

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - GOVERNADOR VALADARES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DO SAGUÃO À SUÍTE: A MISSÃO (QUASE) IMPOSSÍVEL DA QUALIDADE NA
HOTELARIA**

NICOLE MARASLIS BICALHO DAMACENO DE TASSIS

GOVERNADOR VALADARES - MINAS GERAIS

2025

NICOLE MARASLIS BICALHO DAMACENO DE TASSIS

**DO SAGUÃO À SUÍTE: A MISSÃO (QUASE) IMPOSSÍVEL DA
QUALIDADE NA HOTELARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus
Governador Valadares como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Professor Doutor Antônio Carlos
Rodrigues

GOVERNADOR VALADARES

2025

NICOLE MARASLIS BICALHO DAMACENO DE TASSIS

**DO SAGUÃO À SUÍTE: A MISSÃO (QUASE) IMPOSSÍVEL DA QUALIDADE NA
HOTELARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus
Governador Valadares como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Professor Doutor Antônio Carlos
Rodrigues

Aprovada em 18 de março de 2025

BANCA EXAMINADORA

Dr. Antônio Carlos Rodrigues - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus Governador Valadares

Dra. Juliana Goulart Soares do Nascimento
Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus Governador Valadares

Dra. Nádia Carvalho
Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus Governador Valadares

RESUMO

Este trabalho apresenta um caso de ensino que aborda os desafios enfrentados pelo Hotel Mineirinho, uma empresa familiar localizada no interior de Minas Gerais. Alice, uma jovem estudante de administração e futura herdeira do negócio, trabalha para mitigar as dificuldades relacionadas à qualidade de serviços, endividamento, falta de investimentos, estrutura defasada e padronização de processos. O dilema central do caso é voltado para a decisão da família sobre como melhorar a qualidade dos serviços sem comprometer ainda mais a saúde financeira do hotel. Com base na teoria da qualidade de serviços, especialmente os modelos SERVQUAL (acrônimo para *Service Quality*), e GAP (ou lacuna), o caso permite analisar como a discrepância entre as expectativas dos clientes e a experiência real impacta a percepção da qualidade. O caso tem como objetivo desenvolver conhecimentos sobre gestão da qualidade, financeira e de pessoas, além de habilidades de tomada de decisão, planejamento e comunicação, e atitudes voltadas à atenção aos detalhes e orientação para o cliente, capacitando os alunos a propor melhorias para a hotelaria em um cenário de restrições financeiras. Espera-se a construção de caminhos que otimizem a qualidade percebida, equilibrando custos, endividamento e investimentos, sem comprometer a operação em um contexto de gestão familiar, incentivando a reflexão sobre a importância da gestão da qualidade como fator essencial para a sustentabilidade e competitividade no setor hoteleiro. O estudo foi desenvolvido com base em uma abordagem empírica, combinando observação direta da rotina de um hotel real, revisão bibliográfica dos temas abordados nas notas de ensino e simulação de uma base de dados para demonstrar a aplicabilidade das ferramentas de gestão da qualidade.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; Hotelaria; SERVQUAL; Modelo GAP; Satisfação do cliente.

ABSTRACT

This work presents a case study that explores the challenges faced by Hotel Mineirinho, a family-owned business located in the interior of Minas Gerais, Brazil. Alice, a young business student and future heir to the company, works to mitigate difficulties related to service quality, debt, lack of investment, outdated infrastructure and standardization of procedures. The central dilemma of the case revolves around the family's decision on how to improve service quality without further compromising the hotel's financial health. Based on service quality theory, particularly the SERVQUAL (Service Quality) and GAP models, the case enables an analysis of how discrepancies between customer expectations and actual experience impact perceived quality. The study aims to develop knowledge in quality management, financial management and human resources, as well as decision-making, planning and communication skills. Additionally, it seeks to foster attitudes focused on attention to detail and customer orientation, enabling students to propose improvements for the hospitality industry in a financially constrained environment. The goal is to devise strategies that enhance perceived quality while balancing costs, debt and investment, without jeopardizing operations in a family-run business setting. The case encouraged reflection on the importance of quality management as a key factor for sustainability and competitiveness in the hospitality sector. The study was developed using an empirical approach, combining direct observation of a real hotel's daily operations, literature review on the topics covered in the teaching notes and data simulation to demonstrate the applicability of quality management tools.

Keywords: Quality management; Hospitality; SERVQUAL; GAP model; Customer Satisfaction

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Itens e dimensões da escala SERVQUAL	17
Figura 1 - Percepção da qualidade em serviços	20
Figura 2 - Zona de tolerância	22
Figura 3 - Fatores que influenciam o Serviço Desejado	23
Figura 4 - Fatores que influenciam o Serviço Adequado	24
Figura 5 - Fatores que influenciam o Serviço Desejado e o Serviço Previsto	25
Figura 6 - Modelo de lacunas na qualidade de serviços	28
Tabela 2 - Médias da expectativa, da percepção e da qualidade por item avaliado.....	31
Tabela 3 - Classificação da prioridade dos itens segundo a expectativa	33
Tabela 4 - Classificação da prioridade dos itens segundo a percepção	34
Tabela 5 - Classificação da prioridade dos itens segundo os GAPs	36
Tabela 6 - Médias da expectativa, percepção e GAP por dimensão analisada	37
Figura 7 - Matriz de Importância e Satisfação	38

SUMÁRIO

1. DO SAGUÃO À SUÍTE: A MISSÃO (QUASE) IMPOSSÍVEL DA QUALIDADE NA HOTELARIA.....	8
1.1 Antecedentes e Contexto.....	8
1.2 Situação Financeira.....	10
1.3 Infraestrutura.....	10
1.4 Ambiente Competitivo.....	12
1.5 E agora, o que fazer?.....	13
2. DO SAGUÃO À SUÍTE: A MISSÃO (QUASE) IMPOSSÍVEL DA QUALIDADE NA HOTELARIA (Notas de ensino).....	15
2.1 Resumo do caso.....	15
2.2 Fonte de dados.....	15
2.3 Descrição dos Itens e Dimensões da Escala SERVQUAL.....	17
2.4 Objetivos educacionais do caso.....	19
2.5 Situação problema.....	20
2.6 Utilização recomendada.....	20
2.7 Exposição teórica.....	20
2.7.1 Qualidade em serviços.....	20
2.7.2 Zona de Tolerância.....	21
2.7.3 Tipos de expectativas.....	23
2.7.4 O modelo SERVQUAL.....	26
2.7.5 O modelo GAP.....	28
2.8 Sugestões para discussão.....	30
2.9 Alternativas de ação.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
APÊNDICE A - Código python desenvolvido no Google Colab.....	45
APÊNDICE B - Planilha com tabelas utilizadas na análise de dados do estudo.....	47

1. DO SAGUÃO À SUÍTE: A MISSÃO (QUASE) IMPOSSÍVEL DA QUALIDADE NA HOTELARIA

O relógio marcava 3h da manhã e Alice ainda encarava a tela do computador, os olhos pesados de cansaço e a mente inquieta. A jovem Alice equilibrava a vida de estudante de Administração com a responsabilidade de gerir o Hotel Mineirinho, o negócio da família. Cada dia aparecia um novo incêndio a apagar e as limitações financeiras e estruturais do hotel a deixavam sem fôlego. Naquela noite insone, em meio à névoa de sua mente cansada, um pensamento surgiu com clareza: “Isso não pode continuar assim! Todo dia surge um problema novo e eu só corro para resolver. Preciso mudar isso... mas como?”

1.1 Antecedentes e Contexto

Inaugurado em 1968 pelo avô de Alice, o Hotel Mineirinho é um marco na cidade de Vale do Ouro Branco, localizada em uma região turística conhecida por sua beleza natural. Durante seus primeiros anos, o Mineirinho destacou-se como o primeiro hotel de grande porte da região, tornando-se um dos principais meios de hospedagem da época, atraindo turistas e viajantes que buscavam um ambiente acolhedor e serviços de qualidade. O negócio prosperou sob a gestão do fundador, que manteve o foco em um atendimento eficiente e empático, além de instalações modernas e bem conservadas.

Contudo, ao longo das décadas seguintes, após o falecimento do avô de Alice, o Mineirinho passou por diversas lideranças, cada uma pautada em abordagens diferentes e nem sempre bem-sucedidas. A falta de planejamento de longo prazo e decisões financeiras pouco estratégicas culminaram em acúmulo de dívidas, problemas estruturais e queda de reputação no mercado local, questões que persistem até hoje. A atual gestão, composta por Samuel e Manoela, os pais de Alice, assumiu o controle do Mineirinho com a intenção de reverter a situação. Desde então, buscaram implementar algumas melhorias pontuais, como a modernização do sistema de reservas e a inclusão de um jantar gratuito juntamente com o café da manhã, o que ajudou a atrair mais clientes. Apesar disso, o legado da má gestão ainda pesa.

Alice, no auge dos seus 22 anos e na reta final do curso de Administração, sempre participou ativamente da gestão da empresa juntamente com sua família. Ocupando uma posição de liderança no setor operacional e atuando na gestão da empresa, sua maior motivação no trabalho é a necessidade de reestruturar o hotel de sua família para que ele possa perdurar para as próximas gerações. Além dessa preocupação, Alice também se

empenha em seu trabalho como administradora motivada por uma necessidade de independência em sua carreira profissional, visando um dia se tornar a gestora de sua própria empresa. Durante os anos em que trabalhou no Mineirinho, ela desenvolveu uma habilidade única de equilibrar demandas complexas, esforçando-se para organizar o financeiro da empresa, reformular os processos operacionais dos diversos setores do hotel, lidar com as diversas pequenas demandas do dia a dia e ainda criar planos para o futuro da empresa.

Sua organização e profundo conhecimento dos processos fizeram de Alice a referência para resolver problemas operacionais de diversas naturezas. Nesse cenário, ela dedica grande parte do seu tempo ao hotel, concentrando esforços na organização, treinamento e fiscalização dos processos, especialmente nos setores de recepção, financeiro e departamento de pessoal. No entanto, questões processuais recorrentes, como erros na emissão de notas fiscais, atrasos no envio da documentação de clientes com pagamento faturado e a falta de padronização do setor de reservas, que ora exige pagamento antecipado, ora não, continuam desafiando sua capacidade de implementar mudanças efetivas.

Apesar de seus esforços para reorganizar os processos, a alta rotatividade de colaboradores tem sido um obstáculo constante, dificultando a consolidação das melhorias necessárias e a estabilização das operações. Esse panorama da desorganização processual afeta diretamente a experiência do cliente, tanto antes quanto após a utilização dos serviços do hotel. Alice já enfrentou inúmeras situações envolvendo reclamações de clientes frustrados, como e-mails irritados de empresas que ainda não haviam recebido os boletos de suas faturas muitas semanas após a emissão da nota fiscal. Outras que receberam notas com dados incorretos. Ou ainda aqueles que precisam realizar o pagamento antecipado da reserva, mas não receberam as informações bancárias para efetuar-lo. Esses problemas só desgastam ainda mais a relação com os clientes.

Entretanto, o perfeccionismo de Alice, que a torna um tanto quanto controladora com as tarefas, tem gerado uma sobrecarga significativa em sua rotina: ela acaba presa no ciclo de “apagar incêndios” processuais, investindo grande parte do seu tempo em auxiliar os colaboradores com demandas, em sua maioria, simples e rotineiras. Essa situação compromete sua capacidade de se dedicar a objetivos que julga serem mais importantes na gestão do hotel, mantendo-a frequentemente focada nas demandas táticas e operacionais do dia a dia. Entre esses objetivos, destacam-se a melhoria contínua da experiência dos hóspedes, a otimização da rentabilidade dos serviços, o fortalecimento da reputação do hotel e a fidelização dos clientes.

1.2 Situação Financeira

O Hotel Mineirinho, no âmbito financeiro, ainda apresenta lucratividade. Nos últimos cinco anos as receitas médias triplicaram em relação ao período pré-pandemia. Tal crescimento expressivo foi resultado de algumas inovações implementadas pela atual diretoria, dentre as quais destaca-se a implantação do jantar como uma cortesia, juntamente com o café da manhã. Além disso, a empresa ampliou sua presença em plataformas de reservas online, como a Booking.com, e investiu na criação de um site de qualidade para atender ao público digital. Essa inserção no ambiente digital foi muito benéfica para a empresa, trazendo mais visibilidade e acessibilidade aos clientes que buscam hospedagem na cidade. No entanto, o Hotel Mineirinho se viu preso em uma situação de dependência dessas plataformas on-line: embora sejam essenciais para atrair hóspedes, as altas comissões cobradas têm gerado um déficit de caixa significativo para a empresa. A porcentagem significativa de 16% sobre as reservas realizadas pelas plataformas digitais representa um obstáculo financeiro relevante, considerando que, em média, 45% das reservas do hotel são provenientes dos canais em questão.

