

Qualidade em serviços em uma pousada: estratégias de melhoria com base nas perspectivas de clientes e gestores

Service quality in a guesthouse: improvement strategies based on customer and manager perspectives

Calidad en servicios en una posada: Estrategias de mejora basadas en las perspectivas de clientes y gestores



Jayne Rodrigues de SOUZA 

Universidade Federal Fluminense (UFF)

Fernando Oliveira de ARAÚJO 

Universidade Federal Fluminense (UFF)

Flávio BASTA 

Strong Business School

DATAS

Recebido: 25/09/2025

Aprovado: 14/03/2025

EDITADO POR

Rafael Cunha Ferro

PALAVRAS-CHAVE

Hospitalidade, gestão de serviços, qualidade percebida, avaliações.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo identificar e comparar os atributos de qualidade assinalados em avaliações on-line pelos clientes de uma pousada na cidade de Cabo Frio, Rio de Janeiro, Brasil, com a percepção da equipe gestora do estabelecimento. A fundamentação do estudo está suportada por uma revisão da literatura sobre gestão de serviços e qualidade em hospitalidade. Em termos metodológicos, para captar a percepção dos clientes, são analisadas as avaliações disponíveis em plataformas de reservas on-line Booking.com, enquanto a percepção dos gestores foi obtida através de entrevistas individuais com três profissionais que atuam na administração da pousada. Como resultado, identificaram-se os *gaps* entre a qualidade percebida dos clientes após a experimentação do serviço e a percepção dos gestores quanto à qualidade dos serviços oferecidos. Esta análise apontou as melhorias e aprimoramento dos processos operacionais da hospitalidade mediante a um plano de ação disponibilizado aos gestores com base nas principais insatisfações dos hóspedes. Além disso, destaca-se a importância de uma investigação contínua dos motores de satisfação para garantir a qualidade dos serviços e a fidelização dos hóspedes.

ABSTRACT

This research aims to identify and compare the quality attributes indicated in online reviews by customers of a guesthouse in the city of Cabo Frio, Rio de Janeiro, Brazil, with the perception of the establishment's management team. The study is based on a literature review of service management and quality in hospitality. In

KEYWORDS

Hospitality, service management, perceived quality, reviews.

methodological terms, to capture customer perception, reviews available on the online booking platforms Booking.com were analyzed. In contrast, the managers' perception was obtained through individual interviews with three professionals who work in the management of the guesthouse. As a result, gaps were identified between the quality perceived by customers after experiencing the service and the managers' perception of the service quality. This analysis pointed out improvements and enhancements to hospitality operational processes through an action plan made available to managers based on the main dissatisfaction of guests. In addition, the importance of continuous investigation of satisfaction drivers to ensure service quality and guest loyalty is highlighted.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo identificar y comparar los atributos de calidad destacados en las reseñas online de los clientes de una casa de huéspedes de la ciudad de Cabo Frio, Río de Janeiro, Brasil, con la percepción del equipo de gestión del establecimiento. El estudio se basa en una revisión de la literatura sobre la gestión y calidad del servicio en la hostelería. En términos metodológicos, para captar la percepción de los clientes se analizaron las opiniones disponibles en las plataformas de reserva online Booking.com, mientras que la percepción de los directivos se obtuvo a través de entrevistas individuales a tres profesionales que trabajan en la gestión de la posada. Como resultado, se identificaron brechas entre la calidad percibida por los clientes luego de experimentar el servicio y la percepción de los gerentes sobre la calidad de los servicios ofrecidos. Este análisis destacó mejoras y perfeccionamientos en los procesos operativos de hotelería a través de un plan de acción puesto a disposición de los directivos basado en las principales insatisfacciones de los huéspedes. Además, se destaca la importancia de la investigación continua sobre los factores de satisfacción para garantizar la calidad del servicio y la fidelización de los huéspedes.

PALABRAS CLAVE

Hospitalidad, gestión de servicios, calidad percibida, reseñas.

1 Introdução

Cabo Frio é um município do estado do Rio de Janeiro, localizado na Região dos Lagos, e destaca-se como um dos principais destinos turísticos do estado. Situado a 220 km da capital, o município é fortemente influenciado pelo turismo, que representa uma parcela significativa da economia local, sendo que o setor de serviços responde por 43,3% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (Sebrae Data MPE, 2023). Dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) evidenciam que o PIB *per capita* totalizou R\$ 52.801,54 em virtude do setor de serviços, que inclui o comércio, serviços diversos e, naturalmente, o turismo (IBGE, 2023).

O município conta com recursos naturais e de infraestrutura turística, atraindo demanda nacional e internacional de turistas, com reflexos no seu desempenho econômico, e na sua classificação na Categoria "A" do Mapa do Turismo Brasileiro 2024 (Brasil, 2024).

Este artigo tem por objeto de análise uma pousada familiar, localizada em Cabo Frio, a 4 km da Praia do Forte, principal ponto turístico do município. O público do estabelecimento é majoritariamente composto por turistas brasileiros, especialmente da cidade de São Paulo, atendido tanto por agências locais de turismo quanto por plataformas de reservas *on-line*.

A hospitalidade, aspecto central no turismo, é influenciada por variáveis como localização,

limpeza e qualidade do atendimento, que determinam a satisfação dos hóspedes e o sucesso competitivo no setor hoteleiro (Kim, Lee e Han, 2013). Moyano e Lengler (2011) sugerem que em um mercado competitivo, onde os serviços são relativamente homogêneos, a qualidade pode ser uma vantagem estratégica. Complementarmente, Pimic, Krsmanovic e Dukic (2023) argumentam que a busca contínua por elevada qualidade de serviço no setor hoteleiro deve ser uma prática internalizada para alcançar a satisfação dos hóspedes. A satisfação dos clientes com os serviços hoteleiros tem uma influência direta na intenção de retorno e recomendação do empreendimento, fazendo com que as avaliações dos hóspedes sejam uma ferramenta crucial para medição e melhoria contínua da qualidade.

Durante o período de julho de 2023 a julho de 2024, observou-se queda nas avaliações da pousada na principal plataforma de reservas *on-line*. Essas avaliações influenciam diretamente a reputação da pousada e a sua escolha por novos hóspedes. Além disso, as avaliações podem sinalizar variáveis que ocasionam em lacunas de qualidade, afetando a competitividade e a capacidade da pousada de atrair e fidelizar hóspedes. Portanto, a compreensão das avaliações, fornecidas por hóspedes, é relevante para a manutenção e sucesso do negócio.

Este artigo propõe investigar de que forma as avaliações dos clientes podem contribuir para suporte das decisões gerenciais, ajudando a reduzir a “miopia gerencial”. Assim, tem por objetivo geral confrontar os atributos de qualidade percebidos pelos clientes e gestores para desenvolver estratégias de melhoria. Especificamente, busca-se identificar os principais atributos de qualidade sob a perspectiva dos hóspedes, comparar com as percepções dos gestores e propor melhorias baseadas nas lacunas identificadas entre as expectativas dos clientes e a qualidade entregue. Por meio de um estudo de caso, a pesquisa se concentrou entre agosto de 2021 e julho de 2024, com base nas avaliações dos clientes na plataforma Booking.com e em entrevistas com os gestores do corpo diretivo, preservando a privacidade da pousada estudada.

Grande parte da pesquisa disponível sobre o tema tende a se concentrar em grandes cadeias hoteleiras ou estabelecimentos de luxo, cujas realidades e desafios diferem significativamente das pequenas e médias empresas (PME). As estratégias de gestão, os recursos disponíveis e os desafios operacionais enfrentados pelas PME são únicos e necessitam de uma abordagem diferenciada. Além disso, a falta de foco nas PME pode levar a uma aplicação inadequada de modelos de gestão que são mais apropriados para grandes corporações, resultando em estratégias ineficazes e na perpetuação da “miopia gerencial”.

Diante disso, a relevância deste estudo reside em sua contribuição teórica e empírica para o setor da hospitalidade, especialmente por preencher lacunas sobre o entendimento dos fatores que afetam a qualidade dos serviços, apresentar estratégias de melhorias operacionais e, por fim, por fornecer uma pesquisa direcionada às pequenas e médias empresas (PME), como a pousada em foco.

2 Excelência na gestão hoteleira

2.1 Qualidade em serviços

Segundo Briggs et al. (2007), a qualidade no setor de serviços é frequentemente avaliada pela capacidade de atender ou superar as expectativas dos clientes, um desafio devido à natureza intangível, variável e perecível dos serviços oferecidos. Diferentemente dos setores primário e secundário, o setor de serviços é caracterizado pela intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. Esses atributos tornam a gestão da qualidade e a satisfação do cliente desafios únicos.

O setor de serviços é uma parte fundamental da economia contemporânea, caracterizado por atividades que não produzem bens tangíveis, mas, principalmente, experiências, conhecimentos e apoio a outras atividades econômicas. Mohsin e Lockyer (2010) afirmam que o setor de serviços é um componente vital da economia moderna, responsável por uma parcela significativa do PIB em muitos países, abrangendo uma ampla gama de atividades, desde serviços financeiros e de saúde até turismo e hospitalidade.

