

Identificação e análise de falhas usando o modelo dos 5 GAPs: Aplicado em uma empresa prestadora de serviços de hotelaria**Fault identification and analysis using the 5 GAP model: Applied in a hotel service provider**

DOI:10.34117/bjdv6n5-280

Recebimento dos originais: 20/04/2020

Aceitação para publicação: 14/05/2020

Ana Paula de Barros Araújo

Mestrado em Engenharia de Produção pelo Centro Acadêmico do Agreste / Universidade Federal de Pernambuco

Instituição: Universidade Federal de Pernambuco

Endereço: Av. Prof. Moraes Rego, 1235 - Cidade Universitária, Recife – PE, Brasil

E-mail: anapaula.prod@gmail.com

Aline Maria da Silva

Graduação em Engenharia de Produção pelo Centro Acadêmico do Agreste / Universidade Federal de Pernambuco

Instituição: Universidade Federal de Pernambuco

Endereço: Avenida Campina Grande, Bairro Nova Caruaru, Caruaru – PE, Brasil

E-mail: al_linea@hotmail.com

Jonhantam Allam Almeida da Silva Pereira

Graduação em andamento em Engenharia de Produção pelo Centro Acadêmico do Agreste / Universidade Federal de Pernambuco

Instituição: Universidade Federal de Pernambuco

Endereço: Avenida Campina Grande, Bairro Nova Caruaru, Caruaru – PE, Brasil

E-mail: jonhatam.aasp@gmail.com

Michele Mara de Araújo Espindula Lima

Doutorado em Ciência da Computação pela Universidade Estadual de Campinas

Instituição: Universidade Federal de Pernambuco

Endereço: Avenida Campina Grande, Bairro Nova Caruaru, Caruaru – PE, Brasil

E-mail: michelelima@ufpe.br

Abdeladhim Tahimi

Doutorado em Engenharia Mecânica pelo Instituto Nacional de Ciências Aplicadas, França

E-mail: abdeladhim.tahimi@gmail.com

Tatiana Balbi Fraga

Doutorado em Modelagem Computacional pelo Instituto Politécnico do Estado do Rio de Janeiro / Universidade do Rio de Janeiro

Instituição: Universidade Estadual de Pernambuco

Endereço: Avenida Campina Grande, Bairro Nova Caruaru, Caruaru – PE, Brasil

E-mail: tatianabf_8@hotmail.com

RESUMO

Este artigo apresenta uma aplicação da ferramenta de qualidade 5 GAPs para avaliação das expectativas dos clientes e identificação de falhas relacionadas ao processo de prestação de serviços de uma empresa do setor de hotelaria. Para tal aplicação é proposta uma metodologia, a qual é testada e avaliada. Os resultados apontam para alguns importantes GAPs e, com base nestes GAPs, são sugeridas algumas melhorias para o processo de prestação de serviços. Como conclusão verifica-se a importância e o poder da aplicação dessa ferramenta. São também apresentadas algumas dificuldades encontradas com relação à aplicação da ferramenta e, por fim, são propostas melhorias para a metodologia utilizada.

Palavras-chave: Modelo dos 5 GAPs, Setor de Hotelaria, Gestão da Qualidade.

ABSTRACT

This article presents an application of the 5 GAPs quality tool to assess customer expectations and identify flaws related to the service delivery process of a company in the hospitality sector. For such application, a methodology is proposed, which is tested and evaluated. The results point to some important GAPs and, based on these GAPs, some improvements to the service delivery process are suggested. As a conclusion, the importance and power of the application of this tool is verified. Some difficulties encountered in relation to the application of the tool are also presented and, finally, improvements are proposed for the methodology used.

Keywords: 5 GAP model, Hospitality Sector, Quality Management.

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços representa uma parcela considerável na economia brasileira e uma percentagem crescente em diversos países ao redor do mundo (CORRÊA e CAON, 2008). Conforme apontado pelo IBGE (2020), nas últimas décadas, o desempenho das atividades que compõem o setor vem se destacando pelo dinamismo e pela crescente participação na produção econômica brasileira. Já em 2012, o setor de serviços concentrava mais de 75% dos empregos formais no país, e gerava 68,5% do produto interno bruto (PenseEmpregos, 2013). Em 2013, a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) realizada pelo IBGE verificou um total de 1,2 milhão de empresas do setor terciário, com movimento de R\$ 1,3 trilhão em receita operacional líquida, 12,5 milhões de pessoas ocupadas e pagamento de R\$ 254,0 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações (IBGE, 2013). Já o PAS de 2014 informa que 1.332.260 empresas cuja atividade principal pertencia ao âmbito dos serviços não financeiros, totalizaram R\$ 1,4 trilhão em receita operacional líquida, ocupando 13 milhões de pessoas e pagando R\$ 289,7 bilhões de reais em salários, retiradas e outras remunerações (IBGE, 2020). Tais dados em conjunto com a análise das tendências e transformações que a economia mundial vem experimentando, demonstram a importância das atividades de serviços na sociedade (GIANESI E CORRÊA, 2010).

