pequenos, se comparados com as conseqüências de situações que possam se tornar fontes negativas de expectativas para terceiros, caso as falhas sejam transmitidas boca-a-boca. Ao contrário, se um funcionário empreende algum esforço adicional para satisfazer o cliente, o fato é comentado positivamente com terceiros.

## 2.5 O Modelo de Falhas em Serviços e a Aplicação da Escala Servqual

Em função da dificuldade em se medir a qualidade em serviços, pela definição de parâmetros que visem à compreensão de um fenômeno essencialmente intangível, e visando mensurar serviços prestados a diferentes clientes, cada qual com sua percepção e fontes de expectativas diversas, Bachman (2002) justifica a necessidade em se desenvolver um modelo que dê suporte a utilização de um questionário que seja dotado de uma escala que mensure a opinião do cliente a respeito do serviço recebido e do que deseja receber. Trata-se do modelo de *Gaps* (visualizado na figura 3), desenvolvido por Zeithaml, Berry e Parasuraman, cuja finalidade é avaliar as falhas na qualidade dos serviços,

onde a empresa — de acordo com Bateson e Hoffman (2001) — deve eliminar as lacunas ou minimizá-las ao máximo.

Figura 3: Modelo de falhas na qualidade em serviços



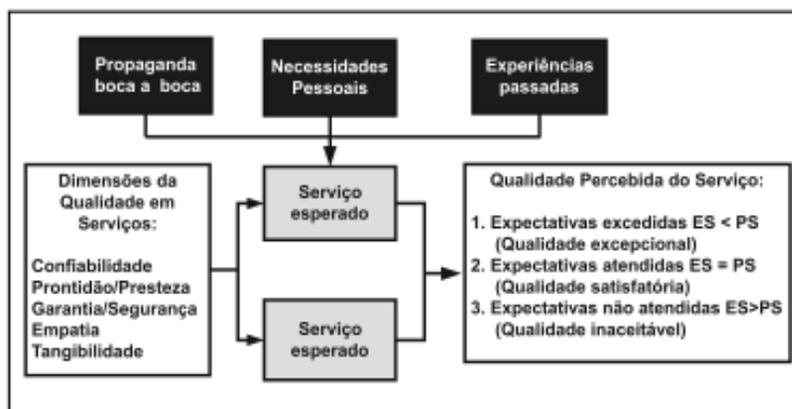
Fonte: Adaptação de Zeithamel; Berry e Parasuraman, (1988, p. 36, citados por FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000, p.252).

Para Cobra (2001) o modelo de *Gaps* representa os hiatos gerados entre as expectativas de um cliente em relação a um serviço e a sua percepção do serviço, podendo gerar dissonâncias e insatisfações. Para fins deste artigo, buscou-se uma ênfase maior no 5º *Gap*, o qual, segundo Cobra (2001), reflete as diferenças entre as expectativas do cliente em relação ao serviço que ele está adquirindo ou considera ideal e a sua percepção em relação ao desempenho. Para Miranda L; Pinto e Amaral (2002), a qualidade percebida de um serviço depende do tamanho da lacuna entre o serviço esperado e o percebido, que, por outro lado, depende da intensidade dos demais *gaps* visualizados na figura 3.

Na realidade, Bachmann (2002), ao citar Berry e Parasuraman (1992), informa que os verdadeiros padrões para se avaliar a qualidade em serviços são as expectativas e as percepções dos clientes, pois eles têm o poder de julgar se o que receberam corresponde ao que esperam. Porém, visando utilizarem-se de um instrumento que mensurasse essas lacunas da qualidade em serviços, os autores que desenvolveram o modelo de *gaps*, apresentado na figura 3, criaram e aperfeiçoaram a ferramenta Servqual. Esta, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), se baseia em uma escala de múltiplos itens, para medir as cinco dimensões ou critérios da qualidade em serviços, conforme o exposto na figura 4. Para os autores, tal ferramenta é necessariamente composta por duas etapas; tendo, na seção inicial, um rol de afirmativas relacionadas ao serviço a ser medido, para que os clientes registrem suas expectativas; seguida por uma segunda seção para registro, sob as mesmas condições, das percepções dos clientes sobre o desempenho do serviço de uma determinada empresa.

De acordo com Granuzzo, Augusto e Mattosinho (2000), para mensurar essas variáveis, pode-se utilizar uma escala que apresente pontos de concordância e discordância ou de importância quanto a cada item apresentado ao respondente da pesquisa. Essa escala é conhecida como do tipo LIKERT. Segundo Dencker (1998), esse tipo de escala foi desenvolvida para quantificar as atitudes dos indivíduos baseando-se em uma ordem de importância numérica qualificativa. Por esta escala, o

Figura 4: Modelo de falha da lacuna 5 na qualidade em serviços



Fonte: Adaptação de Zeithamel; Berry e Parasuraman, 1985, p. 48 (citados por FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000, p.250).

inquirido manifesta a concordância ou discordância em relação a variáveis e atitudes relacionadas com o objeto de estudo. Existem várias formas para dispor essa escala (pode ser de 1 a 5 ou de 1 a 7 pontos), mas todas vão medir o grau de satisfação para com o produto/serviço e, diante das respostas dos clientes, facilita-se o processo de decisão quanto à melhoria da qualidade no atendimento às reais necessidades do consumidor, pois é ele mesmo quem atribui importância ao serviço (expectativas) e avalia o quanto o serviço prestado foi bom ou ruim.

