

Hotéis quatro estrelas de Campos do Jordão: análise do nível de lacunas nos serviços

Hamilton POZO¹

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo investigar, utilizando o modelo Servqual, o nível das lacunas (*gaps*) nos serviços oferecidos por hotéis na cidade de Campos do Jordão/SP. Trabalhou-se com uma amostra de 92 respondentes composta pelos proprietários, gerentes e clientes relacionados a 5 hotéis. Buscou avaliar a dimensão de *gaps* referentes às disfunções competitiva, estratégica e operacional, verificando quais disfunções são significativas, e quais são os resultados do serviço prestado em relação aos fatores competitivos valorizados pelos clientes. A pesquisa foi de caráter quali-quantitativa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário do modelo validado como Servqual, publicado por Parasuraman *et al.* (1988), destinado a medir a qualidade de serviço em cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e hospitalidade. Em relação às disfunções pesquisadas, os resultados apontaram para uma perfeita interação entre os agentes o que levou a aceitar, que no âmbito dos hotéis e pousadas pesquisadas, não há disfunção competitiva significativa.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva, Qualidade de serviços, Hotéis.

1. Introdução

Hotéis constituem-se no principal elemento do turismo na cidade de Campos do Jordão/SP. Têm eles um componente forte de serviços que atraem e geram riquezas para a cidade. Os hotéis e pousadas ao oferecer um serviço diferenciado em relação aos demais cria diferenciação, mais valia e vantagem competitiva, principalmente na vertente do apoio ao cliente e, assim, atrair novos clientes.

No âmbito de competição acirrada, os hotéis vêm procurando atender seus clientes de maneira que suas expectativas sejam plenamente atendidas sendo que a busca pela excelência em serviços tem-se destacado como uma importante estratégia no processo de relacionamento com o cliente. Diante da necessidade de se conhecer o nível de satisfação dos clientes, fica evidente a necessidade de se mensurar a satisfação destes. Dessa forma, a presente pesquisa consubstancia-se numa contribuição à gestão da estratégia de serviços em hotéis de quatro estrelas.

Este estudo refere-se à análise das disfunções (*gaps*) existentes entre a qualidade de serviços em relação às expectativas e percepção no olhar dos proprietários, gerentes e dos clientes de hotéis quatro estrelas de Campos do Jordão. Neste contexto, esta pesquisa pretende proceder à análise do nível da Disfunção Competitiva, da Disfunção Operacional e da Disfunção Estratégica. A avaliação da expectativa e da percepção dos clientes assim como dos proprietários e gerentes responsável parece ser algo subjetivo, sendo necessário adotar instrumentos eficazes para isso. Dessa forma, o Servqual coloca-se como importante ferramenta de avaliação, já que auxilia na diferenciação de critérios de análise.

¹ Hamilton Pozo, Engenheiro, Administrador, Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado em Administração. Professor e Pesquisador do PPG Mestrado e Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, <http://lattes.cnpq.br/7082129428182587>, hprbrazil@hotmail.com.

Para que uma empresa forneça serviços com qualidade, deve-se observar um nível mínimo de disfunção competitiva, isto é, é preciso ter um nível reduzido de *gaps* entre as diversas expectativas e o nível realmente ofertado. Zeithaml *et al.* (1990), afirmam que a chave para assegurar uma boa qualidade de serviço é obtida quando as percepções dos clientes excedem as suas expectativas e que os 5 *gaps* do modelo de qualidade em serviços as traduzem, sendo que o valor ideal destes *gaps* deve tender ou ser igual a zero.

A disfunção competitiva pode ser avaliada pelo modelo conceitual de análise de falhas de qualidade em serviços, chamado de Servqual, que segundo Babackus e Boller, (1992), tem sido amplamente aceite como método para aferição de percepção dos consumidores da qualidade em serviços. Dessa forma, pode-se dizer que existe uma forte tendência de que sendo feita a avaliação periódica da análise dos *gaps* da disfunção competitiva nas empresas, esse fato possibilita que aja uma nova tomada de decisão estratégica importante e necessária para a sustentabilidade da mesma. A partir disso, esta pesquisa avalia também a dimensão dos *gaps* referentes às disfunções Estratégica, Competitiva e Operacional em 5 hotéis de quatro estrelas e demonstra se tais disfunções são significativas.

Para facilidade de interpretação das disfunções procurou-se defini-las como no quadro 1, abaixo.

DISFUNÇÕES	DESCRIÇÃO
Disfunção Estratégica	Como o gap existente entre os fatores competitivo valorizados pela expectativa dos clientes e os valorizados pelos proprietários (gP&Cexp)
Disfunção Operacional	Como o gap existente entre os objetivos de desempenho priorizados pelo gerente e os fatores competitivo valorizados pelos proprietários (gP&F)
Disfunção Competitiva	Como o gap existente entre os fatores competitivo valorizados pela percepção dos clientes e os fatores competitivos dos gerentes (gF&Cper)

Quadro 1: Descrição das disfunções objeto de pesquisa

Fonte: Autor

Como resultado das definições a Disfunção Competitiva surge como resultante, basicamente, das duas disfunções a estratégica e a operacional. Nota-se que a avaliação da percepção do cliente parece ser algo subjetivo se não houver instrumentos eficazes para isso. Dessa maneira, o Servqual coloca-se como importante ferramenta de avaliação, já que auxilia na diferenciação de critérios de análise. Com base nisso, surge uma questão: Qual o nível de disfunção competitiva dos hotéis quatro estrelas avaliado por meio do modelo conceitual de análise de falhas de qualidade em serviços, denominado Servqual? Parte-se de que a temática é a Qualidade em Serviços visando identificar a disfunção competitiva, ou seja, é preciso ter como campo de pesquisa a análise da competitividade e da vantagem competitiva, como ela ocorre e como pode ser mensurada nos hotéis e pousadas da cidade.