Dentre as empresas do setor terciário, o mercado turístico ganha um grande destaque. Esse mercado tem se mostrado de forma crescente na economia mundial nos últimos anos. Segundo estimativa feita pelo Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC, 2015), só no ano de 2013, esse setor contribuiu em 7 trilhões de dólares para o PIB mundial e empregou 266 milhões de pessoas. Esses dados mostram a importância da hotelaria nesse contexto e como ela se desenvolveu nos últimos tempos (BADARÓ, 2006). No Brasil, o segmento hoteleiro foi significativamente impulsionado em grandes e médios centros a partir dos anos 90, com a implantação do plano Real. Nos dias de hoje a hotelaria está se expandindo a uma velocidade muito grande.

De acordo com Walker (2002), quando os hóspedes buscam por empresas do setor de hotelaria, priorizam o serviço prestado com qualidade. Portanto, o atendimento se torna um diferencial muito forte dentro desse mercado tão competitivo. Contudo, apesar da importância do setor, observa-se que existe uma carência com respeito ao conhecimento de técnicas e ferramentas que possam auxiliar no processo de prestação dos serviços oferecidos.

Uma das ferramentas que têm sido aplicadas com êxito para melhoria da qualidade dos serviços prestados em empresas nas mais diversas áreas de atuação é o modelo dos 5 GAPs (ZEITHAML ET AL., 1990). Através desse modelo é possível identificar falhas no processo de prestação de serviços, pela comparação entre as expectativas dos clientes e a percepção que eles têm após o serviço prestado. Duas importantes aplicações baseadas neste modelo podem ser vistas nos trabalhos de Abualsauod & Othman (2019) e de Chang *et al.* (2019).

No presente artigo apresentamos uma aplicação do modelo dos 5 GAPs para análise do processo de prestação de serviços de uma empresa do setor de hotelaria situada na cidade Caruaru - PE. Inicialmente é apresentada uma metodologia de aplicação do modelo, a qual é testada e analisada. Em seguida são desenhados os resultados desse trabalho, os quais figuram algumas dificuldades encontradas e apontam para alguns importantes cuidados que devem ser levados em conta na aplicação do modelo dos 5 GAPs para que exista sucesso da aplicação desse modelo no setor analisado.

2 MODELO DOS 5 GAPS

De acordo com Corrêa e Caon (2008), a percepção da qualidade de um serviço é uma função da comparação que o cliente fará entre suas expectativas e sua percepção do serviço prestado, ou seja, caso o serviço prestado supere as expectativas do cliente, a qualidade do serviço será tida como alta. Em contrapartida, caso o serviço prestado não atenda às suas expectativas, esse serviço receberá uma avaliação negativa. O modelo dos 5 GAPs busca equilibrar a expectativa e a percepção do

serviço prestado, pela identificação e correção das lacunas nas diferentes etapas do processo de prestação de serviços, desde sua concepção até o momento em que o serviço é entregue ao cliente, levando-se também em conta os fatores que influenciam na formação da expectativa do cliente. Conforme apresentado na Figura 1, essas lacunas (GAPs) podem surgir em cinco momentos distintos, conforme descrito a seguir:

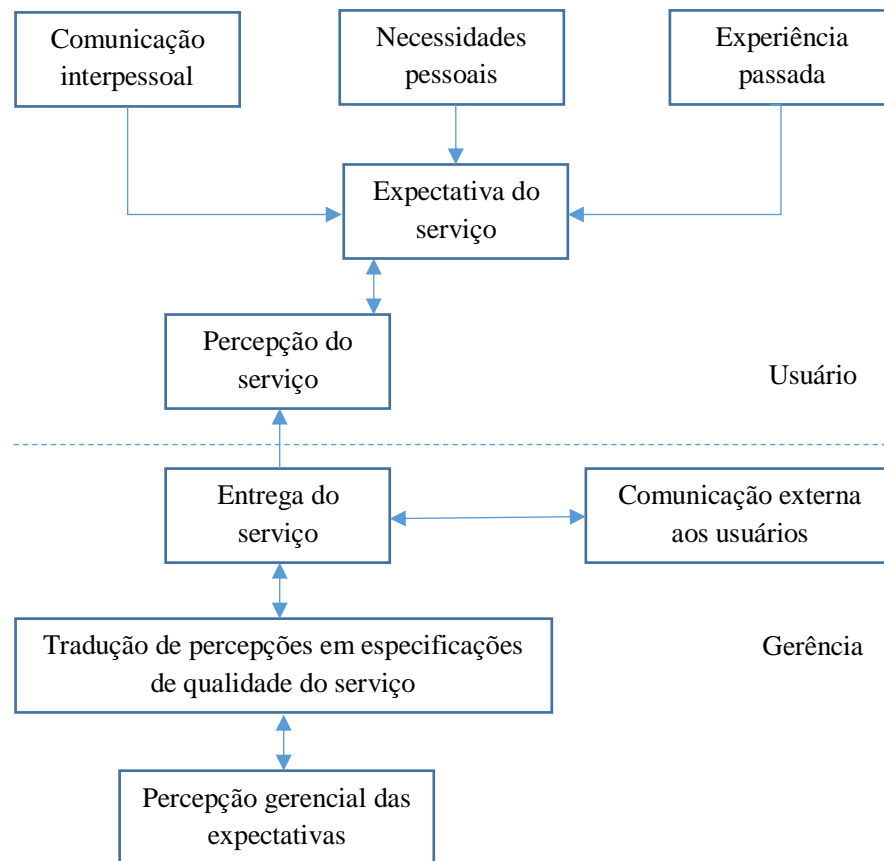
GAP 1: ocorre quando existem divergências entre o que o cliente espera do serviço prestado e as percepções da gerência na identificação dessas expectativas. Esse GAP é geralmente causado quando não há entendimento por parte da gerência das reais expectativas dos clientes. Ele pode ocorrer devido aos seguintes fatores: má seleção do público alvo; falta de pesquisas de mercado para conhecimento atualizado das expectativas dos clientes; ausência de avaliação de critérios que para os clientes possam ser mais relevantes nas diferentes etapas do processo; ou até mesmo a falta de comunicação da gerência com os funcionários que possuem contato direto com os clientes.