### 3 Metodologia

Este estudo foi realizado no período compreendido entre os dias 10 de Junho de 2003 e 12 de Julho de 2003, em uma Pousada de pequeno porte, situada no litoral nordestino brasileiro, numa cidade com menos de 500.000 habitantes. Por solicitação dos proprietários, o nome da empresa foi preservado, sendo adotado, neste trabalho, o nome fictício de **Pousada Sigma**, e sendo todos os demais dados sobre o empreendimento, verdadeiros. A empresa foi fundada em 1995 e faz parte da ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis); apresenta uma estrutura possuidora de alguns diferenciais competitivos, tais como: telefone com discagem direta, TV em cores, e a cabo, estacionamento privativo, lavanderia, serviços de mensageiro, frigobar, *playground*, sauna, alimentação e bebidas, além de disponibilizar um *site* para que os clientes conheçam os serviços e a estrutura, bem como para que possam efetuar suas reservas.

Este estudo foi caracterizado como sendo do tipo exploratório-descritivo, tendo como procedimentos técnicos adotados a pesquisa em fontes bibliográficas e documentais e a coleta de dados fornecidos por pessoas (i.e., um levantamento, valendo-se de técnicas estatísticas e análise quantitativa e estudo de caso, direcionado a identificar oportunidades e ações mercadológicas para aprimorar o relacionamento de uma pousada aracajuana com seus clientes, medindo, assim, a qualidade dos serviços).

Os elementos exploratórios deste estudo foram: a) perfil do cliente da Pousada Sigma; e b) as lacunas a serem identificadas, a partir do confronto entre as expectativas e percepções do hóspede da Pousada Sigma.

O roteiro para avaliação da qualidade dos serviços da Pousada Sigma foi baseado no roteiro sugerido por Hooley, Sauders e Piercy (2001), conforme visualizado na figura 2, e as dimensões trabalhadas foram: qualidade dos serviços da Pousada e perfil do cliente. Para a primeira dimensão, foram utilizados os mesmos critérios trabalhados por Donnelly (1996, apud CHURCHILL e PETER, 2000) como variáveis e indicadores. São eles:

- a) **aspectos tangíveis** (com os indicadores facilidades e conforto das instalações, aparência das instalações, aparência dos funcionários e material de comunicação);

- b) Confiabilidade** (com os indicadores: capacidade de realizar o serviço prometido, confiança quanto à resolução de problemas, prazos de entrega dos serviços e esforço para entregar um serviço sem erros);
- c) Prontidão/presteza** (tendo como indicadores: pronto atendimento dos funcionários, disposição dos funcionários para ajudar e comportamento dos funcionários);
- d) Garantia** (e os indicadores: segurança das transações, nível de formação e conhecimento para a realização do serviço e cortesia e educação dos funcionários); e
- e) Empatia** (cujo indicador foi o nível de personalização do serviço). Por outro lado, a dimensão perfil do hóspede apresentou as seguintes variáveis e indicadores: a) Características sócio-econômicas e demográficas (cujas dimensões foram o sexo, a faixa etária, escolaridade, estado civil, renda familiar, atividade profissional e procedência/região); b) Motivações para viajar (tendo como indicador motivos de viagem) e; c) Fatores contributivos para a fidelidade do cliente (apresentando como indicadores a frequência de hospedagem e os motivos de preferência pela Pousada).

Visando identificar o perfil dos clientes da empresa, algumas variáveis sócio-econômicas e demográficas foram levadas em consideração, tais como sexo, faixa etária, escolaridade, estado civil, renda familiar, atividade profissional. Além destas, os aspectos relativos aos motivos de preferência pelo estabelecimento, à frequência de uso do serviço da Pousada e a frequência de hospedagem foram também evidenciados.

O universo deste estudo foi formado por clientes que se hospedaram na Pousada Sigma no período de coleta dos dados e que, por acessibilidade e conveniência, concordaram em responder os instrumentos de pesquisa, aceitando participar das duas etapas. Na impossibilidade de entrevistar uma população indefinida, participaram 70 clientes; exigindo-se destes, como requisitos básicos, um registro de hospedagem de, no mínimo, dois dias, pois os que pernoveram não tiveram tempo hábil para sentir os reflexos de uma boa ou má prestação dos serviços; e que o inquirido respondesse os questionários nos dois momentos sugeridos. O primeiro, visando medir suas expectativas, no dia do *check in* ou no dia seguinte, de acordo com a conveniência do hóspede. O segundo, objetivando mensurar suas percepções em relação ao serviço recebido e conhecer seu perfil (por meio da aplicação de um outro questionário), sendo aplicado no mesmo dia ou na véspera do *check out*, ficando a critério de conveniência do cliente para responder à segunda parte da pesquisa.

O método utilizado foi o questionário, num total de dois instrumentos aplicados aos clientes. O primeiro instrumento foi o questionário Servqual, com uma série de 18 afirmativas pré-estabelecidas para cada módulo/fase (expectativas e percepções, sendo a primeira questão desmembrada em 16 itens. O segundo instrumento foi aplicado com a finalidade de se conhecer o perfil do cliente que avaliou a qualidade dos serviços da empresa. Foram confeccionados 102 questionários. Destes, 70 (o correspondente a 68,6% de retorno) foram considerados válidos por terem atendido aos requisitos mínimos propostos. Em relação aos demais, registrou-se uma perda de 17 instrumentos, os quais foram considerados não-válidos, por terem constado somente respostas para a primeira fase (módulo expectativas), sem devolução do material complementar. Os outros 15 instrumentos corresponderam aos que permaneceram em branco, devido ao esgotamento de tempo para coletar mais respostas.