A importância do setor de viagens e turismo para a economia global é inegável, como demonstram os dados divulgados pelo *World Travel & Tourism Council* (WTTC) em colaboração com a *Oxford Economics*. Em 2019, antes do impacto da pandemia de COVID-19, o setor contribuía com 10,4% do PIB global e gerava 10,5% de todos os empregos no mundo, representando 334 milhões de postos de trabalho. No entanto, após os impactos oriundos da pandemia, o setor apresentou resiliência e uma recuperação significativa em 2023 (Costa e Paula, 2022). Segundo a última pesquisa anual do WTTC, Viagens e Turismo representaram 9,1% do PIB global, um aumento de 23,2% em relação a 2022, aproximando-se dos níveis pré-pandemia (WTTC, 2024). Tais dados reforçam a necessidade de uma avaliação adequada, implementação e gestão da qualidade no setor de hotelaria para alcançar o sucesso, a sobrevivência e a sustentabilidade no mercado competitivo (Samal e Mishra, 2022).

Em termos gerais, a sobrevivência de uma organização está vinculada ao nível de serviço oferecido aos seus clientes. Em hotéis, o serviço de qualidade pode se manifestar de diversas maneiras, como, por exemplo, a partir de indicadores como higiene, segurança e atitude da equipe.

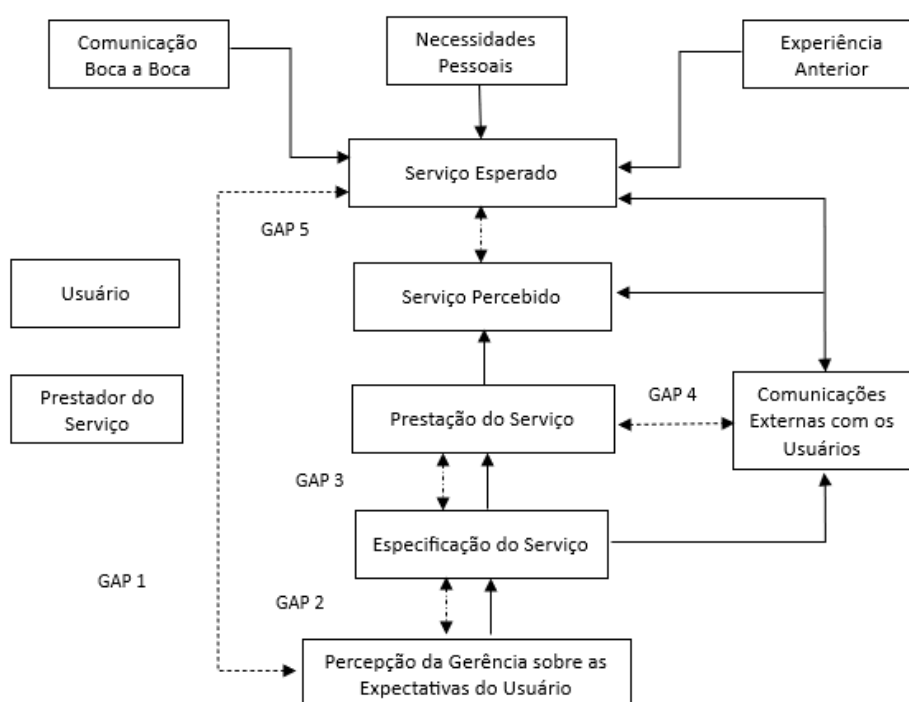
Mohsin e Lockyer (2010) destacam que a competitividade no setor hoteleiro depende não apenas das instalações físicas localizadas, mas também da entrega de um serviço de alta qualidade que visa encantar os clientes. Eles sugerem que a qualidade deve ser planejada, entregue, monitorada e sustentada com uma estratégia focada no cliente. Isso envolve ouvir os clientes, compreender suas expectativas e envolver os funcionários na busca pela excelência. Assim, a aplicação consistente dessas práticas pode levar à melhoria contínua na qualidade do serviço, aumentando a satisfação do cliente e, conseqüentemente, a lucratividade do negócio.

Para Erto e Vanacore (2002), o setor hoteleiro é uma subcategoria importante do setor de serviços, que visa a satisfação do cliente mediante diversas operações cíclicas e multifuncionais.

Cada subsistema do hotel, como recepção, quartos, banheiros, restaurantes e serviços de apoio, desempenha um papel crucial para garantir uma experiência satisfatória ao hóspede. A interação direta entre o cliente e os subsistemas destaca a importância de uma abordagem sistêmica para gerenciar e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. O cliente é ao mesmo tempo o destinatário e o juiz do serviço. Portanto, para projetar o serviço hoteleiro, as necessidades e expectativas dos clientes devem ser identificadas e traduzidas em hotelaria.

O Modelo dos Cinco *Gaps*, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), é uma abordagem consolidada para identificar discrepâncias na entrega de serviços e propor melhorias (Figura 1).

Figura 1 – Modelo GAP da Qualidade dos Serviços



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Esse modelo identifica cinco *gaps* principais que podem comprometer a qualidade do serviço, como descrito a seguir.

- *Gap 1*: Diferença entre as verdadeiras expectativas do consumidor e a percepção dessas expectativas pelos gerentes.
- *Gap 2*: Diferença entre a percepção gerencial acerca das expectativas dos clientes e a tradução dessa percepção em normas e especificações (padrões) em especificações de serviço.
- *Gap 3*: Diferença entre as normas e especificações (padrões) descritas e o serviço efetivamente fornecido ao cliente.
- *Gap 4*: Diferença entre o serviço realmente prestado e a comunicação externa realizada pela empresa.

- *Gap 5*: Diferença entre o serviço prestado e o serviço percebido, sendo a resultante final em função dos outros quatro gaps.

A compreensão desses *gaps* permite que gestores da hotelaria tomem decisões mais assertivas para reduzir discrepâncias na entrega do serviço e melhorar a experiência do hóspede. Em relação às diferenças entre as expectativas do hóspede e a percepção delas por parte dos gerentes de hotelaria, esse desalinhamento pode afetar diretamente a experiência do hóspede. Os gestores podem acreditar que determinados atributos, como infraestrutura e tecnologia, são os mais relevantes para a satisfação dos clientes, enquanto os hóspedes podem priorizar atendimento, conforto e personalização do serviço. Quando essa diferença não é reconhecida e trabalhada, há risco de insatisfação, impactando a confiança do estabelecimento e sua competitividade no mercado (State e Istudor, 2009).

2.2 Percepção e desempenho

De acordo com State e Istudor (2009), a qualidade no setor hoteleiro está vinculada às percepções e expectativas individuais dos hóspedes, que podem apresentar variações significativas. Os autores enfatizam a importância de compreender e atender às expectativas dos clientes para promover melhorias contínuas na qualidade dos serviços oferecidos. Assim, a aplicação de modelos conceituais e métodos de avaliação pode ajudar os gestores a identificar áreas de melhoria e tomar decisões informadas para aprimorar a experiência do cliente.

Adicionalmente, Mohsin e Lockyer (2010) enfatizam a importância de entender as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço para identificar discrepâncias entre expectativas e experiências reais. Essa análise indica que os gerentes de hotéis devem priorizar áreas críticas, como o atendimento na recepção, o serviço de quarto e os serviços de alimentação, visando aprimorar a qualidade percebida e, por conseguinte, a satisfação do cliente.

Dedeoğlu e Demirer (2014) afirmam que clientes satisfeitos com a qualidade do serviço de uma empresa tendem a escolhê-la novamente e destacam que aqueles com uma percepção elevada da qualidade do serviço contribuem positivamente para a imagem da empresa por meio do boca-a-boca. É responsabilidade dos gerentes conhecer as expectativas dos clientes e repassá-las aos funcionários, pois eles precisam ter uma percepção precisa da qualidade do serviço para poder transmiti-la corretamente aos seus colaboradores.

Os hotéis aumentam sua competitividade ao oferecer não apenas quartos bem equipados, mas também equipes de alta qualidade, reconhecidas como um de seus principais ativos. Funcionários influenciam a percepção da qualidade do serviço e a satisfação geral dos clientes. Comportamentos como cordialidade, alegria, atenção ao cliente e conhecimento sobre os serviços são fundamentais para a satisfação do cliente. Aparência cuidada, entusiasmo e cordialidade também são valorizados (Albayrak; Caber, 2014; Padlee; Thaw; Zulkiffli, 2019).

Os funcionários desempenham um papel central ao conectar diretamente os clientes aos negócios hoteleiros, impactando significativamente a percepção da qualidade do serviço. No entanto, diferenças nas percepções de qualidade de serviço entre funcionários e clientes podem dificultar o atendimento das expectativas dos clientes. Gerentes cujas percepções superam as de seus subordinados podem enfrentar dificuldades em liderar de forma eficaz, sendo essencial que essas percepções estejam alinhadas com as de funcionários e clientes para assegurar a qualidade do serviço (Dedeoğlu e Demirer, 2014).