GAP 2: ocorre quando o projeto de processo de prestação do serviço elaborado não atende às expectativas dos clientes. Para que o projeto atenda a todas as expectativas dos clientes, ele deve ser fruto de uma análise constante dos serviços prestados, de forma a eliminar as possíveis causas de falhas.

GAP 3: ocorre quando há divergências entre a especificação do projeto de serviço e a forma como o serviço é efetivamente realizado. Imperfeições na prestação do serviço por parte dos prestadores faz com que esse GAP venha a ocorrer, podendo gerar a insatisfação dos clientes, mesmo quando se há ótimas especificações do serviço. Treinamentos e adequação ao trabalho podem evitar esse GAP.

GAP 4: ocorre quando existem divergências entre o serviço oferecido e o que é comunicado aos clientes. Esse GAP geralmente surge quando as prestadoras trazem grandes expectativas aos clientes e não conseguem atendê-las. Uma das causas desse GAP é a supervalorização ou a não valorização adequada do serviço oferecido.

GAP 5: este GAP é uma junção de todos os outros comentados acima, onde ocorre uma contraposição entre o que o cliente espera e a percepção que ele tem do serviço oferecido. É importante observar que, em alguns casos, esse GAP pode esconder a existência de outros GAPs, uma vez que um determinado GAP pode ajustar os prejuízos causados por outros.



3 METODOLOGIA APLICADA

Conforme informado anteriormente, nesse trabalho o modelo dos 5 GAPs é aplicado a uma empresa do setor de hotelaria. Essa aplicação foi realizada de acordo com as seguintes etapas:

1ª etapa - identificação do projeto de processo: essa etapa teve como objetivo a identificação do projeto de processo de prestação de serviço conforme prescrito ou imaginado pelo dono da empresa. Para tanto foram realizadas entrevistas com a gerente do hotel. Também foram identificadas nessa etapa as principais estratégias utilizadas para divulgação dos serviços oferecidos pela empresa.

2ª etapa - verificação da realização do processo: essa etapa teve como objetivo a identificação da forma como as etapas do processo de prestação de serviço são realizadas na prática. Para essa verificação, um dos integrantes do grupo se hospedou no hotel. O grupo também buscou essas informações através de conversas informais com os funcionários.

3ª etapa - identificação dos momentos de contato e dos critérios de relevância: com base nos resultados apresentados nas duas primeiras etapas, na terceira etapa foram então definidos os momentos de contato entre o serviço prestado e os clientes, e foram identificados os critérios de desempenho relevantes associados a cada momento de contato específico.

4ª etapa - construção do questionário de avaliação: na terceira etapa foi elaborado um questionário de avaliação. Esse questionário apresentou as seguintes finalidades: 1) avaliação da satisfação dos clientes com relação ao serviço prestado; 2) identificação dos critérios de desempenho que são relevantes, de acordo com o ponto de vista dos clientes, em cada momento de contato; 3) avaliação da prestação do serviço com relação aos distintos critérios de desempenho em cada momento de contato; e 4) identificação de propostas de melhorias e problemas específicos observados pelos clientes.

5ª etapa - aplicação do questionário e análise dos resultados: nessa etapa, o questionário desenvolvido foi aplicado aos clientes e os resultados foram então analisados. A aplicação do questionário se deu em duas formas distintas: 1) convite via e-mail para resposta do questionário a pessoas que já se hospedaram no hotel; e 2) deixando questionários impressos para que os clientes do hotel pudessem responder no momento do *check out*. A avaliação dos questionários foi realizada de forma quantitativa e qualitativa. Para análise dos resultados foram utilizadas como fonte complementar de informações as avaliações relacionadas ao hotel, postadas no site booking.com.

6ª etapa - identificação dos GAPs no processo de serviço: nessa etapa foi feita uma análise sobre a existência de possíveis GAPs.

7ª etapa - proposta de melhorias: nessa etapa foram propostas melhorias com base nos GAPs identificados.