Ao se tomar como objeto de estudo nos hotéis e pousadas cujos serviços possam ser valorizados pelos clientes, o objetivo específico desta pesquisa foi: o de avaliar, pelo modelo

Servqual, o nível de disfunção competitiva (gaps) identificando até que ponto a disfunção estratégica e a disfunção operacional contribuem para ela.

Em relação aos hotéis pesquisados de Campos do Jordão/SP, este trabalho busca responder às seguintes questões:

Gap 1, falha na percepção da expectativa do consumidor em relação à percepção do proprietário sobre esse fato,

Gap 2, falha na conversão da percepção do proprietário sobre as expectativas dos clientes em especificações de qualidade para a área operacional é baixa,

Gap 3, falha na prestação de serviço em relação à qualidade de serviço é baixa, isto é, há uma pequena discrepância entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação do serviço.

2. Aporte teórico

2.1. Servqual

O modelo dos *gaps*, proposto por Parasuraman *et al.* (1985;1988), sugere que os clientes percebem a qualidade como um desvio entre as expectativas originais e o serviço que foi realmente recebido. Estes autores apontam três características básicas para a qualidade dos serviços: os clientes encontram maior dificuldade em avaliar a qualidade de serviços que a de um bem; as percepções da qualidade em serviços resultam da comparação das expectativas dos consumidores e a performance final; as avaliações da qualidade não dependem apenas do resultado final do serviço, dependem também do processo da prestação do serviço.

As primeiras afirmações apresentam as características dos serviços. A terceira afirmação reflete a base conceitual para o modelo de Parasuraman *et al.* (1988) que identifica um conjunto de discrepâncias (*gaps*) entre a percepção de qualidade do serviço e as tarefas associadas à prestação dos mesmos. Ainda, os fatores chave que influenciam as expectativas compreendem a comunicação pessoal, as necessidades pessoais, a experiência passada e as comunicações externas. O modelo Servqual serve para medir a qualidade do serviço através da comparação entre expectativas antes do serviço prestado e as percepções pós serviços prestados na empresa (Parasuraman *et al.*, 1988).

Parasuraman *et al.* (1985), a partir de uma série de estudos quantitativos e qualitativos identificaram dez dimensões gerais determinantes da qualidade do serviço tendo sido depois consolidadas em apenas cinco, Parasuraman *et al.* (1988), que representam o critério de avaliação utilizado pelos consumidores. São apontados cinco *gaps* (lacunas) como as causas das falhas na entrega do serviço e utilizadas, na sua versão revisada cinco dimensões da qualidade (confiabilidade, presteza, garantia, hospitalidade e tangibilidade) para avaliação. Cada uma destas dimensões foi desdobrada em quatro ou cinco itens qualificadores, gerando 22 itens qualificadores de um questionário que quando aplicado inicialmente, antes da realização do serviço, recolhe informações sobre as expectativas do cliente em relação ao serviço ideal.

A escala Servqual apenas serve para a medição da qualidade do serviço e não a satisfação do cliente (*ibidem*). Assim, o Servqual define uma escala de vários itens construída para medir:

(E): expectativas;

(P): percepções dos clientes face ao serviço prestado.

(Q): qualidade resulta da diferença entre (P) e (E), ou seja:

$$Q = P - E$$

No caso de as expectativas (E) excederem as percepções (P), a qualidade percebida sendo inferior ao nível satisfatório, conduzirá para uma qualidade inaceitável, o que resultará em um aumento entre a discrepância entre (P) e (E).

Como indicam as pesquisas realizadas por Ladhari (2008 e 2009) e Yu *et al.* (2008), nas últimas duas décadas, o uso do Servqual como uma ferramenta genérica para avaliar a qualidade de serviços em uma diversa gama de setores tem sido amplamente relatado na literatura. Segundo Ladhari (2008), inúmeras pesquisas têm sido realizadas questionando a universalidade do modelo em relação, principalmente, à adequação das cinco dimensões para avaliar qualquer tipo de serviço e ao uso da escala proposta por Parasuraman *et al.* (1988). Aspectos qualitativos tais como, a estrutura hierárquica da qualidade de serviços e as características culturais que afetam a percepção do cliente têm sido também objeto de estudo, porém segundo Ladhari (2008), são poucos, ainda, os esforços realizados para obter evidências empíricas que de fato corroborem as propostas alternativas relatadas. A escala Servqual tem sido amplamente aceita como método para aferição de percepção dos consumidores da qualidade em serviços. Segundo Bayraktaroglu e Atek (2010), o modelo Servqual tem sido utilizado como uma ferramenta de trabalho para medir a qualidade do serviço em praticamente todos os campos da indústria de serviços.

2.2. Vantagem competitiva

A competitividade segundo Porter (1985), define a capacidade das empresas de formularem e implementarem estratégias de concorrência que irão permitir a ampliação ou a conservação das posições sustentáveis nos mercados. A rigor, como destaca Lall (2001), empresas competem por mercados e recursos, medem competitividade através de participações relativas nos mercados ou lucratividade, e usam estratégias competitivas para melhorar seu desempenho. Isto está na base da afirmação de Ferraz *et al.* (1995), para os quais a competitividade faz uma empresa ser mais lucrativa do que outras. Por outro lado Barbosa (2001), chama a atenção para outros aspectos da competitividade.

