

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

Gustavo Egypto Barbosa

A CULTURA DA HOSPITALIDADE COMO  
FUNDAMENTO DO BOM RELACIONAMENTO NA  
HOTELARIA

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO  
2007

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

Gustavo Egypto Barbosa

A CULTURA DA HOSPITALIDADE COMO  
FUNDAMENTO DO BOM RELACIONAMENTO NA  
HOTELARIA

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de MESTRE em Administração, sob orientação do Professor Doutor Arnaldo José de Hoyos Guevara.

SÃO PAULO  
2007

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo.

Ao meu pai, Francisco, e a minha mãe, Déa Luiza, que sempre acreditaram em mim.

Ao meu avô, Luiz, e a minha, avó, Déa, pela colaboração em minha formação.

Aos meus irmãos, pelo carinho e atenção.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Arnaldo José de Hoyos Guevara, que me orientou nesta jornada e me trouxe preciosas contribuições.

Aos professores Doutor Francisco Antonio Serralvo e Doutora Vitória Dib que na qualificação e depois dela contribuíram grandemente com este trabalho.

À Professora Doutora Maria Clotilde Perez, pela colaboração na pesquisa.

Ao Professor Doutor Luciano Junqueira, pela atenção e ajuda em todo o curso.

Aos entrevistados, Renata Wehba, Heloisa Crivelli e Marcello Bandeira, que me receberam em seus hotéis de maneira hospitaleira, contribuindo de forma significativa para a execução deste estudo.

À Rita de Cássia Sorrentino, grande amiga, que me ajudou em toda a minha jornada na PUC-SP.

A todos os amigos que sempre estiveram ao meu lado.

Aos meus colegas de mestrado e a todos os funcionários da PUC-SP, por fazerem esta instituição ser um ambiente fértil para atividades acadêmicas tão importantes para a sociedade.

A todos que participaram dessa jornada com amizade, carinho, colaboração e contribuição.

*Não negligencie a hospitalidade,  
pois alguns, praticando-a, sem saber  
acolheram a anjos.*

Hebreus 13.2

## RESUMO

BARBOSA, G. E. **A CULTURA DA HOSPITALIDADE COMO FUNDAMENTO DO BOM RELACIONAMENTO NA HOTELARIA**. São Paulo, 2007. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Estudos Pós-graduados em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

A hospitalidade é a arte de bem receber a alguém, e está baseada na relação estabelecida entre um anfitrião e um hóspede, na qual a preocupação com o próximo é autêntica, o que possibilita um relacionamento amistoso baseado em valores humanos entre as pessoas. O Brasil possui uma estrutura cultural que favorece a hospitalidade, pois o brasileiro é cordial e hospitaleiro por natureza. A hospitalidade, praticada nos hotéis do país, funciona como um auxílio no desenvolvimento do turismo nacional, favorecendo ao aumento no fluxo de turistas estrangeiros, e até mesmo no fluxo de turistas domésticos. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo verificar se a hospitalidade representa um fator de criação de bom relacionamentos entre um hotel e seus hóspedes, por meio da observação de três hotéis: *Meliá Comfort WTC Brooklin*, e *Formule 1 Jardins*, situados na cidade de São Paulo, e do hotel *Saint Paul Residence*, localizado no município de Bauru, no estado de São Paulo. A pesquisa apresenta dois momentos: a fase exploratória e a fase empírica qualitativa, em que, na primeira, desenvolve-se a parte teórica que embasou os conceitos de hospitalidade, hotelaria e marketing de relacionamento; e na segunda, realiza-se um estudo de casos, em que se observam todos os elementos estruturais que envolvem os hotéis estudados. O método escolhido para a coleta de dados da pesquisa qualitativa foi o da entrevista semi-estruturada, aplicada às administradoras dos três hotéis. A partir dos resultados da pesquisa, foi possível perceber que os hotéis pesquisados priorizam um ou mais aspectos relacionados ao lado econômico, social e humano. O hotel *Meliá Comfort*, visa mais a qualidade nos serviços na construção dos relacionamentos com seu hóspede, enquanto que os hotéis *Saint Paul* e *Formule 1 Jardins* têm a hospitalidade como fator decisivo na construção e manutenção de um bom relacionamento com o hóspede.

**Palavras chaves:** hospitalidade, hotelaria, marketing de relacionamento.

## ABSTRACT

BARBOSA, G. E. **THE HOSPITALITY CULTURE AS A FOUNDATION OF THE GOOD RELATIONSHIP AT HOTEL NETWORK.** São Paulo, 2007. (Master's Degree Dissertation in Business Administration) – Program of Postgraduate Studies on Business Administration, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

*Hospitality is the art of welcoming someone and it is structured in the relationship established between a host and a guest, where the concern for a person is authentic, and that makes possible a relationship based in human values among people. Brazil has a cultural background that fosters hospitality, actually Brazilians are cordial and hospitable by nature. Hospitality, practiced at the hotels in the country, gives support to the development of national tourism, helping to increase foreign tourist flow, and even domestic tourist flow. In this context, this work tries to verify if hospitality really represents an aspect for improving relationships between a hotel and its guests, considering for this purpose three cases: Meliá Comfort WTC Brooklin, and Formule 1 Jardins hotels, located in the city of São Paulo city, and Saint Paul Residence hotel, located in Bauru city, a small city in São Paulo state. The research consists of a theoretical exploratory phase and a qualitative empiric. First hospitality, hotel education and relationship marketing concepts, are developed; and then the case studies are presented. The method chosen for collecting the data from the hotels was a personal semi-structured interview, with managers from the three hotels. From the interviews it was possible to observe that these focus mostly one or more aspects related to the economical, social and human side. Meliá Comfort hotel, stresses more quality of services for building up the relationship with its high class guests, while Saint Paul and Formule 1 Jardins hotels have the hospitality more closely connected to for building up an sustaining good relationships with guests.*

**Key words:** *hospitality, hotel education, relationship marketing.*

# SUMÁRIO

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introdução .....</b>                                      | <b>10</b> |
| <b>Capítulo 1 - Turismo e Hotelaria.....</b>                 | <b>17</b> |
| <b>1.1 Turismo .....</b>                                     | <b>17</b> |
| 1.1.1 Conceitos de Turismo.....                              | 17        |
| 1.1.2 Dados Sobre o Turismo .....                            | 18        |
| 1.1.3 O Turismo Brasileiro .....                             | 22        |
| <b>1.2 Hotelaria.....</b>                                    | <b>28</b> |
| 1.2.1 Caracterização e funcionamento de um hotel.....        | 28        |
| 1.2.2 A Recepção.....                                        | 33        |
| <b>1.3 Administração e Qualidade nos Serviços .....</b>      | <b>36</b> |
| 1.3.1 Administração dos Serviços em Busca da Qualidade ..... | 36        |
| 1.3.2 Avaliação do Nível de Qualidade nos Serviços .....     | 42        |
| 1.3.3 Melhoria nos Serviços .....                            | 44        |
| <b>Capítulo 2 – Hospitalidade .....</b>                      | <b>46</b> |
| <b>2.1 A Hospitalidade Brasileira.....</b>                   | <b>46</b> |
| <b>2.2 Conceitos de Hospitalidade.....</b>                   | <b>49</b> |
| <b>2.3 A Hospitalidade na Hotelaria .....</b>                | <b>54</b> |
| 2.3.1 A Hospitalidade Comercial .....                        | 54        |
| 2.3.2 A Hospitalidade no Estabelecimento Hoteleiro .....     | 56        |
| <b>Capítulo 3 – Marketing de Relacionamento .....</b>        | <b>63</b> |
| <b>3.1 Marketing de Relacionamento .....</b>                 | <b>63</b> |
| 3.1.1 Conceitos de Marketing de Relacionamento .....         | 63        |
| 3.1.2 Níveis de Relacionamento .....                         | 65        |
| <b>3.2 Construindo Relacionamentos .....</b>                 | <b>68</b> |
| 3.2.1 A Construção do Relacionamento .....                   | 68        |
| 3.3.2 Fidelização.....                                       | 75        |
| <b>Capítulo 4 – Estudos dos Casos.....</b>                   | <b>80</b> |
| <b>4.1 Protocolo do Estudo de Caso .....</b>                 | <b>80</b> |
| 4.1.1 Visão Geral do Projeto .....                           | 80        |
| 4.1.2 Procedimentos de Campo e Análise .....                 | 82        |
| <b>4.2 Apresentação dos Casos .....</b>                      | <b>84</b> |
| 4.2.1 A cidade de São Paulo .....                            | 84        |
| 4.2.2 A cidade de Bauru .....                                | 84        |

|                                                                          |                |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 4.2.3 Hotel Meliá Comfort WTC Brooklin .....                             | 86             |
| 4.2.4 Hotel Saint Paul Residence.....                                    | 86             |
| 4.2.5 Hotel Formule 1 Jardins .....                                      | 87             |
| <b>4.3 Estudo dos Casos .....</b>                                        | <b>87</b>      |
| 4.3.1 A Visão dos Administradores dos Hotéis Sobre a Hospitalidade ..... | 87             |
| 4.3.2 Os Serviços Hospitaleiros dos Hotéis.....                          | 94             |
| 4.3.3 A Equipe dos Hotéis .....                                          | 101            |
| 4.3.4 A Avaliação nos Hotéis .....                                       | 109            |
| 4.3.5 A Hospitalidade na Construção do Marketing de Relacionamento.....  | 111            |
| 4.3.6 O Bom Relacionamento na Hotelaria.....                             | 122            |
| <br><b>Considerações Finais.....</b>                                     | <br><b>126</b> |
| <br><b>Bibliografia.....</b>                                             | <br><b>134</b> |
| <br><b>Apêndices .....</b>                                               | <br><b>141</b> |

## GRÁFICOS, TABELAS E FIGURA

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| GRÁFICO 1 - FLUXO DE TURISTAS NO MUNDO EM 2006.....                                  | 19  |
| GRÁFICO 2 – RECEITA DO BRASIL EM RELAÇÃO AO RESTO DA AMÉRICA DO<br>SUL.....          | 20  |
| TABELA 1 - RECEITA EM TURISMO .....                                                  | 21  |
| TABELA 2 – TABELA SINTÉTICA DAS COLOCADAS BÁSICAS DE SERVIÇOS<br>HOSPITALEIROS ..... | 129 |
| FIGURA 1 - TRIPLE BOTTOM LINE DO SETOR DE SERVIÇOS .....                             | 132 |

## Introdução

A área de serviços é um setor que, a cada ano, ganha maior importância na economia mundial, além de ser o responsável pela maior parcela nos PIBs de alguns países.

No setor de serviços, a área de lazer representa grande importância, pois num mundo onde as pessoas trabalham exaustivamente e vivem em grandes centros, as atividades de lazer são vistas como uma forma de melhorar a qualidade de vida, e uma necessidade natural do ser humano, que por meio dele tem acesso ao descanso com qualidade e à atividades lúdicas.

O lazer é desenvolvido no tempo livre das pessoas, e é nele que elas podem relaxar, descansar e recuperar as forças para a vida produtiva de seus trabalhos, em suas rotinas diárias. No lazer, as pessoas vivem o lúdico, e podem expressar sua criatividade e vontade, livre dos controles exercidos pelos patrões, das relações forçadas e das obrigações, podendo fazer o que quiser, com quem quiser, e como quiser, o que proporciona a sensação de liberdade ao indivíduo.

O turismo é uma das opções de lazer existentes, e oferece novas experiências ao turista, que pode se desligar por um momento de seus problemas rotineiros e, assim, descansar.

No turismo, existem diversas formas de alojamento. Existem pessoas que viajam a uma cidade e se hospedam em casa de parentes e amigos. Existem, por outro lado, os meios comerciais de hospedagem, que oferecem alojamento para as pessoas que não têm onde ficar na localidade. O hotel de várias categorias é um desses meios de hospedagem, e oferecem diferentes tipos e níveis de serviço.

Em um estabelecimento hoteleiro, os serviços oferecidos para seus hóspedes precisam ter qualidade, e para que exista um bom atendimento – fator que agrega qualidade aos serviços – é preciso ter também hospitalidade.

A hospitalidade aparece em diversos discursos da hotelaria brasileira e mundial, como se observa em uma propaganda memorável que passou por algum tempo no canal CNN sobre os hotéis Marriotts, que mostrava um hóspede no quarto do hotel, preparando as roupas para uma reunião importante. Num dado momento, ele percebe que havia levado um par sapato com um pé preto e outro marrom. Percebendo o equívoco, ele liga na recepção do hotel e solicita um par de sapatos preto. Logo em seguida um funcionário do hotel sai correndo para procurar uma loja de sapatos, para providenciar o pedido do cliente, mas, para sua surpresa, ele não estava encontrando o modelo de sapato que o hóspede desejava. Em seguida, aparece à cena do hóspede abrindo a porta do apartamento, e o funcionário com um par de sapatos exatamente como o hóspede queria, mas quando o hóspede olha para baixo, percebe que o funcionário estava de tênis, dando a entender que o funcionário tirou seus próprios sapatos para que o hóspede pudesse utilizá-los.

Esse exemplo de hospitalidade na hotelaria mostra que a própria propaganda de uma grande rede de hotéis internacional, em um canal de notícias para executivos, preferiu mostrar o seu atendimento hospitaleiro em vez do glamour de sua infra-estrutura, e de seus quartos grandes e aconchegantes, o que reforça a importância que a hospitalidade representa nesse ramo de atividade.