4 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

Nas seções a seguir são apresentados alguns resultados obtidos de acordo com a metodologia de aplicação do modelo dos 5 GAPs anteriormente descrita.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO DE PROCESSO

Nessa etapa foi realizada uma entrevista com a gerente do hotel onde se buscou identificar o projeto de processo conforme prescrito ou imaginado pelo dono da empresa. Através dessa entrevista foi verificado que atualmente não existe nenhum fluxograma ou documento formal com a descrição do processo. De acordo com informações da gerente do hotel, o projeto de processo pode ser descrito da seguinte forma: para realizar a reserva do hotel, o cliente pode utilizar os seguintes procedimentos: a) reserva por telefone; b) reserva pelo site do hotel; e c) solicitar vaga na recepção (não realizar reserva). Há um setor responsável pela realização das reservas. Quando esta é realizada por telefone, é feita uma série de perguntas através das quais o cliente informa todos os seus dados pessoais, horário e data de entrada e de saída. A partir disso o cliente é informado sobre

os tipos de acomodações, que podem ser: executivo, luxo, superluxo e suíte máster. Quando o cliente realiza a reserva pelo site, o setor de reservas manda um formulário para a realização do cadastro, então o cliente preenche-o e envia por e-mail. É necessário obter a confirmação mediante comprovação de depósito, caso contrário, o *check in* ficará condicionado à disponibilidade de vagas. Entretanto, se o cliente não realiza reserva, ele se dirige até a recepção do hotel e, caso haja vaga disponível, realiza *check in*, onde ele documenta os seus dados pessoais, horário e data de saída.

Nesse momento os clientes são informados sobre tipos de acomodações, horário de café da manhã, preços e formas de pagamento. O hotel possui bastante flexibilidade aceitando todos os tipos de cartão e disponibilizando descontos, e no segundo caso o atendente responsável pela reserva pode realizá-lo diretamente com o cliente, pois existe uma faixa limite de valor conhecida pelo mesmo.

O hotel só possui pacotes em tempos de picos. No caso de Caruaru, a demanda costuma ser maior na Semana Santa e nas festas de São João. O hotel possui um estacionamento pequeno com apenas 16 vagas, e não há um funcionário específico para manobrar os veículos. Portanto, após ser efetuado o *check in*, caso o cliente esteja de carro, o próprio ou o mensageiro pode realizar o estacionamento. Caso não haja mais vagas, o cliente estaciona na frente do hotel, porém, nesse caso, o hotel não se responsabiliza pelo carro. Após o *check in*, o cliente se dirige ao apartamento, enquanto que um funcionário leva as malas. O cliente pode dirigir-se ao restaurante para tomar café da manhã, que está disponível das 6:00 às 10:00 horas. O hotel não possui contratos com empresas terceirizadas no ramo alimentício, ou seja, todas as comidas servidas, exceto os pães, são feitas na cozinha do hotel por volta das 5:00 horas. O chefe de cozinha é o responsável pelo setor e duas garçonetes auxiliam os clientes e realizam a limpeza das mesas. O *check out* deve ser feito até às 12:00h da seguinte forma: quando o cliente pretende ir embora, este liga para a recepção comunicando, e um funcionário sobe para pegar as malas e conferir se houve algum consumo extra, ou se algo foi deixado no quarto. Na recepção, o cliente realiza o pagamento. Se o cliente estiver de carro, dirige-se ao estacionamento ou pede ao mensageiro para conduzir o veículo até a saída. A limpeza dos quartos é feita logo após a saída do cliente. O funcionário responsável por essa limpeza é a governanta, onde a mesma orienta as camareiras e as designa de forma rotativa e por andar.

Quando se trata da limpeza geral do prédio, o procedimento é o mesmo, sempre de forma rotativa e com supervisão geral da governanta, várias vezes ao dia. A manutenção dos equipamentos do quarto como chuveiro, ar condicionado, e outros são realizados apenas quando há queixas de problemas.

No caso de problemas simples, como no chuveiro, é o mensageiro quem realiza o concerto. Em problemas mais específicos, como do ar condicionado e telefonia, os concertos são realizados

por empresas terceirizadas. As reclamações podem ocorrer de forma verbal, ou através de um formulário no qual o cliente descreve possíveis queixas que serão analisadas posteriormente pela administração. Em casos de clientes portadores de necessidades especiais, o hotel não possui apartamentos específicos para atendê-los, apenas o banheiro social possui essa adaptação, porém existem alguns apartamentos que podem ser utilizados pelos mesmos, pois há espaço suficiente para que sua acomodação seja agradável e confortável. Com relação à publicidade, esta é feita: a) por comunicação local, através de letreiros e placas próximos à região; b) via internet, pelo site do hotel e através de sites destinados a reservas de hospedagem (*e.g.* booking.com); e c) através de cartazes e *outdoors* em rodovias que dão acesso a cidade. Como a localização é propícia para congressos, eventos médicos e universitários, boa parte da propaganda é também realizada através da indicação de outros clientes. Com base nas imagens apresentadas nos meios de divulgação, foi observado que todos os meios de publicidade focam na aparência e conforto dos quartos. Apenas no caso do site do hotel é feita referência ao café da manhã regional, sem que seja dada ênfase ao mesmo.