Os resultados foram obtidos por meio das análises qualitativa e quantitativa, utilizando-se do *software SPSS 8.0 for Windows (Statistical Package for Windows)* para alguns procedimentos estatísticos, tais como tabulação, cálculo de frequências, percentagens e médias referentes às expectativas e percepções; além dos programas Microsoft Excel 97 e Word 97 para a elaboração, configuração e apresentação visual de gráficos e tabelas e para o cálculo dos hiatos entre as médias geradas a partir das expectativas e percepções do cliente. Muito embora os cálculos tenham sido efetuados através do software SPSS, apresentamos aqui as fórmulas que permitem encontrar as médias dos módulos expectativas e percepções, como também dos gaps, conforme a figura 5 a seguir:

Figura 5: fórmulas para o cálculo das médias do modelo Servqual

$$G_{\text{dimensão}} = P - E \quad E - P = \frac{\sum_{i=1}^n pi}{N}, E = \frac{\sum_{i=1}^n ei}{N},$$

$$G_{\text{Total}} = \frac{\sum_{i=1}^5 G_{\text{dimensão}}}{5}$$

Onde: **G** = *gap*/hiato; **E** = expectativa; **P** = percepção; **N** = total de observações/entrevistados; e **n** = total de ocorrências para cada peso da escala.

Quanto à classificação das escalas de opinião, tipo Likert, utilizadas nos módulos expectativas e percepções, o preenchimento do instrumento mediante a escolha dos pesos atribuídos pelos entrevistados ficou assim estabelecida:

Quadro 1: Classificação das escalas de opinião utilizadas no instrumento Servqual

PESOS	MÓDULOS/FASES DA PESQUISA	
	Expectativas	Percepções
N	Prefiro não opinar	Serviço não ofertado ou não utilizado
1	Não é importante	Péssimo (não atende às expectativas)
2	Pouco importante	Ruim
3	Relativamente importante	Regular
4	Importante	Bom
5	Bem importante	Muito bom
6	Muito importante	Ótimo
7	Extremamente importante	Excelente (atende plenamente às expectativas)

Para as questões referentes aos questionários SERVQUAL, as pontuações foram obtidas por média ponderada e de acordo com os três possíveis resultados da qualidade em relação aos *Gaps* obtidos para cada afirmativa, conforme visualizado na figura 4 deste artigo, ou seja: a) Expectativas < Percepções ( $E < P$ ): Qualidade satisfatória ou mais do que satisfatória, superando as expectativas do cliente. Nesse caso, houve a formação de hiato com valor negativo; b) Expectativas = Percepções ( $E = P$ ), onde a qualidade é satisfatória ou percebida como aceitável; e c) Expectativas > Percepções ( $E > P$ ), onde a qualidade percebida é insatisfatória/ inaceitável, podendo ser inaceitável por gerar insatisfação e conseqüente perda do cliente. Nesse caso, houve a formação de hiato com valor numérico positivo, indicando que há falha no serviço e que a empresa precisa promover a recuperação de serviço.

#### 4 Análise dos Resultados

Através de ilustrações, índices e comentários explicativos, foram analisados e interpretados todos os resultados alcançados a partir do tratamento dos dados, baseando-se em informações fornecidas pelos 70 respondentes que compuseram a amostra deste estudo. Primeiramente, obteve-se o perfil do hóspede que freqüentou a Pousada Sigma no período de coleta dos dados, onde foram enfatizados aspectos relativos às características sócio-econômicas e demográficas, motivos de viagem e de preferência pela escolha da Pousada Sigma para usufruto dos serviços de hospedagem, bem como a freqüência com que a clientela atual se hospeda no estabelecimento. Posteriormente, foram analisados

os itens que subsidiaram a formulação e o alcance do objetivo principal deste estudo que foi analisar o *GAP 5* do modelo conceitual de qualidade de serviço, o qual verifica as falhas de qualidade ocorridas entre as expectativas e o desempenho do serviço prestado ao cliente.

#### 4.1 Perfil do Hóspede da Pousada Sigma

Os resultados indicaram uma predominância do sexo masculino (64,3%), bem como motivos de viagem com ênfase para férias/lazer (57,1%) e uma faixa etária entre 15 e 39 anos (64,3%). Além disso, os turistas que se hospedaram na Pousada Sigma apresentam um grau de instrução elevado, considerando-se que a maior parte (38,6%), possui formação universitária e 2,9% já são pós graduados e os que ainda estão cursando o nível superior, juntamente com os que já têm o ensino médio completo somam um total de 40%.

Notou-se, também, que não houve discrepâncias na quantidade de hóspedes casados (45,7%) e solteiros (42,9%). Em relação à renda familiar, apenas 11,4% declararam ter uma renda familiar de até R\$1.000,00, havendo uma igualdade de frequência das respostas entre os que ganham entre R\$2.001,00 e R\$ 3.400,00 (21,4%) e os que assinalaram ganhos entre R\$3.400,00 e R\$5.500,00 (21,4%), denotando-se, dessa forma, um padrão de renda relativamente alto entre os respondentes.