A competição organizacional se dá por meio de fatores econômicos, além de técnicos como também de ordem institucional além das pressões das exigências de conformidade a padrões técnicos, de outras organizações e da sociedade como um todo, precisam se adequar aos padrões de conduta socialmente aceitos. Face esta exigência será preciso apresentar reputação de eficiência, prestígio e conduta socialmente legitimada.

De acordo com Zaccarelli (1996) que expressa vantagem competitiva como sendo qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como

um diferenciador positivo em relação a outras empresas e, por isso, são atraídos para a empresa. Para Robbins (2000), a vantagem competitiva se confere pela capacidade ou circunstância nas quais uma empresa tem vantagem relativa sobre suas concorrentes. A empresa será mais competitiva quanto maior for sua qualidade dos serviços para um dado nível de custo de serviços ou quanto mais baixos forem os custos em relação aos seus competidores, pode-se concluir que uma empresa deverá ser considerada competitiva desde que se sobressaia em relação às competidoras e seja considerada perante seus clientes como de qualidade melhor do que as outras (Krugman, 1994).

Para Barney (2011), uma empresa possui uma vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico para os clientes do que seus concorrentes, sendo o valor econômico definido pela diferença entre os benefícios percebidos pelos clientes com relação ao produto ou serviço e o custo total para sua produção e venda.

2.3. Qualidade de serviços

Definem-se basicamente Serviços como uma atividade de natureza mais ou menos intangível que se dá através de intenções entre clientes e funcionários de contato ou bens e recursos físicos ou sistemas do fornecedor de serviços (Grönroos, 2003). Serviços concluem uma combinação dos resultados e experiências proporcionados ao cliente e recebidos por ele; o processo de transformação nos serviços envolve principalmente informações e variáveis não controláveis, entre outras, a participação do próprio cliente no processo e o fato de seu consumo ser simultâneo ao processo, tudo isto dificultando o controle da qualidade (Jonhston; Clark, 2002).

A qualidade de serviços tem natureza mais abstrata e de difícil tangibilidade em relação à qualidade de produtos, que pode ser medida objetivamente através de indicadores variados. (Lovelock; Wright, 2003). De acordo com Parasuraman *et al.* (1985), as diferenças entre os serviços e produtos podem ser sumariadas em quatro categorias: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e a permissibilidade. Já para Cronin e Taylor (1992), deve ser a performance o parâmetro de medição mais adequado.

O desenvolvimento de qualidade em serviços se dá de modo distinto do produto industrial e demonstra isso ao listar uma série de diferenças entre produtos industriais e de serviços. Essa caracterização do serviço torna-se importante para que haja compreensão dos desafios inerentes aos processos de desenvolvimento da qualidade em serviços. As características apontadas são:

- 1) geralmente, o serviço é intangível;
- 2) geralmente, a posse não pode ser transferida;
- 3) serviço não pode ser revendido;
- 4) normalmente, o serviço não pode se demonstrado com eficácia, pois ele não existe antes da compra;
- 5) serviço não pode ser estocado;
- 6) produção e consumo geralmente coincidem;
- 7) produção, consumo e, frequentemente, a venda são feitos no mesmo local;

- 8) serviço não pode ser transportado (embora os clientes frequentemente possam);
- 9) o cliente participa diretamente da operação;
- 10) na maioria dos casos, o contato direto deve ser necessário. (Normann, 1993)

Os serviços são assim reconhecidos como o setor que se caracteriza pelo fornecimento de um benefício intangível, e por isso mesmo difícil de quantificar por medidas de desempenhos eficazes (Salazar, 2000). A qualidade do serviço prestada deve ser avaliada pelo consumidor na base da comparação, ou seja, o consumidor compara o que deseja receber com o que efetivamente recebe, o que se relaciona com o modelo dos gaps, proposto por Parasuraman *et al.* (1985; 1988). Deste modo, a qualidade do serviço não depende apenas da prestação do serviço em si, mas também da própria natureza da expectativa sobre a prestação do serviço. (Grönroos, 2003).

A associação da gestão da qualidade e a excelência de serviços ao planejamento estratégico e sua implicação com a lucratividade e participação no mercado, segundo Garvin (1992), pode ser uma vantagem competitiva importante para as empresas do setor de no Brasil.

2.4. Hospitalidade

Como já se estudado, a hospitalidade não consiste apenas em receber o outro visto que o ato de hospedar e ser hospitaleiro são muito mais complexos que simplesmente receber o visitante; consiste na união, ou melhor, na aproximação de culturas, costumes e pessoas diferentes, sendo uma relação de troca de valores entre o visitado e visitante. Em suma, a hospitalidade, de uma forma geral, pode ser compreendida por diversas formas e por inúmeros fatores e com distintos conceitos e associações tais como: confortabilidade, receptividade, sociabilidade, alimentação, lazer entre outras e não tendo uma forma e conceito único e universal, Para Lashley (2004) a hospitalidade constitui-se em um meio de criar ou consolidar relacionamentos com estranhos, pelo qual a sociedade muda, cresce, se renova e se reproduz dentro dos domínios social, privado e comercial.

No entanto para Godbout, (1999) a hospitalidade consiste em ultrapassar uma fronteira sem aboli-la, considerando como uma permissão temporária. É o primeiro grau de compromisso, sendo uma despesa que permite dilatar ou se contrair, multiplicando as relações no seu interior ou interagir na direção de outros grupos (GOTMAN, 2001). Aquele que recebe dá alimento, espaço, proteção e segurança, mesmo que esse dom não seja incondicional, no sentido de que aquele que recebe não pode dispor à vontade do que recebeu como o consumidor na troca mercantil (Godbout; Caillé, 1999).