4.2 VERIFICAÇÃO DA REALIZAÇÃO DO PROCESSO

Não foi possível identificar através dos meios adotados grande diversificação entre o projeto do processo de prestação de serviços e a forma como o mesmo é realizado. Apenas dois fatores ficaram evidentes durante a realização do trabalho: a) o cliente pode fazer *check out* sem antes ligar para a recepção do hotel; e b) não se encontram disponíveis na recepção ou no quarto formulários para reclamações dos clientes.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS MOMENTOS DE CONTATO E DOS CRITÉRIOS DE RELEVÂNCIA

De acordo com Slack (2009), é necessário analisarmos os indicadores de relevância para os principais momentos de contato, pois dessa forma é mais fácil identificar as exigências dos clientes e, portanto, em qual ponto é necessário haver uma maior dedicação. Nesse trabalho, esses critérios foram escolhidos de acordo com os possíveis aspectos de desempenho que podem ser mais ou menos relevantes para os diversos clientes em cada momento de contato. Esses critérios são apresentados na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Indicadores de relevância. Fonte: os autores (2015).

Momento de contato	Indicadores
--------------------	-------------

Chega ao hotel	Segurança, Localização, Aparência, Acessibilidade, Orientação
Dirige-se à recepção	Aparência, Simpatia, Eficiência, Profissionalismo, Comunicação
Recebe as informações desejadas	Variabilidade, Flexibilidade, Eficiência, Simpatia, Comunicação
Realiza <i>check in</i>	Flexibilidade, Eficiência, Objetividade, Atendimento, Comunicação
Estaciona o carro	Segurança, Disponibilidade, Acessibilidade
Leva as malas	Segurança, Velocidade, Simpatia, Profissionalismo
Utiliza serviços do quarto	Conforto, Aparência, Higiene, Organização, Serviço de quarto, Estado de uso e conservação, Acessibilidade
Toma café da manhã	Higiene, Variabilidade, Organização, Conforto, Simpatia, Comunicação
Liga para recepção	Simpatia, Agilidade, Clareza, Comunicação
Realiza <i>check out</i>	Eficiência, Objetividade, Comunicação, Simpatia
Faz pagamento	Flexibilidade, Eficiência, Atenção, Simpatia, Variabilidade
Pega o carro	Segurança, Acessibilidade, Velocidade

4.4 CONSTRUÇÃO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

Para identificar os critérios de maior relevância em cada momento de contato, assim como as possíveis falhas na prestação do serviço, foi elaborado um questionário de avaliação. Para elaboração do questionário, foram usados os indicadores levantados na seção anterior e como eles auxiliam na percepção da qualidade sob a ótica do consumidor. Em seguida, foram atribuídos graus de importância para cada indicador nos momentos de contato de duas formas: a) o cliente atribui grau de importância para cada indicador referente à cada momento do contato; e b) o cliente avalia estes indicadores no processo de prestação de serviços. A escala utilizada para o grau de importância foi: muito importante, importante, razoável, pouco importante e irrelevante; já para avaliação desses indicadores, foram adotadas escalas como: ótimo, bom, regular, ruim e péssimo. Para a construção do questionário foi utilizado um aplicativo do google drive (disponível em <https://www.google.com/forms/about/>) chamado google forms e, para aplicação do mesmo, duas técnicas foram adotadas. Como primeira técnica, foram deixados questionários impressos sobre a bancada de recepção para que os clientes pudessem responder após realização do *check out*. Como segunda técnica, foram enviados questionários por e-mail para pessoas conhecidas que já se hospedaram no hotel. Em virtude do tempo, e de falta de comunicação com os responsáveis e os

funcionários envolvidos de forma direta com a aplicação dos questionários, houve problemas com o número de questionários respondidos obtidos (apenas 9 questionários, em sua maioria respondidos via internet).

4.5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo em vista o reduzido número de questionários respondidos, para análise dos resultados, além dos questionários, foram adotados os resultados referente à avaliação do hotel no site booking.com (a fim de proteger a identidade do hotel cujo trabalho foi realizado, o endereço da página do site com esses resultados não será divulgado). Nesse site foram encontradas 50 avaliações cujos resultados são apresentados de forma resumida na Figura 2, abaixo.



Figura 2 – Resumo das avaliações do hotel no site booking.com. Fonte: booking.com (2015).

Nesse site, os clientes aferem notas para os quesitos apresentados na Figura 2 e deixam comentários a respeito do serviço prestado. Com base nesses comentários foi elaborada a Tabela 2, na qual são apresentadas as principais críticas, elogios e recomendações dos clientes, assim como a quantidade de clientes que apresentaram os respectivos comentários.

Na Tabela 3 é apresentado um resumo das avaliações dos clientes com relação tanto à importância quanto ao desempenho de cada critério relacionado à cada momento de contato. Para identificação dos GAPs foi elaborada uma medida de valor esperado (quarta coluna da Tabela 3). Esse valor indica que: a) os critérios de desempenho com importância média entre 4,5 e 5,0 devem ter avaliação média de 5,0; os critérios de desempenho com importância média entre 4,0 e 4,5 devem ter avaliação média de 4,5; c) os critérios de desempenho com importância média entre 3,0 e 4,0 devem ter avaliação média de 4,0; d) os critérios de desempenho com importância média entre 2,0 e 3,0 devem ter avaliação média de 3,0; e e) os critérios de desempenho com importância média abaixo de 2,0 são menos relevantes de forma que sua avaliação não é prioritária.