Segundo Grinover (2002), hospitalidade é o ato de acolher e prestar serviços a alguém que esteja fora de seu local de domicílio. É o prazer de bem acolher alguém, e está estruturado no ato de dar e receber, em que o anfitrião busca satisfazer e tornar feliz o hóspede, com um motivo genuinamente hospitaleiro, enquanto que o hóspede é a pessoa recebida, e que permite ser agradada e satisfeita por quem o hospeda.

Para ser considerado hospitaleiro, o anfitrião deve mostrar valores de hospitalidades, tais como amizade, simpatia, bom humor, atenção; buscando, de todas

as formas possíveis, tornar a estadia de seu hóspede boa e prazerosa, para, com isso, receber, em troca, a sua amizade. Trata-se de uma experiência boa tanto para o hóspede quanto para o anfitrião.

A hospitalidade pode gerar um ambiente propício para uma melhor e mais proveitosa relação entre o funcionário do hotel e o hóspede, pois em um ambiente hospitaleiro o funcionário se sentirá mais à vontade para trabalhar, e o hóspede, percebendo que as suas necessidades foram supridas, terá uma grande chance de retornar a utilizar os serviços do hotel, bem como de divulgá-lo para seus conhecidos, criando uma relação de fidelidade entre as partes.

Segundo Castelli (2001), o hotel é uma empresa que presta serviços de acomodação, indiscriminadamente, mediante ao pagamento de uma diária, e que deve administrar sempre seus serviços de forma a proporcionar a seu hóspede a qualidade que ele espera. Dessa forma, o hotel, além de hospedagem, pode prestar mais serviços para seus clientes, como alimentos e bebidas, área para eventos e convenções, entre outros, para com isso satisfazer os desejos de seus hóspedes.

Nesse sentido, a administração e a qualidade nos serviços ocorrem quando uma empresa se empenha em desenvolver um atendimento que consiga atingir e suprir as necessidades e os desejos de seus clientes (CORRÊA; CAON, 2002). Para que isso ocorra, a organização precisa conhecer as particularidades que envolvem seus serviços, além de compreender bem o processo de atendimento. A partir daí, deve procurar ouvir as necessidades do cliente, e, com isso, desenvolver formas de prestação de serviços que se enquadrem às necessidades particulares do cliente. Desse modo, é importante que a linha de frente da organização – responsável pelo contato direto com o cliente, trabalhe sintonizado com a retaguarda da empresa – suporte geral à linha de frente.

Dessa maneira, o marketing de relacionamento no Brasil e no mundo caracteriza-se como uma ferramenta fundamental nas estratégias competitivas das organizações de serviços, principalmente na hotelaria, em que a percepção do serviço se dá por meio da relação existente entre o funcionário e o cliente.

Marketing de relacionamento é a criação e a manutenção de relações sólidas e duradouras entre uma organização e seus clientes, como uma forma de se conhecer as suas necessidades e, a partir daí, satisfazê-las (GUMMESSON, 2005), reforçando a fidelidade do cliente com a organização, bem como a da organização com o cliente.

Com base nos conceitos apresentados acima, verifica-se, nesta dissertação, se a hospitalidade pode ser considerada uma estratégia de marketing de relacionamento em hotéis.

O objetivo geral deste trabalho é, portanto, verificar se a hospitalidade pode ser utilizada na construção do marketing de relacionamento de um hotel.

Os objetivos específicos são: verificar a existência da hospitalidade comercial na recepção dos estabelecimentos estudados; analisar os elementos que constituem o que é hospitalidade comercial; comparar as visões dos administradores dos três hotéis estudados sobre hospitalidade; e, compreender se a hospitalidade pode se constituir um elemento na construção do marketing de relacionamento em hotéis.

Sabe-se que o turismo gera os mais diversos tipos de empregos, desde os mais especializados até os que exigem pouco conhecimento, proporcionando, assim, uma boa quantidade de pessoas empregadas em diversos níveis sociais e culturais. Assim, o setor de hospedagem, principalmente os hotéis, são elementos fundamentais para o desenvolvimento, não só do turismo em uma localidade, pois é o responsável pelo alojamento dos turistas nas localidades visitadas, mas também para o desenvolvimento da economia local.

Para auxiliar o desenvolvimento do turismo no Brasil, a hotelaria deve observar a hospitalidade com maior preocupação e interesse, visto que, quando um hotel baseia seus serviços na hospitalidade, começa a proporcionar uma boa experiência para seus hóspedes, gerando uma imagem positiva do estabelecimento comercial e da localidade em que o turista se situa.

O Brasil possui uma estrutura cultural que favorece a hospitalidade, porque o brasileiro é um povo cordial e hospitaleiro por natureza, preferindo a amizade à inimizade, uma boa conversa à solidão, um sorriso em vez de uma cara fechada, entre tantos outros elementos que fazem do brasileiro um povo amigável e receptível.

Isso faz com que os hotéis saiam ganhando, pois consolidam relações fortes e de confiança com seu hóspede, que também ganha, pois recebe um serviço que vai além da relação pagante e prestador de serviços, como o estabelecimento de amizade e cordialidade entre as partes.

Para observar se na prática os hotéis utilizam a hospitalidade na construção do marketing de relacionamento foi realizada uma pesquisa baseada no método qualitativo (DENCKER, 1998; DOMINGUES *et. al.*, 2003). Richardson *et. al.* (1999) consideram que, em princípio, podemos afirmar que as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto de estudo situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

O método qualitativo de análise foi escolhido considerando-se que a pesquisa busca seus resultados por meio da comparação entre a teoria obtida na pesquisa bibliográfica e a prática de alguns hotéis pesquisados, tendo como base as respostas obtidas por meio de entrevistas que foram feitas com os administradores dessas organizações.

Para tanto, foram pesquisados três temas centrais no referencial teórico: a hotelaria, a hospitalidade e o marketing de relacionamento. Além destes temas centrais, outros, de certo modo, secundários são abordados no referencial teórico, como por exemplo, turismo e administração e qualidade nos serviços.

Para observar a prática de alguns hotéis frente ao tema, foi realizado um estudo de casos múltiplos, com três hotéis previamente escolhidos. O método de estudo de caso, segundo Yin (2005), em sua essência, é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, ou seja, um estudo investigativo sobre um determinado fenômeno inserido dentro de sua realidade. O estudo de caso é utilizado especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente demarcados e quando se precisa lidar com condições contextuais, acreditando que elas podem ser altamente pertinentes ao fenômeno estudado. Este método pode ser tanto de caso único quanto de casos múltiplos.

Foram escolhidos para o estudo de caso, dois hotéis de negócios na cidade de São Paulo, o hotel *Meliá Comfort WTC Brooklin*, e o *Formule 1 Jardins*, e um hotel de negócios na cidade de Bauru, interior do estado de São Paulo, o hotel *Saint Paul Residence*. Os procedimentos para a escolha e a metodologia utilizada para análise estão detalhados no capítulo 4.

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos, sendo que os três primeiros é resultado da pesquisa bibliográfica realizada para construção do referencial teórico sobre o tema, enquanto que o quarto capítulo contém as respostas das entrevistas realizadas, bem como a análise dos dados obtidos.

O primeiro capítulo – *Turismo e Hotelaria* – mostra alguns conceitos sobre turismo, oferece dados sobre a atividade no mundo e no Brasil, e, ainda, aborda temas relacionados à hotelaria, além de uma descrição sobre a administração e a qualidade nos serviços.

O segundo capítulo – *Hospitalidade* – discute os conceitos apresentados por diversos autores sobre a hospitalidade, mostrando também a hospitalidade do povo brasileiro, bem como a hospitalidade na hotelaria.

O terceiro capítulo – *Marketing de Relacionamento* – descreve os conceitos de marketing de relacionamento, para, posteriormente, demonstrar como é

construído um relacionamento entre a empresa e seu cliente, com vistas à fidelização de ambos.

O quarto capítulo – *Estudo dos Casos* – oferece, primeiramente, a metodologia utilizada na pesquisa, e, logo após, a pesquisa realizada nos hotéis *Meliá Comfort WTC Brooklin*, *Saint Paul Residence* e *Formule 1 Jardins*. Nesse capítulo se encontram as entrevistas realizadas com os administradores dos hotéis, contendo também a análise dos dados obtidos por meio das respostas dos entrevistados.

A última parte deste trabalho são as considerações finais, baseadas na reflexão teórica e na análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo, em que se percebe as diferenças entre o hotel *Meliá Comfort*, que visa à qualidade nos serviços, e os hotéis *Saint Paul* e *Formule 1*, que privilegia a hospitalidade, na construção dos relacionamentos do hotel com seus hóspedes.

## **Capítulo 1 - Turismo e Hotelaria**

Este capítulo aborda de temas referentes ao turismo e a hotelaria em geral, bem como temas referentes à administração e à qualidade nos serviços oferecidos por essa área.

### **1.1 Turismo**

#### **1.1.1 Conceitos de Turismo**

O turismo é um fenômeno social de grande proporção e de caráter complexo, com diversas possibilidades de interpretação, de acordo com a função e objetivo que assumem os visitantes e os visitados.

Para Acerenza (2002, p. 57) o turismo é

[...] um fenômeno social de caráter complexo, que pode ser interpretado de formas variadas, de acordo com a função que venham a assumir as pessoas relacionadas a ele. Porém, independentemente do ponto de vista particular dos diferentes setores dedicados a essa atividade, o turismo, sob a perspectiva conceitual, não é nada mais do que o conjunto de relações e fenômenos produzidos pelos deslocamentos e a permanência de pessoas fora de seu lugar normal de domicílio, motivadas fundamentalmente por uma atividade não lucrativa.

Molina e Rodriguez (2001, p.12) apresentam a definição de turismo feita pela Organização Mundial do Turismo (OMT) que é “o deslocamento para fora do lugar de residência habitual, por um período mínimo de 24 horas e um máximo de 90 dias, motivado por razão de caráter não lucrativo”. Eles observam que o turismo só existe porque a humanidade conseguiu, em suas lutas de classe, aumentar o seu tempo livre. A atividade turística é uma das formas de utilização do tempo livre de um indivíduo.

Acerrenza (2002) afirma que a utilização do tempo livre pelas pessoas, esse tempo em que elas podem fazer as suas vontades, livres da obrigatoriedade do trabalho, estudo, família e necessidades fisiológicas, tem uma importância significativa na vida do cidadão. Assim, o turismo é uma atividade de lazer por excelência.

Para uma pessoa ser considerada um turista, ela tem que estar fora de seu lar, por motivo de lazer, que é um escape, um meio de encontrar a liberdade e a criatividade, pelo desenvolvimento de um conjunto de atividades diversas como o esporte, os jogos, as caminhadas, os *hobbies*. Em resumo, a pessoa se torna turista quando sai de seu espaço habitual, em busca de ações e tarefas para o corpo e para a mente, efetuadas de forma prazerosa e que geram satisfação (BOULLÓN, 2004).

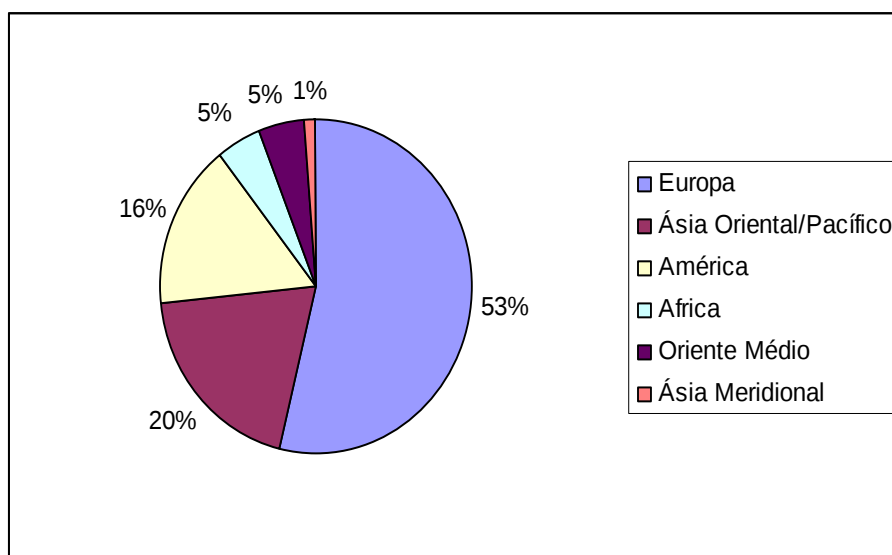
No contexto de deslocamento temporário do turista, Beni (2003, p. 50) mostra que “uma das formas mais importantes de mobilidade é o turismo”, pois representa uma grande parte da mobilidade geográfica que ocorre no mundo, mas de maneira temporária, pois o turista sempre retorna para a sua residência. Essa relação/negociação turística entre as localidades possibilita um intercâmbio cultural e financeiro, que fortalece as relações entre os povos.

O turismo representa uma grande fatia do setor de serviços em alguns países, como por exemplo, a França, os Estados Unidos, a Espanha, entre outros, que têm na atividade um importante meio de captação de divisas.

### **1.1.2 Dados Sobre o Turismo**

Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT), o ano de 2006 teve um fluxo receptivo de 842 milhões de turistas no mundo todo, sendo que 456,9 milhões na Europa, 167,4 milhões na Ásia Oriental/Pacífico, 136 milhões na América, 40,9 milhões na África, 40,7 milhões no Oriente Médio e 8,9 milhões na Ásia Meridional, conforme informações do gráfico 1, abaixo.