Os dados revelaram uma predominância de turistas, cuja ocupação se reflete no setor privado (44,3%), seguido de profissionais liberais (17,1%) e, depois de profissionais que atuam como autônomos (11,4%) e como funcionário público (10,0%).

Do total de turistas que se hospedaram na Pousada Sigma durante o período considerado para esta pesquisa, considera-se que o percentual mais expressivo de origem de visitantes é o da região Nordeste (91,4%) e, dentre os principais motivos da preferências dos clientes pela Pousada, foram citados os preços (44,33%), o atendimento (41,4%), a localização (32,69%), as instalações e acomodação (20,0%), os serviços que lhes foram oferecidos (12,9%), por indicação de terceiros (12,9%), internet/site (10%), devido ao hábito de já frequentar a Pousada (1,4%), bem como por se sentir motivado a conhecer os serviços da empresa (1,4%).

Em se tratando da utilização anterior dos serviços da Pousada, foi constatado que 42,9% dos hóspedes, já frequentaram o estabelecimento. Destes 30 clientes frequentadores, 40% se hospeda esporadicamente, 30% de uma a duas vezes ao ano, 16,7% de três a quatro vezes ao ano, 6,7% mais de quatro vezes ao ano e 6,7% frequenta mensalmente.

#### 4.2 Análise dos Gaps Gerados pelo Confronto entre Expectativas e Percepções do Hóspede

Objetivando identificar mensurar a qualidade dos serviços da empresa sujeito deste estudo, a partir da análise da lacuna 5, do modelo de *gaps* proposto por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988), foram verificados os hiatos gerados pelo confronto entre expectativas do cliente, antes da execução do serviço, e suas percepções em relação ao desempenho da organização, após o contato do hóspede com o serviço. Faz-se importante lembrar, que os hiatos com valores positivos se referem a expectativas não atendidas, indicando uma qualidade inferior à esperada pelo cliente, onde a empresa deve procurar meios para recuperar o serviço, tornando-o excepcional; os valores negativos representam um desempenho organizacional superior às expectativas do hóspede, indicando a qualidade presente nos serviços; valores nulos implicam em qualidade satisfatória, pois as expectativas foram iguais às percepções do cliente, ou seja, de acordo com o esperado.

Os resultados foram classificados por ordem decrescente de hiato, para que os atributos que apresentam maior deficiência em relação ao serviço prestado, sob a ótica do hóspede, fossem melhor visualizados. Entretanto, deve-se atentar para o fato de que a Pousada Sigma não oferece os serviços de internet e sala de convenções/reuniões (*business center*), atributos, estes, agregados à pesquisa por

solicitação dos gestores, a fim de avaliar a necessidade de sua implementação. Observou-se, então, que esses dois fatores tiveram grau zero no serviço percebido, pois o intuito da pesquisa foi avaliar a qualidade dos serviços prestados ao hóspede. Com isso, os hiatos gerados para esses dois serviços servem, apenas, de alerta para que a empresa considere a implementação deles (acesso à internet e *business center*), como oportunidades de melhoria da qualidade no atendimento a essas necessidades apontadas pelos hóspedes e que demonstraram ter alta expectativa em relação a eles.

Conforme verificado, no módulo das expectativas, os clientes da Pousada mostraram-se bastante exigente, pois, para 26, dos 33 atributos avaliados, a média foi acima de 5,00 (bem importante) e, dos demais atributos, abaixo dessa média, 5,00 tiveram um valor entre 4,00 e 4,91 (importante) e apenas os serviços de sauna e de mensageiro, obtiveram médias inferiores a 4 (relativamente importante), demonstrando que esses dois aspectos não são tão importantes na avaliação do serviço.

De modo geral, o perfil das expectativas principais dos hóspedes demonstrou que, para eles, a Pousada deve, fundamentalmente, zelar pelo conforto e conservação dos quartos, prestando os serviços que se propôs a executar, devendo empregar funcionários, cujo comportamento lhes inspirem confiança, cortesia e educação. Há, ainda, exigência no cumprimento de prazos estabelecidos e ajuda quando necessário, com pronto atendimento, de modo a passar segurança nas transações efetuadas, tendo funcionários que mantenham um sincero interesse nos problemas do cliente e com conhecimento e formação necessários para realizar o serviço adequadamente, mantendo, ainda, uma aparência limpa e organizada.

Em relação ao desempenho percebido, considerando todos os atributos listados no instrumento, notou-se que, para 5 dos 33 atributos avaliados, a média foi acima de 6,00 (ótimo desempenho), com maior ênfase para os fatores prontidão/presteza; 18 atributos obtiveram uma avaliação abaixo de 6,00 e acima de 5,00 (muito bom); 6 itens apresentaram médias entre 4,31 e 4,37 (bom) e apenas dois itens com ponderações inferiores: sauna (3,47 – desempenho regular) e serviços de mensageiro (2,76 – ruim), demonstrando certa insatisfação do hóspede, para com esses dois itens. De qualquer maneira, para os hóspedes, a Pousada possui funcionários corteses e educados que estão dispostos a ajudá-los, atendendo-os prontamente, com um comportamento inspirador de confiança e com zelo pela aparência.