Além disso, Worsfold et al. (2016) relatam que funcionários satisfeitos tendem a entregar serviços de maior qualidade, o que aumenta a satisfação do cliente e, conseqüentemente, impacta positivamente o desempenho financeiro da organização. A satisfação dos funcionários mede o quanto eles gostam de seus trabalhos e percebem sua qualidade positivamente, influenciando o comportamento e a eficácia organizacional. Altos níveis de satisfação no trabalho estão relacionados a menores taxas de absenteísmo e rotatividade.

Identificar os atributos que geram elogios ou reclamações é essencial para que a gestão possa aprimorar a satisfação geral dos clientes e assegurar sua fidelidade. Padlee, Thaw e Zulkiffli (2019) revelaram que a qualidade dos alimentos exerce a maior influência na satisfação do cliente, seguida pelo comportamento dos funcionários e pelas comodidades oferecidas nos quartos.

De acordo com Ramanathan e Ramanathan (2011), os clientes avaliam a qualidade do serviço de um hotel considerando uma variedade de atributos. Estes atributos são divididos em tangíveis e intangíveis, sistematizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Atributos de qualidade

Tangíveis	Envolvem as instalações físicas, como a qualidade e disponibilidade de facilidades no quarto (ex. cafeteira e roupão) e no hotel (ex. piscina e ginásio). Também incluem a aparência e limpeza do hotel, incluindo os quartos e restaurantes.
Intangíveis	Relacionam-se principalmente com o serviço, como atendimento ao cliente, compreensão e cuidado da gestão, garantia, conveniência das transações durante a estadia e o serviço no restaurante, se houver.

Fonte: Autores (2024).

Fatores mais complexos, como o 'valor percebido pelo dinheiro', também afetam diretamente a satisfação do cliente. A qualidade física e de serviço do hotel tem um impacto positivo na satisfação dos clientes. É crucial reconhecer que esses fatores possuem diferentes potenciais para gerar elogios ou reclamações por parte dos clientes. Compreender quais atributos específicos contribuem para maior reconhecimento positivo ou feedback negativo permite à gestão aprimorar a satisfação geral dos hóspedes e fortalecer sua fidelidade (Ramanathan e Ramanathan, 2011).

A qualidade dos quartos é um fator determinante para a disposição dos viajantes em investir em hotéis econômicos, com comodidades e limpeza sendo aspectos cruciais para o valor percebido pelos clientes. Elementos como o tamanho do quarto, a qualidade dos móveis, o silêncio e o conforto exercem grande influência na satisfação e na lealdade dos hóspedes. Além disso, a

aparência física do hotel e a qualidade de suas instalações contribuem significativamente para a percepção positiva dos clientes. A qualidade dos alimentos oferecidos nos restaurantes dos hotéis também é vital, com destaque para a higiene e a diversidade das opções de refeições. Em síntese, a satisfação do cliente, que se baseia no alinhamento entre expectativas e a qualidade do serviço recebido, é essencial para o sucesso de um hotel, afetando diretamente a fidelidade dos clientes e as intenções de recomendação boca a boca (Padlee; Thaw; Zulkiffli, 2019).

Briggs et al. (2007) exploraram as diferenças de desempenho entre hotéis independentes e redes hoteleiras, partindo da premissa de que hotéis de rede tenderiam a priorizar mais a qualidade do serviço. Contudo, os dados coletados por meio de questionários revelaram que não houve diferenças significativas nas avaliações do atendimento ao cliente entre ambos os tipos de hotéis, considerando fatores como simpatia, padrões de qualidade, personalização do serviço e aspectos tangíveis.

Hu, Kandampully e Juwaheer (2009) definem o valor percebido como a avaliação subjetiva que o consumidor realiza sobre a utilidade de um produto ou serviço, baseada na relação entre o que é recebido e o que é oferecido em troca. Essa análise envolve a comparação entre os benefícios obtidos e os sacrifícios realizados. Os autores enfatizam que o valor deve ser determinado pelos clientes e é considerado satisfatório quando a experiência total proporcionada é positiva.

2.3 Inteligência para apoio de decisão

Basta e Perez (2021) ressaltam a relevância da Inteligência Competitiva na tomada de decisões no setor hoteleiro, abordando as principais práticas e métodos aplicados à área. O avanço tecnológico transformou a comunicação das empresas de serviços, permitindo que produtos intangíveis sejam apresentados de forma compreensível e, até certo ponto, previamente experienciados pelos consumidores (Basta; Araújo, 2017).

Alhassan e Kidido (2023) destacam a inteligência de dados como uma ferramenta indispensável na era digital, particularmente no setor de hotelaria. A coleta e análise de grandes volumes de dados oferecem *insights* valiosos que apoiam a tomada de decisões estratégicas. Para os hóspedes, isso resulta em experiências mais personalizadas e satisfatórias; para os gestores, estabelece uma base sólida para otimizar operações e maximizar lucros.

A utilidade percebida das avaliações on-line é fortemente impactada por fatores como necessidade de informação, credibilidade e qualidade do conteúdo. No contexto brasileiro, a credibilidade tem um peso maior, refletindo o ceticismo dos consumidores, que priorizam a confiança na fonte em detrimento da qualidade objetiva das avaliações (Oliveira et al., 2020).

Mesquita, Bridi e Almeida (2021) apontam que a internet se tornou o principal ponto de contato entre consumidores e prestadores de serviços, facilitando as decisões de compra. Um portal interativo e informativo é considerado um diferencial competitivo. Contudo, o excesso de informações on-line, incluindo dados falsos ou desatualizados, pode gerar frustração nos viajantes,

tornando as plataformas menos atrativas. Ainda assim, a tecnologia simplifica o planejamento de viagens, otimizando a gestão de tempo e recursos financeiros. Dessa forma, a escolha do destino se torna mais criteriosa, dado o investimento significativo envolvido no turismo.

A internet tornou-se uma ferramenta essencial para consumidores que buscam decidir sobre destinos de férias e hospedagem. Antes de vivenciar os serviços, os viajantes frequentemente avaliam a qualidade com base em avaliações *on-line* e no boca a boca eletrônico (eWOM). Essas avaliações se consolidaram como fontes confiáveis de informação, exercendo grande influência sobre as decisões de compra. Limberger, Boaria e Anjos (2014) destacam que o impacto do boca a boca eletrônico (eWOM) no comportamento do consumidor tem sido amplamente estudado para auxiliar gestores na tomada de decisões e na formulação de estratégias eficazes.

Plataformas como TripAdvisor e Booking.com são amplamente utilizadas para o compartilhamento de experiências. No entanto, avaliações positivas ou negativas podem impactar significativamente a reputação de empresas turísticas. Assim, torna-se crucial que essas empresas compreendam o impacto das avaliações *on-line* e gerenciem esses dados de forma estratégica para mitigar possíveis efeitos adversos (Browning; So; Sparks, 2013).

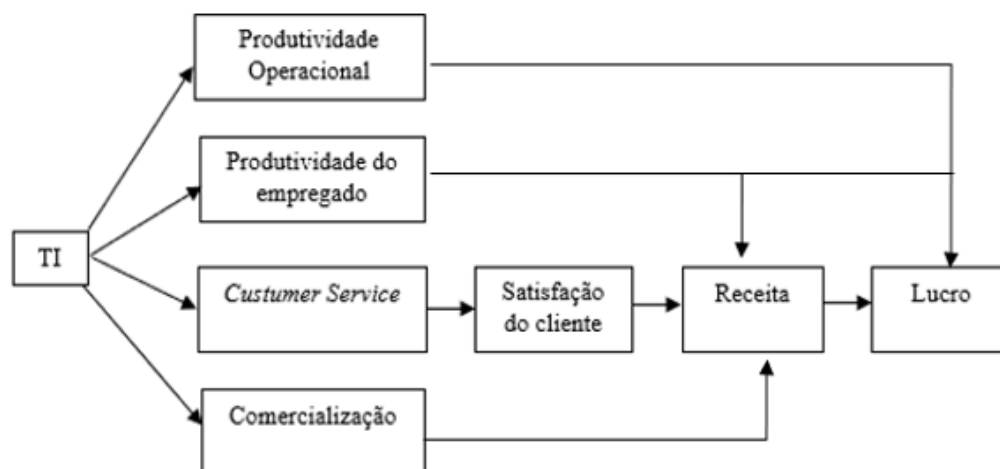
Wong et al. (2013) destacam que, para os gestores, as avaliações *on-line* dos clientes funcionam como uma nova modalidade de *marketing* boca a boca, oferecendo informações detalhadas, experienciais e atualizadas, além de isentas de caráter comercial. Esses fatores tornam as avaliações particularmente valiosas para gestores e pesquisadores interessados em entender as preferências e comportamentos dos clientes.