As inovações implementadas pela atual gestão impulsionaram o crescimento da empresa, elevando a taxa de ocupação de cerca de 50-60% nos anos pré-pandemia para 80-90% no período atual. Entretanto, mesmo diante deste contexto de lucratividade o Hotel possui um grau altamente elevado de endividamento. Dívidas tributárias, trabalhistas, de distribuição societária e de alguns empréstimos não quitados colocam o Mineirinho em uma posição vulnerável, sob ameaça constante de bloqueios judiciais e tomada de bens. A atual gestão tem trabalhado para regularizar essa situação por meio de inúmeras negociações. Como resultado, cerca de 35% do orçamento da empresa já está comprometido com essas obrigações, além das despesas operacionais regulares que também são elevadas.

1.3 Infraestrutura

A infraestrutura do Hotel Mineirinho é um dos principais pontos de atenção para Alice e sua família. Com um prédio de 13 pavimentos e muitas unidades ocupacionais que passaram por uma reforma significativa há mais de 20 anos é visível a necessidade de uma modernização das instalações. Apesar de ter passado por pequenas melhorias ao longo dos anos, como substituição de mobiliário e atualização de equipamentos de ar condicionado e televisão, o prédio ainda apresenta características de construções da década de 60. Problemas como infiltrações recorrentes, banheiros antigos, encanamentos de ferro desgastados e

mobiliário ultrapassado criam um ambiente que exige constantes manutenções. Essas questões estruturais não apenas comprometem a experiência dos hóspedes, mas também representam um dilema financeiro para a gestão.

Considerando que cerca de 25% dos quartos do hotel estão interditados aguardando uma reestruturação completa e que os 75% que estão abertos também precisam passar por pequenas reformas, Alice e sua mãe já tentaram organizar cronogramas e estabelecer prioridades de manutenção, considerando começar pelos apartamentos com maior urgência, em outros momentos pelos de maior simplicidade de reforma. Contudo, a dificuldade em organizar e seguir orçamentos coerentes, aliada à natureza imprevisível dos problemas estruturais, tem frustrado esses esforços.

Certo dia, ao passar um tempo auxiliando os recepcionistas no atendimento, Alice se deparou com uma situação que a deixou ainda mais preocupada com o panorama estrutural do Mineirinho: “Eu é que não vou ficar aqui, você viu a situação das paredes daquele quarto? Tem uma infiltração enorme perto das cortinas e está com um cheiro muito forte! Minha rinite não aguenta uma coisa dessas”, dizia a hóspede ao recepcionista, “Gostaria de fazer o check-out agora, apartamento 409.”

“Uai, mas o 409 não foi totalmente reformado há menos de um ano para aquele processo de acessibilidade?” perguntou Alice ao encarregado da manutenção, Sr. Carlos, que também estava presente no momento. “Foi sim Alice, mas naquele lá apareceu um vazamento enorme, dá pra ver na hora em que você entra no quarto. Vou ter que interditar ele amanhã pra passar uma massa corrida e pintar a parede outra vez, mas vamos ter que descobrir de onde veio essa infiltração, se não vai aparecer de novo em pouco tempo.”

“Ai Carlim, outra interdição logo na alta temporada?” perguntou Alice, desanimada.

“Pois é. Outra coisa, vamos precisar comprar umas duas latas grandes de tinta pra passar no corredor do terceiro andar e mais três chuveiros novos com urgência.”

Em conflito com as novas despesas apresentadas, Alice resolveu conversar com seus pais para tentarem novamente estabelecer as prioridades da manutenção e se deparou com uma discussão que sempre voltava à tona quando eles tratavam de reformas: Samuel, seu pai, insiste para que eles deixem as pequenas manutenções de lado e invistam os recursos na abertura de apartamentos fechados há muito tempo.

“Abrindo esses quartos nós vamos aumentar ainda mais a receita para que depois o dinheiro seja usado nas pequenas obras”, argumentou ele.

“Samuel, os apartamentos que já estão abertos não podem ser deixados de lado, ou então em pouco tempo também teremos que fechá-los!”, rebateu Manoela, que costuma

priorizar a manutenção dos quartos que estão sendo utilizados, acrescentando ainda: “Passei em alguns quartos essa semana que não sei nem como estão sendo alugados.”

“Na verdade não podemos fazer nada disso considerando que ainda nem terminamos as adaptações necessárias para a liberação do AVCB dos Bombeiros e para a reforma de acessibilidade. Não temos dinheiro pra fazer tudo” comenta Alice, desanimada com a perspectiva em que a empresa se encontra.

1.4 Ambiente Competitivo

O ambiente competitivo do Hotel Mineirinho é marcado pela presença de concorrentes diretos que oferecem serviços similares na região, muitos dos quais possuem estruturas mais modernas e preços igualmente atrativos. O público dos hotéis da cidade é, em sua maioria, composto por viajantes a trabalho ou pessoas em busca de consultas médicas, já que a cidade se destaca como um polo de saúde da região. Isso intensifica a concorrência pela atração e fidelização desse perfil de cliente. Nesse cenário, o Mineirinho tem a vantagem de estar localizado em um ponto privilegiado no centro da cidade, o que atrai muitos hóspedes pela conveniência da localização. Além disso, o hotel se diferencia por oferecer o jantar como cortesia, um benefício altamente valorizado pelos clientes que buscam a praticidade.

Apesar de contar com diversos fatores que o tornam um dos mais atrativos da cidade, o Mineirinho enfrenta a crescente concorrência de estabelecimentos mais novos, que atraem o público com suas estruturas modernas e preços competitivos. Dentre os hotéis de Vale do Ouro Branco destacam-se o Candeia, o Visa e o Ouro Minas como os principais concorrentes do Mineirinho, todos na categoria de hotéis três estrelas e competindo na faixa econômica, com foco em oferecer o melhor custo benefício aos clientes.

No quesito comodidades, todos oferecem o café da manhã cortesia, Wi-Fi gratuito e estacionamento. Entretanto há diferenças importantes: o Candeia, por exemplo, dispõe de uma academia completa para uso dos hóspedes, enquanto o Visa e o Ouro Minas possuem apartamentos equipados com cozinhas compactas que atendem bem aos clientes que se hospedam por longos períodos.

Em termos de capacidade, o Mineirinho e o Visa lideram em número de unidades ocupacionais (UHs), com 72 e 56 respectivamente, enquanto o Candeia e o Ouro Minas possuem estruturas menores com 45 e 36 UHs. Quanto à presença digital, os quatro hotéis estão disponíveis em plataformas de reservas on-line como a Booking.com, e contam com sites próprios para reservas diretas.

No que diz respeito à avaliação de cada hotel nas plataformas digitais, o Mineirinho ocupa o terceiro lugar com uma nota 7.6, atrás do Candeia que lidera com 8.5, seguido pelo Visa em segundo lugar com 7.9. Já o Ouro Minas está em quarto com 7.3. Contudo, é possível perceber um destaque do Mineirinho quanto ao número expressivo de avaliações: enquanto os concorrentes possuem 640 (Ouro Minas), 916 (Visa) e 813 (Candeia), o Mineirinho apresenta um total de 2.071 avaliações, mais que o dobro de seus concorrentes. Apesar de liderar em volume de avaliações, nota-se uma necessidade de melhorar a nota geral do Mineirinho e os comentários dos hóspedes indicam pontos fortes como a limpeza e a cordialidade da equipe, mas há reclamações sobre outras questões:

"Mãe, olha só esse comentário que recebemos na Booking, o cliente deu uma nota 3 pra nós!", comentou Alice um dia, enquanto respondia às avaliações das plataformas digitais.

"Nossa, o que ele disse que aconteceu pra dar essa nota tão baixa?", questionou Manoela. "Leia pra mim a avaliação toda."

"Na parte positiva ele disse que gostou da limpeza do apartamento e da educação dos recepcionistas. Somente isso.", começou Alice. "Nos pontos negativos ele escreveu um texto. Disse que o problema começou no momento de fazer a reserva, quando ele viu que precisaria realizar o pagamento antecipado, mas dias depois percebeu que o valor não foi debitado no cartão de crédito que cadastrou no portal. Aí ele entrou em contato com o hotel e alguém na recepção informou que na verdade ele poderia pagar na entrada, depois transferiu o atendimento pro setor de reservas. Já com o pessoal das reservas ele foi informado de que precisaria sim pagar pra garantir a reserva, mas que seria por meio de um link de pagamento enviado dois dias antes do check-in."

"Ai que confusão!", comentou Manoela, aflita.

"E piora, no fim ele não recebeu o link pra pagar, quando chegou aqui tinha acontecido um *overbooking* e ele estava sem quarto! Por sorte alguém cancelou a reserva de última hora e conseguimos efetivar a hospedagem, nesse dia estávamos lotados... Precisamos reformular essas políticas de pagamento com urgência, parece que não estão muito claras nas plataformas digitais." disse Alice, já adicionando mais uma tarefa em sua lista de prioridades.

1.5 E agora, o que fazer?

Durante um semestre cursando a disciplina de Gestão da Qualidade na faculdade, Alice foi apresentada a diversas técnicas de mensuração dos níveis de qualidade, tanto para empresas do ramo de produtos quanto do setor de serviços. Em uma dessas aulas, ela

conheceu o modelo SERVQUAL, acrônimo para *Service Quality*, uma ferramenta utilizada para avaliar a qualidade dos serviços oferecidos por uma empresa. Ao ouvir o professor explicar o funcionamento do modelo, Alice viu na ferramenta uma oportunidade concreta para ajudá-la a lidar com o desafio de priorizar as melhorias necessárias no Hotel Mineirinho, equilibrando as limitações financeiras com a necessidade de resolver os problemas estruturais mais urgentes para uma melhor experiência para os hóspedes.

Determinada a aplicar o modelo, Alice aplicou o questionário com os clientes e obteve um conjunto de respostas, mas ainda não processou os dados para identificar os gaps do SERVQUAL, ou seja, as discrepâncias entre as expectativas dos hóspedes e a realidade do serviço prestado pelo hotel. A partir da análise dessas informações, seria possível mapear as áreas com os maiores gaps, indicando os pontos em que as expectativas dos clientes estão mais distantes do que o hotel consegue entregar atualmente. Esse diagnóstico poderia ajudar a identificar os setores que demandam intervenções mais urgentes, servindo como referência para a priorização de ações com maior impacto na experiência do cliente. Além disso, a aplicação do modelo possibilitaria que Alice verificasse suas suspeitas: a reforma estrutural é realmente a maior prioridade do hotel?

2. DO SAGUÃO À SUÍTE: A MISSÃO (QUASE) IMPOSSÍVEL DA QUALIDADE NA HOTELARIA (Notas de ensino)

Estas notas possuem o objetivo de auxiliar o docente a conduzir a análise e discussão em sala de aula do caso focado nos temas “gestão da qualidade em serviços” e “gestão das expectativas do cliente”, aplicando o caso juntamente ao conteúdo que julgar mais adequado. As notas apresentam algumas opções de aplicação e podem ser adequadas a outros temas não abordados.

2.1 Resumo do caso

O caso em questão gira em torno da história de Alice, uma jovem estudante de administração e aborda os desafios enfrentados pela empresa de sua família, o Hotel Mineirinho. A empresa é um hotel de médio porte localizado no interior de Minas Gerais que opera com gestão familiar e enfrenta dificuldades relacionadas à qualidade dos serviços, endividamento, falta de investimentos, estrutura defasada e padronização de processos. Apesar da alta rentabilidade do negócio, a insatisfação dos hóspedes ameaça a reputação do hotel, exigindo melhorias na prestação de serviços. O dilema central do caso é voltado para a decisão da família sobre como melhorar a qualidade dos serviços sem comprometer ainda mais a saúde financeira do hotel. Com base na teoria da qualidade de serviços, especialmente os modelos SERVQUAL (acrônimo para *Service Quality*), e GAP (ou lacunas), o caso permite analisar como a discrepância entre as expectativas dos clientes e a experiência real impacta a percepção da qualidade. O estudo utiliza uma base de dados simulada para demonstrar a aplicação das ferramentas de qualidade e incentiva a reflexão sobre a importância da gestão da qualidade como fator essencial para a sustentabilidade e competitividade no setor hoteleiro.