Para Grinover (2002, p.26) que define hospitalidade como sendo o ato de acolher e prestar serviços a alguém que por algum motivo esteja fora do seu local de domicílio. A hospitalidade não consiste em dar um espaço ao outro, mas em receber o outro no seu espaço. Lashley, (2004, p.21) melhor exprime a definição anterior, como:

... o entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é fundamental, o relacionamento construído entre anfitrião e o hóspede.

Já, para Camargo, (2008, p.15) que completa dizendo que: ... *nada representa a hospitalidade que o ato de acolher pessoas que batem à porta*. Buscar o aperfeiçoamento do saber receber seus hóspedes significa a atenção que se dá para os mesmos. A maneira de como falar e se dirigir ao cliente passa a ter mais importância que o processo de trabalho em si. Ao se considerar que a hospitalidade deve ser entendida no seu sentido mais amplo de qualificar as relações sociais entre uma comunidade estabelecida e os estrangeiros (ao lugar) que virão visitá-la ou simplesmente descansar” (Gotman, 2008, p.115), está-se frente a questões que, de diferentes maneiras, se colocam no cotidiano das cidades contemporânea as de modo particularmente agudo, implicando numa profunda reflexão sobre elas.

Para qualquer estudo sobre hospitalidade, deve-se levar em conta a afirmação de Grinover (2003, p.50), onde:

... o conceito de hospitalidade estende-se para além dos limites de hotéis, restaurantes, lojas ou estabelecimentos de entretenimento. Isso implica a necessidade de recorrer a análises de caráter histórico, epistemológico e empírico das ações que são empreendidas na área da hospitalidade.

Quando se estuda da hospitalidade, é preciso entender que existe, intrinsecamente, na hospitalidade substantiva, o que Camargo (2008) descreve como fato social que é construído por vários cenários, formando uma escala de abrangência da casa aos países. No modo como o indivíduo se vê, a maneira como o arredor é visto, sentido e/ou percebido são formas únicas de percepção que atuam direta ou indiretamente no processo de projeção que o turista terá sobre o local visitado. A percepção, segundo Kozel e Kashiwagi (2001), associa-se com a construção do que se chama mapas cognitivos e é própria de um só indivíduo.

A hospitalidade não é somente um fenômeno sociocultural, é um agregado de diversos elementos. Contudo, retratar este fenômeno como um produto pronto para ser comercializado seria desconsiderar o que não pode ser vendido, apenas trocado: os simbolismos envolvidos na interação humana.

Conforme Lashley; Morrison (2004, p.5) apresenta:

(...) cada domínio representa um aspecto da oferta da hospitalidade, que é tanto independente como sobreposto. O domínio social da hospitalidade considera os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados à condição de hospitalidade ocorrem junto com os impactos de forças sociais sobre a produção e consumo de alimentos, bebidas e acomodação. O domínio privado considera o âmbito das questões associadas à oferta da “trindade” (Oferta de alimentos, bebidas e acomodação).

Também, como as tarefas habituais dentro da hospitalidade é conduzida, faz-se necessário atender certas prioridades, como Wada (2007) apresenta:

(...) aqueles que, dentre suas tarefas habituais têm a prioridade no domínio comercial estão em áreas de controladoria, compras, auditoria. Áreas de assessoria ou de apoio à operação como recursos humanos, marketing, jurídico, implantações e mesmo a gerência geral se sentem divididos em atender às diversas demandas, muitas vezes sem perceber que estão lidando com domínios diferentes de hospitalidade.

De acordo com Selwin, (2004, p.26) a hospitalidade é um conjunto de comportamentos originários da própria base da sociedade, cuja função básica é estabelecer relacionamentos ou fortalecer os relacionamentos já existentes. Nesse sentido Camargo (2004, p.19) apresenta que a hospitalidade é o ato humano de (...) *de receber, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat*. Desse modo, a hospitalidade torna-se um ato de estreitamento das relações entre pessoas que, conforme Lashley e Morrison (2004) é dividida em três domínios baseados em cenários onde estas atividades acontecem, sendo em ambientes social, privado e comercial de acordo com a figura 3, abaixo.



Figura 3: Domínios da hospitalidade
Fonte: Lashley e Morrison, 2004, p. 6

3. Método

A presente pesquisa lida com dados qualitativos e quantitativos. O instrumento de coleta de dados foi um questionário do modelo validado batizado como Servqual publicado por Parasuraman *et al.* (1988). O universo populacional foi composto por 5 hotéis quatro estrelas de Campos de Jordão/SP. A pesquisa foi aleatória e por conveniência e, foi realizada no período de maio e junho de 2015. Foram constituídas duas amostras com vistas à pesquisa operacional:

Amostra 1: (P) com os proprietários;

Amostra 2: (C) com clientes dos hotéis pesquisados, sendo dividida em:

- a) (Cexp): Clientes expectativa, referente ao grupo de clientes, no momento antes de se hospedarem, com 52 respondentes,
- b) (Cper): Clientes percepção, referente ao grupo de clientes, no momento durante a hospedagem, com 40 respondentes.