Castanha, Pillai e Sankaranarayanan (2023) afirmam que a análise do feedback dos clientes é uma ferramenta poderosa para identificar áreas de melhoria, possibilitando que gestores implementem mudanças estratégicas voltadas ao aumento da satisfação e lealdade dos hóspedes. Entre os aspectos que podem ser aprimorados estão o atendimento individualizado, a cordialidade e atenção da equipe, a garantia de segurança e proteção aos hóspedes, bem como a manutenção de ambientes limpos e adequados. Além disso, é possível melhorar a aparência física do hotel, oferecer opções de transporte adequadas e investir no desenvolvimento sustentável por meio de práticas ambientalmente responsáveis.

A utilização de gestão de dados na tomada de decisões capacita os gestores a adotar uma abordagem proativa diante da concorrência e das dinâmicas do mercado. Por meio da análise de dados de mercado e de concorrentes, os hotéis conseguem identificar oportunidades e mitigar ameaças, ajustando suas estratégias de *marketing* e operações para manterem a competitividade. Essa análise possibilita a identificação de tendências e padrões que seriam difíceis de perceber de outra forma, abrangendo desde o gerenciamento de inventário até a alocação de recursos humanos. Com dados precisos, os gestores podem prever picos de demanda, implementar ajustes dinâmicos nos preços e aprimorar a eficiência operacional.

Sob essa perspectiva, Melián-González e Bulchand-Gidumal (2016) elaboraram um modelo que evidencia a influência dos investimentos em Tecnologia da Informação (TI) no aumento da ocupação e da rentabilidade no setor hoteleiro, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Impacto da TI na lucratividade empresarial



Fonte: Adaptado de Melián-González e Bulchand-Gidumal (2016).

A inteligência de dados pode promover uma cultura de melhoria contínua dentro das organizações hoteleiras. Com acesso a dados em tempo real, os gestores podem monitorar constantemente o desempenho e implementar ajustes imediatos, quando necessário. Isso não só melhora a eficiência operacional, mas também capacita os funcionários, fornecendo-lhes as ferramentas e as informações necessárias para oferecer um serviço excepcional. Em última análise, a inteligência de dados transforma a maneira como os hotéis operam e interagem com seus clientes, criando um ciclo virtuoso de melhoria contínua e satisfação mútua.

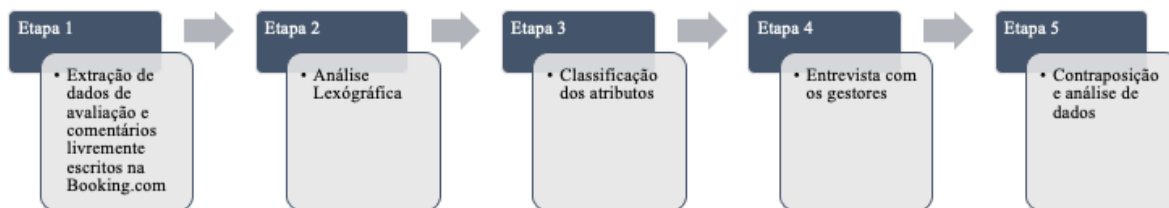
3 Procedimentos metodológicos

Segundo Gray (2012), a função de uma pesquisa é explorar e reconhecer as diversas perspectivas das pessoas em seus contextos naturais. Assim, a escolha da metodologia de pesquisa pode ser influenciada por diferentes fatores e pela percepção do pesquisador.

Este estudo é fundamentado na taxonomia proposta por Vergara (1997). De acordo com a autora, a classificação da pesquisa pode ser categorizada por dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa é classificada como explicativa, pois buscar esclarecer os fatores que contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno. Quanto aos meios, esta pesquisa é classificada como pesquisa de campo, pois trata de uma investigação empírica, realizada na empresa que serve como objeto deste estudo.

Com base no problema de pesquisa e nos objetivos propostos, este artigo realiza uma análise qualitativa com dois grupos de indivíduos: i) os clientes finais, por meio da análise lexicográfica de avaliações na plataforma Booking.com; e ii) o corpo gestor da pousada, com entrevistas presenciais realizadas com três gestores. A pesquisa foi conduzida em cinco etapas, conforme apresentadas na Figura 3.

Figura 3 – Etapas da pesquisa



Fonte: Autores (2024).

A Etapa 1 consiste na coleta de dados secundários de avaliações. Com o objetivo de contribuir para o alcance dos objetivos deste estudo, foram consideradas as avaliações e os comentários livremente escritos de ex-clientes, disponíveis na plataforma Booking.com, no período de agosto de 2021 a julho de 2024.

Na Etapa 2, foi realizada uma análise lexicográfica, que consiste no exame detalhado das palavras e expressões utilizadas pelos hóspedes nas avaliações livremente escritas. Essa etapa envolve a identificação e a contagem dos termos mais mencionados, permitindo compreender os aspectos destacados da experiência dos clientes. Além disso, os termos identificados são classificados de acordo com o contexto em que aparecem, sendo categorizados como avaliações positivas (quando expressam satisfação) ou negativas (quando indicam insatisfação ou críticas).

Na etapa 3, foi realizada a classificação dos atributos e, posteriormente, na Etapa 4, a aplicação de entrevista com questionário semiestruturado junto a três gestores da pousada, apresentados no Quadro 2. Por fim, na Etapa 5, os dados foram confrontados e discutidos com o referencial teórico.

Quadro 2 - Perfil dos gestores entrevistados

#	Gênero	Idade	Tempo de empresa	Função
1	Feminino	58	4 anos	Gestor de Governança e Alimentação
2	Masculino	70	4 anos	Gestor de Manutenção
3	Masculino	30	4 anos	Gestor Financeiro/Comercial

Fonte: Autores (2024).

A pousada familiar em análise, situada na cidade de Cabo Frio, na Região dos Lagos, foi construída em 1980 e passou a ser gerida pelos arrendatários em 2020. Com trinta acomodações disponíveis, oferece também áreas de lazer e restaurante, e conta com uma equipe composta por onze colaboradores (repcionistas, governanta, camareiras, piscineiro, cozinheiras e manutenção), somados aos três gestores de área.

4 Resultados

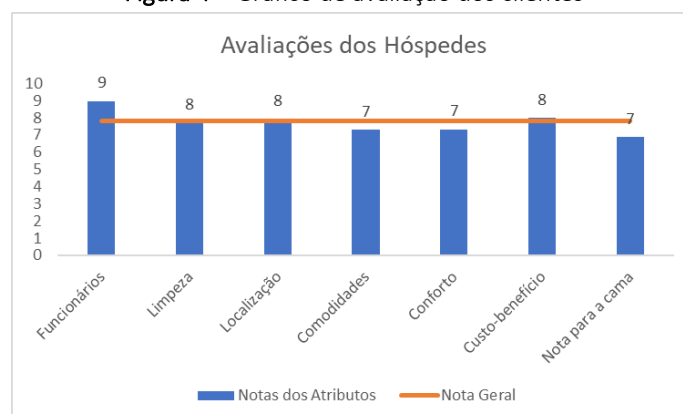
4.1 Avaliações de clientes

As avaliações na Booking.com são feitas exclusivamente por clientes, pós-experiência do serviço, que reservaram e se hospedaram na propriedade. Após o *check-out*, os hóspedes recebem um convite para avaliar a estadia, podendo atribuir uma nota geral de 1 a 10 e avaliar atributos como funcionários, limpeza, localização, comodidades, conforto, custo-benefício, e atribuir nota para a cama. Os comentários nessa plataforma, opcionalmente, acompanham as avaliações e são deixados pelos hóspedes como parte do feedback sobre a estadia. Assim, após a experiência, os hóspedes podem escrever observações detalhadas sobre a propriedade, mencionando aspectos considerados relevantes, os quais são classificados em dois tipos: positivos no campo disponível “o que eu gostei” e negativos no campo disponível “o que eu não gostei”.

O período de avaliação em análise foi de 2021 a julho de 2024. Contabilizaram-se 27 avaliações no ano de 2021, 97 avaliações no ano de 2022, 56 avaliações no ano de 2023 e 105 avaliações no ano de 2024, totalizando 287 avaliações. É importante destacar que este período abrange os últimos momentos da pandemia de COVID-19 e a subsequente recuperação do setor de turismo e hospedagem, o que pode ter influenciado significativamente a quantidade de reservas, percepções e avaliações dos clientes.

A análise das notas das avaliações resultou na elaboração da Figura 4, com as médias dos atributos, permitindo visualizar as tendências e variações nas percepções dos clientes ao longo do tempo. Essa figura fornece uma visão clara sobre diferentes aspectos do serviço prestado, destacando pontos fortes e áreas que necessitam de melhoria.

Figura 4 – Gráfico de avaliação dos clientes



Fonte: Autores (2024).