GRÁFICO 1 - FLUXO DE TURISTAS NO MUNDO EM 2006



*Fonte: adaptado da OMT (2006).*

Conforme dados da OMT, A América do Sul recebeu poucos turistas, apenas 18,9 milhões, com uma participação no mercado turístico mundial de aproximadamente 2,3%. Dentre esses números, o Brasil recebeu 5 milhões de turistas, com uma insignificante participação mundial de cerca de 0,6%. Em relação ao mercado da América do Sul, o Brasil continua com uma participação ruim, visto que é o maior país do continente sul americano.

Esses dados nos mostram que o Brasil é um país que explora muito pouco os seus recursos e suas belezas naturais. Embora tenha um povo receptivo, aberto e festeiro, o que ajuda a atrair os turistas estrangeiros, o país está muito longe de sua capacidade de recepção, fazendo com que mais um setor de atividades tenha as chances de se desenvolver comprometidas.

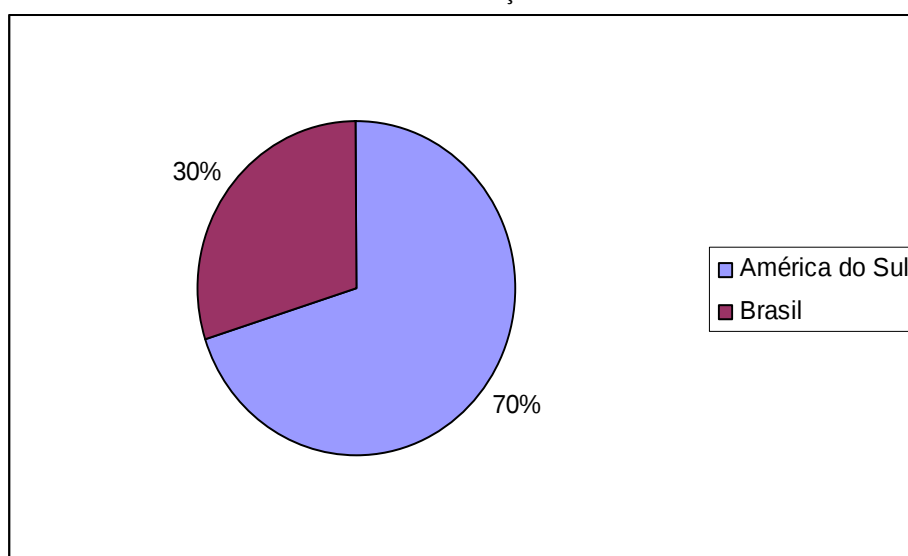
No mundo todo, o país que mais recebeu turistas estrangeiros no ano de 2006 foi a França, com 79,1 milhões de turistas; o segundo foi a Espanha, com 58,5 milhões; o terceiro país foi os Estados Unidos da América, com 51,1 milhões; o quarto foi a China, com 49,6 milhões; e o quinto foi a Itália, com 41,1 milhões.

Percebemos primeiramente com esses dados que, com a abertura da economia, a China está se aproximando dos EUA, com uma grande chance de passar

este país em poucos anos, em número de turistas. Podemos também inferir que o Brasil está muito longe de países como a França, que recebe, por ano, muito mais turistas do que o Brasil, mesmo possuindo um território muito menor, por saber explorar bem sua riqueza cultural.

A receita do turismo mundial em 2006, segundo dados da OMT, foi de 735 bilhões de dólares. A América do Sul ficou com 14 bilhões de dólares, com uma fatia de 2,2% da receita mundial, e o Brasil com apenas 4,3 bilhões de dólares, com uma pequena participação na receita mundial de, aproximadamente, 0,7%, e com cerca de 30% da receita sul americana. No que se refere à receita em turismo, o Brasil ficou, no ano de 2006, no 42º lugar no *ranking* mundial.

GRÁFICO 2 – RECEITA DO BRASIL EM RELAÇÃO AO RESTO DA AMÉRICA DO SUL



Fonte: adaptado da OMT (2006).

O país que mais teve receitas no ano de 2006 em turismo foram os EUA, com 85,7 bilhões de dólares, mesmo sendo o terceiro em número de turistas. Nesse mesmo aspecto, em segundo lugar ficou a Espanha com 51,1 bilhões de dólares. A França que é o país que mais recebe turistas no mundo ficou em terceiro na quantidade de receita, com 46,3 bilhões de dólares. Em quarto lugar ficou a Itália, com 38,1 bilhões de dólares. O Reino Unido, que está em sexto lugar em número de turistas, aparece em quinto na receita mundial, com 33,5 bilhões de dólares.

Com essas informações, notamos, novamente, que estamos muito aquém do esperado, e muito distante do desejado, pois o Brasil só captou, em receita, em 2006, 4,3 bilhões de dólares, muito longe, até mesmo, da Áustria, 10º lugar, com 16,7 bilhões de dólares.

TABELA 1 – RECEITA EM TURISMO

| Posição | País           | Receita |
|---------|----------------|---------|
| 1º      | Estados Unidos | 85,7    |
| 2º      | Espanha        | 51,1    |
| 3º      | França         | 46,3    |
| 4º      | Itália         | 38,1    |
| 5º      | China          | 33,9    |
| 6º      | Reino Unido    | 33,5    |
| 7º      | Alemanha       | 32,8    |
| 8º      | Austrália      | 17,8    |
| 9º      | Turquia        | 16,9    |
| 10º     | Áustria        | 16,7    |
| ...     |                |         |
| ...     |                |         |
| ...     |                |         |
| 42º     | Brasil         | 4,3     |

*Fonte: Adaptado da OMT (2006)*

Como se pode observar, o turismo é uma grande forma de captação de recursos, com um movimento mundial de mais de 700 bilhões de dólares, e quando observamos o Brasil e sua receita em turismo, que no ano de 2006 foi de um pouco mais do que 4 bilhões de dólares, percebemos que o país está muito longe de sua real capacidade de captação de recursos com o turismo, principalmente se considerarmos a sua extensão territorial e sua belezas naturais, que poderiam ser melhores exploradas.

Com isso, o Brasil está muito longe de ser considerado um país turístico, visto o baixo número de turistas que o país recebe e sua receita, e ainda perde mais uma oportunidade de melhorar sua economia e sua sociedade, já que, com o aumento do fluxo turístico, a oferta de empregos também aumentaria.

### 1.1.3 O Turismo Brasileiro

Assis e Milani (2006) relatam que o turismo no Brasil é caracterizado por oferecer varias opções de viagem tanto ao turista brasileiro quanto ao estrangeiro. Relata ainda que o governo brasileiro, nos últimos anos, tem feito muitos esforços para desenvolver políticas públicas para o setor de turismo, com programas como o *Vai Brasil*, que procura baratear as viagens internas, desenvolver a infra-estrutura turística e capacitar a mão de obra para o setor, além de aumentar consideravelmente a divulgação do país no exterior.

As regiões mais procuradas no país, segundo o Wikipédia, são a Amazônia, no Norte; o litoral, na região Nordeste; o Pantanal e o Planalto Central, no Centro-Oeste; além do interesse pela arquitetura brasiliense, com a procura pelas regiões de Minas Gerais; o litoral do Rio de Janeiro; o turismo de negócios em São Paulo; e os pampas, com o clima frio mais ameno e a arquitetura germânica no Sul do país.

O Wikipédia também relata que a imagem de que o Brasil é um país muito procurado por turistas estrangeiros, e que esta terra recebe um número enorme de visitantes oriundos de outros países é relativamente enganosa. Apesar das opções variadas e do enorme território a ser visitado, o Brasil não figura sequer entre os trinta países mais visitados do mundo, sendo situado, segundo a Organizacao Mundial do Turismo (OMT), em 37º lugar no ano de 2006.

Alguns fatores como o medo da violência, a má estrutura e a falta de pessoal capacitado, como a carência de pessoas que falam inglês no serviço público do turismo no país, por exemplo, podem ser motivos para explicar esta relativa baixa procura pelo Brasil como destino. Contudo, a principal razão que justifica a baixa procura por estrangeiros pelo Brasil se deve ao fato de que este país se encontra distante dos maiores países emissores de turistas, levando-se em consideração que a maior parte das viagens, normalmente, se dá quando o tempo gasto com o deslocamento entre a origem e o destino é possível com menos de 2 horas.

O Brasil recebeu em 2006, segundo a Embratur, 5.018.991 turistas estrangeiros, tendo como principal forma de chegada ao país a via aérea, que registrou mais de 3 milhões de pessoas desembarcando nos aeroportos do país. A segunda via utilizada, ainda segundo a instituição, foi a terrestre, com mais de 1 milhão de pessoas. Em terceiro está a via marítima, com um pouco mais de 88 mil pessoas. Por último está a via fluvial, com cerca de 34 mil pessoas.

Ainda segundo dados da Embratur, a Argentina é o principal país emissor de turistas para destino ao Brasil, e o responsável, no ano de 2006, por 18,35% dos estrangeiros que desembarcaram no país, sendo seguido pelos Estados Unidos, com cerca de 14,38%. O terceiro país emissor foi Portugal, com 6,26%. O quarto país foi a Itália, com 5,85%. E o quinto foi o Uruguai, com 5,78%.

O foco das propagandas e desenvolvimento do turismo brasileiro sempre visou ao turista da Europa ou dos Estados Unidos, conforme é percebido em qualquer busca realizada nos sites das instituições como Embratur, Ministério do Turismo, entre outras, e em conversas com os responsáveis pela divulgação do país.

Com os dados apresentados, notamos também que dois países que estão entre os 5 maiores emissores são países europeus, Portugal e Itália, e que, somando os dois, são responsáveis por 12,11% dos turistas que chegam ao país. Percebemos, também, que os Estados Unidos são responsáveis por 14,35% dos turistas, e que, se somarmos a Argentina e o Uruguai, dois países da América do Sul, teremos a marca de 24,13% dos estrangeiros que visitam o Brasil.

Dessa forma, dentre os 5 maiores países emissores de turistas, dois da América do Sul são responsáveis por mais de 24% dos visitantes, demonstrando, ainda que de forma simples e básica, o erro de visão – na divulgação – do turismo brasileiro.

Acreditamos que, como isso ocorre, o Brasil deveria deixar de explorar em suas campanhas só a busca por turistas europeus e estadunidenses, e se empenhar mais nas campanhas que visem à captação de turistas sul-americanos, que já representam uma boa fatia do mercado turístico brasileiro, pois com a proximidade dos

países e a facilidade de locomoção entre eles, é plausível ter como certo um aumento no fluxo de turistas estrangeiros no país.

O Brasil, em 2005, tinha cadastrado no Ministério do Turismo 9.130 agências de viagens e turismo, 4.981 meios de hospedagens, 6.473 transportadoras turísticas, 745 empresas organizadoras de eventos, 156 instituições de ensino em turismo, e 17.314 guias de turismo. As aplicações em turismo por agentes financeiros, segundo o Ministério do Turismo, feitos pelo BNDS, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia no ano de 2005 foram de quase 2 bilhões de reais.

Em relação ao turismo doméstico, a quantidade de desembarque de vôos nacionais no ano de 2006, segundo o Ministério do Turismo, foi de 46.345.828 passageiros, movimentando as agências de viagens, os meios de hospedagens, as transportadoras turísticas, as organizadoras de eventos, entre tantas outras empresas e pessoas que prestam serviços aos turistas, como os taxistas, os restaurantes, entre outros. No entanto, ainda segundo o Ministério, a receita do turismo brasileiro no ano de 2006 foi de 4,3 bilhões de dólares e sua despesa foi de aproximadamente 4,7 bilhões de dólares, significando que o país teve um prejuízo, naquele ano, de 400 milhões de dólares, informação que nos permite inferir que o país precisa ainda tornar o setor sustentável.

O turismo brasileiro sofre ainda de mais um problema que é referente à sua infra-estrutura, que deixa a desejar, entre tantos outros fatores, no seu sistema de transporte aéreo, chegando até a se tornar em caos generalizado que, por vezes, toma conta dos aeroportos em todo o país, dificultando a chegada e a partida de pessoas que viajam para o Brasil, ou entre as suas regiões, em particular por estar muito centralizado em São Paulo.

Além do problema de infra-estrutura, o país ainda sofre com o problema da violência urbana, do trânsito congestionado nas grandes cidades, com a poluição das capitais, e com os problemas percebidos nas cidades costeiras, que contam com uma fiscalização ineficiente por parte dos órgãos públicos responsáveis, fazendo com

que a indústria de imóveis, entre outras tantas, explorem sem pudor e sem preocupação com o meio ambiente, as suas áreas, com a construção de imóveis e cidades em locais inapropriados, visando somente ao retorno financeiro imediato, e se esquecendo de uma visão de longo prazo e dos malefícios que estes atos podem trazer para a vida das pessoas que moram na cidade, além da destruição das riquezas naturais, afastando, com isso, os turistas que antes visitavam essas cidades.