2.2 Fonte de dados

Os dados utilizados no caso foram simulados buscando replicar respostas de clientes em uma escala Likert, variando de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo integralmente). Para isso, foi desenvolvido um código em Python que permite gerar um conjunto de dados sintético, ajustando a distribuição das respostas para atender a uma média alvo dentro de um intervalo predefinido. O processo inicia-se com a definição dos parâmetros, incluindo o número de observações, a média desejada e o intervalo da escala Likert. Em seguida, os dados são gerados aleatoriamente dentro desse intervalo e passam por um ajuste iterativo, no

qual os valores são modificados até que a média do conjunto fique o mais próxima possível da média alvo. Após esse refinamento, os dados são convertidos em um formato tabular (DataFrame) para facilitar a análise e aplicação das ferramentas de qualidade, como SERVQUAL e GAP. Esse procedimento garante a criação de um conjunto de dados que simula avaliações reais de clientes, proporcionando uma base estruturada para a aplicação prática dos conceitos de gestão da qualidade em serviços. O código utilizado para gerar os dados está no Apêndice A. Ademais, existe um material suplementar com a base de dados composta pelas respostas simuladas para o questionário que pode ser acessada pelo link

[Base de Dados - Respostas](#) .

O tamanho da amostra utilizada na simulação dos dados foi escolhido com base em métodos aceitos em pesquisas quantitativas (BOLFARINE; BUSSAB, 2005). A amostra de 453 participantes é considerada aceitável conforme as fórmulas de cálculo de tamanho de amostra utilizadas em pesquisas estatísticas. As fórmulas consideram diversos fatores como a precisão desejada, o nível de confiança, a proporção estimada da população e a margem de erro. No caso, a margem de erro escolhida foi de 5%, um valor comumente adotado em estudos similares, e o nível de confiança foi de 95%, o que corresponde a um valor Z de 1,96 (TRINDADE; LEME, 2018).

Para calcular o tamanho da amostra, foi utilizada a fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2} \quad \text{Equação (1)}$$

Em que:

- n = tamanho da amostra;
- Z = valor da distribuição normal (1,96 para 95% de confiança);
- p = proporção estimada da população (0,5 quando não há uma estimativa prévia);
- e = margem de erro (0,05).

Ao aplicar a fórmula, com $Z = 1,96$, $p = 0,5$ e $e = 0,05$, obtemos um tamanho de amostra adequado para garantir a precisão nas estimativas e a confiabilidade dos resultados. O cálculo sugere que uma amostra de 453 participantes é suficiente para representar a população com um erro amostral controlado. Essa amostra é considerada robusta para a realização de análises estatísticas detalhadas, permitindo a generalização dos resultados para a população em questão, minimizando o risco de viés amostral e garantindo a validade dos resultados obtidos. Além disso, o tamanho da amostra foi ajustado considerando a viabilidade

prática e os recursos que hipoteticamente estariam disponíveis para elaboração da pesquisa de forma confiável.

2.3 Descrição dos Itens e Dimensões da Escala SERVQUAL

A Tabela 1 apresenta os 25 itens utilizados para estruturar o questionário deste trabalho, que foram extraídos da Escala SERVQUAL (Parasuraman et. al., 1988). Esses itens estão distribuídos nas cinco dimensões fundamentais da qualidade em serviços: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Cada dimensão foi cuidadosamente selecionada para avaliar aspectos específicos da experiência dos hóspedes no hotel, conforme discutido na seção anterior.

Tabela 1 - Itens e dimensões da escala SERVQUAL

Dimensão	Código	Afirmações	Referências
Tangibilidade	T1	As áreas comuns do hotel são visualmente atrativas e estão sempre bem organizadas	Silva (2017)
	T2	Há variedade e qualidade nos itens do café da manhã e das demais refeições oferecidas pelo hotel	Silva (2017)
	T3	Os quartos do hotel são confortáveis e bem estruturados com os equipamentos necessários para uma hospedagem de qualidade (cama boa, televisão, rede de internet, ar condicionado)	Saravanan (2019)
	T4	As dependências do hotel (quartos e áreas comuns) possuem um ambiente limpo e agradável	Silva (2017)
	T5	O hotel possui boa acessibilidade (espaços amplos, estacionamento disponível)	Silva (2017)
	T6	A equipe do hotel têm boa apresentação pessoal	Silva (2017)
Confiabilidade	C1	Os funcionários do hotel são solícitos e prestativos	Ramsaran-Fowdar (2007)
	C2	O hotel demonstra interesse em solucionar qualquer problema que surge	Silva (2017)
	C3	O hotel é claro ao passar as informações acerca da prestação de serviços	Ramsaran-Fowdar (2007)
	C4	As informações acerca da tarifa e do pagamento são claras e estão disponíveis antecipadamente	Ramsaran-Fowdar (2007)

	C5	Os funcionários são bem treinados e sabem lidar com quaisquer problemas que surjam na hospedagem	Ramsaran-Fowdar (2007)
Responsividade	R1	Os funcionários do hotel demonstram boa vontade em atender ao hóspede	Silva (2017)
	R2	Os funcionários da recepção do hotel estão disponíveis para atender minhas solicitações	Silva (2017)
	R3	Os demais funcionários foram rápidos em atender minhas solicitações	Silva (2017)
	R4	A gerência do hotel atende prontamente, quando solicitada	Silva (2017)
	R5	Os funcionários do hotel prestam atenção às necessidades dos hóspedes	Ramsaran-Fowdar (2007)
Segurança	S1	Os funcionários do hotel são educados e corteses com os hóspedes	Silva (2017)
	S2	A postura dos funcionários do Hotel é ou foi de profissionalismo	Silva (2017)
	S3	Os funcionários do Hotel apresentam conhecimento suficiente para atendê-lo	Silva (2017)
	S4	Os funcionários demonstram segurança de que podem atender alguma necessidade do cliente quanto ao serviço do hotel.	Ramsaran-Fowdar (2007)
Empatia	E1	O Hotel demonstrou interesse em saber se eu estava satisfeito durante minha estadia	Silva (2017)
	E2	Os horários de atendimento do Hotel são convenientes, check in, check out , jantar e café da manhã	Silva (2017)
	E3	As instalações do hotel atendem bem pessoas com necessidades especiais	Silva (2017)
	E4	O hotel demonstrou interesse em atender às minhas solicitações	Saravanan (2019)
	E5	A equipe ouve atentamente às reclamações e comentários dos hóspedes	Saravanan (2019)

Fonte: Elaboração própria

Esses itens foram fundamentais para a análise da qualidade percebida e da identificação de lacunas nos serviços prestados pelo Hotel Mineirinho, permitindo a aplicação

das ferramentas de gestão da qualidade ao longo deste estudo. Os itens presentes no questionário foram extraídos de estudos anteriores pautados na aplicação do modelo SERVQUAL em serviços de hotelaria. Considerando que os trabalhos de Ramsaran-Fowdar (2007) e Saravanan (2019) foram aplicados em inglês nas Ilhas Maurício e na Índia, respectivamente, algumas questões precisaram ser traduzidas para que fossem aplicadas na presente pesquisa, garantindo que o sentido original das afirmações fosse preservado e adequado ao contexto do estudo.

2.4 Objetivos educacionais do caso

O caso apresentado permite a aplicação da teoria da gestão da qualidade para desenvolver um plano de ação estratégico que melhore a experiência do hóspede e a competitividade do hotel. A partir da utilização de ferramentas como o modelo SERVQUAL e o modelo GAP, os alunos serão incentivados a analisar a qualidade percebida, identificando lacunas na prestação do serviço e propondo melhorias nos processos operacionais da empresa. Além disso, o caso promove a capacidade de priorização de ações em um cenário de restrições financeiras, explorando alternativas para equilibrar custos, investimentos e endividamento sem comprometer a operação. Ademais, o estudo convida à reflexão sobre temas como a importância da delegação e distribuição de tarefas e a utilização de métodos para avaliar a satisfação dos clientes.

Espera-se que a aplicação do caso estimule o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes nos alunos. No que se refere aos conhecimentos, os estudantes terão a oportunidade de aprender sobre: gestão da qualidade, por meio da análise das cinco dimensões e da aplicação das ferramentas específicas; gestão financeira, ao refletirem sobre o equilíbrio entre a necessidade de investimentos urgentes com a manutenção da saúde financeira da empresa; gestão de pessoas, compreendendo o impacto da rotatividade de funcionários nos processos operacionais do negócio.

Em relação às habilidades, espera-se que desenvolvam a tomada de decisão, ao analisarem e escolherem as melhores soluções para mitigar os desafios da empresa; planejamento e organização, por meio da construção de um plano de ação para melhorar a qualidade do serviço prestado; e comunicação, ao expressarem claramente as ideias durante discussões em grupo e na apresentação de soluções para o caso.

Por fim, no âmbito das atitudes, busca-se estimular a atenção aos detalhes, capacitando os alunos a identificar pequenas falhas ou oportunidades de melhoria e agir para

corrigi-las, além da orientação para o cliente, incentivando-os a entender as necessidades e expectativas dos clientes para melhorar a experiência oferecida.

2.5 Situação problema

O desafio do Hotel Mineirinho é estabelecer um plano de ação que melhore a qualidade percebida pelos hóspedes, equilibrando custos, investimentos e endividamento, sem comprometer a operação em um contexto de gestão familiar e recursos limitados.

2.6 Utilização recomendada

Os pontos-chave do estudo estão baseados na teoria da gestão da qualidade de serviços aplicada à ambientes de hotelaria, com ênfase em contextos de gestão familiar e recursos limitados. A análise inclui a identificação de desafios financeiros e operacionais que impactam a sustentabilidade e o desempenho do hotel, além da aplicação de ferramentas de qualidade que auxiliem no reconhecimento de pontos críticos do negócio. O caso pode ser utilizado em disciplinas de graduação e pós-graduação em Administração, Gestão da Qualidade, Hotelaria e Turismo, abordando temas como gestão de crises, inovação em serviços e processos de mudança organizacional.

2.7 Exposição teórica

2.7.1 Qualidade em serviços

A gestão da qualidade é um conceito subjetivo e multidimensional fundamental para a competitividade das empresas do setor de serviços, principalmente na hotelaria, pois gera um impacto direto na satisfação dos clientes e na sustentabilidade do negócio. Diferentemente dos bens tangíveis, os serviços possuem características específicas como intangibilidade, que dificulta sua avaliação objetiva; heterogeneidade, que gera variações na entrega; e inseparabilidade, que implica na simultaneidade entre produção e consumo (GRONROOS, 2007). Esses aspectos tornam a mensuração da qualidade um grande desafio, exigindo métodos específicos para compreender e atender às expectativas dos clientes (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Nesse sentido, a qualidade do serviço é percebida pelos clientes a partir da comparação entre suas expectativas e a experiência real com o serviço prestado pela empresa. Quando o desempenho é inferior ao esperado, a qualidade é considerada insatisfatória; por

outro lado, se a experiência supera as expectativas, o serviço é percebido como excelente, fortalecendo a vantagem competitiva da organização e aumentando a satisfação do cliente (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Na Figura 1 a seguir verifica-se o esquema da percepção da qualidade em serviços proposto por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), no qual a qualidade percebida no serviço é dada pela comparação entre o serviço esperado (SE) - que representam as expectativas do cliente - com o serviço percebido (SP), ou seja, a experiência propriamente dita.