Inicialmente, foi feito um teste piloto com 10 respondentes para validar o questionário, que de antemão foi validado por dois especialistas da área. As respostas

foram tabuladas no Excel, com as 20 perguntas do questionário, que foi aplicado aos respondentes e calculadas as medianas para cada conjunto de respostas. Da mesma forma foi feito para os cinco itens da dimensão da qualidade de Parasuraman *et al.* (1988), isto é, foi adotado a mesma forma de tabulação e calculada a mediana dos respondentes para cada dimensão.

Conforme maneiras de tratar os quantitativa, ou seja, procedimentos paramétricos (análise teste *t* de Student, Qui-proporção) ou não-paramétricos (Mann-Whitney, Kruskal-Wallis, Wilcoxon); ou de forma qualitativa, codificando-os e apresentando-os de maneira mais estruturada e finalmente, analisando-os. Pode-se também analisar os dados, utilizando as duas formas em um mesmo estudo, o que ocorre quando se faz uma estatística descritiva para dar suporte a uma interpretação subjetiva ou para desencadeá-la.

Estadísticos	Resultados
Somas das categorias	142.0
Qui-Quadrado	0.253
Graus de Liberdade	20

Vergara (2000) existe duas dados, podendo ser de forma utilizando-se de estatísticos, que podem ser de variância, correlação, Quadrado, regressão,

Instrumentos analíticos adequados foram utilizados para testar as hipóteses e responder às questões levantadas por esta pesquisa. Foram usadas técnicas não paramétricas devido à tipologia dos dados. Os dados foram analisados pelo *software* SPSS 18. Para verificar-se o nível de aderência foram utilizados os testes Qui-Quadrado e o teste G e como teste não paramétrico para comparação de amostras relacionadas o teste de Wilcoxon.

4. Análise e discussão dos resultados

Com os resultados obtidos nos 5 hotéis pesquisados, foram testadas a seguir as questões formuladas:

Gap 1, falha na percepção da expectativa do consumidor é baixa, isto é, há uma pequena discrepância entre aquilo que o cliente espera e a percepção do proprietário sobre esse fato. No teste referente à aderência das amostras do *gap 1* em que se analisam os itens proprietário versus clientes expectativa (Disfunção Estratégica), os resultados do teste do Qui-Quadrado usando os dados das medianas obtidas demonstraram que ao nível de significância 0,05 existe forte aderência das amostras ($p=10.000$), o que pode ser observado na tabela 1, abaixo.

Tabela 1: Teste Qui-Quadrado entre as variáveis
Proprietário e expectativa dos clientes

(p)=	10.000
------	--------

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir para se testar a questão do *gap* 1, aplicou-se a Estatística Descritiva, segundo dados já obtidos, o que pode ser observado na tabela 2, abaixo, onde demonstra o teste do Gap 1 entre as variáveis proprietário e expectativa dos clientes.

Tabela 2: Dados descritivos das amostras do *Gap* 1

Estatística Descritiva			
ESTATÍSTICOS	PROPRIETÁRIO	CLIENTES EXP.	GAP
Máximo	5.00	5.00	1.00
Amplitude total	1.00	1.00	2.00
Mediana	5.00	5.00	0.00
Primeiro Quartil (25%)	49.000	61.000	0.0000
Terceiro Quartil (75%)	50.000	62.000	0.5000
Desvio Interquartilico	0.4800	0.000	0.4800
Média Aritmética	4.67	4.78	0.11
Variância	0.11	0.08	0.20
Desvio padrão	0.31	0.28	0.41
Erro padrão	0.07	0.07	0.10
Coeficiente de variação	4.86%	4.34%	261.55%
Assimetria (g1)	-1.02	-3.03	-0.23
Curtose (g2)	0.05	8.03	1.39

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir para se testar o Gap 1, a da Estatística Descritiva aplicou-se, segundo dados já obtidos, o que pode ser observado na tabela 3, abaixo, apresenta a média amostral da variável *Gap* 1 entre as variáveis proprietário e expectativa dos clientes.

Tabela 3: Teste t: uma amostra do *gap*1

Estatísticos	<i>Gap</i> 1
Tamanho da Amostra	20
Média da População	0.0000
Média Amostral	0.1582
Erro Padrão	0.0942
(t)=	16.677

Graus de liberdade	20
(p) unilateral =	0.0537
(p) bilateral =	0.1086
Poder (0.05)	0.5078
Poder (0.01)	0.2525
IC 95% (média amostral)=	-0.0382 a 0.3577
IC 99% (média amostral)=	-0.1106 a -0.4277

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos resultados obtidos **não se rejeita a a questão Gap 2**, falha na percepção da expectativa do consumidor é baixa, isto é, há uma pequena discrepância entre aquilo que o cliente espera e a percepção do proprietário sobre esse fato.

4.1. Atributos de qualidade do *Gap 1*:

Entre o proprietário e a expectativa dos clientes (Disfunção Estratégica) são analisados da seguinte forma: foi solicitado aos proprietários e aos clientes dos hotéis pesquisados que indicassem a sua preferência quanto às diversas características consideradas pelo modelo: Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Garantia e Hospitalidade. Na tabela 4, observa-se que as colunas P e Cexp exprimem as medianas das preferências dos proprietários e das expectativas dos clientes. As colunas Postos P e Postos Cexp exprimem as preferências colocadas em ordem de postos. O posto 1 indica maior preferência. A coluna *Gap* exprime a diferença entre os postos dos proprietários e os postos das expectativas dos clientes.

Pelos resultados obtidos admite-se que a dimensão da qualidade avaliada que mais se destaca é a **Hospitalidade**. A **tangibilidade** foi a característica que apresentou o maior *gap*. Os proprietários entendem que os clientes valorizam mais o quesito **Hospitalidade**, o que foi confirmado pelos resultados obtidos.