Críticas	Número de clientes que apresentaram a crítica	Críticas (continuação)	Número de clientes que apresentaram a crítica
Problemas relacionados ao conforto do quarto – TOTAL	16	Outros problemas – TOTAL	18
Acomodação ruim - quarto não agradável	3	Baixo custo benefício	6
Roupa de cama e toalhas inadequadas	2	Poucas vagas no estacionamento – necessidade de estacionar na rua	3
Vista ruim	2	Alta flutuação de preço	2
Cama ruim	1	Não tem piscina	2
Falta de tomadas no quarto	1	Problemas com o Wi-Fi	2
Falta de ferro de passar para os hóspedes	1	Sinal de celular ruim	1
Ausência de aeração	1	Diferença entre o padrão do quarto reservado e do quarto entregue	1
Barulho no quarto	1	Café da manhã não é regional	1
TV pequena	1	Elogios	Número de clientes que apresentaram o elogio
TV a cabo com poucos canais	1	Localização privilegiada	14
Banheiro mal dimensionado	1	Café da manhã	14
Decoração simples	1	Bom atendimento	13
Problemas relacionados à manutenção – TOTAL	8	Quarto confortável	5
Elevador quebrado	3	Limpeza	4
Água do chuveiro fria	2	Manobrista	1
Ducha ruim	1	Recomendações	Número de clientes que apresentaram a recomendação
Caixa de descarga com defeito	1	Incluir serviços de turismo terceirizados no hotel	1
Garagem suja	1		

Tabela 2 – Resumo dos comentários apresentados no site booking.com. Fonte: os autores (2015).

Tabela 3 – Resumo dos resultados da avaliação dos questionários aplicados. Fonte: os autores (2015).

Momento	Importância	Avaliação	Valor Esperado	Diferença
Reserva				
Clareza	4,89	4,66	5,00	-0,34
Comunicação	4,10	4,66	4,50	0,16
Eficiência	5,00	4,55	5,00	-0,45
Simpatia	4,66	4,44	5,00	-0,56
Preço	4,33	3,77	4,50	-0,73
Chegada ao Hotel				
Segurança	5,00	4,44	5,00	-0,56

Localização	4,88	4,88	5,00	-0,12
Aparência	4,77	4,66	5,00	-0,34
Acessibilidade	5,00	4,11	5,00	-0,89
Orientação	4,55	4,44	5,00	-0,56
Chegada à Recepção				
Eficiência	5,00	4,77	5,00	-0,23
Simpatia	5,00	4,77	5,00	-0,23
Aparência	4,88	4,44	5,00	-0,56
Comunicação	4,77	4,33	5,00	-0,67
Profissionalismo	4,88	4,88	5,00	-0,12
Check in				
Eficiência	5,00	4,66	5,00	-0,34
Objetividade	4,77	4,77	5,00	-0,23
Comunicação	4,77	4,66	5,00	-0,34
Flexibilidade	5,00	4,44	5,00	-0,56
Simpatia	5,00	4,77	5,00	-0,23
Malas				
Segurança	5,00	4,66	5,00	-0,34
Velocidade	4,77	4,00	5,00	-1,00
Simpatia	4,44	4,55	4,50	0,05
Profissionalismo	5,00	4,66	5,00	-0,34
Estacionamento				
Segurança	5,00	4,00	5,00	-1,00
Velocidade	4,77	4,22	5,00	-0,78
Acessibilidade	4,77	4,00	5,00	-1,00
Disponibilidade	5,00	3,00	5,00	-2,00
Utilização do quarto				
Conforto	5,00	4,66	5,00	-0,12
Higiene	5,00	5,00	5,00	0,00
Estado de uso e conservação	5,00	4,11	5,00	-0,89
Acessibilidade	4,77	3,88	5,00	-1,12
Serviço de quarto	4,88	4,55	5,00	-0,45
Café da manhã				
Variedade	4,88	4,88	5,00	-0,12
Higiene	5,00	5,00	5,00	0,00
Organização	4,77	5,00	5,00	0,00
Conforto	4,66	4,77	5,00	-0,23
Comunicação	4,66	5,00	5,00	0,00
Check out				
Eficiência	5,00	4,77	5,00	-0,23
Clareza	5,00	4,66	5,00	-0,34
Comunicação	4,88	4,88	5,00	-0,12
Flexibilidade	5,00	4,88	5,00	-0,12
Simpatia	5,00	4,77	5,00	-0,23

Essa forma de avaliação impõe um regime de satisfação no qual: a) os critérios de desempenho que, em sua maioria, foram definidos como muito importantes devem ter avaliação ótimo de todos os clientes; b) os critérios de desempenho que foram definidos, em sua maioria, como importantes devem ter avaliação equilibrada entre bom e ótimo de todos os clientes; c) os critérios de desempenho que foram definidos de forma equilibrada como sendo importantes e tendo importância razoável devem ter avaliação equilibrada entre regular, bom e ótimo de todos os

clientes; d) os critérios de desempenho que foram definidos de forma equilibrada como sendo de pouca importância e importância razoável devem ter avaliação equilibrada entre ruim, regular e bom de todos os clientes; e e) os critérios de desempenho que foram definidos, em sua maioria, como pouco importantes e irrelevantes não devem ser priorizados.