O turismo doméstico precisa de um maior incentivo e principalmente, de uma política de turismo mais sustentável. Em particular, medidas mais eficazes precisam ser tomadas em relação ao problema do turismo sexual no nordeste que mancham a reputação do país no exterior, como se pode observar na Revista Eletrônica de Jornalismo Científico, em que o Brasil aparece em segundo lugar na exploração desse tipo de turismo, quase superando a Tailândia, que ocupa hoje a primeira posição. Segundo Cavalcante (2007), o Ministério do Turismo, em conjunto com a Polícia Federal e alguns estados do nordeste, como o Ceará estão tomando medidas para coibir a atividade no país, por meio de uma conscientização maior dos agentes de turismo, da hotelaria e do próprio pessoal dos governos estaduais, além da proibição de propagandas turísticas com mulheres de biquíni ou qualquer conteúdo de apelo erótico no exterior. Conforme o mesmo autor, a rede de hotéis *Atlantic Hotels*, que é a terceira maior rede internacional operante no país, tem, a partir de 2005, uma estratégia na formação dos funcionários para dar enfoque à inibição da prática do turismo sexual.

Com o passar dos anos, o turismo no Brasil começou a ser observado pelo meio acadêmico com um maior interesse e preocupação. Hoje existem, segundo o Ministério da Educação, 589 cursos de Bacharelado em Turismo no país inteiro, além dos cursos técnicos referentes à área e os cursos de Bacharelado e Técnico em Hotelaria.

O primeiro curso de turismo do país foi o da Universidade Anhembí Morumbi, na década de 1970, e a partir desta surgiram muitas outras instituições preocupadas em estudar o fenômeno mais de perto. Uma das mais conceituadas

instituições que estudam o turismo é a Universidade de São Paulo, que possui, além do da graduação, programa de estudos pós-graduados – Mestrado e Doutorado – em Turismo, buscando o desvendamento de novas alternativas para a exploração do turismo brasileiro, de maneira mais sustentável.

O Ministério de Turismo do Brasil tem um Plano Nacional do Turismo, que é visto como o instrumento de planejamento desse ministério, com a finalidade de explicitar o pensamento do governo e do setor produtivo, e de orientar as ações necessárias para consolidar o desenvolvimento do setor. Este plano foi desenvolvido no ano de 2003, e tem como meta o fim do ano de 2007. Nele foram relatados alguns dados sobre o turismo brasileiro, apresentados nos parágrafos que se seguem.

No turismo brasileiro, há a ausência de um processo de avaliação de resultados das políticas e planos destinados ao setor; insuficiência de dados, informações e pesquisas sobre o turismo brasileiro; qualificação profissional deficiente dos recursos humanos do setor, tanto no âmbito gerencial quanto nas habilidades específicas operacionais; inexistência de um processo de estruturação da cadeia produtiva, impactando a qualidade e a competitividade do produto turístico brasileiro; regulamentação inadequada da atividade e baixo controle de qualidade na prestação de serviços com foco na defesa do consumidor; superposição dos dispositivos legais nas várias esferas públicas, requerendo uma revisão de toda legislação pertinente ao setor; baixa qualidade e pouca diversidade de produtos turísticos ofertados nos mercados nacional e internacional; insuficiência de recursos e falta de estratégias e articulação na promoção e comercialização do produto turístico brasileiro (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2003).

O Plano Nacional do Turismo também oferece metas para o ano de 2007, que com base nas informações que temos do ano de 2006 serão praticamente impossíveis de serem alcançadas. A meta do Ministério era aumentar para 9 milhões o número de turistas estrangeiros no Brasil, e, como já vimos, no ano de 2006 entraram apenas 5 milhões de visitantes, apresentando, com isso, uma grande lacuna de 4 milhões de turistas para que a meta estabelecida seja alcançada, o que parece

impossível para o curto período de 1 ano. Segundo a meta, o Brasil precisaria atingir 8 bilhões de dólares em divisas, mas, o país alcançou apenas 4,3 bilhões de dólares em 2006. Ficou, portanto, muito longe da meta estipulada pelo governo, sendo pouco provável que em 2007 se consiga alcançá-la, já que em 2006 a receita foi quase a metade da planejada. Ainda tinha-se como meta aumentar para 65 milhões o número de passageiros em vôos domésticos, mas no ano de 2006 foram apenas 46 milhões de passageiros, demonstrando, também, que nenhuma das metas propostas tem a possibilidade de serem alcançadas no ano de 2007. Estas informações nos revelam a ineficiência da política pública na atividade turística.

Para se alcançar as metas estabelecidas pelo Ministério do Turismo, o Plano Nacional do Turismo estruturou sete macro-programas, que vão desde gestão e relações institucionais, fomento, infra-estrutura, diversificação e qualidade da oferta turística, até a promoção e a informações turísticas. Com estes sete macro-programas, o Ministério do Turismo objetivou desenvolver o turismo brasileiro em diversos setores, buscando unir o setor público ao privado, estimular e fornecer incentivos para as empresas do setor, entre tantas outras idéias projetadas pelo governo para se alcançar as metas estipuladas até o ano de 2007. No entanto, como já observamos, estas metas provavelmente não serão alcançadas, o que demonstra algum erro no Plano Nacional do Turismo, seja ele referente ao próprio plano ou à sua execução na prática.

O turismo brasileiro possui inúmeros problemas e as políticas governamentais demonstram não estar dando conta de solucionar todos esses problemas, e com isto o país perde divisas e uma maior geração de emprego.

Para que o turismo se desenvolva, existem interações entre organizações, com o objetivo de auxiliar o crescimento do turismo e de satisfazer os desejos e as necessidades do turista. Essas organizações podem ser governamentais e/ou não-governamentais, que devem propiciar condições para que o ciclo do fenômeno possa ocorrer.

As organizações não-governamentais formam o *trade* turístico que são as empresas que trabalham diretamente com o turista, como os meios de hospedagens,

a área de alimentos e bebidas, as agências de viagens e turismo, o setor de transportes, entre outros.

Os meios de hospedagens, apresentados com mais detalhes a seguir, garantem para os turistas, mediante ao pagamento de uma diária, um local para que eles possam dormir e descansar enquanto estão em outra localidade, fora de sua residência.

## **1.2 Hotelaria**

### **1.2.1 Caracterização e funcionamento de um hotel**

A hotelaria é um tipo de hospedagem que tem uma grande importância para o desenvolvimento da atividade turística e de negócios em uma localidade, pois a partir de uma boa infra-estrutura hoteleira, apresenta capacidade de receber confortavelmente os turistas que visitam o local e as pessoas que estão interessadas em fazer negócios na cidade, com o oferecimento de serviços de acomodação e alimentação.

Os tipos de hospedagem são, basicamente, o hotel convencional, o hotel histórico, o hotel de lazer e a pousada (PETROCCHI, 2003). O hotel do tipo convencional está, normalmente, localizado em perímetros urbanos, e destinado ao atendimento de turistas em geral. Um hotel histórico é instalado em edificações de valor histórico nacional, estadual ou regional, que preserva, inclusive, as características e originalidades históricas pertencentes ao local. O hotel de lazer fica situado fora de centros urbanos, com áreas não edificadas amplas e com instalações, equipamentos e serviços destinados à recreação e ao entretenimento. A pousada é o meio de hospedagem mais simplificado e, normalmente, limitado à simples hospedagem. Nesta dissertação, dentro desses quatro tipos de hospedagem, daremos enfoque apenas ao primeiro tipo, ou seja, ao hotel convencional.

Os hotéis no Brasil se dividem em hotéis de rede internacional, de rede nacional e hotéis particulares. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), o parque hoteleiro nacional possui hoje, aproximadamente, 25 mil meios de hospedagem, e, deste universo, 18 mil são hotéis e pousadas. No geral, 70% são empreendimentos de pequeno porte, que representa mais de um milhão de empregos, e a oferta de aproximadamente um milhão de apartamentos em todo o país. Estima-se que a hotelaria nacional tenha um faturamento da ordem de 2 bilhões de dólares ao ano.

As principais redes hoteleiras nacionais, segundo a ABIH, em ordem de oferta de apartamentos, são *Blue Tree*, *Othon*, *Nacional Inn*, *Transamérica Flats*, *Tropical*, *Bristol Hotéis & Resort*, *Bourbon*, *Windsor*, *Estanplaza* e *Bristol Hotels*. As principais redes internacionais instaladas no Brasil, segundo a instituição, também em ordem de oferta de apartamentos são, *Accor Hotels*, *Sol Meliá*, *Atlântica Hotels*, *InterContinental Hotels Group*, *Golden Tulip Chambertin*, *Posadas*, *Hilton*, *Marriott*, *Pestana* e *Starwood*.

As redes internacionais lideram o oferecimento de apartamentos, com uma estimativa para o ano de 2007 de 50,04%, contra 49,96% dos apartamentos ofertados pelas redes nacionais. De todas as redes, sejam nacionais e internacionais, conforme a ABIH, a rede *Accor Hotels* é a que possui a maior quantidade de apartamentos oferecidos no Brasil, seguida pela rede internacional *Sol Meliá*, e pela rede *Atlantic Hotels*, terceiro lugar, enquanto a rede nacional *Blue Tree* aparece em quarto lugar.

Castelli (2001) considera que uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminadamente. Empresa hoteleira, segundo o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), Anexo A, é a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

Para Beni (2002, p 196),

o hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se completamente de outros estabelecimentos industriais ou comerciais. [...] O produto hoteleiro é estático. O consumidor deve ir até ele. [...] A empresa hoteleira, quando comparada a outros tipos de empresa, é menos propensa à automação, pois o tratamento pessoal, calor humano fazem parte essencial da prestação dos serviços hoteleiros. Ela emprega pessoas para cobrir praticamente todas as atividades em todos os setores.

Castelli (2001) considera a empresa hotelaria como sendo um local que oferece alojamento mediante pagamento. Beni (2002) mostra a hotelaria como uma prestadora de serviços, onde o cliente tem que se locomover para o hotel para consumir o serviço, e retrata também a importância dos recursos humanos dentro da atividade hoteleira. A partir destes conceitos é possível verificar que a hotelaria é uma forma de prestação de serviços, em que o cliente necessariamente tem que estar no hotel para consumir o serviço oferecido, tendo como principal fator os recursos humanos, pois é neste que está a diferença do atendimento e da satisfação do cliente.

Segundo Hayes e Ninemeier (2005), os hotéis estão divididos em hotel de pequeno porte, de médio porte, de grande porte e mega hotéis. O hotel de pequeno porte apresenta uma estrutura organizacional para uma unidade de até 75 apartamentos. O gerente geral desse tipo de estabelecimento pode ser o proprietário do hotel, que conta com profissionais encarregados pela supervisão dos serviços, como uma governanta e um gerente de recepção, com ou não a presença de um funcionário responsável pelas vendas. O hotel de médio porte possui de 75 a 300 apartamentos. Alguns hotéis de médio porte se estruturam de maneira parecida com a de um hotel de pequeno porte, enquanto outros seguem os padrões organizacionais de hotéis de grande porte. O hotel de grande porte, com cerca de 350 apartamentos, apresenta os departamentos e as funções possíveis neste tipo de organização, e em razão do tamanho do hotel, o gerente geral conta com especialistas para coordenar seus departamentos. Já os mega hotéis, com seus 3 mil apartamentos, possuem um porte extremamente grande, com muitos serviços oferecidos, exigindo vários profissionais

especializados em cada departamento do hotel para realização da coordenação das operações.

Dentro de um hotel, existem diversas funções e departamentos, em que cada detalhe, como um quarto harmonioso, uma linda vista, e pequenas coisas e gentilezas que podem ser feitas pelos funcionários para agradar aos hóspedes, é muito importante e relevante. Walker (2002) descreve sobre os vários departamentos e suas funções, apresentando o departamento de administração geral, o de hospedagem, o de recursos humanos, o de alimentos e bebidas, o de marketing e vendas, o de engenharia e o de contabilidade.

O departamento de administração geral é responsável pela parte administrativa, e o gerente geral deve garantir aos proprietários lucro em seus investimentos, cuidar para que os hóspedes fiquem satisfeitos, de modo que sempre voltem, além de criar um bom ambiente de trabalho para todos os funcionários. O gerente geral é eficiente quando lida bem com as pessoas, se diverte ao interagir com os funcionários, com os hóspedes e com as demais pessoas a que tem acesso (HAYER; NINEMEIER, 2005).

O setor de hospedagem é responsável pela recepção, reservas, governança, portaria, atendimento ao hóspede, segurança, comunicações, além de ser responsável pela parte financeira da hospedagem, pela satisfação dos hóspedes e funcionários, relações com hóspedes e pelo gerenciamento de lojas de presentes.

O departamento de recursos humanos tem a função de atrair, selecionar, orientar, treinar, desenvolver e avaliar o desempenho de seus funcionários, gerando assim uma mão-de-obra treinada e qualificada para atender os pedidos e as solicitações dos hóspedes.

A parte de alimentos e bebidas é dividida em cozinha, fornecimento de refeições, banquetes, restaurantes, serviços de quarto, frigobar, salões, bares e copas.

As atividades de marketing e vendas são de grande importância em um hotel, pois o departamento responsável por essas atividades é que divulga o hotel,

tendo como obrigações observar as necessidades do cliente, realizar pesquisas de mercado, avaliações dos pontos fortes e fracos da empresa em relação à concorrência, o planejamento a longo prazo, verificar a opinião dos clientes, viabilizar a cooperação interdepartamental e freqüentes avaliações das atividades de marketing (WALKER, 2002).

O departamento de engenharia é responsável pela infra-estrutura do hotel e sua constante manutenção, enquanto o setor de contabilidade cuida das receitas e das despesas do hotel.

Todos os departamentos de um hotel têm que trabalhar em constante harmonia, pois todos trabalham para o mesmo objetivo e possuem a mesma missão que é satisfazer os hóspedes, para que sempre queiram voltar a utilizar os serviços do hotel.