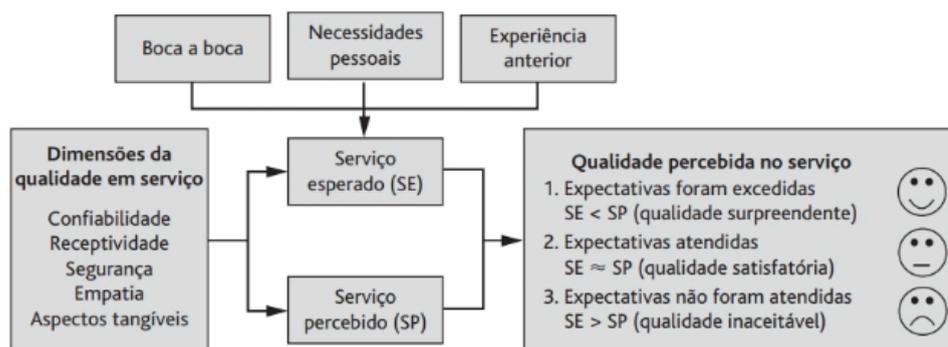


Figura 1: Percepção da qualidade em serviços

Fonte: Fitzsimmons, Fitzsimmons (2005)

No setor hoteleiro, onde a prestação do serviço está diretamente ligada à experiência do cliente, a percepção da qualidade pode ser influenciada por diversos fatores ao longo de toda a jornada do hóspede - desde o momento da reserva, passando pela recepção, hospedagem e uso das instalações, até o atendimento no pós-venda. Segundo Branco, Ribeiro e Tinoco (2010), a satisfação dos clientes na hotelaria está diretamente relacionada à qualidade percebida em diferentes momentos da interação com a empresa. Elementos como atendimento personalizado, tempo de resposta, infraestrutura e limpeza desempenham um papel fundamental na construção da percepção do cliente. Devido à intangibilidade e à dinamicidade da hotelaria, é fundamental que as empresas adotem estratégias de qualidade que assegurem o alinhamento entre as expectativas dos clientes à entrega do serviço, garantindo uma experiência satisfatória.

2.7.2 Zona de Tolerância

Zeithaml, Berry e Parasuraman (2014) identificam dois tipos de expectativas que os consumidores possuem em relação aos serviços: as expectativas do serviço desejado e as

expectativas do serviço adequado. Entre o serviço desejado e o serviço adequado existe a chamada “zona de tolerância” proposta pelos autores, representada na Figura 2, que indica o intervalo dentro do qual o cliente aceita variações no desempenho do serviço sem ficar insatisfeito, ou seja, a faixa em que os clientes não percebem o desempenho do serviço como excelente ou como ruim (GRONROOS, 2007). Caso o serviço entregue supere o serviço desejado, o cliente experimentará um nível de encantamento; caso esteja dentro da zona de tolerância, o cliente ficará satisfeito; porém, se o serviço entregue estiver abaixo do serviço adequado, ocorrerá a insatisfação.

A zona de tolerância pode se ampliar ou reduzir dependendo das expectativas individuais de cada cliente, considerando variações na expectativa do serviço prestado e do serviço adequado. Alguns clientes apresentam zonas de tolerância mais restritas, muitas vezes por serem mais exigentes com aquilo que consideram ser o mínimo do serviço prestado, enquanto outros clientes permitem uma maior amplitude de variação nos níveis de serviço. Ainda segundo Zeithaml et al. (2003), a variação da zona de tolerância de um indivíduo se dá principalmente em função das mudanças no nível de serviço adequado, que pode aumentar ou diminuir conforme as circunstâncias da prestação do serviço. Por outro lado, o nível de serviço desejado tende a aumentar progressivamente, conforme as experiências anteriores do cliente influenciam suas expectativas.

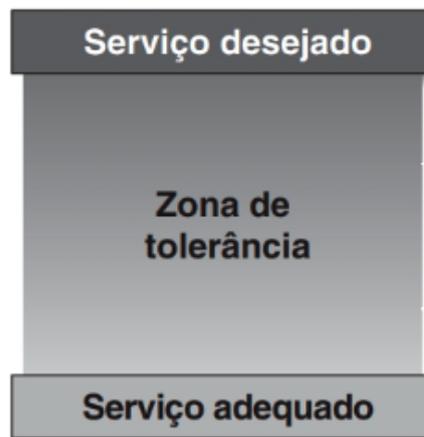


Figura 2: Zona de tolerância

Fonte: Zeithaml (2003)

2.7.3 Tipos de expectativas

O primeiro tipo de expectativa é a Expectativa do Serviço Desejado, que representa o nível ideal de serviço que o cliente espera receber. Essa expectativa reflete aquilo que o cliente considera ideal e acredita ser possível obter. Segundo Zeithaml et al. (2003), essa expectativa é formada por três fatores principais: necessidades pessoais, filosofia pessoal do serviço e expectativas do serviço derivadas.

- Necessidades pessoais: são os desejos e preferências individuais que o serviço deve satisfazer, ou seja, as condições para manutenção do bem-estar físico e psicológico do cliente e que moldam seu desejo relacionado ao serviço;
- Filosofia pessoal do serviço: é o conjunto de crenças do cliente acerca do significado do serviço e da conduta adequada dos fornecedores no momento da prestação. Essa filosofia normalmente é influenciada por experiências anteriores do cliente trabalhando com o setor de serviços e, em geral, clientes que trabalham ou já trabalharam nesse setor costumam ter filosofias mais rígidas;
- Expectativas de serviço derivadas: ocorrem quando as expectativas do cliente são motivadas por outra pessoa ou grupo de pessoas. Geralmente acontece em situações em que o cliente não é o único beneficiário do serviço ou quando ele está agindo em nome de terceiros.

A Figura 3 a seguir apresenta o modelo dos fatores que influenciam a percepção do cliente quanto ao serviço desejado (Zeithaml et al, 2003).

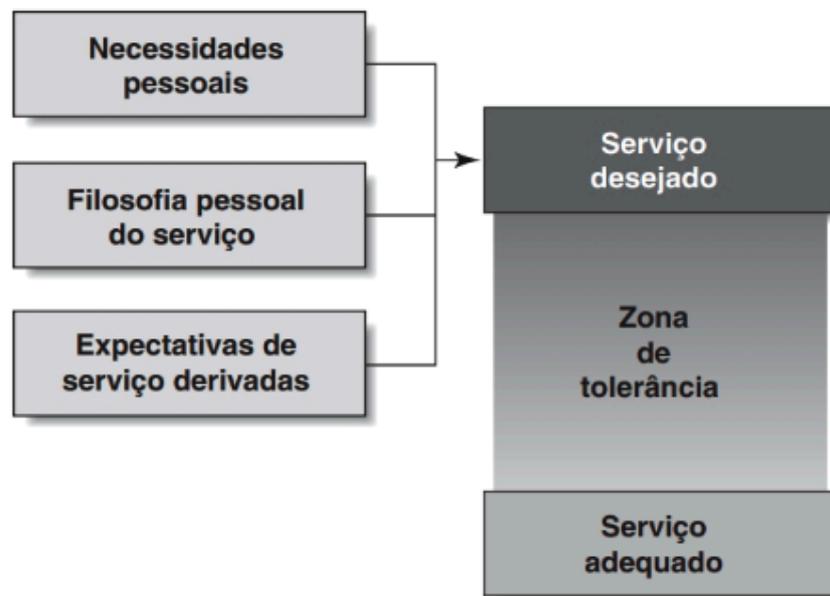


Figura 3: Fatores que influenciam o Serviço Desejado

Fonte: Zeithaml et. al (2003)

O segundo tipo de expectativa que os consumidores têm em relação aos serviços é a Expectativa de Serviço Adequado, que refere-se ao mínimo de serviço que o cliente considera aceitável - ou seja, o limite inferior para a satisfação do cliente dentro da zona de tolerância, abaixo do qual ele ficará insatisfeito. Essa expectativa é influenciada por três fatores principais:

- Alternativas percebidas de serviço: são as opções de outros fornecedores que o cliente considera para obter o serviço desejado. Se os clientes enxergam outras alternativas disponíveis ou podem realizar o serviço por conta própria, suas expectativas de serviço adequado tendem a ser mais altas do que as daqueles que não percebem outras opções viáveis;
- Fatores situacionais: são condições específicas que fazem o cliente ajustar suas expectativas para um nível mais realista. Esses fatores muitas vezes dilatam a zona de tolerância ao reduzirem temporariamente o nível do serviço adequado. Podem ser fatores incontrolláveis, que incluem condições para a realização do serviço que estão fora do controle do fornecedor, ou fatores pessoais, que envolvem situações de emergência pessoal em que o serviço é demandado com urgência;
- Serviço previsto: consiste no nível de serviço que os clientes esperam receber com base em suas previsões sobre o que provavelmente ocorrerá durante a transação. Se os

clientes preveem um bom desempenho suas expectativas de serviço adequado tendem a ser mais altas. Por outro lado, se antecipam um serviço de qualidade inferior, seus níveis de serviço adequado serão mais baixos.

A Figura 4 a seguir apresenta o modelo dos fatores que influenciam a percepção do cliente quanto ao serviço adequado (Zeithaml et al., 2003).

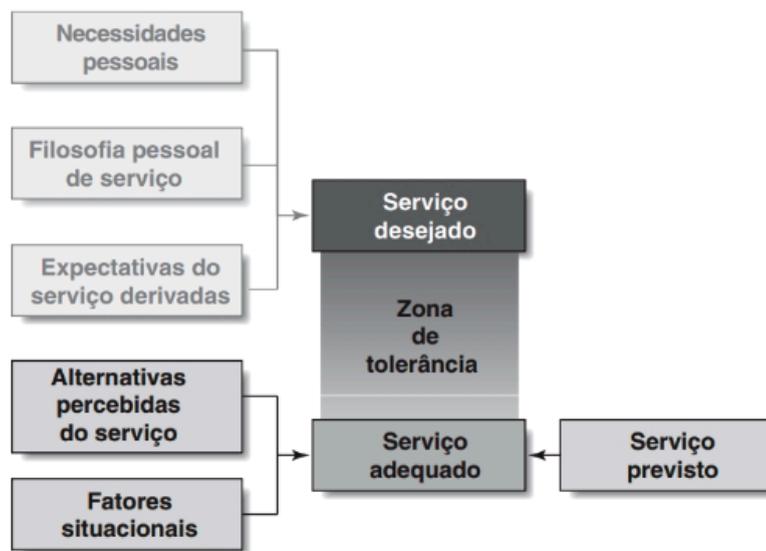


Figura 4: Fatores que influenciam o Serviço Adequado

Fonte: Zeithaml (2003)

A percepção do cliente quanto ao serviço previsto e ao serviço desejado é influenciada por diversos fatores conforme ilustrado na Figura 5. Entre esses fatores, destacam-se: promessas explícitas do serviço, promessas implícitas do serviço, comunicação boca a boca e experiências passadas.

- Promessas explícitas do serviço: comunicação direta da empresa sobre o que será oferecido. Podem ser recebidas por meios pessoais, como a comunicação direta com vendedores, atendentes e representantes da empresa ou por meios impessoais através de anúncios, páginas da internet e outras formas de comunicação escrita ou digital. Essas promessas são totalmente controladas pela prestadora de serviços e impactam diretamente o serviço prestado e o serviço adequado, de forma que promessas exageradas podem criar falsas expectativas nos clientes, afetando negativamente sua percepção sobre o serviço;

- Promessas implícitas do serviço: inferências feitas a partir de elementos associados ao serviço como o preço e a aparência física do ambiente de prestação do serviço. Embora não sejam comunicadas diretamente pela prestadora, as promessas implícitas também afetam significativamente as expectativas do cliente;
- Comunicação boca a boca: opiniões de terceiros, como amigos, familiares ou avaliações online. Essa comunicação impacta fortemente a formação das expectativas por ser percebida como uma opinião imparcial e confiável.
- Experiências passadas: interações anteriores com o serviço ou com concorrentes. Em experiências com o mesmo fornecedor o cliente espera um desempenho semelhante ou superior ao da prestação de serviço anterior. Já em experiências com concorrentes, o cliente realiza a comparação com outros fornecedores do mesmo setor, analisando se a experiência atual é mais satisfatória ou está dentro do mesmo padrão;

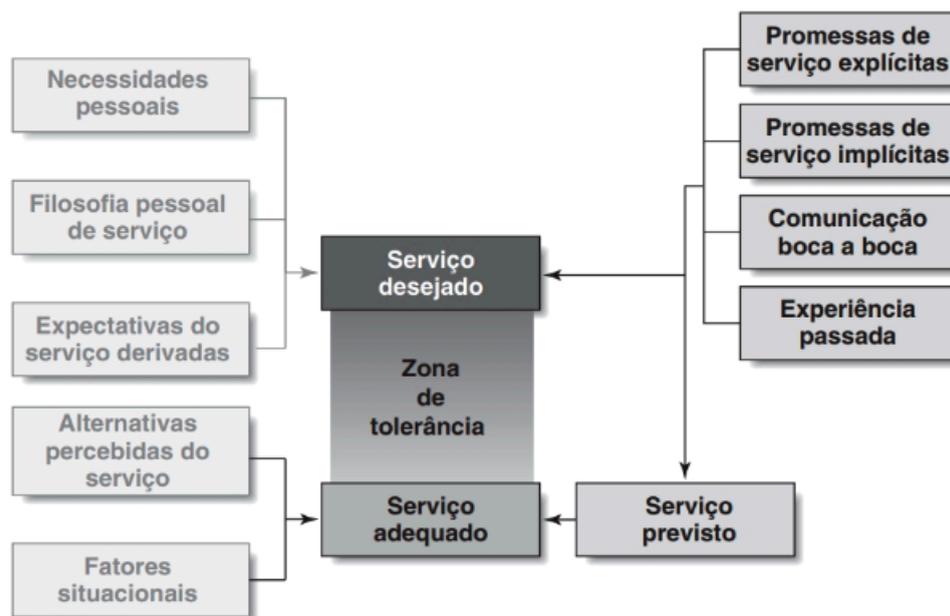


Figura 5: Fatores que influenciam o Serviço Desejado e o Serviço Previsto

Fonte: Zeithaml (2003)

2.7.4 O modelo SERVQUAL

O modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), é um dos principais instrumentos para medir a qualidade percebida em serviços. A ferramenta foi criada para auxiliar as empresas a entenderem a diferença entre o que os clientes esperam e o que eles realmente recebem, visando o alinhamento desses dois fatores e, assim, melhorar

a percepção da qualidade do serviço. De acordo com Fitzsimmons (2005), o modelo baseia-se na diferença entre as expectativas dos clientes e sua percepção real do serviço recebido, associando uma afirmação de expectativa à uma afirmação de percepção correspondente. Na aplicação, os clientes indicam sua concordância com as afirmações por meio de uma escala likert de cinco ou sete pontos e a pontuação da qualidade é obtida pelo cálculo da diferença entre as notas das afirmações de expectativa e de percepção. Nesse contexto, quanto maior for a diferença entre a nota de expectativa e a nota de percepção, menor a qualidade do serviço naquele aspecto.