Tendo em vista o baixo número de questionários respondidos, essa forma de avaliação é pertinente pois reduz significativamente a sensibilidade dos resultados em função da variação da avaliação de um único cliente. Sendo equivalente a baixa sensibilidade ocorrente nos casos em que existe um número significativo de questionários respondidos. Essa avaliação também oferece maior significância aos critérios qualificados como de maior importância. A quinta coluna da Tabela 3 apresenta a diferença entre a avaliação média dos clientes e o valor esperado para cada critério de desempenho em cada momento de contato. Com base nos resultados apresentados nessa coluna é possível observar que existem GAPs associados à maioria dos critérios de desempenho avaliados (indicados pelos resultados com sinal negativo). Contudo foi possível identificar alguns critérios cujos GAPs são mais significativos. Dentre estes, podemos destacar: o preço na hora da reserva (-0,73); a acessibilidade na chegada ao hotel (-0,89); a velocidade com relação ao carregamento das malas (-1,00); segurança (-1,00), velocidade (-0,78), acessibilidade (-1,00) e disponibilidade (-2,00) no estacionamento; estado de uso e conservação (-0,89) e acessibilidade (-1,12) na utilização do quarto. É importante ressaltar que o café da manhã praticamente não apresentou GAPs.

4.6 IDENTIFICAÇÃO DOS GAPS NO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

Depois de analisado todo o processo de prestação de serviços desde sua concepção até a avaliação dos serviços prestados ao cliente, foi possível identificar alguns GAPs no processo. Esses GAPs são descritos a seguir:

GAP 5: O resumo das avaliações do hotel tiradas do site booking.com (Figura 2) apontam de forma evidente a existência do GAP 5 com relação aos diversos critérios de desempenho avaliados pelo site. Apesar da quantidade reduzida de questionários respondidos, seus resultados puderam detalhar a identificação dos GAPs, relacionando estes com os diversos critérios de desempenho avaliados em cada momento de contato. Em especial, com base em todos os resultados analisados, foi identificado que a insatisfação dos clientes está em grande parte atrelada ao estacionamento, às condições de utilização dos quartos, à velocidade de carregamento das malas, e à relação custo benefício do serviço prestado. Parte dessa discrepância entre a expectativa e a percepção do serviço realizado é explicada pelos GAPs apresentados a seguir.

GAP 1: Tendo em vista que o hotel não apresenta nenhum método para identificação dos critérios de desempenho relevantes para os clientes, e que o trabalho não buscou identificar a percepção da gerente do hotel relacionada a esses critérios, não foi possível identificar esse GAP.

GAP 2: Durante a realização do trabalho foi verificado que o projeto do processo não leva em conta muitas das reais expectativas dos clientes. Como exemplo podemos citar os critérios de desempenho avaliados no momento do estacionamento. O hotel não apresentou no projeto nenhuma preocupação em melhorar o estacionamento local ou disponibilizar outros locais de estacionamento que ofereçam segurança, velocidade, acessibilidade e principalmente disponibilidade. Outro exemplo ocorre com relação à utilização dos quartos. Tantos os resultados dos questionários quanto as críticas apresentadas no site booking.com apontam para problemas diversos de manutenção, acessibilidade e conforto. Outra observação importante é relacionada ao baixo custo-benefício. Esses resultados podem estar atrelados ao fato de que o hotel não busca identificar essas expectativas.

GAP 3: Os métodos adotados para aplicação desse trabalho não possibilitaram a identificação de GAPs relevantes do tipo 3. Apenas duas discrepâncias foram identificadas: a) o cliente pode fazer *check out* sem antes ligar para a recepção do hotel; e b) não se encontram disponíveis na recepção ou no quarto formulários para reclamações dos clientes.

GAP 4: Esse GAP fica evidente quando observadas as críticas e avaliações relacionadas ao custo-benefício. Contudo, mais especificamente, foi observado que o hotel foca a sua publicidade principalmente no conforto dos quartos. Tendo em vista que os resultados das avaliações e críticas identificaram vários problemas relacionados ao quarto, é possível que esses fatores em conjunto provoquem a existência significativa de um GAP do tipo 4.

4.7 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Com base nos GAPs identificados, algumas melhorias foram propostas, conforme a seguir:

- Programação de manutenções preventivas evitando problemas no chuveiro, elevador, ar condicionado, etc., ao invés de se reparar os defeitos com base nas reclamações dos clientes. É importante ressaltar que uma vez que o cliente realiza uma reclamação, ele já está insatisfeito com o serviço prestado, sendo que a recorrência de determinados problemas pode levar a uma avaliação fortemente negativa, resultando na difamação do hotel, e na perda do cliente;
- Acordo com locais de estacionamento próximos para disponibilidade de vagas para os clientes do hotel e, em especial, em momentos de pico;

- Focar a publicidade nos pontos fortes do hotel e, em especial, no café da manhã, na localização e na hospitalidade dos funcionários, critérios estes que receberam elogios e/ou ótimas avaliações;
- Aplicar continuamente metodologias para identificação das expectativas dos clientes e avaliação do processo de prestação dos serviços, conforme questionário desenvolvido nesse trabalho.