Assim como existem tipos de hotéis, há também diversos tipos de hóspedes, tais como o casual e o corporativo. O hóspede casual é aquele que chega ao hotel por meios próprios, ou seja, não vão ao hotel por indicação de uma agência de viagem, nem pela empresa em que trabalham, e sim pela própria busca de um estabelecimento para se hospedar (HAYES; NINEMEIER, 2005), ou, às vezes, por indicação de um parente ou amigo. Esse hóspede simplesmente chega ao hotel e solicita um passeio pelo local, e caso não haja funcionário disponível para atender essa expectativa, a oportunidade de venda pode ser perdida. O hóspede casual necessita de atenção, pois este não tem vínculos com o estabelecimento hoteleiro, visto que ele está hospedado no hotel por livre e espontânea vontade, e o hotel precisa, por isso, oferecer um bom atendimento para que ele permaneça no hotel, e para que futuramente o cliente retorne a utilizar os seus serviços. Outra particularidade do hóspede casual é que o valor pago pela diária sairá do seu próprio bolso, gerando assim uma maior exigência em relação aos serviços e uma percepção de valor mais rígida e forte.

Hóspedes corporativos são compradores de grande porte de serviços hoteleiros que se associam com a finalidade de obter preços mais baixos (HAYES; NINEMEIER, 2005). Este tipo de hóspede surge quando uma empresa procura um

hotel, ou vice-versa, para fechar um acordo para o estabelecimento de tarifas corporativas, que são tarifas especiais para os apartamentos do hotel, quando utilizadas pelas pessoas da empresa. O hóspede corporativo não tem muitas escolhas quando vai se hospedar em um hotel, porque ele é direcionado a utilizar o estabelecimento hoteleiro em que a sua empresa tem um acordo. No entanto, o hóspede corporativo tem necessidades especiais e é bastante exigente (HAYES; NINEMEIER, 2005), fazendo com que o hotel ofereça o melhor que possui, para conseguir suprir as solicitações do hóspede. Nesse caso, a diária costuma ser paga pela empresa, diminuindo a exigência e a percepção de valor que os serviços do hotel proporcionam a ele.

Esses dois tipos de hóspedes utilizam os serviços do hotel ao mesmo tempo, por isso os funcionários precisam saber as particularidades de cada um, para suprir as suas exigências e necessidades.

Todos os hóspedes, casuais ou corporativos, vão a um hotel em busca de hospedagem, o que caracteriza o departamento de hospedagem do hotel como o principal setor, e as suas atividades como fundamentais para a existência do estabelecimento hoteleiro.

Dentro do setor de hospedagem de um estabelecimento hoteleiro se encontra o local responsável por receber os hóspedes e as pessoas que chegam ao hotel, a recepção, apresentada com maiores detalhes no item que se segue.

### **1.2.2 A Recepção**

A recepção é responsável pela primeira impressão que o hóspede tem do hotel, pois é a porta de entrada, de convivência e de saída do hotel. Nesse sentido, o *hall* da recepção deve oferecer ao hóspede uma atmosfera agradável quanto a dimensões, decoração, equipamentos e apresentação do pessoal que ali trabalha. Além disso, o ambiente da recepção deve estar protegido do excesso de ruídos, possuir boa iluminação, aeração, e boa visão dos letreiros informativos (CASTELLI, 2001). Na

prática, por outro lado, “muitas vezes, a recepção é considerada apenas um balcão para receber os hóspedes, mas na verdade, ela controla muito mais do que as atividades que ocorrem nessa área” (HAYES; NINEMEIER, 2005, p. 136).

A postura esperada da equipe que trabalha em uma recepção é de zelo pela aparência pessoal, cortesia, cooperação, discrição, honestidade, lealdade e responsabilidade, zelando pelo bem-estar do hóspede (CASTELLI, 2001). O primeiro contato que o hóspede tem com o hotel é concretizado por meio da recepção, por isso, a infra-estrutura e a equipe que trabalha nela têm que ter qualidade, se adaptando aos diversos casos e desejos particulares dos hóspedes.

Segundo a teoria ensinada nos cursos de hotelaria no Brasil, dentro da recepção de um hotel devem existir diversos funcionários trabalhando em conjunto para dar uma boa recepção aos hóspedes que chegam ao hotel. O capitão-porteiro está colocado em frente à porta principal do hotel para receber o hóspede, abrindo a porta de seu carro, retirando sua bagagem do porta-malas e o encaminhando para dentro do hotel. Em continuidade ao processo, as malas dos hóspedes são transmitidas para o mensageiro, que as leva até o apartamento onde os hóspedes se acomodarão, aproveitando para verificar se todos os equipamentos existentes estão funcionando corretamente.

Enquanto isso os hóspedes são encaminhados para o balcão da recepção onde os recepcionistas estão a postos para dar as boas vindas e fazer o *check-in*, que é dar entrada do hóspede no hotel e entregar a chave do apartamento. Lá é realizada, também, na hora da partida do hóspede, o *check-out*, caracterizado pelo recolhimento da chave e pelo efetuar da cobrança pelos serviços utilizados.

Para que haja a hospitalidade e a satisfação do cliente, o capitão-porteiro precisa receber bem o hóspede na porta do estabelecimento; o mensageiro precisa levar adequadamente e com muito cuidado as malas para o apartamento, além de fazer a verificação dos equipamentos disponíveis; os recepcionistas precisam atender corretamente o cliente, dando todas as informações sobre o hotel; a governanta precisa controlar sua brigada de camareiras nas limpezas dos apartamentos; o pessoal de

alimentos e bebidas precisa fornecer refeições saborosas e saudáveis; pois, é a reunião de todas essas atividades que proporcionará a satisfação ao hóspede, provocando nele a vontade de utilizar novamente os serviços por eles prestados.

Para Hayes e Ninemeier (2005), as responsabilidades da recepção vão desde o processo de reservas, o fornecimento de serviços ao hóspede, a estrutura do índice de preços, a gestão dos apartamentos, até o ciclo da receita do hotel.

Vale mencionar, ainda, que a recepção de um hotel é uma das áreas mais importantes para um estabelecimento hoteleiro, pois este é o principal canal de comunicação entre o hóspede e o hotel, e é por esse departamento que passam vários serviços que um hóspede necessita, além de elogios e reclamações que ele deseja fazer. Durante toda a permanência do hóspede no hotel, ele interage com a recepção, tornando esse departamento o ponto de referência e de apoio ao hóspede (PETROCCHI, 2003).

As pessoas que trabalham na recepção são elementos fundamentais para um bom atendimento e para a realização dos serviços dentro de um hotel, porém, não podemos nos esquecer dos outros departamentos de um estabelecimento hoteleiro, como a governança, a parte de alimentos e bebidas, que, de igual modo, necessitam trabalhar em conjunto com a recepção, para que a boa imagem oferecida por uma recepção continue sendo sentida em todo o resto do hotel, pela realização de todos os serviços solicitados com a mesma qualidade observada na recepção. Para tanto é preciso que o hotel tenha em sua base a administração de serviços que vise à qualidade, para, com isso, suprir os anseios e desejos de seus hóspedes.

## **1.3 Administração e Qualidade nos Serviços**

### **1.3.1 Administração dos Serviços em Busca da Qualidade**

A administração de serviços é, atualmente, a grande preocupação das empresas no mundo todo, em que a observação da percepção dos clientes sobre o serviço prestado é muito importante para a obtenção de boas margens de lucros, e até mesmo para a própria sobrevivência da empresa, em um mercado altamente competitivo e globalizado.

O ato de administrar pode ser considerado como o processo em que decisões são tomadas e colocadas em prática, de acordo com os objetivos e as metas estabelecidas, bem como a utilização de recursos que uma organização possui. O processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções, a saber: o planejamento, a organização, a execução, e o controle, e a finalidade última da administração é a garantia do alcance dos objetivos e das metas, por meio da aplicação dos recursos disponíveis (MAXIMIANO, 2004).

A administração está presente em todas as esferas da sociedade contemporânea, desde a pessoal até o âmbito global, passando pelas organizações que podem fazer parte do setor primário – a agricultura e pecuária –, do secundário – a indústria – e do setor terciário – os serviços.

Segundo Maximiano (2004) existem dois tipos de modelos administrativos: o *modelo diretivo*, que utiliza a autoridade formal e a burocracia para obter a obediência, com uma estrutura administrativa centralizada; e o *modelo participativo*, em que predomina a liderança, a disciplina e a autonomia, onde as pessoas são responsáveis pelo seu próprio comportamento e desempenho. As organizações de todos os tamanhos podem ser mais ou menos diretivas ou participativas.

As organizações buscam utilizar o modelo participativo, devido à grande atenção à qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, e à preocupação com a satisfação dos clientes da organização. A maior parte das empresas não consegue oferecer um bom produto ou serviço, quando adotam o modelo diretivo em sua administração, pois ele restringe muito o papel dos funcionários de uma empresa, ao contrário do modelo participativo, que oferece ao funcionário maior flexibilidade no atendimento e resolução dos problemas dos clientes.

Para Albrecht (1992, p. 21-22),

administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa [...] A filosofia de administração de serviços sugere que todos têm um papel a desempenhar no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente.

Na administração de serviços, todos os envolvidos, de todos os níveis da organização, tendo ou não contato direto com o cliente, são responsáveis, e têm um papel importante a desempenhar no esforço para o fornecimento e garantia de que o serviço oferecido funcione bem para o cliente.

O ato de administrar, então, não é somente uma característica dos gestores de uma organização, mas sim de todos os membros desta organização que, unidos no compromisso de oferecer serviços de qualidade, trabalham para satisfazer os clientes desta organização, em que uma gestão participativa gera uma maior motivação nos funcionários e uma prestação de serviços de qualidade, capaz de fazer com que o cliente se sinta satisfeito, por meio do suprimento de suas necessidades.

Uma visão que complementa a idéia de Albrecht (1992) é encontrada em Corrêa e Caon (2002, p. 51). Nesse texto, encontramos que

em operações de serviços a gestão da qualidade também é importante, mas é certo também que, em serviços, a qualidade percebida pelo cliente tem muito mais a ver com a “experiência” do serviço, algo muitas vezes pouco objetivável. Mesmo questões aparentemente objetivas, como o tempo de atendimento (que é cronometrável), muitas vezes têm de ser tratadas com

cautela, pois os mesmos cinco minutos para uma pessoa podem parecer uma eternidade e, para outra (ou para a mesma em outra situação), podem parecer um tempo curto de atendimento.

Na administração de serviços, cada cliente tem que ser observado de maneira isolada, porque a qualidade percebida pelo cliente depende de sua experiência no serviço, do momento em que o cliente se encontra – com pressa, com calma, nervoso, tranquilo, preocupado, sem preocupações –, enfim, depende de um grande número de situações pela qual o cliente possa estar passando no momento em que a prestação de serviços ocorre. Por isso mesmo, a preocupação da administração nos serviços é buscar entender o cliente e o como ele se encontra no momento da prestação do serviço, e oferecer um serviço de qualidade elevada, para que o cliente se sinta satisfeito e volte a utilizar os serviços da empresa.

Nesse ramo de atividade, a produção e a entrega de um serviço ocorrem praticamente na mesma hora, pois, em uma organização prestadora de serviços, um funcionário irá produzir no mesmo momento em que o cliente receberá o produto-serviço, ou seja, a “fabricação” e a entrega dos serviços são feitas no mesmo momento e no mesmo local, além de que, nos serviços, a presença do cliente é indispensável para a produção e os serviços são considerados intangíveis. Por isso, Albrecht (1992) apresenta a idéia da *hora da verdade*, que é quando um cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização, obtendo, com isso, uma impressão acerca do serviço da empresa.

Para que na *hora da verdade* tudo ocorra bem, todos os funcionários da organização que entram em contato direto com os clientes têm que ter em mente a responsabilidade por este cliente, buscando fazer o que for possível para satisfazer as suas necessidades, ouvindo o seu pedido, providenciando a solicitação, e prestando o serviço da melhor maneira possível, proporcionando, assim, uma boa experiência para o cliente, tendo como resultado uma ótima impressão dos serviços e da empresa por parte do hóspede.

Para que a empresa consiga proporcionar uma experiência boa e agradável do serviço a seu cliente é preciso o comprometimento de todas as pessoas da empresa. A administração proporciona um ambiente agradável a seus funcionários, dando a eles liberdade e condições para que eles possam atender aos clientes. Os funcionários, por sua vez, precisam se envolver completamente com a empresa, buscando oferecer, sempre, o melhor de si para satisfazer as necessidades e as vontades dos clientes, proporcionando, assim, uma boa experiência aos clientes.

Quando a organização mostra unidade no esforço dispensado para a satisfação de seus clientes, ela inicia a busca acertada para o alcance da excelência em seus serviços. Segundo Albrecht (1992, p.13), excelência de serviço é

um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a seus concorrentes.

É bom considerar também que produtividade e qualidade, muitas vezes abordadas separadamente, devem ser vistas como duas faces da mesma moeda. Nenhuma empresa de serviço pode abordar qualquer um desses elementos em separado. A produtividade melhorada é essencial para manter os custos sob controle, mas os gerentes precisam cuidar para não reduzirem indevidamente os níveis de serviço, o que será lamentado pelos clientes – e também pelos funcionários. A qualidade do serviço, tal como definida pelos clientes, é essencial à diferenciação do produto e para se aumentar a fidelidade do cliente (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

A produção e a qualidade devem ser vistas juntas pelos gestores de uma empresa prestadora de serviços, e uma não pode ser realizada sem a outra; o enfoque deve ser a produtividade de qualidade em seus serviços. A produtividade visa melhorar os custos, mas se o gestor não a observar em conjunto com a qualidade, os serviços prestados pela empresa se deteriorarão, e os clientes, não satisfeitos, podem deixar de comprar da empresa.