Observou-se, contudo, que o item sauna acabou recebendo uma boa avaliação em relação ao *gap* 5 (hiato gerado pelo confronto entre as expectativas e percepções do cliente), pois a importância atribuída pelos clientes, a esse fator, foi pequena, sendo, inclusive, a menor de todas as médias do módulo expectativas, tendo, em contra partida, uma avaliação do desempenho do serviço que superou esse valor, ocasionando um serviço superior ao esperado. O que a empresa deve observar é que, no que se refere aos serviços, apesar de ter tido um desempenho considerado regular, os que utilizaram a sauna esperavam por um serviço ainda pior.

Em relação ao serviço de mensageiro, observou-se que estes recebeu a segunda menor média no módulo expectativas e, ainda assim, os clientes perceberam um desempenho inferior ao esperado, gerando um hiato de valor positivo de 0,55, ocupando, inclusive, a sétima posição no rol dos *gaps* que evidenciaram os serviços com maior deficiência.

Em relação aos resultados do *gap* 5, excetuando-se, conforme já comentado, os serviços de acesso à internet e *business center*, observou-se que as médias que apresentaram maior deficiência para os serviços foram, em ordem decrescente de classificação: Acesso para deficientes físicos (1,45); Conforto e conservação do apartamento (1,15); Material de comunicação associado ao serviço (0,87); Estacionamento privativo (0,74); Atendimento personalizado por parte dos funcionários (0,73); Alimentação e bebidas (0,70).

Esses atributos e todos os outros que apresentaram valores positivos, e, portanto, constituíram serviços com expectativa superior ao desempenho do serviço, onde, respeitando a equação  $E > P$  (Expectativa > Percepção), obteve-se uma qualidade inaceitável. Tais resultados constituíram-se

oportunidades de melhoria para a Pousada, pois ela deve aumentar seus esforços de marketing para que esses serviços sejam recuperados de modo a serem percebidos de maneira superior às expectativas do consumidor. Vale ressaltar que, em função das médias atribuídas pelos hóspedes, em relação à avaliação do desempenho do serviço terem se mantido, em sua maioria, acima de 5,00 (muito bom), tais resultados indicaram que o cliente está satisfeito com o serviço, porém não está “encantado”, por esperar mais do que recebeu da empresa. Esse grau de satisfação posiciona a empresa dentro da zona de tolerância, entre o esperado e o desejado, do modelo proposto por Hooley, Saunders e Piercy (2001), conforme o visualizado na figura 1 deste artigo, revelando uma qualidade aquém do esperado para os itens que apresentaram hiatos positivos.

Com relação ao item **acesso para deficiente físico**, por exemplo, deve-se considerar que os portadores de deficiência física são hóspedes muito especiais, merecendo quartos e banheiros adequados às suas limitações, e rampas de acesso que permitam sua locomoção por todo o estabelecimento. A empresa estudada possui uma rampa de acesso para portadores de deficiência na entrada do prédio, um quarto que foi construído com espaço mais amplo que os demais e com banheiro, cujo piso é emborrachado. Contudo, faltam alguns itens que permitam maior mobilidade para esse tipo de cliente, tais como corrimões no banheiro e no quarto e rampas de acesso adequadas às outras áreas da Pousada, tais como a área verde.

O item *conforto e conservação do quarto* (serviço de quarto) ocupou o segundo lugar em reclamações de necessidades não atendidas de modo esperado. Nesse caso, a empresa deve atentar para os incidentes mais comuns que ocorrem antes e durante a estadia do cliente. São aspectos como: o aroma do quarto (muitas vezes, o ambiente do cômodo fica abafado, com um odor desagradável, necessitando de um purificador para amenizar esse efeito); a manutenção do ar condicionado e do frigobar (que não foram indicados pelos hóspedes como fatores críticos), limpeza dos banheiros, roupa de cama etc.

Quanto ao material de comunicação associado ao serviço, este constituiu um fator crítico e a maioria das reclamações pode recair sobre a ausência de material promocional relativo ao turismo local (eventos, feiras, festejos juninos, entre outros). A empresa pode se diferenciar da concorrência, oferecendo um serviço superior, o que encantaria o cliente, se ela direcionasse esforços de marketing para agregar valor a serviços de apoio ao hóspede.

O quarto item que recebeu uma avaliação de desempenho inferior ao esperado foi a *facilidade de estacionamento privativo*. Os gestores poderiam identificar o porquê desse resultado, pois, tratando-se de uma Pousada, esse tipo de facilidade acaba agregando valor percebido ao cliente. Se o efeito para esse item foi contrário, devem-se buscar as causas, pois estas podem estar associadas à limitação de vagas disponíveis, falta de cobertura no estacionamento, facilidade para retirar o veículo quando o hóspede precisar sair, entre outras.

O quinto item que recebeu uma avaliação aquém do esperado se referiu ao atendimento personalizado por parte do funcionário. A personalização dos serviços é, atualmente, uma condição que vai além da zona de tolerância do cliente, em relação ao serviço desejado. As empresas que personalizam seus serviços ganham em competitividade, pois tendem a conquistar a lealdade do consumidor. Mas, para isso, a empresa poderia produzir um eficiente e eficaz banco de dados, com todas as informações possíveis sobre o cliente, de modo a ter o perfil deste como um trunfo para desenvolver esquemas personalizados.