Tabela 4: Preferência por postos do *Gap 1*.

Características	Proprietário (P)	Postos P	Clientes Expectativa	Postos Cexp	Gap
Tangibilidade	22	2	10	5	2,5
Confiabilidade	10	5	15	4	-0,5
Presteza	18	3	18	3	-0,5
Garantia	20	4	22	2	-1,5
Hospitalidade	30	4	35	1	0

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela acima as colunas P e Cexp exprimem as medianas das preferências dos proprietários e das expectativas dos clientes. As colunas Postos P e Postos Cexp exprimem as preferências colocadas em ordem de postos. O posto 1 indica maior preferência. A coluna *Gap* exprime a diferença entre os postos dos proprietários e os postos das expectativas dos clientes.

O Gap 2, falha na conversão da percepção do proprietário sobre as expectativas dos clientes em especificações de qualidade para a área operacional é baixa. No teste referente à

aderência das amostras do *gap 2*, em que se analisam os itens proprietário versus gerente (Disfunção Operacional), os resultados do teste do Qui-Quadrado usando os dados das medianas obtidos demonstraram que ao nível de significância 0,05 existe forte aderência das amostras ($p=10.000$), o que pode ser observado na tabela 5, abaixo.

Tabela 5: Teste Qui-quadrado entre as variáveis proprietário e gerente

Estatísticos	Resultados
Somas das categorias	125.0
Qui-Quadrado	0.815
Graus de Liberdade	20
(p)=	10.000

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos a partir do teste Qui-Quadrado, mostrando a aderência entre as variáveis proprietário e gerente. A seguir para se testar o Gap 2, aplicou-se a Estatística Descritiva do *Gap 2*, segundo já obtidos, o que pode ser observado na tabela 6, abaixo.

Tabela 6: Dados descritivos das amostras do *Gap 2*

Estatísticos	Estatística Proprietário	Descritiva Gerente	gap
Máximo	5.00	5.00	0.00
Amplitude total	1.00	1.00	1.00
Mediana	5.00	4.50	0.00
Primeiro Quartil (25%)	65.000	58.000	-0.4800
Terceiro Quartil (75%)	67.000	67.000	0.0000
Desvio Interquartilico	0.4800	10.000	0.4800
Média Aritmética	4.77	4.51	-0.25
Variância	0.12	0.24	0.12
Desvio padrão	0.33	0.51	0.33
Erro padrão	0.07	0.09	0.05
Coefficiente de variação	4.88%	7.77%	-131.32%
Assimetria (g1)	-1.03	0.00	-1.03
Curtose (g2)	0.05	-2.21	0.05

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da tabela demonstram o teste da questão Gap 2, sob a aplicação da Estatística Descritiva do *gap 2*, entre as variáveis proprietário e gerentes.

O teste t, exibido na tabela 7, mostra que a média amostral da variável *Gap 2* não difere significativamente, ao nível de significância 0.05 da média populacional nula.

Tabela 7: Teste t: uma amostra do *gap 2*

Estatísticos	Gap 2
Tamanho da Amostra	20
Média da População	0.0000
Média Amostral	-0.2380
(t)=	-34.666
Graus de liberdade	20

(p) unilateral =	0.0011
(p) bilateral =	0.0021
Poder (0.05)	0.9774
Poder (0.01)	0.8673
IC 95% (média amostral)=	-0.3982 a -0.1001
IC 99% (média amostral)=	-0.4522 a -0.0461

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela acima apresenta a média amostral da variável *gap 2* entre as variáveis proprietário e gerentes. Pelos resultados obtidos **não se rejeita a questão *Gap 2***, falha na conversão da percepção do proprietário sobre as expectativas dos clientes em especificações de qualidade para a área operacional é baixa.

4.2. Atributos de qualidade do *Gap 2*

Entre o proprietário e o gerente (Disfunção Operacional) são analisados da seguinte forma: foi solicitado ao proprietário e ao gerente de cada hotel e pousada pesquisada que indicasse a sua preferência quanto às diversas características consideradas pelo modelo: Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Garantia e Hospitalidade. Para efeito de entendimento, conforme quadro 2, abaixo

Tangibilidade	A aparência das instalações físicas. Os funcionários têm boa aparência. As instalações parecem bem conservados;
Confiabilidade	A capacidade do hotel ou da pousada em realizar o serviço prometido com confiabilidade e precisão
Presteza	A vontade dos funcionários em ajudar os clientes e fornecer um pronto serviço;
Garantia	O conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança e segurança
Hospitalidade	A preocupação e a atenção individualizada que os funcionários oferecem para seus clientes no bom acolher.

Quadro 2. Características do modelo

Fonte. Autor

Na tabela 8, abaixo, observa-se que as colunas P e G exprimem as medianas das preferências dos Proprietários e dos gerentes. As colunas Postos P e Postos G exprimem as preferências colocadas em ordem de postos. O posto 1 indica maior preferência. A coluna *Gap* exprime a diferença entre os postos dos proprietários e os postos dos gerentes.