No entanto, se a produtividade for encarada com ênfase na qualidade, os custos da empresa ficarão sob controle e a percepção do cliente em relação ao serviço se manterá, podendo até, em alguns, casos melhorar.

Corrêa e Caon (2002, p. 98) oferecem uma abordagem sobre a gestão de serviços, em que consideram que a administração deve focalizar seus esforços e desempenhos onde o cliente possa ter uma maior percepção em sua experiência. Para eles,

difícilmente uma operação consegue ter excepcional desempenho em todos os aspectos ao mesmo tempo. Isso é conhecido na gestão de operações como o “paradigma dos *trade-offs*”, o paradigma dos “dilemas”: em determinadas situações, em operações, é necessário escolher poucos aspectos de desempenho a focalizar, pois para melhorar desempenho neles será necessário abrir mão do desempenho em outros critérios.

Uma empresa de serviços deve se preocupar em oferecer um excelente serviço para seus clientes, e para que isso ocorra, as empresas prestadoras de serviços devem focalizar seus esforços em algumas áreas chaves ou principais, pois dificilmente uma empresa consegue ser excelente em todos os aspectos ao mesmo tempo. Por isso, é necessário que a empresa escolha alguns aspectos de desempenho mais importantes e valorizados pelos clientes, para que, com isso, possa melhorar seu desempenho, oferecendo ao cliente o que ele deseja, suprimindo suas necessidades e criando uma boa imagem da organização para o cliente.

Como já considerado nesta dissertação, em uma empresa de serviços existe a separação entre os departamentos de linha de frente e os de retaguarda, em que as atividades de alto contato com o cliente são chamadas de linha de frente, enquanto as atividades que ocorrem com pouco ou sem contato com os clientes são chamadas de retaguarda (CORRÊA; CAON, 2002). No entanto, não se pretende aqui defender graus de importância entre a linha de frente e a retaguarda, pois, na verdade, todas as partes de uma organização são importantes, e todas necessitam trabalhar em conjunto e com qualidade para que o cliente seja satisfeito com o serviço prestado. Queremos sim, por outro lado, demonstrar que, às vezes, a área de linha de frente recebe mais atenção por estar em contato direto com o cliente, tendo que se adaptar um pouco a cada exigência

e desejo dos clientes, ao contrário da área de retaguarda, que faz um serviço sem muito contato com o cliente, e que pode, por isso, ser mais padronizada e mais eficiente na obtenção da qualidade no processo de prestação de serviço.

Com a crescente consciência de que a melhoria da qualidade é bom para o negócio e necessária para a competição eficaz, uma mudança radical ocorreu no pensamento dos gestores. Noções tradicionais de qualidade (baseadas na conformidade com padrões definidos por gerentes operacionais) foram substituídas pelo novo imperativo que significa deixar a qualidade ser dirigida pelo cliente (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

A busca pela qualidade se tornou fundamental para a sobrevivência de uma empresa, mas as idéias de qualidade foram sendo transformadas ao longo da relação empresa e cliente, e a concepção tradicional de qualidade que era determinada pelo pessoal de operações, passou a ser determinada pelos clientes. O cliente, com o poder de determinar o que é qualidade para ele, passa a exigir das empresas outra abordagem na relação entre eles, e, com isso, determina o que quer e como quer. A empresa, por sua vez, começa a ouvir as exigências e transforma em realidade o que esse cliente deseja.

Assim, a qualidade nos serviços ocorre quando uma empresa coloca seus clientes em primeiro lugar, busca satisfazê-los de todas as maneiras possíveis, criando, primeiramente, um canal de comunicação, onde as necessidades, anseios e desejos do cliente são ouvidos, para, depois, buscar personalizar o máximo possível os serviços para aquele cliente específico, dando a impressão de “feito por encomenda”. De igual modo, a empresa oferece ao funcionário mais liberdade para se fazer alguns ajustes para que os anseios do cliente sejam satisfeitos. Além disso, após o serviço, a empresa disponibiliza canais para *feedback*, em que o cliente pode fazer reclamações e elogios sobre o hotel e a equipe (ALBRECHT, 1992; CORRÊA; CAON, 2002).

### 1.3.2 Avaliação do Nível de Qualidade nos Serviços

Muitas empresas buscam oferecer serviços de qualidade para seus clientes, mas em diversos casos não sabem ao certo se estão conseguindo oferecer os serviços no nível de qualidade que seus clientes desejam, por isso, muitas delas tentam medir a satisfação do cliente em relação a seu serviço.

A avaliação que o cliente faz do serviço recebido, muitas vezes, é difícil de ser “medida” objetivamente, e pode ser bem diferente da dita qualidade “intrínseca” do serviço. A avaliação do cliente decorre da satisfação que o serviço propicia e resulta da comparação entre suas expectativas e suas percepções a respeito do próprio serviço. Como as expectativas e as percepções variam de cliente a cliente, e em cada situação, a satisfação do cliente em relação ao serviço recebido é um conceito subjetivo (CORRÊA; CAON, 2002).

As avaliações variam de cliente para cliente, pois, cada um tem as suas expectativas e percepções, e cada um vive situações específicas a serem avaliadas. Mesmo existindo essa variação, as avaliações de satisfação e qualidade nos serviços são de fundamental importância para o bom andamento do negócio. Algumas empresas utilizam, como forma de avaliação, a aplicação de um questionário de qualidade após a utilização do serviço. Os questionários ficam à mostra em um local de fácil visualização para que os funcionários, sempre que possível, solicitem ao cliente o preenchimento.

Os questionários de avaliação, geralmente, oferecem uma lista dos serviços oferecidos, com suas características, e a solicitação para que o cliente classifique seu grau de satisfação em relação a cada um dos itens disponibilizados. Essa avaliação pode ser realizada por meio da observação dos itens isoladamente, ou, alternativamente, podendo-se descrever as características do serviço e perguntando ao cliente se ele percebeu as opções disponíveis no formulário no serviço prestado (CORRÊA; CAON, 2002). Os questionários deixam também espaços para sugestões e comentários sobre o serviço oferecidos.

É difícil mensurar qualidade nos serviços, como a satisfação do cliente, frente aos serviços prestados, pois a avaliação de satisfação do cliente é baseada na comparação de suas expectativas e sua percepção do serviço que utilizou, sendo que tanto as expectativas quanto as percepções mudam de cliente para cliente e também são afetadas pela situação em que o serviço está sendo prestado.

Um cliente que está com pressa, atarefado, sobrecarregado e repleto de problemas terá uma expectativa e percepção totalmente diferente de outro cliente que esteja calmo, sem problemas, com disponibilidade e disposição. Cada um deles terá uma percepção completamente diferente um do outro, pois as suas expectativas também são diferentes, pois um não pode perder tempo, já o outro tem um tempo disponível maior; um está com a cabeça cheia de coisas sem conseguir perceber certas diferenças e qualidades no serviço, enquanto o outro, tendo a cabeça mais tranqüila, é bem provável que sinta alguns diferenciais de qualidades no serviço prestado. Percebemos, então, que a avaliação de satisfação do cliente é um pouco incerta, e depende de diversos fatores, muitos que fogem ao controle da organização.

Outros bens e alguns serviços, em compensação, podem enfatizar atributos de experiência, que só podem ser percebidos depois de sua compra ou durante o seu consumo – como gosto, portabilidade, facilidade de controle, tranqüilidade e tratamento pessoal (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

A mensuração e a avaliação da prestação de um serviço dependem da experiência que o usuário tem após a compra ou mesmo durante o consumo do serviço, e esta avaliação vai depender também do momento do cliente e da dedicação do prestador deste serviço.

No entanto, por mais que essas avaliações sejam imprecisas, elas são de extrema importância para medir a qualidade nos serviços que a organização presta a seus clientes, caracterizando-se como, pelo menos, uma base de dados para possíveis modificações e melhoramentos no processo de atendimento e na prestação dos serviços.

### 1.3.3 Melhoria nos Serviços

Em um mundo de constantes mudanças, em que o mercado fica cada vez mais competitivo, é quase que impossível para uma empresa permanecer competitiva se continuar fazendo as coisas da mesma forma por longos períodos de tempo, pois se ela fizer isso, será superada por seus concorrentes que estão em evolução constante. Nesse caso, a única saída que uma organização tem para se manter competitiva no mercado de hoje é melhorar, por meio do desenvolvimento de processos de melhoria contínua, em que as novidades são inseridas de forma incremental. As empresas devem também traçar projetos de melhorias radicais, que promovem alterações nos processos de forma rápida e são feitas para a obtenção de resultados em curto prazo. No entanto, esta forma de melhoria acarreta riscos maiores do que a melhoria contínua que observa o mercado em cada mudança e se adapta a ele conforme estas mudanças vão ocorrendo (CORRÊA; CAON, 2002).

A melhor maneira de proporcionar melhorias é a de forma contínua e incremental, pois, assim, a organização não se coloca em posição de risco muito elevado, e se mantém em constante sintonia com o mercado. Às vezes a própria mudança no mercado é radical, gerando, assim, uma necessidade de melhoria radical por parte da organização, pois dependendo da mudança no mercado, o antigo processo de serviços passa a não suprir mais às necessidades dos clientes, levando, com isso, a uma mudança radical no processo de prestação de serviços.

A administração e a qualidade nos serviços hoje são indispensáveis para todas as empresas prestadoras de serviços, principalmente, em um mundo que fica a cada dia mais competitivo, em que as mudanças estão sempre acontecendo.

Os clientes dia após dia ficam mais exigentes em suas solicitações, buscando sempre suprir suas necessidades e desejos, e tendo expectativas cada vez maiores em relação aos serviços prestados por uma organização.

Por isso, se manter no mercado é uma luta constante, em que a qualidade nos serviços pode proporcionar à organização uma possibilidade de se manter firme no mercado, pois com a prestação de um serviço de qualidade, uma empresa pode reter seus clientes, e, com uma boa imagem no mercado, conseguir alcançar mais clientes para si, mantendo-se viva e competitiva.

As empresas que têm em sua administração a ênfase na qualidade dos serviços prestados a seus clientes agregam valor ao oferecer, de maneira agradável e convincente, os serviços que seus clientes necessitam e desejam. O cliente, ao receber um serviço do jeito que ele anseia, retribui à empresa, com o dinheiro pago pelo serviço. Esta relação de troca é um dos conceitos principais do marketing (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

As empresas devem buscar, constantemente, a administração e a qualidade em seus serviços, pois, num mundo globalizado, com as idéias e inovações sendo copiadas rapidamente pelos concorrentes, as empresas devem almejar um diferencial no fator humano, estimulando e desenvolvendo seus funcionários a oferecerem um serviço baseado em valores cada vez mais humanos. Um desses valores é a hospitalidade, que proporciona um ambiente acolhedor e simpático para os clientes, que será tratado no próximo capítulo.

## Capítulo 2 – Hospitalidade

Este capítulo discute temas relacionados à hospitalidade, iniciando-se com a descrição sobre a hospitalidade do povo brasileiro, para, em seguida, discutir seus conceitos gerais. Por fim, o capítulo relata a hospitalidade na prática da hotelaria.

### ***2.1 A Hospitalidade Brasileira***

A hospitalidade é um tema que sempre fez parte da vida das pessoas. Todo mundo já ouviu pelo menos uma vez que “certa pessoa é hospitaleira”, ou então de que “foi recebido de maneira hospitaleira”, de que “as pessoas de certa cidade são hospitaleiras” entre outros diversos exemplos que poderiam ser dados para ilustrar isso.

As pessoas que visitam o país costumam relatar que o brasileiro é hospitaleiro, como podemos observar em slogans de campanhas publicitárias tanto do Brasil quanto de diversos estados do país na divulgação turística em todo o território brasileiro e também em outros países.

Uma pesquisa realizada pela Embratur (2003), órgão subordinado ao Ministério do Turismo, e responsável pela divulgação do Brasil no mundo, revela que 75% dos turistas que visitam o Brasil por motivos de lazer o fazem, em primeiro lugar, pelas belezas naturais que o país oferece, mas quando chegam no país, logo se surpreendem por encontrarem tanta hospitalidade, que os leva a se encantarem também pelo povo brasileiro. A pesquisa mostra, também, que a maior parte das pessoas que viajam ao Brasil se agrada com a hospitalidade do brasileiro, iniciando-se, com isso, uma relação de proximidade importante entre os brasileiros e os que visitam o país.

A mesma pesquisa da Embratur relata que os turistas estrangeiros consideram a alegria como uma das principais características do povo brasileiro, característica observada por eles em todos os momentos em que ficam no país.

Outra pesquisa realizada com turistas internacionais pelo Ministério do Turismo (2003) aponta que 52% das pessoas que visitam o Brasil voltam para casa valorizando mais do que as belezas naturais do país: elas voltam valorizando o povo brasileiro.