O sexto item considerado mais deficiente foi o referente à alimentação e às bebidas. Nesse item, a empresa poderia verificar se as operações que envolvem esse serviço estão sendo realizadas em conformidade com as habilidades técnicas e conhecimento necessários, além de uma oferta variada de alimentos que estimulem o hóspede a fazer suas refeições na Pousada.

Os quatro fatores seguintes, que ocuparam da 8<sup>a</sup> à 11<sup>a</sup> posição em relação aos hiatos, se referem, todos, à dimensão confiabilidade dos serviços. Significa dizer que a empresa conseguiu passar ao cliente

um serviço satisfatório quanto a esses atributos, pois obteve média acima de 5,00 (muito bom) em todos eles, mas não conseguiu superar o nível de importância atribuído às expectativas, que foram acima de 6,00 (muito importante). A empresa poderia, pois, rever seus processos e procedimentos de trabalho em relação ao cumprimento de prazos e serviços prometidos, além de rever o quanto o hóspede está sendo realmente ajudado quando precisa; pois este item ficou dentro da zona de tolerância de satisfação que se refere justamente ao atendimento da Pousada aos interesses do cliente como hóspede.

Notou-se, ainda, que o comportamento dos funcionários inspira confiança, atingindo média 6,41 (ótimo) nos serviços desempenhados, e os clientes sentem-se seguros em efetuar transações com eles, obtendo média 6,19 (ótimo). Todavia, os hóspedes acreditam em um desempenho superior ao oferecido, pois ambos os serviços atingiram médias inferiores às esperadas, ambas com 6,16 e 5,99. Notou-se uma situação similar, quanto ao item, esforço da Pousada para entregar seus serviços sem erros. Mas a própria condição das características dos serviços turísticos, sobretudo sua heterogeneidade — onde os serviços oferecidos jamais o serão da mesma forma, pois não são produtos tangíveis e que possam ser estocados (perecibilidade) e dependem mais de quem proporciona os serviços (variabilidade) — dificultam a entrega de um serviço com qualidade pura, ou seja, isenta de defeitos.

Por fim, os dois últimos itens que não conseguiram produzir “encantamento”, foram a atração visual das instalações e a aparência dos funcionários. Deve-se lembrar que o componente evidência física e *design* interior e exterior é, segundo Middleton (2002), um poderoso item capaz de influenciar comportamentos tanto em clientes externos, quanto internos, pois afetam os sentidos e aguçam percepções, devendo ser muito bem planejado para que a linguagem que a empresa deseja produzir não induza o cliente de modo indesejado. A Pousada poderia incrementar o componente *evidência física*, redecorando o lugar, de acordo com o auxílio de um especialista em *layout* de ambientes ou arquitetura, de modo que os fatores iluminação, paisagismo, arrumação de móveis e cores, assim como os uniformes dos funcionários, funcionem como componentes indutores de comportamentos que “encantem” o cliente.

Apenas um atributo conseguiu satisfazer a condição da equação da qualidade  $E = P$  (Expectativa = Percepção): serviços de recepção informatizados (equipamentos modernos), que visam ter rapidez nas reservas. Tratou-se, pois, de um item que está na zona de limite de um serviço desejado, tendendo ao encantamento, proposta por Hooley, Saunders e Piercy (2001), observada na figura 2 deste artigo. Se a empresa implementar, de fato, serviços de acesso à internet e um *business center*, que deve ser dotado de equipamentos como fax, computador etc, o encantamento poderá ser atingido.

Quanto aos pontos fortes da organização ou serviços superiores, que “encantaram” o cliente, superando suas expectativas ao saírem da zona de tolerância, acima do limite do desejado e obedecendo a equação  $E < P$  (Expectativa < Percepção), estão, em sua maioria, alguns dos fatores ligados aos aspectos tangíveis do serviço. Assim, dos atributos considerados, aquele que se sobressaiu para o cliente foi o telefone com discagem direta, apresentando o melhor hiato (-0,83), seguido por TV em cores e a cabo (-0,51), sauna (-0,33), chuveiro quente (-0,31), frigobar (-0,22), disposição dos funcionários para ajudar (-0,20), entendimento em relação às necessidades específicas do cliente (-0,15), serviços de lavanderia (-0,04), ar condicionado (-0,02), pronto atendimento e cortesia/educação dos funcionários, ambos indicando -0,01. Foram itens que precisam ser mantidos junto ao cliente, devendo, a empresa, procurar aperfeiçoá-los sempre mais, em função de constantes mudanças nos fatores mercadológicos, tais como a concorrência, que pode copiar e oferecer um serviço até melhor e mudanças nas fontes de expectativas dos clientes que criam novos hábitos e necessidades.

#### 4.2.1 Análise dos Hiatos (*Gaps*) por Dimensão do Instrumento

A Tabela 5, a seguir, fornece uma visão mais clara sobre quais aspectos devem ser objeto de atenção. Os cálculos para esses resultados foram efetuados a partir da quarta fórmula, visualizada na

figura 5 deste estudo. Assim, de acordo com os resultados, notou-se que a média das dimensões do módulo percepções apresentaram o valor 5,68 e a média das dimensões do módulo de expectativas foi de 5,87, demonstrando que, de um modo geral, os clientes esperavam um desempenho melhor em todas as dimensões. Isso revela o quanto o público ao qual a empresa atende é exigente.