As afirmações utilizadas no modelo são construídas a partir de cinco dimensões de análise, sendo elas tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia.

- Tangibilidade (*Tangibles*): aparência das instalações físicas, equipamentos e apresentação dos funcionários. A condição do ambiente da prestação de serviço é uma evidência tangível do cuidado do fornecedor e de sua atenção aos detalhes;
- Confiabilidade (*Reliability*): capacidade de executar o serviço prometido de forma consistente, apresentando confiança e exatidão. Geralmente espera-se que o serviço seja cumprido dentro do prazo estabelecido, da mesma maneira e sem erros;
- Responsividade (*Responsiveness*): disposição e prontidão para ajudar os clientes e fornecer um serviço rápido. A demora na resolução de questões dos clientes ou na prestação do serviço propriamente dito cria percepções negativas acerca da capacidade de resposta do fornecedor;
- Garantia/Segurança (*Assurance*): conhecimento e cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiança e segurança. Essa dimensão inclui características como: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito, comunicação efetiva e a ideia de interesse do funcionário no que for o melhor para o cliente;
- Empatia (*Empathy*): consiste na atenção personalizada, compreensão das necessidades do cliente e permanente disponibilidade dos colaboradores, além de acessibilidade e sensibilidade.

Para Fitzsimmons (2005), a ferramenta SERVQUAL possui como sua principal função identificar as principais tendências em serviços por meio de pesquisas periódicas com os clientes, além de possuir utilidade em pesquisas na área do marketing para realização da comparação do serviço entre concorrentes e identificar as dimensões da qualidade que apresentam um nível satisfatório ou inadequado. Ademais, no caso de serviços que possuem

sua prestação dividida entre vários locais, a ferramenta auxilia a gestão a realizar a comparação entre as unidades, determinando se alguma apresenta um serviço insatisfatório.

2.7.5 O modelo GAP

Visto que o conceito de qualidade é baseado na comparação entre as expectativas relacionadas aos serviços com as percepções reais da prestação do serviço, o modelo GAP, aplicável juntamente com a ferramenta SERVQUAL, consiste em uma forma de mensurar a distância entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele realmente recebeu (FITZSIMMONS, 2005). A avaliação da qualidade no modelo, também proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), é expressa por uma equação que compara os valores da expectativa de desempenho com o valor da percepção do desempenho de determinada característica do serviço analisado. Esses valores são obtidos por meio de avaliações dos próprios clientes, que preenchem um formulário composto por afirmações que analisam as cinco dimensões propostas no modelo SERVQUAL.

$$Q_n = E_n - D_n \quad \text{Equação (2)}$$

Em que:

- Q_n = avaliação da qualidade do serviço em relação à característica n;
- E_n = valor da expectativa de desempenho da característica n.
- D_n = valor da percepção de desempenho da característica n;

O GAP, portanto, é um indicativo da qualidade do serviço em relação a uma característica específica a ser escolhida pelo pesquisador que utiliza a ferramenta. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), o modelo proposto apresenta cinco lacunas que podem comprometer a qualidade do serviço, conforme por ser verificado na Figura 6 abaixo. A numeração das lacunas de 1 a 5 representa uma sequência de passos que devem ser seguidos no processo de um serviço, cada um desses passos representando uma das lacunas do modelo.

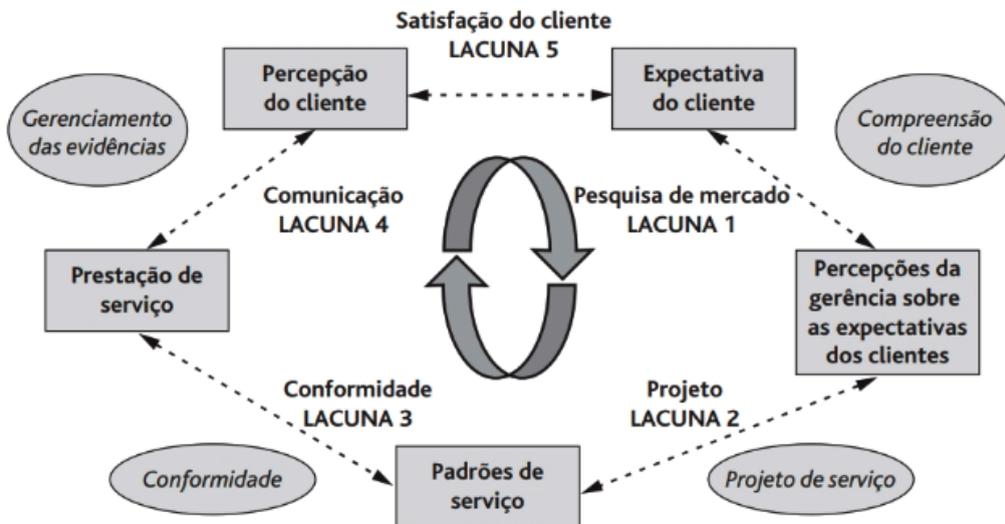


Figura 6: Modelo de lacunas na qualidade de serviços

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005)

- GAP 1 (Lacuna da Pesquisa de Mercado): diferença entre o que os clientes esperam e o que a empresa acredita que eles desejam. Esse GAP surge da falta de compreensão da empresa acerca de como os clientes formulam suas expectativas baseados em uma série de fatores;
- GAP 2 (Lacuna do Projeto de Serviço): resultado de uma dificuldade da administração na formulação de metas de qualidade que correspondam às expectativas do cliente. Essa lacuna pode vir de uma falta de comprometimento da administração com a qualidade do serviço ou de uma noção de que as expectativas dos clientes são muito difíceis de atender e a padronização do processo de prestação do serviço pode mitigar essa lacuna;
- GAP 3 (Lacuna da Conformidade): diferença entre as especificações da qualidade pela administração e o serviço realmente prestado. Pode surgir por conta da falta de trabalho em equipe, pela seleção e treinamento inadequado de colaboradores e divisão inapropriada de tarefas;
- GAP 4 (Lacuna da Comunicação): diferença entre a comunicação externa da empresa (ex.: marketing) e o serviço entregue, na forma de promessas exageradas e falta de informações por parte da prestadora de serviço;
- GAP 5 (Lacuna da Percepção do Cliente): diferença entre as expectativas dos clientes e sua percepção real do serviço.

A aplicação do modelo GAP pode auxiliar a gestão a identificar quais lacunas impactam mais a experiência do hóspede e definir estratégias de correção, como treinamento de equipe, revisão de processos operacionais e melhorias nas instalações. A redução desses GAPs é essencial para melhorar a qualidade percebida pelos clientes e, conseqüentemente, a satisfação e fidelização.

2.8 Sugestões para discussão

1. Quais ferramentas de gestão de operações Alice poderia utilizar para desenvolver um plano de ação claro na gestão do Mineirinho?
2. Dado o orçamento limitado, o hotel deve priorizar a reabertura dos quartos fechados ou a conservação dos que já estão em uso? Justifique sua escolha.
3. Como Alice pode estruturar melhor suas tarefas e delegar responsabilidades para evitar a sobrecarga de trabalho e sair do modo de “apagar incêndios”?
4. De que maneira a alta rotatividade de funcionários prejudica o funcionamento do Hotel Mineirinho? Quais ações a gestão pode tomar para mitigar esse problema.
5. Como Alice pode melhorar a padronização dos processos operacionais para reduzir as falhas administrativas recorrentes?
6. Quais ações o Mineirinho pode implementar para criar um processo eficaz de coleta de feedback dos clientes e usar essas informações para promover a melhoria contínua dos processos?
7. Considerando as limitações orçamentárias, quais melhorias estruturais no hotel têm maior potencial de impactar positivamente a satisfação dos hóspedes? Justifique.
8. Quais três ações de padronização de processos podem auxiliar o hotel a reduzir erros operacionais e melhorar a qualidade dos serviços do Mineirinho?
9. Escolha um processo operacional apresentado no caso e proponha uma otimização utilizando uma ferramenta de gestão de operações a sua escolha.
10. Com base nos resultados do SERVQUAL aplicado por Alice, quais dimensões devem ser priorizadas no planejamento do Hotel Mineirinho para melhorar a qualidade dos serviços?
11. Quais itens do questionário apresentaram as maiores expectativas dos clientes, de acordo com os resultados da pesquisa SERVQUAL? Explique como esses itens impactam a experiência do hóspede e como o hotel pode trabalhar para atender ou

superar essas expectativas. (Utilizar Tabela B.2 - Classificação da prioridade dos itens segundo a expectativa)

12. Alice identificou a infraestrutura do hotel como um fator crítico para a redução da satisfação dos hóspedes. Os resultados do SERVQUAL confirmam essa suspeita?
13. Quais foram os três itens com as notas mais baixas de percepção dos clientes? Sugira uma ação para melhorar a nota de cada um. (Utilizar Tabela B.3 - Classificação da prioridade dos itens segundo a percepção)
14. Quais itens apresentaram os maiores GAPs entre expectativa e percepção dos clientes? Sugira duas ações para reduzir essa discrepância entre expectativa e percepção. (Utilizar Tabela B.4 - Classificação de itens do questionário segundo prioridade conforme os GAPs)
15. Qual dimensão apresentou maior GAP e como a gestão pode abordar essa lacuna para mitigar a insatisfação dos clientes? (Utilizar Tabela B.6 - Médias da expectativa, percepção e GAP por dimensão analisada)
16. Analise a matriz de importância e satisfação. Altere os quadrantes das dimensões de acordo com a estratégia que você acredita que deve ser aplicada a cada uma delas. (Utilizar Figura B.1 - Matriz de Importância e Satisfação)

2.9 Alternativas de ação

A partir da utilização da ferramenta SERVQUAL com base nos dados simulados para o presente estudo, é possível compreender melhor a composição da qualidade do serviço prestado pelo Hotel Mineirinho.

No âmbito da expectativa dos clientes, a análise das médias encontradas reflete um nível relativamente baixo de exigência para um serviço considerado adequado na empresa conforme pode ser verificado na Tabela 2 abaixo. Foi possível perceber que os itens com as menores médias foram C3 (2,56), C5 (2,59) e E1 (3,84) enquanto os itens que apresentaram os maiores níveis de expectativa foram E2 (4,63), R1 (4,62) e C1 (4,53). De modo geral, os resultados indicam uma tendência de médias baixas, com o maior número de notas situadas entre 2 e 3 e uma menor frequência de médias acima de 4. Esse padrão pode indicar que a maioria dos clientes tem uma expectativa moderada ou até baixa em relação aos serviços oferecidos pela empresa, possivelmente indicando uma percepção de que o serviço prestado está apenas chegando ao nível de “serviço adequado”, o mais baixo da zona de tolerância (Zeithaml, 2003).