Tabela 8: Preferência por postos do *Gap 2*

Características	Proprietário (P)	Postos P	Gerente (G)	Postos G	<i>Gap</i>
Tangibilidade	23	2	13	5	2,5
Confiabilidade	15	4	17	3	-0,5
Presteza	20	3	25	2	-0.5

Garantia	10	5	15	4	-1,5
Hospitalidade	32	1	30	1	0

Fone: Dados da pesquisa

Os dados da tabela 8, em que as colunas P e F exprimem as medianas das preferências dos Proprietários e dos gerentes. As colunas Postos P e Postos F exprimem as preferências colocadas em ordem de postos. O posto 1 indica maior preferência. A coluna *Gap* exprime a diferença entre os postos dos proprietários e os postos dos gerentes. Pelos resultados obtidos admite-se que a dimensão da qualidade avaliada que mais se destaca é a **hospitalidade**. A **tangibilidade** foi a característica que apresentou maior *gap*. Os proprietários e os gerentes concordam que o quesito mais valorizado é a **hospitalidade**.

O Gap 3, falha na prestação de serviço em relação à qualidade de serviço é baixa, isto é, há uma pequena discrepância entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação do serviço.

No teste referente à aderência das amostras do *gap 3*, em que se analisam os gerentes *versus* clientes percepção (Disfunção Competitiva), os resultados do teste do Qui-Quadrado usando os dados das medianas obtidas demonstraram que ao nível de significância 0,05 existe forte aderência das amostras ($p=10.000$), o que pode ser observado na tabela 9, abaixo.

Tabela 9: Teste QUI-QUADRADO entre as variáveis gerente e percepção dos clientes

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos a partir do teste Qui-Quadrado, mostrando a aderência entre as variáveis gerentes e percepção dos clientes.

A seguir para se testar o Gap 3, aplicou-se a Estatística Descritiva, segundo dados já obtidos, o que pode ser observado na tabela 10, abaixo.

amostras do *Gap 3*

Estatísticos	Resultados
Somas das categorias	133.7
Qui-Quadrado	0.537
Graus de Liberdade	20
(p)=	10.000

Tabela 10: Dados descritivos das

Estatísticos	ESTATÍSTICA		DESCRITIVA
	Gerentes	Clientes percepção	<i>gap</i>
Máximo	5.00	5.00	1.00
Amplitude total	1.00	1.00	2.00
Mediana	4.50	5.00	0.00

Primeiro Quartil (25%)	58.000	58.000	-10.000
Terceiro Quartil (75%)	67.000	57.000	0.0000
Desvio Interquartilico	10.000	0.0000	10.000
Média Aritmética	4.50	4.20	-0.30
Variância	0.26	0.16	0.43
Desvio padrão	0.51	0.39	0.67
Erro padrão	0.13	0.08	0.15
Coeficiente de variação	7.78%	6.33%	-226.61%
Assimetria (g1)	0.00	1.55	0.34
Curtose (g2)	-2.19	0.65	-0.81

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados demonstram o teste da questão 3, sob a aplicação da Estatística Descritiva do *gap 3*, entre as variáveis gerentes e percepção dos clientes. O teste t, exibido na tabela 11, abaixo, mostrou que a média amostral da variável *GAP* não difere significativamente, ao nível de significância 0.05, da média populacional nula.

Tabela 11: Teste t: uma amostra do *gap 3*

Estatísticos	<i>Gap 3</i>
Tamanho da Amostra	20
Média da População	0.0000
Média Amostral	-0.2957
Erro Padrão	0.1422
(t)=	20.793
Graus de liberdade	20
(p) unilateral =	0.0249
(p) bilateral =	0.0490
Poder (0.05)	0.6677
Poder (0.01)	0.4027
IC 95% (média amostral)=	-0.5911 a -0.0001
IC 99% (média amostral)=	-0.6979 a -0.1066

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da tabela apresentam a média amostral da variável *gap 3* entre as variáveis gerente e percepção dos clientes. Pelos resultados obtidos **não se rejeita a questão 3**: A expectativa do gerente não difere significativamente da percepção dos clientes, isto é, há uma pequena discrepância entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação do serviço.

4.3. Atributos da qualidade do *Gap 3*

Entre o gerente e a percepção dos clientes (Disfunção Competitiva), são analisados da seguinte forma: solicitou-se ao gerente e a cada cliente os hotéis e pousadas pesquisada que indicasse a sua preferência quanto às diversas características consideradas pelo modelo: Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Garantia e Hospitalidade.

Na tabela 12, observa-se que as colunas F e Cper exprimem as medianas das preferências do gerente e das percepções dos clientes. As colunas Postos F e Postos Cper exprimem as preferências colocadas em ordem de postos. O posto 1 indica maior preferência. A coluna *Gap* exprime a diferença entre os postos dos gerentes e dos postos das percepções dos clientes.

Tabela 12: Preferência por postos do *Gap* 3

Características	Gerentes (G)	Postos G	Clientes Percepção Cper	Postos Cper	Gap
Tangibilidade	15	5	12	4	0.0
Confiabilidade	17	4	10	5	0.0
Presteza	20	3	18	2	0.0
Garantia	23	2	25	2	0.0
Hospitalidade	30	1	35	1	0.0

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela as colunas F e Cper exprimem as medianas das preferências dos gerentes e das percepções dos clientes. As colunas Postos F e Postos Cper exprimem as preferências colocadas em ordem de postos. O posto 1 indica maior preferência. A coluna *Gap* exprime a diferença entre os postos dos gerentes e dos postos das percepções dos clientes.

Pelos resultados obtidos admite-se que a dimensão da qualidade avaliada que mais se destaca é a **hospitalidade**. Em todos os outros atributos de qualidade existe uma concordância de preferência de postos, sendo a **garantia** a segunda em importância. Os gerentes e os clientes concordam que o quesito mais valorizado é a **hospitalidade**.