Em um evento realizado em São Paulo no ano de 2006, o *1º Colóquio sobre Cultura Brasileira da Hospitalidade*, iniciou-se o *Movimento Brasil de Turismo e Cultura*, evento que sinalizou que os turistas estrangeiros consideram o brasileiro um povo irmão, afetivo, espontâneo, cordial, autêntico, alegre, generoso, festeiro e barulhento. O evento teve a intenção de difundir a idéia de valorização do povo brasileiro, pois, para os que participaram, como os representantes do governo, sociedade civil, universidades e profissionais da área, a valorização do brasileiro, possível por meio da hospitalidade do povo brasileiro, é fundamental para o desenvolvimento turístico do país.

As origens da hospitalidade brasileira, segundo Botelho e Brasil Jr. (2005), em referência a Sérgio Buarque (1995), é atribuída à influência da cordiabilidade herdada dos ibéricos. O que Sérgio Buarque conceitua como *cordiabilidade*, ou homem *cordial*, se refere a uma espécie de síntese de todo um conjunto de influências ibéricas – aclimatadas na sociedade brasileira pela influência absorvida da família patriarcal – que configurou uma forma peculiar de orientação das condutas. Nessa direção, a cordiabilidade é “um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano informados no meio rural e patriarcal” (HOLANDA, 1995, p. 146-7).

Costa (1997, p. 2) relata que, com a vinda dos negros ao país, veio também suas formas de vida, de crença e de se relacionar com os outros. Assim,

no jeito negro de ser ainda há a hospitalidade, o sorriso e alegria, a malícia, o gingado do corpo, no dançar, no andar e ao se expressar com gestos. Tudo isso faz parte da sua mística, aquilo que dá sentido verdadeiro e profundo à vida. O povo negro se revigora e enche-se de axé, de força, de energia positiva, para enfrentar as durezas de cada dia.

As idéias apresentadas até aqui apontam para o fato de que a cordiabilidade, herdada dos ibéricos, se tornou um traço do brasileiro, se expandindo para algo maior que é a hospitalidade. É notável que essa expansão aconteceu, com a ajuda do negro, que, com seu jeito hospitaleiro, alegre de ser e de enfrentar os problemas, funde no sangue brasileiro a hospitalidade.

Muitas vezes foi dito que a cordiabilidade caracteriza o brasileiro. O termo, no entanto, talvez mereça outra denominação: *amabilidade*. “Esta gente merece ser amada, já que não sabe ser odiosa. Nem lhes ocorre odiar o outro, já que tomam por óbvia a sua tarefa de estabelecer a dignidade humana” (FLUSSER, 1998, p. 71). O brasileiro, segundo esse autor, tem como característica a cordiabilidade, embora tenha também outra característica, a amabilidade. Isso porque as pessoas não conseguem odiar o brasileiro, muito pelo contrário, conseguem somente amá-los. Em contrapartida, elas são também amadas pelo brasileiro, que possui dentro de si o princípio de respeito humano.

Esta idéia de dignidade humana intrínseca no brasileiro faz dele um povo amável, e um povo que é amado pelos que chegam ao país. Nessa relação de amabilidade entre o brasileiro e o outro, estrutura-se as bases da hospitalidade brasileira, em que a cordiabilidade e a amabilidade são elementos fundamentais desta hospitalidade.

## **2.2 Conceitos de Hospitalidade**

A hospitalidade é prática baseada no bem receber, configurada, em algumas culturas, em religiões e nas experiências de vida de cada um. Quando uma pessoa começa a praticá-la pelo prazer de receber bem o outro, na busca genuína pela felicidade do próximo, procura, juntamente com isso, ensinar a seus parentes e amigos a arte da hospitalidade.

A hospitalidade também pode ser encontrada nos fundamentos de diversas citações e mandamentos religiosos que são seguidos pelos cristãos, pelos judeus, pelos islâmicos, entre outras religiões, em que a hospitalidade é um mandamento enviado pela entidade divina de cada religião, considerado, sob essa perspectiva, como um ato de fé.

A hospitalidade foi e ainda é o princípio básico de um grande número de ordens religiosas católicas, desde os primeiros beneditinos e cistercienses, cujos monges, até hoje, cultuam as regras originais da hospitalidade. Muitas delas vêm se adaptando em hotéis e pousadas, inclusive as mais recentes ordens e congregações religiosas. De resto, a noção de hospitalidade coaduna-se com os princípios básicos de todas as religiões, sendo que, em todas elas, sem exceção, há um lugar de destaque para a idéia de hospitalidade (CAMARGO, 2002).

Em diversas partes da Bíblia, tanto no antigo quanto no novo testamento, é possível observar os ensinamentos e os exemplos sobre a hospitalidade, com instruções para que as pessoas recebam e ajudem a seu próximo. Um desses exemplos é o de Abraão, em Gênesis 18, que acolhe em sua casa três estranhos que caminhavam pela redondeza, dando pão produzido com sua melhor farinha, carne de um belo carneiro, coalhada e leite, além de fazer companhia, o tempo todo, para seus hóspedes. Outro exemplo que podemos observar está disponível no livro de Gênesis, capítulo 19, que relata uma experiência de Ló, que recebe dois estranhos em sua casa e oferece a eles um grande banquete. Ao cair da noite, os homens da cidade onde Ló morava foram até sua casa, querendo abusar de seus hóspedes. Ló, no entanto, com o espírito

hospitaleiro, ofereceu suas duas filhas virgens, para proteger os hóspedes, que contavam com a proteção do anfitrião, confiando suas vidas e sua segurança a ele.

Nesses exemplos de Gênesis, em que Abraão e Ló recebem em suas casas pessoas desconhecidas, oferecendo a eles uma boa acolhida, com toda a satisfação, podemos observar que a hospitalidade é um ensinamento e mandamento judaico-cristão, desde o início dos tempos, em que o *amar ao próximo como a si mesmo* se encaixa perfeitamente na hospitalidade, pois quando existe o amor ao seu semelhante, o anfitrião acolhe de maneira satisfatória e oferece para seu hóspede tudo o que possui de melhor, para que ele possa suprir as suas necessidades de alimento, higiene e acomodação.

Existem muitos outros exemplos de hospitalidade na Bíblia, relatando a experiência do anfitrião que recebe com satisfação seus hóspedes, mesmo que inesperadamente, oferecendo a eles de tudo que possuem de bom, inclusive sua proteção.

A partir daí, podemos considerar que a hospitalidade é ensinada e observada há muito tempo, mas que só agora vem sendo estudada com a devida importância, pelo meio acadêmico no Brasil e no mundo. A Universidade Anhembi/Morumbi, na cidade de São Paulo, possui curso de Mestrado em Hospitalidade, recomendado pela Capes desde 2002, com produção de um acervo de mais de 110 dissertações sobre o tema. Essas dissertações, segundo a universidade, são pesquisas que abrangem as cinco regiões do país, com estudos de casos sobre cidades, hotéis, eventos e outras empresas que utilizam a hospitalidade em seu dia-a-dia, mostrando a importância do tema e sua relevância no mundo de hoje, bem como seu desenvolvimento no meio científico. No site da instituição está disponível um trecho retirado da justificativa de recomendação do curso pela Capes, transcrito a seguir:

o campo da hospitalidade vem ganhando importância dentro da área de turismo enquanto estudo das formas de hospedagem, porém ampliando sua abrangência para outros aspectos, além da infra-estrutura hoteleira, como aqueles relacionados com a infra-estrutura urbana. Neste sentido, este campo disciplinar possui uma importância estratégica para a área de turismo

no Brasil, carente de cursos de pós-graduação com este enfoque (CAPES, 2002).

Com essa recomendação, a Capes reconhece a importância da hospitalidade, não só no campo do turismo, mas também quando relacionado à infraestrutura urbana, deixando explícito que o tema é importante para a academia e também para sociedade brasileira em geral.

Grinover (2002) aborda a hospitalidade como um tema que precisa ser reestudado e pesquisado. Em seu trabalho, mostra a relação entre um anfitrião e seu hóspede, em que ambos se modificam após a experiência vivida. Para ele (2002, p. 26),

hospitalidade é fundamentalmente o ato de acolher e prestar serviços a alguém que por qualquer motivo esteja fora de seu local de domicílio. A hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido, mas não é só isso. Ela implica a relação entre um ou mais hóspedes e uma organização, colocando a questão de recepção nesta organização, inserindo-a no modo de funcionamento existente. Mas também é possível ampliar a noção de hospitalidade, englobando a relação que se estabelece entre o espaço físico de cidades e seus habitantes, pois ela abrange não somente a acomodação, mas também a alimentação, o bem-estar.

Ferreira (1986) descreve a hospitalidade como um ato de acolher com satisfação, uma qualidade de hospitaleiro, que é aquele que dá hospedagem como uma virtude moral, sendo que virtude, é a “disposição firme e constante para a prática do bem”, enquanto a moral é o “conjunto de regras de conduta consideradas como válidas, quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para grupo ou pessoa determinada” (FERREIRA, 1986, p. 944 e 1465). Com isso, podemos ter como virtude moral um conjunto de regras de conduta com disposição firme e constante para a prática do bem, quer seja para todos, quer seja para um grupo ou pessoa.

A hospitalidade, em si, é um fenômeno muito mais amplo, que não se restringe a oferta, ao visitante, ao abrigo e alimento, mas sim ao ato de acolher, considerado em toda sua amplitude. Envolve um amplo conjunto de estruturas,

serviços e atitudes que, intrinsecamente relacionados, proporcionam bem-estar ao hóspede (DA CRUZ, 2002).

A hospitalidade é muito mais do que oferecer acomodação e alimentação a uma pessoa. É, na verdade, o acolher, o receber por inteiro esta pessoa, dando a ela o que ela precisa e deseja, gerando, assim, um bem-estar no hóspede. Por isso, a hospitalidade depende de um conjunto que reúne ao mesmo tempo a infra-estrutura, a prestação de serviços e as ações que fazem com que o hóspede se sinta bem e confortável.

A relação de hospitalidade, se observada na situação de qualquer pessoa que esteja fora de sua cidade e longe de seus parentes e amigos, é a busca pelo calor e respeito humano, seja de um funcionário de um hotel, dos organizadores de um evento, de uma comemoração, ou daquele que possui uma informação que para o visitante é necessária ou vital (CAMARGO, 2002). Isso mostra o quanto essa relação é importante e imprescindível para o bem-estar do hóspede, que busca em outras pessoas – que não os seus – apoio, conforto ou informação.

A hospitalidade, às vezes, é confundida com a cordialidade, que vem de cordial, que segundo Ferreira (1986) é algo relativo ao coração, afetuoso, franco, sincero, e que estimula o coração, que é vigorante, enquanto a hospitalidade está associada ao prazer em bem receber, buscando sempre a felicidade da pessoa que é recebida.

A partir daí, percebemos que uma pessoa cordial não é necessariamente hospitaleira, pois a relação entre os atores não está baseada no receber, e sim no afeto, no carinho, no respeito que uma pessoa tem em relação a outra na rua, no trabalho, na escola, enfim, em diversos lugares, sem a existência de um anfitrião e um hóspede. Essa relação existe na hospitalidade, ou seja, para se falar em hospitalidade, tem que existir uma situação em que há a presença de um anfitrião e um hóspede. No entanto, um dos elementos que o anfitrião necessita possuir para ser considerado hospitaleiro é a cordialidade. Assim, uma pessoa cordial não é necessariamente hospitaleira, mas

uma pessoa hospitaleira precisa ser cordial, pois esse é um dos elementos que compõem a hospitalidade.

Os outros elementos que formam a hospitalidade é a amizade, o carinho, a atenção, o bom humor, a simpatia, a prestatividade, utilizados na atividade de servir bem o próximo que está longe de sua residência e necessita de atenção e cuidados (LASHLEY; MORRISON, 2004). Além disso, outros elementos formadores da hospitalidade são a “confortabilidade, receptividade, liberalidade, sociabilidade, dentre outros” (DE PAULA, 2002, p. 70).

A hospitalidade gera relações de proximidade e colaboração entre os participantes que interagem entre si de maneira prazerosa, para que as necessidades de um (o hóspede) seja suprida pelo outro (o anfitrião), surgindo, com isso, laços de amizade e respeito mútuo.

As pessoas hospitaleiras são assim por valores humanos, em que a compreensão de que os visitantes precisam se sentir em um lar, do acolhimento e aconchego, e de todas as experiências boas que o compartilhar proporciona, levam-nas à busca da hospitalidade (TELFER, 2004).

Vale lembrar que a hospitalidade não é uma técnica, mas uma crença, um valor, um princípio, uma atitude para com o outro, pela valorização do próximo, que é visto como importante, além de sua felicidade ser crucial para gerar felicidade também para o anfitrião. A hospitalidade, então, não pode ser aprendida por meio de livros, em cursos técnicos ou acadêmicos, mas se aprende, sim, em casa, na sociedade em que se vive, ou nas próprias experiências pessoais, em que os princípios da hospitalidade são pregados e postos em prática. Por não ser possível ensiná-la em cursos ou por meio da literatura, empreendimentos hoteleiros, quando desejam contratar funcionários hospitaleiros, precisam prestar grande atenção já no processo de seleção, pois os cursos técnicos e acadêmicos são capazes de ensinar qualidade nos serviços, mas não hospitalidade.

Em suma, um anfitrião hospitaleiro é aquele que se sente feliz em receber de maneira calorosa e carinhosa um hóspede, suprimindo as suas necessidades e, com isso, proporcionando a ele felicidade.