No que diz respeito à percepção dos clientes, observa-se que os itens com as menores médias foram T3 (2,83), C3 (3,03) e C2 (3,06), enquanto os itens com as maiores médias de percepção foram E2 (4,52), T2 (4,46) e S3 (4,32). De modo geral, os resultados indicam médias melhores em alguns itens, o que pode significar que a percepção dos clientes sobre os serviços oferecidos foi mais elevada do que suas expectativas iniciais, com algumas exceções. Para aprofundar essa análise é necessário fazer a comparação das expectativas com as percepções por meio da aplicação do cálculo do GAP.

Por fim, em relação à avaliação da qualidade, ou seja, ao cálculo dos GAPs, vale destacar que, quando a expectativa do cliente é maior do que a percepção do serviço, o resultado da equação é positivo, indicando que o serviço não atendeu às expectativas do hóspede (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 2005). Por outro lado, quando a expectativa é menor do que a percepção, os resultados são negativos, o que significa que o serviço superou as expectativas, gerando satisfação no cliente. A partir dessa análise, é possível perceber na Tabela 2 que 14 dos 25 itens apresentaram resultados positivos, ou seja, para mais da metade dos itens, a expectativa foi maior do que a percepção do serviço, o que sugere um sentimento geral de insatisfação. Os itens que apresentaram maiores GAPs e, portanto, menor satisfação, são T3 (1,250), T4 (0,910), R5 (0,650) e T1 (0,590).

Tabela 2 - Médias da expectativa, da percepção e da qualidade por item avaliado

Código	Afirmações	Expectativa (E)	Percepção (P)	GAP
T1	As áreas comuns do hotel são visualmente atrativas e estão sempre bem organizadas	3,80	3,21	0,59
T2	Há variedade e qualidade nos itens do café da manhã e das demais refeições oferecidas pelo hotel	4,06	4,46	-0,40
T3	Os quartos do hotel são confortáveis e bem estruturados com os equipamentos necessários para uma hospedagem de qualidade (cama boa, televisão, rede de internet, ar condicionado)	4,08	2,83	1,25
T4	As dependências do hotel (quartos e áreas comuns) possuem um ambiente limpo e agradável	4,15	3,24	0,91
T5	O hotel possui boa acessibilidade (espaços amplos, estacionamento disponível)	3,53	3,65	-0,12
T6	A equipe do hotel têm boa apresentação pessoal	3,92	3,34	0,58
C1	Os funcionários do hotel são solícitos e prestativos	4,53	4,02	0,51
C2	O hotel demonstra interesse em solucionar qualquer problema que surge	3,54	3,06	0,48
C3	O hotel é claro ao passar as informações acerca da prestação de serviços	2,56	3,03	-0,47

C4	As informações acerca da tarifa e do pagamento são claras e estão disponíveis antecipadamente	4,23	3,86	0,37
C5	Os funcionários são bem treinados e sabem lidar com quaisquer problemas que surjam na hospedagem	2,59	3,07	-0,48
R1	Os funcionários do hotel demonstram boa vontade em atender ao hóspede	4,62	4,13	0,49
R2	Os funcionários da recepção do hotel estão disponíveis para atender minhas solicitações	4,36	4,17	0,19
R3	Os demais funcionários foram rápidos em atender minhas solicitações	4,12	3,85	0,27
R4	A gerência do hotel atende prontamente, quando solicitada	3,87	3,59	0,28
R5	Os funcionários do hotel prestam atenção às necessidades dos hóspedes	4,21	3,56	0,65
S1	Os funcionários do hotel são educados e corteses com os hóspedes	4,05	4,23	-0,18
S2	A postura dos funcionários do Hotel é ou foi de profissionalismo	3,12	3,62	-0,50
S3	Os funcionários do Hotel apresentam conhecimento suficiente para atendê-lo	3,65	4,32	-0,67
S4	Os funcionários demonstram segurança de que podem atender alguma necessidade do cliente quanto ao serviço do hotel.	3,89	4,04	-0,15
E1	O Hotel demonstrou interesse em saber se eu estava satisfeito durante minha estadia	2,84	3,45	-0,61
E2	Os horários de atendimento do Hotel são convenientes, check in, check out , jantar e café da manhã	4,63	4,52	0,11
E3	As instalações do hotel atendem bem pessoas com necessidades especiais	3,84	3,97	-0,13
E4	O hotel demonstrou interesse em atender às minhas solicitações	3,56	3,85	-0,29
E5	A equipe ouve atentamente às reclamações e comentários dos hóspedes	3,74	3,33	0,41

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise das médias, foi possível classificar a prioridade dos itens segundo a expectativa, o que permite uma análise mais estratégica dos dados, direcionando esforços para os itens de maior relevância. Para isso, foi realizado um cálculo de quartis após organização das médias em ordem crescente, possibilitando a criação de quatro faixas de prioridade para as expectativas:

- Prioridade Crítica ($\leq Q1$ - até 3,65)

- Prioridade Alta (Q1 a Q2 - entre 3,66 e 3,89)
- Prioridade Moderada (Q2 a Q3 - entre 3,90 e 4,15)
- Prioridade Baixa (\geq Q4 - acima de 4,16)

A classificação dos itens segundo a escala de prioridade criada pode ser verificada na Tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Classificação da prioridade dos itens segundo a expectativa

Prioridade	Item	Média	Quartil
Crítica	C3	2,56	3,65
	C5	2,59	
	E1	3,84	
	S2	3,12	
	T5	3,53	
	C2	3,54	
	E4	3,56	
Alta	S3	3,65	3,89
	E5	3,74	
	T1	3,8	
	E3	3,84	
	R4	3,87	
	S4	3,89	
Moderada	T6	3,92	4,15
	S1	4,05	
	T2	4,06	
	T3	4,08	
	R3	4,12	
	T4	4,15	
Baixa	R5	4,21	4,63
	C4	4,23	
	R2	4,36	
	C1	4,53	
	R1	4,62	
	E2	4,63	

Fonte: Elaboração própria

A partir da Tabela 3, é possível perceber que os itens em que os clientes possuem expectativas mais baixas pertencem, principalmente, às dimensões de Confiabilidade e Empatia. Isso pode indicar que os hóspedes do Mineirinho já chegam ao estabelecimento com uma percepção prévia de que o serviço prestado nesses aspectos será simples ou limitado, possivelmente devido à reputação do hotel ou experiências prévias dos próprios clientes. Os itens pertencentes às demais dimensões - Tangibilidade, Responsividade e Segurança - estão distribuídos de forma mais equilibrada entre as outras três faixas de prioridade (alta, média e baixa), o que pode indicar que nessas três categorias os clientes possuem percepções mais variadas sobre o que esperam do serviço. Essa distribuição sugere que, enquanto alguns aspectos dessas dimensões são vistos como essenciais e altamente esperados pelos hóspedes, outros apresentam expectativas mais moderadas, possivelmente devido a diferenças individuais na percepção de qualidade ou no perfil do público.

No que se refere à percepção, foi utilizada a mesma estratégia de análise, estabelecendo uma classificação de prioridades com base no cálculo dos quartis das médias. Para definir as faixas de prioridade da percepção, foram adotados os seguintes valores:

- Prioridade Crítica ($\leq Q1$ - até 3,33)
- Prioridade Alta ($Q1$ a $Q2$ - entre 3,34 e 3,65)
- Prioridade Moderada ($Q2$ a $Q3$ - entre 3,66 e 4,04)
- Prioridade Baixa ($\geq Q4$ - acima de 4,05)

A Tabela 4 abaixo informa a classificação dos itens segundo a percepção utilizando as categorias definidas pelos quartis.

Tabela 4 - Classificação da prioridade dos itens segundo a percepção

Prioridade	Item	Média	Quartil
Crítica	T3	2,83	3,33
	C3	3,03	
	C2	3,06	
	C5	3,07	
	T1	3,21	
	T4	3,24	
	E5	3,33	
Alta	T6	3,34	3,65
	E1	3,45	

	R5	3,56	
	R4	3,59	
	S2	3,62	
	T5	3,65	
Moderada	R3	3,85	4,04
	E4	3,85	
	C4	3,86	
	E3	3,97	
	C1	4,02	
	S4	4,04	
Baixa	R1	4,13	4,52
	R2	4,17	
	S1	4,23	
	S3	4,32	
	T2	4,46	
	E2	4,52	

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise da Tabela 4, verifica-se que os itens que apresentam as menores médias de percepção - que, portanto, são os itens de maior prioridade - estão concentrados nas dimensões de Tangibilidade e Confiabilidade. Isso pode indicar que os clientes perceberam problemas em aspectos físicos do serviço, como instalações e equipamentos, bem como em relação à consistência e à capacidade da empresa em cumprir promessas e fornecer o serviço de maneira confiável. Tais áreas podem demandar atenção especial, visto que a Confiabilidade é geralmente associada à confiança dos clientes e à fidelização, enquanto a Tangibilidade possui um impacto direto na primeira impressão passada pelo serviço. Além disso, observa-se que os itens das outras três dimensões - Responsividade, Segurança e Empatia - estão relativamente bem divididos entre as prioridades, com itens distribuídos nas outras três categorias de desempenho.

Por fim, quanto à classificação da prioridade dos itens segundo o cálculo dos GAPs, os resultados foram organizados seguindo a mesma lógica dos quartis aplicados nas tabelas anteriores. Assim, os sete itens com os maiores GAPs foram categorizados como prioridade crítica, seguidos por seis itens em cada uma das demais categorias, conforme pode ser verificado na Tabela 5 abaixo.

Tabela 5 - Classificação da prioridade dos itens segundo os GAPs

Prioridade	Item	Expectativa Média	Percepção Média	GAP
Crítica	T3	4,08	2,83	1,25
	T4	4,15	3,24	0,91
	R5	4,21	3,56	0,65
	T1	3,8	3,21	0,59
	T6	3,92	3,34	0,58
	C1	4,53	4,02	0,51
	R1	4,62	4,13	0,49
Alta	C2	3,54	3,06	0,48
	E5	3,74	3,33	0,41
	C4	4,23	3,86	0,37
	R4	3,87	3,59	0,28
	R3	4,12	3,85	0,27
	R2	4,36	4,17	0,19
Moderada	E2	4,63	4,52	0,11
	T5	3,53	3,65	-0,12
	E3	3,84	3,97	-0,13
	S4	3,89	4,04	-0,15
	S1	4,05	4,23	-0,18
	E4	3,56	3,85	-0,29
Baixa	T2	4,06	4,46	-0,4
	C3	2,56	3,03	-0,47
	C5	2,59	3,07	-0,48
	S2	3,12	3,62	-0,5
	E1	2,84	3,45	-0,61
	S3	3,65	4,32	-0,67

Fonte: Elaboração própria

Dentre os sete itens categorizados como críticos, quatro pertencem à dimensão Tangibilidade, sendo eles T3 (GAP de 1,250), T4 (0,910), T1 (0,590) e T6 (0,580). Já os demais itens desta dimensão apresentaram GAPs negativos, indicando que a percepção do serviço superou as expectativas dos clientes no quesito acessibilidade (T5, com -0,120) e na qualidade das refeições oferecidas pelo hotel (T2, com -0,400). Os outros itens na categoria crítica pertencem às dimensões Responsividade (R5, com 0,650 e R1 com 0,490) e Confiabilidade (C1, com 0,510).

É possível perceber a necessidade de um monitoramento mais atento da Responsividade, uma vez que, além de dois de seus cinco itens estarem na categoria crítica, os demais (R4, R3 e R2) aparecem na categoria seguinte, de prioridade alta. Além desses, essa categoria também inclui os itens C2 (0,480) e C4 (0,370) da dimensão Confiabilidade, e E5 (0,410), da Empatia. Esses itens estão diretamente ligados à clareza nas políticas da empresa, interesse do hotel e da equipe em auxiliar nas demandas dos clientes, eficiência no atendimento às solicitações dos hóspedes e atenção da equipe ao receber reclamações e comentários.

De maneira geral, a dimensão Segurança apresenta os resultados mais favoráveis entre as dimensões analisadas, com todos os itens exibindo GAPs negativos, o que indica que a percepção do serviço superou as expectativas dos clientes. Os itens S4 (GAP de -0,150) e S1 (-0,180) encontram-se classificados como prioridade moderada, enquanto S2 (-0,500) e S3 (-0,670) estão na categoria de prioridade baixa, sendo este último o menor GAP da análise. Isso significa que os clientes não apenas percebem a segurança do serviço como adequada, mas que ela, no geral, supera suas expectativas, indicando que a Segurança é um ponto forte no serviço do hotel.