A análise do gráfico revela que os funcionários receberam a nota mais alta, com uma média de 9, indicando uma forte satisfação dos hóspedes com o atendimento. Em seguida, os atributos de limpeza, localização e custo-benefício receberam notas 8, demonstrando que esses são também pontos fortes da pousada. Por outro lado, as comodidades, conforto e nota para a cama

apresentaram médias de 7, sugerindo que há espaço para melhorias nessas áreas. A nota geral no período estudado foi 8, evidenciando uma percepção positiva dos hóspedes sobre a experiência geral na pousada.

A análise lexicográfica dos comentários abertos nos campos “o que eu gostei” foi realizada para identificar e quantificar a ocorrência dos termos mais mencionados, proporcionando uma visão clara dos aspectos mais valorizados pelos hóspedes e permitindo uma análise detalhada dos pontos fortes percebidos no serviço de hospedagem, conforme ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Frequência dos atributos positivos

Palavra	Frequência	Palavra	Frequência	Palavra	Frequência
Funcionários	139	Restaurante	16	Lazer	3
Café da Manhã	113	Estacionamento	14	Organização	1
Piscina	105	Salão de Jogos	12	Área de Lazer	1
Localização	78	Conforto	5	Tranquilidade	1
Limpeza	52	Segurança	4	Playground	1
Espaço Amplo	34	Roupa de Cama	3	Camas	1
Custo-Benefício	29	Ar condicionado	3	Chuveiro Quente	1
Quarto	17	Infraestrutura	3	-	-

Fonte: Autores (2024).

A nuvem de palavras gerada pelo *WordClouds* representa com letras maiores as palavras (atributos) citadas com mais frequência nos feedbacks positivos dos clientes (Figura 5).

Figura 5 - Atributos Positivos



Fonte: Autores (2024).

Entre os atributos mais proeminentes, estão "Café da Manhã", "Funcionários", "Localização", "Piscina" e "Limpeza". Esses termos indicam os principais pontos de interesse e preocupação dos hóspedes. "Café da Manhã" e "Funcionários" aparecem como os aspectos mais elogiados, enquanto os termos "Piscina" e "Limpeza" são frequentemente mencionados, refletindo

a importância desses fatores na avaliação geral dos clientes. Essa observação está em consonância com os achados de Kim, Lee e Han (2013), ao indicarem que atributos como limpeza, localização, tarifa do quarto, valor, segurança, qualidade de serviço e reputação são considerados pela maioria dos viajantes na decisão de escolha de hotel.

Os funcionários da pousada são consistentemente elogiados nas avaliações, com 139 menções, destacando-se como um ponto forte da empresa. A prestatividade, atenção e recepção calorosa são percebidas de forma positiva pelos hóspedes. Esses elogios refletem comportamentos significativos para a satisfação do cliente, conforme identificado por estudos de Padlee, Thaw e Zulkiffli (2019) e Albayrak e Caber (2014), ao relatarem que ser educado e alegre, fazer o cliente se sentir especial, estar bem-informado, ter aparência cuidada, demonstrar entusiasmo e cordialidade são comportamentos que contribuem para uma experiência positiva dos hóspedes.

Para o campo “o que eu não gostei” a Tabela 2 quantifica a frequência das palavras indicativas dos principais pontos de insatisfação dos hóspedes e que merecem atenção prioritária para melhorar a qualidade do serviço oferecido.

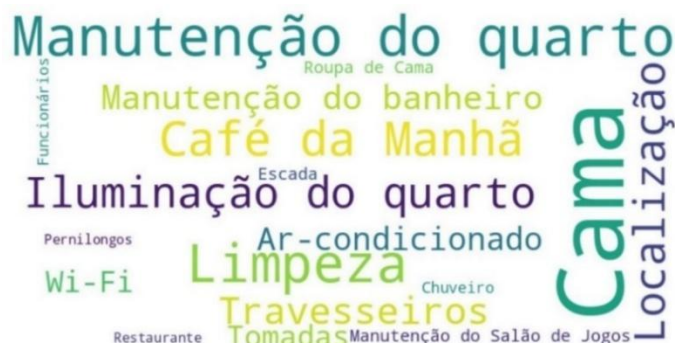
Tabela 2 – Frequência dos atributos negativos

Palavra	Frequência	Palavra	Frequência	Palavra	Frequência
Cama	27	Tomadas	6	Travesseiro	3
Manutenção do quarto	23	Wi-Fi	6	Infraestrutura	3
Limpeza	21	Sala de Jogos	5	TV Smart	3
Café da Manhã	16	Roupa de Cama	5	Serviço de almoço/jantar	2
Iluminação do quarto	13	Escada	5	Ducha Higiénica	1
Localização	13	Funcionários	4	Móveis antigos	1
Travesseiros	10	Chuveiro	4	Espelho	1
Manutenção do banheiro	8	Restaurante	3	Gerador	1
Ar-condicionado	7	Pernilongos	3	Pet Friendly	1

Fonte: Autores (2024).

A segunda nuvem de palavras, também gerada pelo *site Wordclouds*, foca nos atributos negativos mencionados pelos hóspedes (Figura 6). Termos como "Manutenção do quarto", "Cama", "Iluminação do quarto" e "Manutenção do banheiro" aparecem com destaque, indicando áreas que necessitam de atenção. Os termos "Ar-condicionado", "Tomadas" e "Travesseiros" também são frequentemente mencionados, sugerindo insatisfações específicas que podem impactar negativamente a experiência dos hóspedes.

Figura 6 – Atributos Negativos



Fonte: Autores (2024).

A gestão eficaz desses feedbacks pode não apenas ajudar a mitigar insatisfações, mas também melhorar a qualidade do serviço oferecido. Segundo Browning, So e Sparks (2013), as avaliações on-line podem fornecer às empresas uma fonte ricamente informativa de feedback dos consumidores que lhes permitirá identificar as principais áreas que necessitam de treinamento de pessoal e ações corretivas.

Comparando as duas nuvens de palavras, é possível identificar atributos que aparecem em ambas, indicando aspectos tanto positivos quanto negativos mencionados pelos hóspedes, corroborando com State e Istudor (2009), ao apontarem que a qualidade no setor hoteleiro depende das percepções e expectativas individuais dos clientes, e podem variar significativamente (Quadro 3).

Quadro 3 - Comparação de palavras

	Positivo	Negativo
Localização	A localização da pousada é frequentemente elogiada, sendo considerada um ponto forte por estar em um bairro residencial, tranquilo, com um posto policial próximo, proporcionando silêncio e segurança. “[...] Localização e a hospedagem são muito boas [...]”.	Alguns hóspedes mencionam negativamente este atributo, principalmente em relação à falta de comércio nas proximidades e à dificuldade de ir a pé para as praias e outros pontos de interesse. “[...] Localização é distante das praias para ir a pé [...]”.
Limpeza	Indicada como um aspecto bem avaliado, sugerindo que a maioria dos hóspedes encontram os quartos e áreas comuns limpos. “[...] Limpeza excelente, funcionários educados [...]”.	Algumas críticas apontam para ocasiões em que a limpeza não atendeu às expectativas, indicando inconsistências no serviço. “[...] Limpeza ruim do quarto e do banheiro [...]”.
Café da Manhã	O café da manhã é frequentemente elogiado pelos hóspedes, que destacam tanto a qualidade quanto a quantidade dos itens oferecidos, considerando-o excelente. “[...] o café da manhã muito bem carregado nós amamos [...]”.	As críticas estão relacionadas à variedade de itens e ao horário de funcionamento. “[...] Café da manhã só começa às 8:00 da manhã, pra quem viaja a trabalho é ruim. Poderia ser um pouco mais cedo 7:00 hrs pelo menos [...]”.

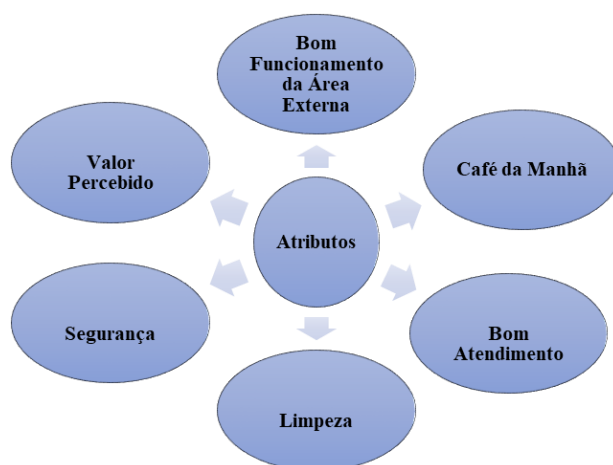
Fonte: Autores (2024).

4.2 Percepção do corpo gestor

A pesquisa de campo foi realizada com três gestores da pousada em estudo, cada qual responsável por diferentes áreas administrativas. O resultado da pesquisa foi organizado de acordo com as seções do questionário, abordando temas como qualidade em serviços, avaliações de clientes, reconhecimento de atributos de qualidade, tomada de decisão com base no feedback dos hóspedes, dificuldades enfrentadas e expectativas para o futuro da pousada.