Tabela 5: Análise dos hiatos por dimensão do modelo de *Gaps*

DIMENSÃO	MÉDIA		
	SERVIÇO ESPERADO	SERVIÇO PERCEBIDO	HIATO
<b>Confiabilidade:</b> capacidade para realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa.	6,17	5,78	<b>0,39</b>
<b>Empatia:</b> Atendimento prestado aos usuários pautado na atenção individualizada.	5,53	5,25	<b>0,28</b>
<b>Aspectos Tangíveis:</b> visual das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação.	5,18	4,99	<b>0,19</b>
<b>Garantia/Segurança:</b> conhecimento e cortesia, que inspiram confiança e segurança ao usuário.	6,22	6,12	<b>0,10</b>
<b>Prontidão/Presteza:</b> disposição ou desejo de ajudar os usuários e a lhes prestar um bom serviço.	6,26	6,25	<b>0,01</b>
<b>MÉDIA TOTAL</b>	<b>5,87</b>	<b>5,68</b>	<b>0,19</b>
<b>GAP TOTAL</b>			

Fonte: Pesquisa de campo, 2003.

Observando-se que os hiatos apresentados também obedeceram uma ordem decrescente de classificação, em todas as dimensões, a equação da qualidade que expressa os resultados para essa dimensão foi  $E > P$ ; obtendo, na dimensão prontidão/ presteza, o melhor resultado no cômputo geral dos hiatos e na dimensão confiabilidade, a pior colocação.

Em relação às estratégias para reduzir os hiatos de cada uma das dimensões, estas podem ser diferentes e dependem de como a direção da empresa priorize as implantações sugeridas no item anterior, pois, conforme já discutido, é possível atuar tanto na redução de expectativas, como na melhoria da percepção dos usuários, pois o papel do marketing constitui, em essência, fazer com que o consumidor perceba o que a organização deseja que ele perceba, de modo que o serviço agregue valor na percepção do consumidor.

## 5 Considerações Finais

Como já foi explicado na introdução, este estudo procurou avaliar a qualidade dos serviços em uma Pousada, através da adaptação da aplicação da escala tipo Servqual, para o *Gap 5* do modelo de qualidade dos serviços. Seguindo a premissa das cinco variáveis da qualidade propostas por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988), percebeu-se que a amostra estudada realmente valorizou esses atributos sugeridos pelos autores, e a adaptação do instrumento Servqual, para os fins deste estudo, também se mostrou bastante adequado para a avaliação da percepção da qualidade dos serviços oferecidos pela organização.

Observando-se, ainda, que os resultados serviram, tanto para um diagnóstico mercadológico geral, como para orientar as possíveis ações futuras dos gestores da Pousada, alguns dos resultados podem ser visualizados, de forma mais condensada, na figura 6 a seguir:

Contudo, sabe-se que a empresa não resolve seus problemas de qualidade de serviços, por meio de uma única pesquisa, principalmente quando o setor avaliado é o de serviços, devido ao dinamismo, natureza e características destes. Torna-se imprescindível que a organização acompanhe a evolução da qualidade dos serviços que presta ao cliente, para que possa avaliar melhor as conseqüências das

Figura 6: Oportunidades de melhoria e algumas ações mercadológicas possíveis

OPORTUNIDADES DE MELHORIA	AÇÕES MERCADOLÓGICAS (RECOMENDAÇÕES)
Atrair mais a clientela feminina	- Descontos nos preços e pequenas cortesias em datas comemorativas; - Oferecer serviços específicos para as mulheres que viajam a negócios: Cartas de boas vindas personalizada, <i>check in</i> privativo na mesa da gerência, brindes surpresa, pratos de frutas e bombons no quarto, peças de roupa passadas de cortesia etc.
Administrar o "tempo do turista"	- Equipar a empresa para atender a outras necessidades do hóspede: <b>Cliente de negócios:</b> sala de reuniões, aparelho de fax, computador com acesso à internet rápida, mapas e roteiros da cidade, cabeleireiro/ barbeiro etc. <b>Cliente de férias/lazer:</b> indicações de passeios turísticos e de eventos, mapas e roteiros, cabeleireiro/barbeiro, funcionários bilingües, locação de automóvel etc.
Oferecer produtos personalizados para quem viaja acompanhado	- Pesquisar e sugerir aos casais programações e atividades (locais para jantar, passeios turísticos mais interessantes); - Oferecer pacotes especiais de lua de mel (onde são inclusos outros serviços: ingressos para alguma programação romântica, drink de boas vindas, arrumação especial do quarto, primeiro café da manhã servido no quarto, bombons etc.)
Atrair turistas oriundos de outras regiões do país	- Divulgar o Estado para outras regiões do Brasil, juntamente com o governo local e outras empresas.
Estimular o consumidor por meio do incremento da internet	- Incrementar o site da Pousada, colocando informações para cada segmento, em várias seções do site e atrair a atenção através de propagandas/banner em sites de pesquisa; - Usar imagens de bom gosto visual e utilizar algum personagem que apresente o site com informações interessantes e respostas às perguntas mais frequentes.
Priorizar atendimento aos hóspedes frequentes	- Desenvolver programas de hóspede frequente, oferecendo vantagens personalizadas.
Serviços de acesso à internet e <i>Business Center</i>	- Oferecer aos clientes esses serviços, proporcionando um acesso rápido à internet e a construção/adaptação de uma sala de convenções/reuniões
Aprimorar os serviços de mensageiro	- Atribuir um nível de responsabilidade para o cargo de modo que desenvolva atividades acima do esperado pelo hóspede.
Melhorar o acesso para deficientes físicos	- Providenciar rampas de acesso adequadas à área verde e outras áreas, e corrimões no quarto e no banheiro.
Material de comunicação associado ao serviço	- Incrementar o quarto com mapas da cidade, roteiros e folders, indicando eventos, feiras, dentre outros, de acordo com os interesses do cliente. - Manter os funcionários à par dos principais acontecimentos da cidade (teatro, cinema, shows, congressos, etc), indicando também os melhores restaurantes.
Atendimento personalizado	- Produzir um banco de dados com todas as informações possíveis sobre seus clientes, viabilizar estratégias para a prática do marketing de relacionamento.
Qualificação da mão-de-obra	- Treinamento contínuo, incluindo em idiomas e cursos de aperfeiçoamento; - Incentivar os funcionários a estudar e ler sobre tendências para o setor hoteleiro;
Incrementar o visual das instalações e aparência dos funcionários	- Procurar incrementar o componente evidência física de modo a influenciar a percepção do cliente interno e externo, junto a especialistas em designe arquitetura (iluminação, paisagismo, cores, uniformes dos funcionários etc.); - Programa Sebrae Design desenvolve seminários para conscientizar os empresários do setor sobre a importância desse componente para tornar o ambiente mais atraente.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