Já na dimensão Empatia, embora o item E5 tenha sido classificado como prioridade alta, os demais itens apresentam GAPs mais favoráveis. O item E2 (0,110) praticamente iguala expectativa e percepção, enquanto E3 (-0,130) e E4 (-0,290) possuem GAPs negativos, indicando que a percepção do serviço superou as expectativas dos clientes. Isso sugere que, de modo geral, a Empatia não é uma dimensão crítica no contexto do hotel, já que a maioria dos itens apresenta percepção superior à expectativa.

A Tabela 6 abaixo evidencia as médias da expectativa, da percepção e das notas dos GAPs para cada dimensão aplicada no estudo.

Tabela 6 - Médias da expectativa, percepção e GAP por dimensão analisada

Dimensão Analisada	Expectativa	Percepção	GAP
1. Tangibilidade	3,92	3,46	0,47
2. Confiabilidade	3,49	3,41	0,08
3. Responsividade	4,24	3,86	0,38
4. Segurança	3,68	4,05	-0,38
5. Empatia	3,72	3,82	-0,10

Fonte: Elaboração própria

Diante das análises anteriormente apresentadas, é possível identificar que as dimensões Tangibilidade e Responsividade apresentam os GAP médios muito mais elevados do que as outras, podendo ser consideradas as dimensões mais críticas na operação atual do Hotel Mineirinho. A percepção negativa sobre a qualidade das instalações, a conservação dos quartos e a aparência dos colaboradores, em comparação com as expectativas geradas pela reputação do hotel, tornam a Tangibilidade a dimensão mais crítica, com um GAP médio de 0,47. A Responsividade, que avalia a disposição e a rapidez da equipe em atender às necessidades dos clientes, apresenta o segundo maior GAP entre as dimensões analisadas, com média de 0,38. Isso indica que os hóspedes percebem falhas no tempo de resposta e na eficiência do atendimento, o que compromete a percepção geral da qualidade do serviço prestado.

Para facilitar a visualização dos dados, a Tabela 6 foi utilizada como base para a elaboração da Matriz de Importância e Satisfação, apresentada na Figura 7.

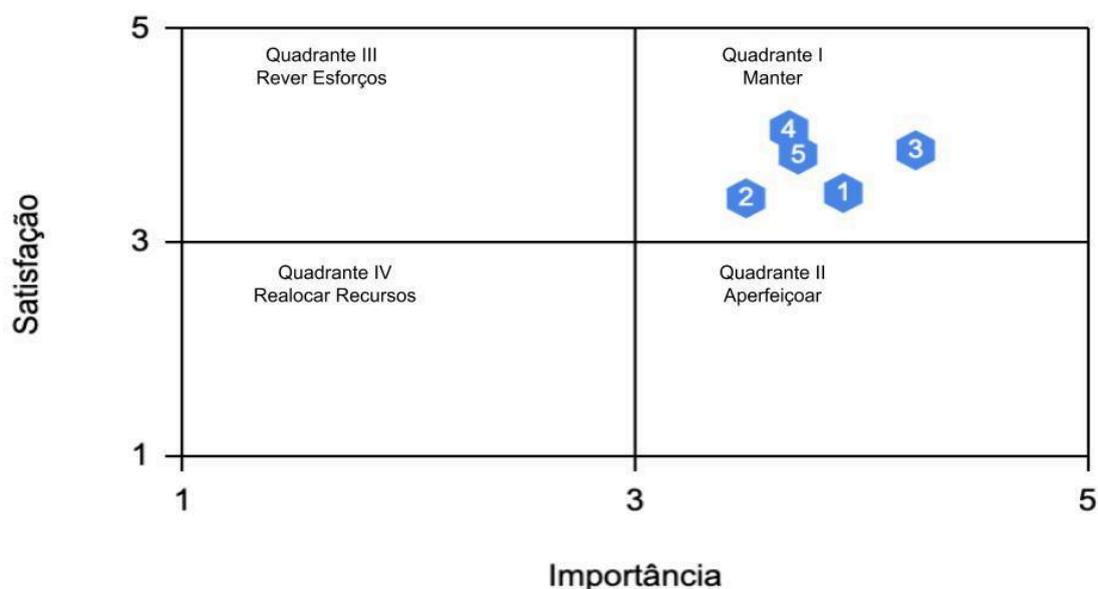


Figura 7: Matriz de Importância e Satisfação

Fonte: Elaboração própria

A matriz foi construída com base na escala do SERVQUAL, na qual os valores de importância correspondem às expectativas, e a satisfação é relacionada à percepção, variando de 1 a 5. Os quadrantes da matriz foram definidos a partir do ponto médio da escala, que é 3, e cada um foi classificado segundo a estratégia sugerida para os itens presentes em cada um deles:

- Quadrante I (Manter): apresenta as observações de alta importância e alta satisfação;
- Quadrante II (Aperfeiçoar): apresenta as observações de alta importância e baixa satisfação;
- Quadrante III (Rever Esforços): apresenta as observações de baixa importância e alta satisfação;
- Quadrante IV (Realocar Recursos): apresenta as observações de baixa importância e baixa satisfação.

Apesar de a matriz indicar uma concentração das observações no Quadrante I (Manter), o que sugere que as dimensões em análise estão, em geral, bem avaliadas pelos clientes, é importante que a empresa se preocupe com certas observações dentro deste quadrante, especialmente quando se tratam de dimensões com uma alta importância, mas que ainda apresentam lacunas significativas em termos de satisfação.

Um exemplo claro disso é a dimensão "Tangibilidade", que apresenta um dos maiores valores de importância, com uma média de expectativa de 3,92. No entanto, a percepção dos clientes sobre essa dimensão é uma das piores, com uma média de satisfação de apenas 3,46. Esse descompasso indica que, apesar da alta relevância atribuída pelos clientes à tangibilidade, a experiência real de serviço está aquém das suas expectativas. Isso significa que, embora a dimensão esteja no quadrante de "manter", sua baixa satisfação representa uma oportunidade crítica de melhoria, que, se não for abordada, pode levar à insatisfação crescente e afetar a lealdade do cliente no longo prazo.

Portanto, mesmo dentro do Quadrante I, é essencial que a empresa não negligencie essas áreas de alta importância, especialmente quando se observa que a satisfação dos clientes não acompanha as expectativas, o que pode impactar negativamente a percepção geral da qualidade do serviço oferecido.

Além da Tangibilidade, a dimensão 3, Responsividade, apresenta o maior valor de importância, destacando-se na matriz em relação às demais. Porém, seu nível de satisfação não é tão elevado, ficando atrás da dimensão 4 nesse aspecto. Já a dimensão 2, Confiabilidade, é a que mais se aproxima de mudar de quadrante, chegando perto do quadrante II (Aperfeiçoar), pois apresenta tanto uma importância menor em comparação às outras dimensões quanto um valor de satisfação igualmente reduzido.

A dimensão 4, Segurança, apresenta o mais alto nível de satisfação entre todas, com uma percepção de média 4,05. No entanto, por não ter um alto grau de importância, não é considerada uma prioridade de ação. Por fim, a dimensão 5, Empatia, ocupa a terceira

posição tanto em satisfação quanto em importância, sem se destacar em relação às demais dimensões analisadas.

O caso do Hotel Mineirinho possibilita a discussão, primeiramente, da revisão e melhoria da percepção da qualidade pelo ponto de vista do cliente. Ademais, é possível levantar discussões sobre temas como a criação de um plano de ação em um contexto de restrições financeiras, equilibrando os custos e endividamento com a necessidade de realização de investimentos de forma a não comprometer a operação normal da empresa.

A análise da qualidade dos serviços revelou lacunas significativas entre as expectativas dos clientes e sua percepção do serviço recebido. A partir da aplicação da teoria da qualidade em serviços e do modelo SERVQUAL alinhado ao modelo GAP, é possível identificar áreas críticas que precisam de intervenção para melhorar a experiência dos hóspedes e garantir um nível adequado de satisfação. Dentre as dimensões analisadas com a aplicação do modelo GAP e da Matriz de Importância e Satisfação, é sugerida a priorização das dimensões 1 e 3, Tangibilidade e Responsividade, como foco do plano de ação a ser traçado para melhorar a qualidade do serviço prestado pela empresa, visto que ambas foram consideradas as dimensões de maior importância na matriz mas também possuem os piores GAPs analisados.

Diante dessas questões e considerando o panorama geral do negócio, para a dimensão tangibilidade, uma das soluções propostas é a implementação de um plano de revitalização das instalações do hotel, priorizando pequenos reparos e melhorias que possam ser realizados com o orçamento reduzido, além da melhoria dos serviços de manutenção preventiva. Isso poderia incluir a pintura dos quartos, substituição de enxoval desgastado, reparos em áreas com infiltrações mais simples e pequenos ajustes na decoração, criando uma percepção mais positiva sobre o ambiente. Além disso, a padronização do uniforme dos funcionários e a adoção de um treinamento voltado para a apresentação pessoal contribuiriam para reforçar a imagem profissional do hotel.

Já para a responsividade, uma ação interessante seria a reestruturação dos processos internos de atendimento ao cliente. Visando mitigar o GAP dessa dimensão, o hotel deveria estabelecer Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), implementando um protocolo mais claro de atendimento e detalhando todas as etapas dos serviços oferecidos, desde a recepção até a limpeza dos quartos, garantindo que os funcionários sejam capacitados para responder rapidamente às solicitações dos hóspedes. O estabelecimento de metas de tempo de resposta e a criação de um sistema de acompanhamento de chamados e reclamações ajudariam a monitorar e melhorar a eficiência da equipe. Outra alternativa seria o investimento em

treinamentos focados no desenvolvimento de habilidades de comunicação e resolução de problemas, garantindo que os colaboradores possam lidar de forma mais eficiente com as demandas dos clientes.

Considerando alternativas além das dimensões com maiores GAPs é possível afirmar a relevância da adoção de um sistema de coleta e análise contínua do feedback dos hóspedes. O modelo GAP, alinhado à teoria da qualidade que aborda os tipos de expectativa, destaca a importância de compreender as expectativas dos clientes para oferecer um serviço alinhado às suas necessidades. Para isso, o hotel poderia implementar pesquisas de satisfação no momento do check-out, utilizar formulários on-line gratuitos para avaliações pós-estadia e realizar entrevistas informais com os hóspedes visando compreender melhor em que ponto as expectativas dos clientes não estão alinhadas com o serviço que o hotel está oferecendo. Os dados coletados deveriam ser analisados periodicamente para servirem como base de ajustes nas estratégias de gestão da qualidade.

Por fim, é relevante um ajuste na comunicação com os clientes para alinhar o serviço adequado do hotel com o serviço previsto pelo hóspede. Para isso, a empresa deveria aprimorar sua comunicação nos canais digitais, como site e redes sociais, deixando claro quais serviços estão incluídos na estadia, quais são opcionais e as regras da hospedagem, reduzindo mal-entendidos e melhorando o alinhamento entre o que o cliente acredita que receberá e o que a empresa realmente pode proporcionar.

A implementação dessas ações permitiria ao Hotel Mineirinho reduzir as lacunas de qualidade identificadas na pesquisa SERVQUAL e no modelo GAP. Com melhorias estruturais, padronização de processos, capacitação da equipe e comunicação eficaz, o hotel estaria mais alinhado às expectativas dos hóspedes, aumentando sua satisfação e competitividade no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANCO, Roberto A.; RIBEIRO, José L.; TINOCO, José C. A satisfação dos clientes na hotelaria: a relação entre qualidade percebida e momentos de interação. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 20-35, 2010. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000057>.

BOLFARINE, H.; BUSSAB, W. O. *Elementos de Amostragem*. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

CARVALHO, Sandra Maria Souza; MIGUEL, Marcelo Calderari; CAMPOS, Ana Claudia Borges. Aproveite a sua passagem e viaje pelo mundo da leitura: Uma análise das bibliotecas transcol de vila velha por meio da ferramenta SERVQUAL. *Revista Digital Biblioteconomia*

e *Ciência da Informação*, Campinas, v. 16, n. 3, p. 408-426, set. 2018. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8651239>. Acesso em: 02. fev. 2025.

COELHO, Júlio Alberto Silva; VIANA, Ana Sofia Costa. A Aplicação do modelo SERVQUAL nos Hotéis de 3 Estrelas em Portugal: estudo de caso. *Marketing & Tourism Review*, Belo Horizonte, v. 3, n. 3, dez, 2018. <https://doi.org/10.29149/mtr.v3i3.4934>.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 564 p.