As entrevistas começaram explorando o conceito de qualidade em serviços, constatando-se que os gestores têm uma compreensão alinhada com as definições encontradas na literatura acadêmica. Em seguida, foram discutidos os atributos de qualidade considerados prioritários para a gestão da pousada, cujas respostas destacam aspectos cruciais para a operação e sucesso do estabelecimento, conforme Figura 7.

Figura 7 - Atributos prioritários para os gestores



Fonte: Autores (2024).

Continuando a entrevista, foi questionado o que os gestores entendiam por qualidade em serviços. As percepções resumidas de cada gestor constam do Quadro 4:

Quadro 4 - Percepções dos gestores

Gestor	Percepção
Gestor de Governança e Alimentação	Enfatiza o desenvolvimento das pessoas que entregam os serviços aos hóspedes como fator crucial para a qualidade do serviço.
Gestor Financeiro	Vê a qualidade em serviço como multifatorial, combinando critérios objetivos e subjetivos, além de gerenciar as expectativas dos clientes.
Gestor de Manutenção	Enfatiza diversos aspectos, como atendimento ao cliente, conforto, limpeza, infraestrutura, serviços adicionais e experiência do hóspede.

Fonte: Autores (2024).

As avaliações dos hóspedes são reconhecidas como uma ferramenta crucial para os gestores, fornecendo informações valiosas sobre a qualidade do serviço prestado. A análise desses feedbacks pode identificar áreas que necessitam de melhorias, permitindo que os gestores implementem mudanças estratégicas voltadas para aumentar a satisfação e a lealdade dos hóspedes. Isso inclui aprimorar o atendimento individualizado, manter uma atitude atenciosa dos colaboradores, garantir a segurança e proteção dos hóspedes, e assegurar que o ambiente seja higiênico e limpo.

Um dos aspectos mais notáveis da gestão da pousada tem sido a capacidade de responder proativamente aos feedbacks dos clientes, resultando em melhorias significativas nos serviços oferecidos (Quadro 5). Por exemplo, entre os anos de 2020 e 2021, algumas avaliações indicaram a necessidade de implantar um restaurante na pousada para oferecer refeições no almoço e jantar. Em resposta, a gestão implementou essa sugestão no ano de 2022, o que contribuiu significativamente para a satisfação dos clientes. Além disso, a contratação de um funcionário dedicado à manutenção dos quartos, conforme sugerido nas avaliações, também melhorou a satisfação dos hóspedes, evidenciando a importância de ouvir e agir com base nos feedbacks recebidos. Essas ações destacam o papel essencial das avaliações dos hóspedes na melhoria contínua da qualidade do serviço e na valorização do ambiente e da aparência física do hotel (Castanha; Pillai; Sankaranarayanan, 2023).

Quadro 5 – Implantação de melhorias

Gestor	Implantação de melhorias
Gestor de Governança e Alimentação	A disponibilização de refeições na pousada foi uma das principais mudanças adotadas, visto que em nosso entorno não possui restaurantes. Outro exemplo disso foi a melhoria da distribuição da nossa rede de <i>Wi-Fi</i> . Realizamos um grande investimento nessa estrutura para melhorar a qualidade do sinal nos quartos.
Gestor Financeiro	A implantação do restaurante com oferta de refeições na pousada durante o almoço e jantar. Outro exemplo disso pode ser a adoção de uma política de gratuidade de crianças mais flexível. Inicialmente, apenas disponibilizávamos essa gratuidade para as crianças que dormiam na cama com os pais até 5 anos de idade. Hoje quase sempre disponibilizamos cama extra gratuitamente, dependendo da nossa disponibilidade de vagas.
Gestor de Manutenção	Dando enfoque inicial a minha área, acabamos de colocar um colaborador focado na manutenção dos quartos. Antes não conseguíamos cumprir uma rotina de manutenção preventiva adequada. De modo geral, acho que disponibilização de refeições na pousada foi uma das grandes mudanças adotadas, devido nosso bairro ser residencial e sem comércio próximo.

Fonte: Autores (2024).

Ao serem questionados sobre as áreas específicas em que a pousada pode melhorar, com base no feedback dos hóspedes, os gestores responderam de forma coerente com os resultados obtidos na plataforma Booking.com. As respostas foram unânimes quanto à necessidade de revitalização da infraestrutura da pousada. Eles identificaram diversos pontos críticos que precisam ser abordados, tais como:

- a) Infraestrutura Geral: A revitalização da infraestrutura é o maior desafio, abrangendo a

estrutura dos quartos, restaurante e salão de jogos. Diversas necessidades foram mapeadas nessas áreas.

- b) Infraestrutura dos Quartos: A maior dificuldade, atualmente, é a revitalização da infraestrutura dos quartos, com ênfase especial na melhoria dos banheiros, considerada uma prioridade destacada.
- c) Restaurante: A disponibilização de uma maior variedade de lanches no restaurante é vista como um potencial de melhoria significativa na qualidade dos serviços oferecidos. No entanto, essa prática ainda não foi adotada devido às limitações estruturais da cozinha e à fase de validação do funcionamento do restaurante.

Os gestores destacam que a principal dificuldade enfrentada atualmente é de natureza financeira, conforme apontado pelo Diretor Financeiro em entrevista:

A maior dificuldade é financeira. A empresa possui quase 4 anos de funcionamento, de modo que iniciamos nossa operação em 2020 e enfrentamos muitas instabilidades decorrentes da Pandemia de COVID-19”.

Segundo Costa e Paula (2022) em sua pesquisa sobre os efeitos da pandemia da Covid-19 sobre os meios de hospedagens, antes da pandemia, os estabelecimentos recebiam, em média, 487 hóspedes na alta estação e 250 na baixa estação. Com o advento da pandemia ocorreu um impacto de 65,5% na taxa de ocupação no primeiro semestre de 2020, refletindo em um impacto de 66 a 80% no faturamento semestral desses estabelecimentos. O mesmo estudo relata que, devido às medidas restritivas impostas para conter a pandemia, como o fechamento de fronteiras e restrições de viagens, houve uma paralisação significativa das atividades turísticas. Isso levou a uma queda drástica na taxa de ocupação dos meios de hospedagem, com alguns locais experimentando uma redução de até 93,9% na taxa de ocupação comparado ao mesmo período de 2019.

4.3 Análise comparativa entre as percepções de clientes e de gestores

Dedeoğlu e Demirer (2014) afirmam que é responsabilidade dos gestores orientarem os funcionários à medida que examinam as percepções de desempenho da qualidade do serviço dos clientes.

Para identificar as semelhanças entre os atributos e padrões de qualidade esperados pelos clientes e os apresentados pela equipe gestora, é importante observar os pontos em que as avaliações convergem. A análise revela as seguintes semelhanças: há áreas com uma clara concordância entre clientes e gestores, refletindo consistência nas percepções de qualidade em relação aos atributos funcionários, ao conforto e ao custo-benefício. A convergência nestes pontos pode ser interpretada como um sinal positivo de que, nestes aspectos, as expectativas dos clientes

estão sendo atendidas de acordo com a visão dos gestores.

Igualmente, a pesquisa realizada por Dedeoğlu e Demirer (2014) sugere que a diferença nas percepções de qualidade de serviço entre gerentes, funcionários e clientes pode impactar negativamente a satisfação do cliente, lealdade e vantagem competitiva. A discrepância nas percepções pode levar à diminuição da motivação e desempenho dos funcionários, o que exige maior atenção dos gerentes para alinhar as percepções de qualidade de serviço entre todos os stakeholders.

As diferenças encontradas nesse estudo sugerem pontos importantes para reduzir a miopia gerencial, são elas:

- a) Limpeza: A percepção do gestor de manutenção diverge dos clientes, sugerindo a necessidade de realinhamento dos padrões e expectativas.
- b) Localização: A avaliação do gestor financeiro não está alinhada com a dos clientes, apontando para possíveis diferenças de critérios de avaliação.
- c) Comodidades: Há uma discrepância significativa entre a percepção dos clientes e a dos gestores de governança e manutenção, indicando a necessidade de melhorias ou de melhor comunicação sobre as comodidades.

4.4 Proposta de plano de ação

Costa e Paula (2022) relatam os desafios para a indústria hoteleira, duramente afetada pela pandemia de COVID-19. Entre os diversos problemas enfrentados, o *gap* de fluxo de caixa emergiu como um dos mais críticos, impedindo muitos estabelecimentos de realizar os investimentos necessários para manter e melhorar seus serviços.

Durante a pandemia, a pousada estudada enfrentou uma queda drástica na ocupação, resultando em uma significativa redução nas receitas. As medidas de distanciamento social, restrições de viagem e o medo do contágio contribuíram para a diminuição acentuada do número de hóspedes. Mesmo após a flexibilização das restrições, a recuperação tem sido lenta, comprometendo gravemente o fluxo de caixa da pousada. Esse cenário limitou a capacidade de investimento em melhorias e inovações essenciais.