ações tomadas com base em resultados da pesquisa anterior. Nesse caso, a criação de um banco de dados, onde sejam armazenadas informações referentes a essa evolução, também se faz necessária, afinal, o importante em pesquisas sobre qualidade em serviços, onde se avaliam expectativas e desempenho organizacional, é estar sempre monitorando o cliente, pois as fontes de expectativas evoluem com o tempo, sendo influenciadas por experiências passadas com a própria empresa, fazendo com que o nível atual de expectativas se eleve ainda mais.

Outros *gaps* também devem ser pesquisados, pois os trabalhos que compõem o estado da arte sobre o tema têm mostrado uma quantidade maior de estudos que visam avaliar a lacuna 5 do modelo de *gaps* da qualidade em serviços proposto por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988). É possível e necessário, por exemplo, que se desenvolvam modos diversos de aplicação da referida Escala, que tenham fins tais como: avaliação de *gaps* tendo como fontes primárias os clientes internos (empregados), bem como a comparação e/ou identificação dos *gaps* entre empresas concorrentes etc.

## Referências

- BACHMANN, G. M. **O uso da análise fatorial na determinação das dimensões da qualidade percebida em uma biblioteca universitária.** [on line]. Curitiba: PPGMNE/UFPR, 2002. (Dissertação, Mestrado em Ciências). Disponível na Internet: <http://www.cpgmne.ufpr.br/dissertações/gina.pdf>.
- BATESON, J. E. J.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços.** 4 ed, Porto Alegre : Bookman, 2001.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade.** Trad. Beatriz Sidou. São Paulo : Maltese-Norma, 1992.
- CHURCHILL, G. A. Jr.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente.** São Paulo : Saraiva, 2000.
- COBRA, M. **Marketing de serviços.** São Paulo : Cobra, 2001.
- CRANDALL, R. **Marketing de serviços para pessoas que odeiam vender.** São Paulo : Makron Books, 2000.
- DENCKER, A. F. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo.** São Paulo : Futura, 1998.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação.** 2 ed, Porto Alegre : Bookman, 2000.
- GOUVÊA, M. A.; YAMAUCHI, E. C. I. Marketing de Serviços: uma visão do turismo no Brasil. **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, v.1, nº 9, p. 15-32, 2º trim./99.
- GRANUZZO, A.; AUGUSTO, M. A.; MATTOSINHO, P. Avaliação da qualidade de um serviço e algumas ferramentas úteis no gerenciamento da qualidade de serviços. **Cadernos Discentes COPPEAD.** Rio de Janeiro, n. 4, 2000.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** 2 ed, São Paulo : Prentice Hall, 2001.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1998.
- MEDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro : Campus, 2002.
- MIDDLETON, V. T. C. **Marketing de turismo.** 3 ed., Rio de Janeiro : Campus, 2002.
- MIRANDA L. A.; PINTO, W. G.; AMARAL, P. A. Como gerenciar as expectativas na prestação de serviços. **Cadernos Discentes COPPEAD.** Rio de Janeiro, n. 11, 2002.
- PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão.** São Paulo : Futura, 2002.
- ROSA, F.; KAMAKURA, W. A. Pesquisas de satisfação de clientes e efeito halo: interpretações equivocadas? In: XXV ENANPAD, Campinas/SP : ANPAD, 16 a 19 de setembro/2001, MKT 443, CD-ROM.
- SILVA, C. F. Estratégias de operações de serviços hoteleiros. **Revista Turismo - Visão e Ação.** Universidade do Vale do Itajaí. Ano 3, n.7, out/2000 - mar/2001.
- VELLAS, F.; BÉCHEREL, L. **The international marketing of travel and tourism: a strategic approach.** London : Macmillan Press Ltd, 1999.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Communication and control Processes in the delivery of service quality. **Journal of marketing,** v.52, abril de 1988.