GLÓRIA, Daniel Augusto de Almeida; FERREIRA, Wanyr Romero; FORTES, Mauri; BAHIA, Eduardo Trindade. Qualidade em Serviços: Aplicação da escala SERVQUAL modificada em um apart-hotel. *Administração de Empresas em Revista*, Curitiba, v. 1, n. 6, 2011. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/153>. Acesso em: 25 out. 2024.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing de serviços: gerenciamento da qualidade*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARASURAMAN, A. Parsu; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Cambridge, v. 64, n. 1, 1988. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality. Acesso em: 15 jan. 2025.

RAMSARAN-FOWDAR, Rooma Roshnee. Developing a service quality questionnaire for the hotel industry in Mauritius. *Journal of Vacation Marketing*, Mauritius, v. 13, n. 1, jan, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247764084_Developing_a_service_quality_questionnaire_for_the_hotel_industry_in_Mauritius. Acesso em: 11 abr. 2024.

ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11(2), p. 213-234, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/7TmgTyh7rBfMWnWD4Hg3twL/?lang=pt>. Acesso em: 22 mar. 2024.

SARAVANAN, A. Developing a service quality questionnaire for budget category hotels. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, India, v. 8(5), n. 69, 2019. Disponível em: <https://www.ajhtl.com/2019.html>. Acesso em: 10 abr. 2024.

SILVA, Luciana Lima. *Qualidade em Serviços: Uma avaliação em um Hotel em João Pessoa utilizando a Escala SERVQUAL*. 2017. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/4463>. Acesso em: 18 set. 2024.

TRINDADE, A. A.; LEME, A. A. *Estatística Aplicada à Pesquisa: Fundamentos para Análise de Dados*. São Paulo: Atlas, 2018.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J.; GREMLER, Mary Jo. *Marketing de serviços: consumidores, comunicação e estratégias*. 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2014.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. *Marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2003.

APÊNDICE A - Código python desenvolvido no Google Colab

🔗 Apêndice A: new_response_simulator.ipynb - link para o código no Google Colab

```
import numpy as np
import pandas as pd

# Parâmetros
def gerar_dados_likert(n, media_alvo, intervalo):
    # Validar se a média desejada é alcançável
    min_val, max_val = intervalo
    if not (min_val <= media_alvo <= max_val):
        raise ValueError("A média desejada deve estar dentro do
intervalo fornecido.")

    # Passo 1: Gerar números aleatórios iniciais uniformemente
distribuídos
    dados = np.random.randint(min_val, max_val + 1, n)

    # Passo 2: Ajustar a média do conjunto iterativamente
    while round(np.mean(dados), 2) != media_alvo:
        media_atual = np.mean(dados)

        if media_atual < media_alvo:
            # Aumentar valores sem ultrapassar o máximo
            candidatos = np.where(dados < max_val)[0]
            if len(candidatos) == 0:
                break
            idx = np.random.choice(candidatos)
            dados[idx] += 1

        elif media_atual > media_alvo:
            # Reduzir valores sem ultrapassar o mínimo
            candidatos = np.where(dados > min_val)[0]
            if len(candidatos) == 0:
                break
            idx = np.random.choice(candidatos)
            dados[idx] -= 1

    return dados

# Configuração dos parâmetros
n = 453 # inserir número de observações
```

```
media_alvo = 3.33 # inserir média alvo
intervalo = (1, 5) # inserir intervalo da escala Likert

#@title Gerar dados
dados_ajustados = gerar_dados_likert(n, media_alvo, intervalo)

# Converter em DataFrame para visualização
df = pd.DataFrame(dados_ajustados, columns=["Escala Likert"])

df

#@title Resultados em xlsx
df.to_excel("output.xlsx")

from google.colab import files
files.download("output.xlsx")
```

APÊNDICE B - Planilha com tabelas utilizadas na análise de dados do estudo

 Apêndice B - Link para planilha no Google Sheets

Tabela B.1 - Médias da expectativa, da percepção e da qualidade por item avaliado

Código	Afirmarções	Expectativa (E)	Percepção (P)	GAP
T1	As áreas comuns do hotel são visualmente atrativas e estão sempre bem organizadas	3,80	3,21	0,59
T2	Há variedade e qualidade nos itens do café da manhã e das demais refeições oferecidas pelo hotel	4,06	4,46	-0,40
T3	Os quartos do hotel são confortáveis e bem estruturados com os equipamentos necessários para uma hospedagem de qualidade (cama boa, televisão, rede de internet, ar condicionado)	4,08	2,83	1,25
T4	As dependências do hotel (quartos e áreas comuns) possuem um ambiente limpo e agradável	4,15	3,24	0,91
T5	O hotel possui boa acessibilidade (espaços amplos, estacionamento disponível)	3,53	3,65	-0,12
T6	A equipe do hotel têm boa apresentação pessoal	3,92	3,34	0,58
C1	Os funcionários do hotel são solícitos e prestativos	4,53	4,02	0,51
C2	O hotel demonstra interesse em solucionar qualquer problema que surge	3,54	3,06	0,48
C3	O hotel é claro ao passar as informações acerca da prestação de serviços	2,56	3,03	-0,47
C4	As informações acerca da tarifa e do pagamento são claras e estão disponíveis antecipadamente	4,23	3,86	0,37
C5	Os funcionários são bem treinados e sabem lidar com quaisquer problemas que surjam na hospedagem	2,59	3,07	-0,48
R1	Os funcionários do hotel demonstram boa vontade em atender ao hóspede	4,62	4,13	0,49
R2	Os funcionários da recepção do hotel estão disponíveis para atender minhas solicitações	4,36	4,17	0,19
R3	Os demais funcionários foram rápidos em atender minhas solicitações	4,12	3,85	0,27
R4	A gerência do hotel atende prontamente, quando solicitada	3,87	3,59	0,28
R5	Os funcionários do hotel prestam atenção às necessidades dos hóspedes	4,21	3,56	0,65
S1	Os funcionários do hotel são educados e corteses com os hóspedes	4,05	4,23	-0,18

S2	A postura dos funcionários do Hotel é ou foi de profissionalismo	3,12	3,62	-0,50
S3	Os funcionários do Hotel apresentam conhecimento suficiente para atendê-lo	3,65	4,32	-0,67
S4	Os funcionários demonstram segurança de que podem atender alguma necessidade do cliente quanto ao serviço do hotel.	3,89	4,04	-0,15
E1	O Hotel demonstrou interesse em saber se eu estava satisfeito durante minha estadia	2,84	3,45	-0,61
E2	Os horários de atendimento do Hotel são convenientes, check in, check out , jantar e café da manhã	4,63	4,52	0,11
E3	As instalações do hotel atendem bem pessoas com necessidades especiais	3,84	3,97	-0,13
E4	O hotel demonstrou interesse em atender às minhas solicitações	3,56	3,85	-0,29
E5	A equipe ouviu atentamente às reclamações e comentários dos hóspedes	3,74	3,33	0,41

Fonte: Elaboração própria

Tabela B.2 - Classificação da prioridade dos itens segundo a expectativa

Prioridade	Item	Média	Quartil
Crítica	C3	2,56	3,65
	C5	2,59	
	E1	3,84	
	S2	3,12	
	T5	3,53	
	C2	3,54	
	E4	3,56	
Alta	S3	3,65	3,89
	E5	3,74	
	T1	3,8	
	E3	3,84	
	R4	3,87	
	S4	3,89	
Moderada	T6	3,92	4,15
	S1	4,05	
	T2	4,06	
	T3	4,08	
	R3	4,12	

	T4	4,15	
Baixa	R5	4,21	4,63
	C4	4,23	
	R2	4,36	
	C1	4,53	
	R1	4,62	
	E2	4,63	

Fonte: Elaboração própria

Tabela B.3 - Classificação da prioridade dos itens segundo a percepção

Prioridade	Item	Média	Quartil
Crítica	T3	2,83	3,33
	C3	3,03	
	C2	3,06	
	C5	3,07	
	T1	3,21	
	T4	3,24	
	E5	3,33	
Alta	T6	3,34	3,65
	E1	3,45	
	R5	3,56	
	R4	3,59	
	S2	3,62	
	T5	3,65	
Moderada	R3	3,85	4,04
	E4	3,85	
	C4	3,86	
	E3	3,97	
	C1	4,02	
	S4	4,04	
Baixa	R1	4,13	4,52
	R2	4,17	
	S1	4,23	
	S3	4,32	
	T2	4,46	
	E2	4,52	

Fonte: Elaboração própria

Tabela B.4 - Classificação de itens do questionário segundo prioridade conforme os GAPs

Prioridade	Item	Expectativa Média	Percepção Média	GAP
Crítica	T3	4,08	2,83	1,25
	T4	4,15	3,24	0,91
	R5	4,21	3,56	0,65
	T1	3,8	3,21	0,59
	T6	3,92	3,34	0,58
	C1	4,53	4,02	0,51
	R1	4,62	4,13	0,49
Alta	C2	3,54	3,06	0,48
	E5	3,74	3,33	0,41
	C4	4,23	3,86	0,37
	R4	3,87	3,59	0,28
	R3	4,12	3,85	0,27
	R2	4,36	4,17	0,19
Moderada	E2	4,63	4,52	0,11
	T5	3,53	3,65	-0,12
	E3	3,84	3,97	-0,13
	S4	3,89	4,04	-0,15
	S1	4,05	4,23	-0,18
	E4	3,56	3,85	-0,29
Baixa	T2	4,06	4,46	-0,4
	C3	2,56	3,03	-0,47
	C5	2,59	3,07	-0,48
	S2	3,12	3,62	-0,5
	E1	2,84	3,45	-0,61
	S3	3,65	4,32	-0,67

Fonte: Elaboração própria

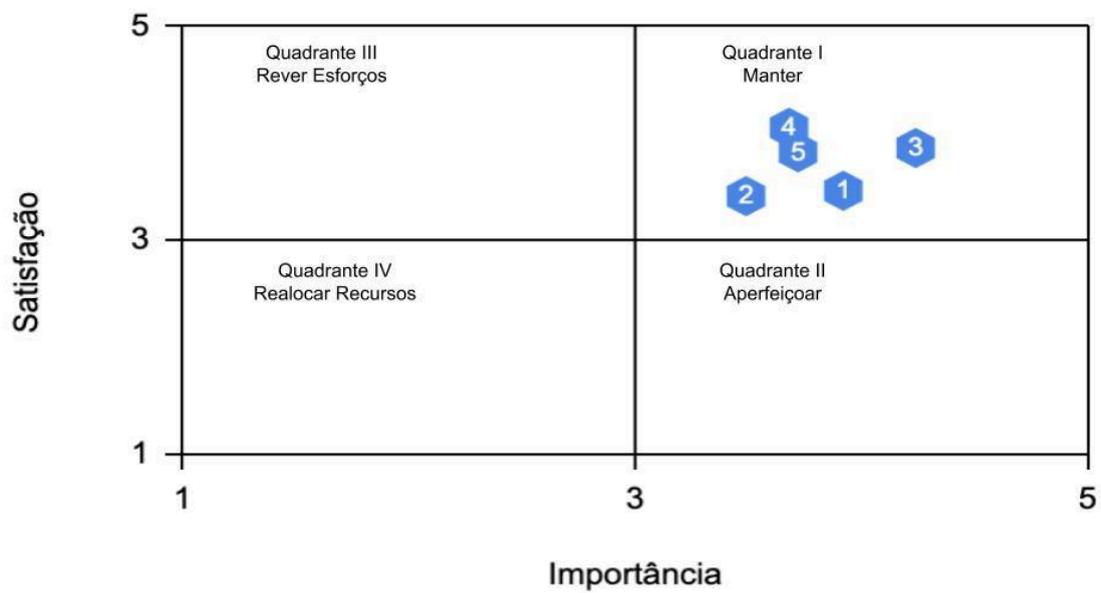
Tabela B.5 - Médias da expectativa, percepção e GAP por dimensão analisada

Dimensão Analisada	Expectativa	Percepção	GAP
1. Tangibilidade	3,92	3,46	0,47
2. Confiabilidade	3,49	3,41	0,08
3. Responsividade	4,24	3,86	0,38
4. Segurança	3,68	4,05	-0,38

5. Empatia	3,72	3,82	-0,10
------------	------	------	-------

Fonte: Elaboração própria

Figura B.1 - Matriz de Importância e Satisfação



Fonte: Elaboração própria