As entrevistas com os gestores revelaram que a falta de fluxo de caixa impactou negativamente em áreas críticas, como infraestrutura e conforto. A manutenção e renovação das instalações foram adiadas, o que repercutiu na experiência dos hóspedes. Investimentos cruciais, como a substituição de camas, foram comprometidos, resultando em insatisfação por parte dos clientes devido ao desgaste dos colchões e camas.

A literatura sugere que a inteligência de dados pode ajudar na tomada de decisões para melhorar a qualidade do serviço e a experiência dos hóspedes, mesmo com restrições financeiras (Alhassan e Kidido, 2022), conforme sistematizado no Quadro 6.

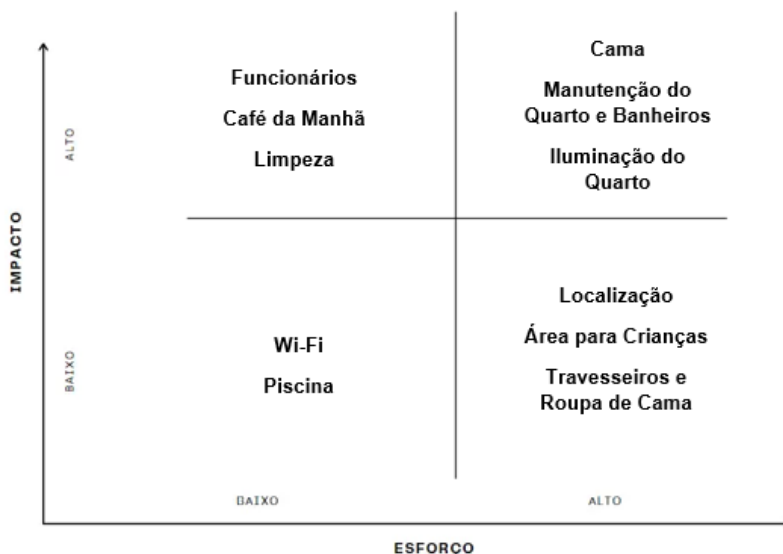
Quadro 6 – Apoio da decisão através dos dados

AÇÕES	GESTÃO DOS DADOS
Análise preditiva	Utilizando dados históricos de ocupação e sazonalidade, os gestores podem prever períodos de maior demanda e alocar recursos de forma mais eficiente. Isso ajuda a planejar a manutenção e a renovação das instalações em momentos de menor ocupação, minimizando o impacto nos hóspedes.
Identificação de prioridades	A partir da análise de feedbacks e avaliações dos hóspedes, é possível identificar quais aspectos da infraestrutura e do conforto são mais críticos para a satisfação do cliente. Dessa forma, os gestores podem priorizar investimentos em áreas que trarão maior retorno em termos de melhoria da experiência do hóspede.
Personalização de Serviços	Os dados sobre preferências e comportamentos dos hóspedes podem ser utilizados para personalizar a experiência como, por exemplo, o serviço do café da manhã, restaurante e <i>amenities</i> que atendam melhor às suas expectativas. Isso pode aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes, mesmo sem grandes investimentos financeiros.
Gestão de Inventário	A análise de dados pode melhorar a gestão do inventário, permitindo que os gestores mantenham um equilíbrio entre estoque suficiente para atender a demanda e evitar excessos que imobilizam capital desnecessariamente.
Desenvolvimento de Promoções e Campanha	Com base em dados de ocupação e comportamento de reserva, os gestores podem desenvolver promoções e campanhas de <i>marketing</i> mais eficazes, atraindo mais hóspedes em períodos de baixa ocupação e aumentando a receita.
Benchmarking	Comparar o desempenho da pousada com o de concorrentes pode ajudar a identificar áreas onde a pousada está abaixo do padrão do mercado. Isso permite focar em melhorias específicas que podem aumentar a competitividade e a atratividade do estabelecimento.

Fonte: Autores (2024).

Com base na análise de dados discutida no Quadro 6, sugere-se a matriz de esforço e resultado representada pela Figura 8, que elenca os problemas e seus impactos ordenados de acordo com a sua importância.

Figura 8 - Matriz esforço e impacto



Fonte: Autores (2024).

Com base na análise de dados descrita anteriormente, sugere-se o plano de ação desenvolvido utilizando a matriz 5W2H, detalhando as ações a serem implementadas, ordenadas por importância, com suas respectivas periodicidades. Além disso, são especificados outros dados, como o responsável pela execução, a justificativa para cada ação e o custo associado, conforme sistematizado no Quadro 7.

Quadro 7 – Matriz 5W2H

O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Área para Crianças	Melhorar área de recreação, com brinquedos seguros e atividades supervisionadas	Playground	Dentro de 5 meses	Diretor Financeiro/ Comercial	Planejar rotina de manutenção dos brinquedos e atividades supervisionadas	↑
Transporte	Disponibilizar serviços de traslado para pontos turísticos	Pousada	Dentro de 5 meses	Diretor Financeiro/ Comercial	Firmar parcerias com empresas de transporte local	↑
Manutenção	Realizar uma revisão geral nos quartos e banheiros	Quartos e Banheiros	Dentro até 1 mês	Diretor de Manutenção	Auxiliar de manutenção fará revisões trimestrais	↓

(continua)

(continuação)

Manutenção	Providenciar calendário de rotina de manutenção com <i>check-list</i>	Quartos e Banheiros	Dentro de 3 meses	Diretor de Manutenção	Auxiliar de manutenção fará revisões trimestrais	↑
		Salão de Jogos				↑
Iluminação	Melhorar a iluminação	Quartos	Dentro de 5 meses	Diretor de Manutenção	Substituição ou Redistribuição das lâmpadas	↓
Camas e Travesseiros	Mapear todas as reclamações e verificar se são para o mesmo quarto	Quartos	Dentro de 2 meses	Diretor Financeiro/ Comercial	Elaborar um relatório relacionando os comentários negativos	↑
	Substituir itens antigos por novos, mais confortáveis					↓
Ar-Condicionado	Mapear todas as reclamações	Quartos	Dentro de 2 meses	Diretor de Manutenção	Auxiliar de manutenção fará revisões trimestrais	↑
	Inspecionar e reparar ou substituir					↓
Tomadas Elétricas	Adicionar mais tomadas	Quartos	Dentro de 4 meses	Diretor de Manutenção	Auxiliar de manutenção	↓
Café da Manhã	Melhorar a oferta do café da manhã	Restaurante	Dentro de 1 mês	Diretor de Governança e Alimentação	Revisar o cardápio	↑
Treinamento dos Funcionários	Continuar investindo no treinamento dos funcionários	Pousada	Dentro de 1 mês	Diretor Financeiro/ Comercial	Programas de treinamento e capacitação trimestrais	↑
Segurança e Organização	Monitorar os procedimentos de segurança e organização	Pousada	Dentro de 1 mês	Diretor Financeiro/ Comercial	Registrar problemas ocorridos e adotar medidas corretivas	↑
Limpeza	Investir em treinamento para as camareiras	Pousada	Dentro de 1 mês	Diretor de Governança e Alimentação	Programas de treinamento e capacitação trimestrais	↑

(continua)

(continuação)

Roupa de cama	Investir em treinamento para as camareiras	Pousada	Dentro de 1 mês	Diretor de Governança e Alimentação	Programas de treinamento e capacitação trimestrais	↑
	Investir na adequada reposição de roupas de boa qualidade				Realizar inventários e identificar peças em mau estado	↓
Wi-fi	Acompanhar periodicamente a qualidade da rede fornecida	Pousada	Dentro de 1 mês	Diretor de Manutenção	Utilizar <i>softwares</i> para medição de velocidade de	↑
Pernilongo	Realização de dedetização	Pousada	Dentro de 1 mês	Diretor de Manutenção	Contratar empresa	↑
Implementar um plano de redução de despesas	Para melhorar a saúde financeira da empresa, aumentar a eficiência operacional	Pousada	Dentro de 1 mês.	Todos os Gestores	Otimização de operações para reduzir custos, a diversificação das fontes de receita	↑

Fonte: Autores (2024).

5 Conclusões

Este estudo investigou os atributos da qualidade percebida pelos clientes em avaliações espontâneas na plataforma Booking.com, após a experiência em uma pousada localizada em Cabo Frio (Rio de Janeiro), além de explorar a percepção dos gestores desse estabelecimento. A base teórica foi construída a partir de uma revisão da literatura, com foco em temas como qualidade em serviços, satisfação do cliente e gestão da hospitalidade, buscando alinhar esses conceitos aos objetivos da pesquisa.

Na pesquisa empírica, a percepção dos clientes foi analisada qualitativamente, identificando os principais atributos mencionados nos comentários livres na Booking.com. Essa análise foi complementada por entrevistas individuais com os gestores da pousada, que abordaram suas percepções sobre os atributos de qualidade e os desafios na gestão do serviço. Este estudo é particularmente relevante para as pequenas e médias empresas (PME) do setor, que podem fortalecer sua competitividade ao implementar melhorias na qualidade do serviço.