5. Conclusões

A pesquisa procurou investigar, pela aplicação do Modelo Servqual, o nível de lacunas nos serviços oferecidos por cinco hotéis de quatro estrelas da cidade de Campos do Jordão/SP, avaliando a dimensão de *gaps* referentes às disfunções competitiva, estratégica e operacional nos negócios pesquisadas e testar um grupo de 3 questões. Com relação às questões, conforme demonstrado, todas foram atendidas. A pesquisa realizada não observou disfunções significativas apontando para forte aderência entre os agentes, tanto que as medianas de todos os *gaps* foram nulas. Pelos resultados obtidos pode-se concluir que o *gap* Competitivo é influenciado de igual forma pelos *gaps* Operacional e Estratégico, isto é, sendo os *gaps* nulos não existem disfunções entre os *gaps* pesquisados.

Segundo Grönroos (2003), é preciso agregar valor ao cliente oferecendo serviços de qualidade, o que efetivamente pode ter ocorrido nos estabelecimentos pesquisados. De todos os fatores a dimensão da qualidade mais crítica é a hospitalidade.

Com relação aos outros atributos obteve-se como segundo lugar a confiabilidade, em terceiro a presteza, em quarto a garantia sendo que a tangibilidade foi considerada atributo menos preferido. Tal resultado reflete o perfil de competição dos hotéis e pousadas centrado na diferenciação de proporcionar pleno atendimento aos clientes.

Dessa maneira, este trabalho optou por apresentar as percepções e expectativas dos

agentes envolvidos buscando evidenciar a importância que o modelo Servqual tem na avaliação da qualidade de serviço.

Os resultados aqui obtidos podem contribuir com novas pesquisas sobre a qualidade de serviços, além de ser possível se aprofundar nos procedimentos utilizados pelo amostral a fim de se verificar como atingir o atributo mais crítico: a hospitalidade; desta forma acredita-se que se possa auxiliar outros hotéis a alcançarem esta meta.

Como limitação de pesquisa deve ser apontada que a mesma se restringem aos 5 hotéis de uma amostra pequena, das questões formuladas e testadas por meio do método descrito. Parte-se da premissa de que as respostas dadas pelos respondentes aos questionários aplicados exprimem a verdade.

Referências.

Barbosa, S. L. (2001). Padrões de competitividade e estratégias organizacionais no setor moveleiro do Paraná. Dissertação de mestrado em administração. Universidade Federal do Paraná. Curitiba.

Barney, J.B. (2011). Gaining and sustaining competitive. *advantage*. Boston: Prentice Hall.

Bayrataroglo, G.; Atrek, B. (2010). Testing the Superiority and Dimensionality of SERVQUAL vs. SERVPERF in Higher Education. *The Quality Management Journal*, 17(1).

Camargo, L. O. L. (2004). Hospitalidade. São Paulo. Aleph.

_____. (2008). A pesquisa em hospitalidade. *Revista Hospitalidade*, São Paulo, 5(2):15-51.

Ferraz, J. C.; Kupfer, D.; Haguenaer, L.(1995). *Made in Brazil: desafios competitivos para a Indústria*. Rio de Janeiro: Campus.

Garvin, D. A. (1992). Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Godbout, J. T. (1999). O espírito da dádiva. Rio de Janeiro: FGV.

Gotman, A. (1997). La question de l'hospitalité aujourd'hui. in: *Communications*, 65. L'Hospitalité. Paris: Seuil.

_____. (2008). O turismo e a encenação da hospitalidade. In BUENO RAMOS & CAMARGO. *Modernidade, cultura material e estilos de vida*. São Paulo: Ed. SENAC, p.115-134.

Grinover, L. (2003). Hospitalidade e qualidade de vida: instrumentos para a ação. In: Dencker, A. F. M.; Bueno, M. S. (orgs.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Thomson, p.49-59.

- grönroos, C. (2003). Marketing, gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: 7ª Reimpressão: Campus.
- Johnston, R.; Clark, G. (2002). Administração de Operações de Serviço. São Paulo: Atlas.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. Foreign Affairs.
- Ladhari, R.(2008). Alternative measures of service quality: a review. Department of Business Administration, University of Moncton. Moncton, 2008.
- LALL, S. Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness. Report World Development.
- Lashley; Morrison (Org.). (2004). Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole.
- Lovelock, C.; Wright E. L. (2007). Serviços: Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva.
- Normann. R. (1993). Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. New York: Journal of Retailing.
- _____. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Marketing.
- Porter M.(1985). Estratégias Competitivas: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus.
- Robbins s. (2000). Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva.
- SALAZAR, A. A avaliação da qualidade dos serviços: o caso de uma seguradora. Revista Portuguesa de Gestão, 2000.
- SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. In LASHLEY, C. MORRISON, A. Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri, SP: Manole. 2004.
- SHIOZAWA, R. S. C. Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação. São Paulo: Atlas, 1993.
- SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J. Jr. Estatística não paramétrica para ciência do comportamento. Porto Alegre: 2ª ed. Artmed, 2008.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: 3.ed. Atlas, 2000.

WADA, E. K. Domínios de hospitalidade de Lashley e possíveis aplicações na hotelaria. In: IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR, São Paulo, SP, Brasil. Anais. São Paulo. 2007.

WADA, E.K. Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: Uma realidade ou falácia? In :DENCKER, A. de F. M.(org.). Planejamento e gestão de hospitalidade e turismo: Formulação de uma proposta. São Paulo: Pioneira Thomson. 2004.

ZACCARELLI, S. B. Estratégia moderna nas empresas. São Paulo: Zarco; 1996.