5 CRÍTICAS COM RELAÇÃO À METODOLOGIA APLICADA

Durante a realização do trabalho foram encontradas dificuldades com relação à aplicação dos questionários. Inicialmente, dois métodos de aplicação dos questionários foram planejados: a) deixar 30 questionários na recepção para que os mesmos fossem respondidos pelos clientes após o *check out*; e b) solicitar ao gerente do hotel que nos informasse os e-mails dos seus clientes para que enviássemos os questionários aos mesmos. Com relação ao método “a”, os funcionários devolveram apenas 3 questionários respondidos, dois deles de forma exagerada com avaliação muito positiva em todos os critérios. Ao questionarmos sobre os questionários restantes, fomos informados de que os mesmos desapareceram de forma não explicada. Com relação ao método “b”, a gerente se negou a nos informar os e-mails, alegando que não deveríamos importunar os clientes com questionários. Com base na reação dos funcionários e da gerente do hotel, verificamos que a aplicação dos questionários e algumas avaliações dos clientes criaram um receio sobre o fato das falhas de prestação do serviço estarem sendo apresentadas pelos clientes. Em nossa avaliação, concluímos que os funcionários, e possivelmente a gerente do hotel, se sentiram ameaçados pelas críticas e simplesmente boicotaram essa etapa do processo.

Tendo em vista essa dificuldade, nós entendemos que a metodologia aplicada precisa de uma etapa preliminar na qual é realizada uma reunião com o gerente do hotel e todos os funcionários envolvidos no processo. Nessa reunião devem ser apresentados: o modelo dos 5 GAPs, sua finalidade e importância; todas as etapas de aplicação do trabalho; métodos de aplicação e resultados esperados. Caso todos os envolvidos no processo de aplicação tenham maior conhecimento da finalidade do trabalho, espera-se que haja uma maior participação evitando um possível boicote. Também percebemos a necessidade da participação do dono do hotel na aplicação do modelo dos 5 GAPs, tendo em vista que é ele o real interessado pelo levantamento dos pontos fracos e melhoramento do processo.

5.1 CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

No presente trabalho, o modelo dos 5 GAPs foi aplicado em uma empresa do setor de hotelaria. Para aplicação do modelo foi apresentada uma metodologia que foi testada e avaliada. Como resultado foram encontrados importantes GAPs no processo e foram propostas algumas soluções para esses GAPs, tais como possíveis parcerias para resolver o problema das más condições de estacionamento, principalmente em tempos de picos na região. Também foi identificada a necessidade da implantação de sistemas de manutenções preventivas, e não apenas quando há existência de queixas. Apesar de algumas dificuldades encontradas na aplicação da metodologia proposta, os resultados obtidos apresentaram a força e a importância das ferramentas aplicadas para a identificação de lacunas existentes e para a análise da expectativa e percepção dos clientes. Como trabalho futuro, o questionário desenvolvido será aplicado a um número maior de clientes de forma que os resultados sejam mais representativos. Adicionalmente será proposta uma metodologia para aplicação do modelo dos 5 GAPs por parte da própria empresa, de forma a melhorar continuamente a qualidade dos serviços oferecidos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos o apoio financeiro da PROExC - UFPE (Pró-reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal de Pernambuco) que proporcionou a realização e divulgação do presente trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABUALSAUD, Emad Hashiem, OTHMAN, Asem Majed. A study of the effects of online banking quality gaps on customers' perception in Saudi Arabia. Journal of King Saud University - Engineering Sciences. In press, corrected proof. Available online 12 September 2019.
- BADARÓ, RUY AURÉLIO DE LACERDA (ORG). Hotelaria à luz do Direito do Turismo. Editora SENAC: São Paulo, 2006.
- CHANG, Bao-Lin, KAO, Hsiu-O, LIN, Shwu-Jen, YANG, Shu-Hui, JERNG, Jih-Shuin. Quality gaps and priorities for improvement of healthcare service for patients with prolonged mechanical ventilation in the view of family. Journal of the Formosan Medical Association. Volume 118, Issue 5, May 2019, Pages 922-931.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERNANDES, J. Técnicas de estudo e pesquisa. 3. ed. Goiânia: Kelps, 2001. 49 p.

GIANESI, IRINEU G. N., CORRÊA, HENRIQUE L., Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. Atlas, São Paulo, 2010.

IBGE, Pesquisa anual de serviços, Rio de Janeiro, v. 15, p.1-109, 2013.

IBGE, 2020. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>. Acessado em: 30/04/2020.

PENSE EMPREGOS, 2013. Disponível em: <http://revista.penseempregos.com.br>. Acessado em: 12/05/2015.

SLACK, NIGEL. Estratégia de operações/Nigel Slack e Michael Lewis; tradução Sandra de Oliveira-2 ed porto alegre. WALKER, JOHN R. Introdução à Hospitalidade. 2ª Edição. Editora Manole: Barueri – SP, 2002.

WTTC (WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL). <http://www.wttc.org/> Acessado em 27/09/2015.

ZEITHAML, V. A. How consumer evaluation process differ between goods and services. In: Donnelly, James, George, Wiliam R. (Org.) Marketing of services. Chicago: American Marketing Association, 1981.