Os resultados da pesquisa de campo revelaram que, além dos atributos pré-estabelecidos pela plataforma Booking.com, os clientes mencionaram novos termos, como restaurante, piscina e área de lazer. Por outro lado, os gestores destacaram a segurança e o restaurante como atributos

fundamentais, sendo este último essencial para a satisfação dos hóspedes e para a geração de receita adicional. Essas percepções foram comparadas, evidenciando algumas lacunas na qualidade que precisam ser abordadas.

Com base na análise, foi desenvolvido um plano de ação para melhorar os níveis de qualidade de serviço da pousada. Aos gestores, recomenda-se incorporar políticas que aumentem a satisfação e a lealdade dos clientes, incluindo a aplicação de um questionário de satisfação para monitorar constantemente a opinião dos hóspedes.

Os achados deste estudo contribuem significativamente para o campo de qualidade em serviços e hospitalidade ao fornecer uma análise detalhada das percepções dos clientes e gestores, destacando as lacunas de qualidade específicas em um contexto de pequenas e médias empresas (PME). O estudo reforça a importância de alinhar as expectativas dos clientes com as práticas gerenciais e demonstra o valor de metodologias qualitativas para capturar nuances importantes na percepção de qualidade. Além disso, o trabalho evidencia o papel de atributos intangíveis, como segurança e experiência em áreas de lazer, na formulação de estratégias que otimizam tanto a satisfação, quanto a fidelidade dos hóspedes.

Recomenda-se a condução de novas pesquisas que apliquem metodologias semelhantes em diferentes pousadas, explorando a relação entre a satisfação dos funcionários e dos clientes. Além disso, sugere-se aprofundar a análise da conexão entre a qualidade percebida e os indicadores financeiros, investigando como atributos específicos influenciam diretamente a rentabilidade das empresas. Estudos futuros também poderiam examinar as implicações das práticas sustentáveis no setor de hospitalidade, avaliando como essas iniciativas criam valor para os clientes e promovem a diferenciação competitiva no mercado.

Embora a análise das avaliações na *Booking.com* forneça uma fonte de dados, a metodologia apresenta algumas limitações. Entre elas, destaca-se a possibilidade de vieses nos comentários dos clientes e a ausência de informações contextuais detalhadas. Além disso, os resultados obtidos são específicos para a pousada analisada e, portanto, não podem ser generalizados para outras pousadas ou contextos turísticos.

Referências

- Albayrak, T., & Caber, M. (2015). Prioritisation of the hotel attributes according to their influence on satisfaction: A comparison of two techniques. *Tourism Management*, 46, 43–50. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.009>
- Alhassan, T., & Kidido, J. K. (2023). Facilities management and clients satisfaction nexus in hotels in secondary cities in Ghana: A study of selected hotels in Wa. *Facilities*, 41(13/14), 1036–1054. <https://doi.org/10.1108/F-10-2022-0135>
- Basta, F., & Araujo, O. F. (2019). Calidad percebida en un hotel de lujo en Rio de Janeiro: Contraposición entre las perspectivas de los gestores y las evaluaciones espontáneas de los clientes. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28, 408–427.
- Basta, F., & Perez, G. (2021). Inteligência competitiva em hotelaria: Análise bibliométrica da produção científica no

- período de 1987 a 2020. *South American Development Society Journal*, 7(20), 162–184. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v7i20p162-184>
- Brasil. Ministério do Turismo. (2024). *Mapa do Turismo Brasileiro*. <https://www.mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html#/home>
- Briggs, S., Sutherland, J., & Drummond, S. (2007). Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. *Tourism Management*, 28, 1006–1019. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.08.015>
- Browning, V., So, K. K. F., & Sparks, B. (2013). The influence of online reviews on consumers' attributions of service quality and control for service standards in hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1–2), 23–40. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.750971>
- Castanha, J., Pillai, S. K. B., & Sankaranarayanan, K. G. (2023). Customer satisfaction towards hotel services: A systematic review and research agenda. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 13(único), 1–9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10372937>
- Costa, N. S., & Paula, D. P. de. (2022). Efeitos da pandemia da Covid-19 sobre os meios de hospedagens dos principais destinos turísticos do litoral do Ceará, Brasil. *Ateliê Geográfico*, 16(2), 86–103. <https://doi.org/10.5216/ag.v16i2.72450>
- Dedeoğlu, B. B., & Demirer, H. (2015). Differences in service quality perceptions of stakeholders in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 130–146. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0350>
- Erto, P., & Vanacore, A. (2002). A probabilistic approach to measure hotel service quality. *Total Quality Management*, 13(2), 165–174. <https://doi.org/10.1080/09544120120102405>
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. Penso.
- Hu, H. H. (Sunny), Kandampully, J., & Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: An empirical study. *The Service Industries Journal*, 29(2), 111–125. <https://doi.org/10.1080/02642060802292932>
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Dados econômicos de Cabo Frio*. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/cabo-frio/panorama>
- Kim, J. J., Lee, Y., & Han, H. (2019). Exploring competitive hotel selection attributes among guests: An importance-performance analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(9), 998–1011. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1683484>
- Limberger, P. F., Boaria, F., & Anjos, S. J. G. dos. (2014). A relação entre a satisfação geral e as variáveis da satisfação na hotelaria em hotéis de excelência. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(3), 435–455. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v8i3.803>
- Melián-González, S., & Bulchand-Giudmal, J. (2016). A model that connects information technology and hotel performance. *Tourism Management*, 53, 30–37. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.005>
- Mesquita, G. A. de S., Bridi, G., & Almeida, G. G. F. de. (2021). Hospitalidade virtual em destinos turísticos: Um estudo em Natal-RN. *Revista Hospitalidade*, 18(3), 72–90. <https://doi.org/10.29147/revhosp.v18i03.977>
- Mohsin, A., & Lockyer, T. (2010). Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, India: An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 160–173. <https://doi.org/10.1108/0959611011018160>

- Moyano, C. A. M., & Lengler, J. F. B. (2011). Proposta de um modelo para o desenvolvimento da estratégia de marketing de empresas de turismo com base na satisfação do consumidor. In *Anais do 8º Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo* (pp. 1–15). ANPTUR.
- Oliveira, R. de C., Baldam, E. D., Da Costa, F. R., & Pelissari, A. S. (2020). A influência da percepção de utilidade de avaliações on-line na intenção de compra de serviços de hotelaria. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14(2), 30–45. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v14i2.1695>
- Padlee, S. F., Thaw, C. Y., & Zulkiffli, S. N. A. (2019). The relationship between service quality, customer satisfaction and behavioural intentions in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Management*, 25(1), 010303. <https://doi.org/10.20867/thm.25.1.9>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). SERVQUAL: A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Pimic, M., Krsmanovic, I., & Dukic, A. (2023). A influência da dimensão SERVQUAL na satisfação e fidelização do cliente: Uma pesquisa empírica da indústria hoteleira sérvia. *Economika*, 69(1), 39–57. <http://www.ekonomika.org.rs>
- Ramanathan, U., & Ramanathan, R. (2011). Guests' perceptions on factors influencing customer loyalty: An analysis for UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 7–25. <https://doi.org/10.1108/09596111111101643>
- Samal, A., & Mishra, S. (2022). Causality between service quality and customers' satisfaction across star hotels. *NMIMS Management Review*, 30(2), 82–109. <https://management-review.nmims.edu/>
- SEBRAE. (2023). *Data MPE*. <https://datampe.sebrae.com.br/>
- State, O., & Istudor, N. (2009). The survey of the service quality: Application to a hotel using the SERVQUAL model. *Amfiteatru Economic*, 11(26), 419–428.
- Vergara, S. C. (1997). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. Atlas.
- World Travel & Tourism Council. (2024). *Economic impact*. <https://wtcc.org/research/economic-impact>
- Worsfold, K., Fisher, R., McPhail, R., Francis, M., & Thomas, A. (2016). Satisfaction, value and intention to return in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2570–2588. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0195>

SOBRE OS AUTORES

Jayne R. de Souza

Contribuições: Escrita – primeira redação, Recursos, Metodologia, Investigação, Análise Formal, Conceituação.
E-mail: jaynerodrigues@id.uff.br / ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9511-513X>

Fernando O. de Araújo

Contribuições: Escrita – primeira redação, Recursos, Metodologia, Investigação, Análise Formal, Conceituação.
E-mail: jaynerodrigues@id.uff.br / ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9511-513X>

Flávio Basta

Contribuições: Escrita – primeira redação, Recursos, Metodologia, Investigação, Análise Formal, Conceituação.

E-mail: fernandoaraujo@id.uff.br / ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3716-0844>

COMO CITAR

Souza, J. R., Araújo, F. O., & Basta, F. (2025). Qualidade em serviços em uma pousada: estratégias de melhoria com base nas perspectivas de clientes e gestores. *Revista Hospitalidade*, 22, e1165, 2025. <https://doi.org/10.29147/revhosp.v22.1165>