## **2.3 A Hospitalidade na Hotelaria**

### **2.3.1 A Hospitalidade Comercial**

Um hotel que deseja praticar a hospitalidade precisa selecionar bem seus funcionários, e estimular neles a prática da hospitalidade. Nesse sentido, os hotéis devem visar o *high touch* (alto contato pessoal), que só é possível com funcionários bem selecionados, bem treinados, conhecedores das necessidades dos clientes internos e externos e que saibam tanto atender as reclamações do hóspede quanto ser proativos, corrigindo as falhas antes mesmo que aconteçam. Daí a importância de cuidar de todos os detalhes, mas, principalmente, de treinar funcionários para a solicitude de entender e atender a todos, a satisfação de receber as pessoas, o reconhecimento, a facilitação, a resolução de problemas, as pequenas gentilezas, o oferecimento de brindes (*amenities*), a atenção e o afeto genuínos, os valores humanos como honestidade, sinceridade, confiança e ética (DIAS, 2002).

Numa relação de hospitalidade, o cliente tem que perceber que este funcionário atende a todos e se satisfaz ao recebê-lo, e que também o reconhece e tenta facilitar e solucionar os problemas que possam surgir durante a sua estadia. Além disso, a relação entre o cliente e o funcionário precisa ocorrer com gentileza, atenção e afeto genuínos, em que os valores humanos se sobressaiam nesta relação, pois isso é que faz a interação entre eles ser prazerosa.

Selwyn (2004, p. 26-27) mostra uma visão socioantropológica da hospitalidade, defendendo que a função básica da hospitalidade é:

[...] estabelecer um relacionamento ou promover um relacionamento já estabelecido. Os atos relacionados com a hospitalidade obtêm este resultado no processo de trocas de produtos e serviços, tanto materiais quanto

simbólicos, entre aqueles que dão hospitalidade (os anfitriões e aqueles que a recebem os hóspedes) [...] A hospitalidade transforma: estranhos em conhecidos, inimigos em amigos, amigos em melhores amigos, forasteiros em pessoas íntimas, não-parentes em parentes.

A função básica da hospitalidade é criar e estabelecer relacionamentos entre as pessoas envolvidas, fortalecendo, assim, os laços que envolvem os dois protagonistas, transformando pessoas estranhas em conhecidas, antigos inimigos em novos amigos, amigos em grandes amigos, não-parentes em parentes, sempre com a preocupação para que satisfação pessoal dos dois seja alcançada.

Com o que foi discutido até aqui, podemos perceber que a hospitalidade é o ato de bem receber, tendo como uma de suas bases às virtudes morais como a bondade e a caridade, com o objetivo de criar ou fortalecer o relacionamento entre o anfitrião e seu hóspede, com seu início dentro das residências (privada), se expandindo para a comunidade (pública) e indo para os locais de trabalho (comercial).

Em outras palavras, cada domínio representa um aspecto da oferta de hospitalidade, que é tanto independente como sobreposto. O *domínio social* da hospitalidade considera os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados à condição de hospitalidade ocorrem junto com os impactos de forças sociais sobre a produção e o consumo de alimentos, bebidas e acomodação. O *domínio privado* considera o âmbito das questões associadas à oferta da *trindade* no lar, assim como leva em consideração o impacto do relacionamento entre anfitrião e hóspede. O *domínio comercial* diz respeito à oferta de hospitalidade enquanto atividade econômica e inclui as atividades dos setores tanto privado quanto público (LASHLEY, 2004).

A hospitalidade percorre esses três domínios, tendo cada um deles suas características próprias: a hospitalidade privada é oferecida por anfitriões dentro de suas residências; a social é quando uma comunidade recebe bem os visitantes; e a comercial ocorre quando o comércio oferece um serviço hospitaleiro para os clientes.

A diferença entre a hospitalidade social, que pode englobar a privada e a comunitária, da hospitalidade comercial, é que, no primeiro caso, quem convida é o

anfitrião e, por estar em sua residência, controla a relação; já no segundo caso, o hóspede é quem procura e determina em que lugar ficar, tendo um maior controle da relação de hospitalidade.

Basicamente, a hospitalidade social é movida pela oferta. É o anfitrião, ou anfitriã, que convida suas visitas para passar o fim de semana ou para um jantar, e que decide a refeição a ser feita e a bebida a ser servida [...] A hospitalidade comercial, por sua vez, é largamente movida pela demanda. É o cliente quem decide a respeito de onde e por quanto tempo ele vai ficar, ou o que ele vai comer ou beber. Isso lhe dá um maior grau de opções e de controle sobre a experiência da hospitalidade, a que o provedor de hospitalidade comercial deve estar apto a responder (LOCKWOOD; JONES, 2004, p. 228).

A hospitalidade social também se diferencia da comercial pelo fato de que, nela, o hóspede aceita o que seu anfitrião oferece e fica o tempo em que ele determina, enquanto na comercial é o próprio hóspede que escolhe o que quer comer e beber, além do tempo que vai ficar hospedado.

### **2.3.2 A Hospitalidade no Estabelecimento Hoteleiro**

Referente às questões hoteleiras, Castelli (2001) relata que a demanda hoteleira se constitui de seres humanos, e que a oferta hoteleira depende também do elemento humano, porque quem utiliza os serviços de um hotel são pessoas, e quem trabalha nele também o são, mostrando assim que o foco de atenção da atividade hoteleira é o ser humano, tanto na demanda, quanto na oferta. Sendo assim, as pessoas que trabalham no setor hoteleiro devem ser bem qualificadas e ter dentro de si uma vontade e gosto de trabalhar com pessoas, e, principalmente, prazer em servir o próximo.

As pessoas contratadas devem ser aquelas que gostam de trabalhar com pessoas, que gostam de servir pessoas. Servir cada vez melhor e ter orgulho disso. [...] A história está repleta de pessoas que deram, e muitas estão ainda dando o exemplo do que significa servir pessoas. A pessoa que possui o

espírito de serviço trata bem, com carinho e afeto a todos (CASTELLI, 2001, p. 40-41).

Grinover (2002) mostra a hospitalidade como o prazer de bem receber, de acolher uma pessoa que esta fora de seu local de domicílio, dando para ela uma sensação de lar, mesmo fora do lar, dando todo o aconchego que o hóspede pode necessitar. Relata também a importância da hospitalidade na atividade turística:

a troca de determinados valores entre visitados e visitantes proporciona uma enorme riqueza de conhecimento, modificando sua visão de mundo e acrescentando valores inconfundíveis ao relacionamento humano. A dimensão dessas mudanças e transformações permite novas configurações, que ocorrem em localidades de grande vocação turística, refere-se ao modo de vida dos moradores, à expressão lingüística, à gastronomia, aos hábitos de entretenimento. Dessa Forma, a viagem, como experiência para o turista, o viajante, pode resultar num momento preciso da construção social da pessoa, da afirmação da individualidade e da socialização. Após uma experiência de viagem alguém conclui que “viajar consiste em ir e voltar modificado” (GRINOVER, 2002, p. 28).

Na atividade hoteleira é preciso ter profissionais qualificados e que gostem de servir com afeto e carinho, demonstrando a hospitalidade, o prazer de bem receber, o acolhimento, o zelo, o cuidado com o hóspede. Um hotel que pratica a hospitalidade comercial “tem a capacidade de envolver o cliente ativa e apaixonadamente na produção e no consumo da experiência da hospitalidade” (LOCKWOOD; JONES, 2004, p. 248). Esse cliente, envolto na relação de hospitalidade oferecida pelo hotel, se envolve de maneira mais forte na produção e no consumo do serviço hoteleiro, sentindo mais as experiências enquanto estiver hospedado lá, e tendo uma interação maior com os funcionários do hotel.

A hospitalidade comercial na hotelaria vem sendo estudada como uma forma de melhor atender aos hóspedes nos hotéis do mundo todo. Lashley (2004) mostra que um cliente, quando utiliza um serviço em que a hospitalidade é exercida, percebe a diferença que existe entre um estabelecimento que tem seu atendimento

baseado em valores humanos e o acolhimento de um hotel que observa somente o cliente como aquele que está pagando o serviço. Nesse caso,

o primeiro ponto a se observar é que os hospedeiros comerciais não estão em condições de escolher a frequência de acolher ou selecionar os hóspedes [...] Mas pode-se, em primeiro lugar, perguntar a respeito de seus motivos em eleger esse trabalho e em desempenhar as várias ações em relação aos hóspedes [...] A pessoa pode querer um emprego, em vez de ficar à toa, por querer uma vida decente, mas pode eleger esse tipo de trabalho por motivos semelhantes aos do hospedeiro privado hospitaleiro: gosta de deixar as pessoas felizes, acolhendo-as [...] Concluo que, se um hospedeiro comercial atender bem aos seus hóspedes, com um interesse autêntico por sua felicidade, cobrando um preço razoável não extorsivo por aquilo que oferece, suas atividades poderão ser chamadas de hospitaleiras (TELFER, 2004, p. 62-63).

A hospitalidade comercial tem como elemento fundamental a preocupação com o “outro”, ou seja, com a pessoa que está utilizando o serviço prestado; o cliente é a principal razão e função do estabelecimento, e as relações existentes entre o anfitrião e o hóspede são de grande importância, criando e estabelecendo entre eles laços de amizade e respeito.

Se levarmos estes conceitos para a hotelaria, podemos observar que um hotel que recebe de maneira hospitaleira é aquele que se preocupa com seu hóspede, tendo como filosofia o acolhimento, procurando satisfazer as necessidades de seus hóspedes, tentando torná-los felizes, sem, no entanto, cobrar um preço alto por esta prestação de serviços.

A partir desses conceitos de hospitalidade, aplicados na hotelaria, é importante se observar a diferença que existe entre um “bom hospedeiro” e um “anfitrião hospitaleiro”, pois esta diferença é relevante quando se trata de qualificar o serviço de um estabelecimento.

Telfer (2004, p.57) apresenta o conceito de “bom hospedeiro”, como a seguir:

Se proporcionar hospitalidade aos hóspedes for torna-se responsável por sua felicidade enquanto eles estiverem debaixo do seu teto, um bom hospedeiro

será alguém que deixará seus hóspedes felizes – ou tão felizes quanto seus esforços e ajudas forem capazes – enquanto estiverem sob sua atenção. Ser um bom anfitrião envolve habilidades, assim como empenho [...] os bons hospedeiros são bons pelo fato de deixarem seus hóspedes felizes. Em outras palavras, eles sabem o que agradará a seus hóspedes e são capazes de fazer isso [...] Na realidade, ser um bom hospedeiro não é o suficiente para ser hospitaleiro, pois o anfitrião não estava sendo genuinamente hospitaleiro caso se descubra que ele tinha um motivo oculto para ser tão atencioso, que ele não tinha vontade de agradar aos convidados ou nenhuma crença no compromisso de fazer isso.

Para ser um “bom hospedeiro” é preciso ter conhecimento e habilidade, pois os seus esforços são para deixarem seus hóspedes felizes, enquanto estão sobre a sua responsabilidade, buscando sempre agradar e satisfazer seus convidados. Isso, porém, não é o suficiente para qualificá-lo como hospitaleiro, pois, caso exista um motivo oculto em seus atos de atenção, como por exemplo, o fato do anfitrião não ter vontade naquele momento de estar recebendo seus hóspedes, ou em não acreditar em nenhuma crença no compromisso de ser atencioso e prestativo, fará com que uma pessoa pareça não ser hospitaleira, pois seu motivo para o acolhimento não é genuíno.

Diferente do quadro abordado acima, o “anfitrião hospitaleiro” necessita ter um motivo genuíno, ou seja, um motivo verdadeiro em receber naquela hora as pessoas de maneira atenciosa. Assim,

o comportamento genuinamente hospitaleiro requer um motivo adequado [...] Uma pessoa hospitaleira, proponho, é alguém que proporciona hospitalidade com frequência, atenciosamente e com motivos apropriados à hospitalidade [...] As pessoas hospitaleiras são atenciosas, mas não são necessariamente hábeis, portanto, podem não ser bons hospedeiros [...] há um grupo de motivos que envolve as seguintes condições: a consideração pelo outro, incluindo o desejo de agradar a terceiros, proveniente da amizade e da benevolência por todos ou da afeição por certas pessoas; a preocupação ou compaixão, isto é, o desejo de satisfazer a necessidade dos outros; e a obediência ao que se considera deveres da hospitalidade, como o dever habitual de ser hospitaleiro, de acolher o amigo de alguém ou de ajudar os que estão em dificuldade [...] o desejo de ter companhia ou fazer amizades, e o desejo pelo prazer da hospedagem – o que se pode chamar de vontade de hospedar como passatempo. Chamo de “recíprocos” porque são motivos que não envolvem inteiramente a “consideração pelo outro”, como os motivos do primeiro grupo, mas também não envolvem totalmente a autoconsideração [...] o último tipo de acolhimento também é recíproco num sentido mais forte: os hospedeiros não só proporcionam e obtêm satisfação

ou companhia. Eles também acolhem na esperança de que a hospitalidade seja retribuída [...] os motivos concernentes à hospitalidade são aqueles em que a preocupação pela satisfação e pelo bem-estar dos hóspedes, no interesse próprio deles, é predominante, ou quando hospedeiros e hóspedes trocam livremente hospitalidade para prazer e benefício mútuo (TELFER, 2004, p. 59-62).

Um “anfitrião hospitaleiro” é aquele que freqüentemente recebe hóspedes atenciosamente e com hospitalidade. Eles nem sempre, ou não necessariamente, são hábeis. No entanto, podem até não serem bons hospedeiros, mas seus motivos são genuinamente hospitaleiros, como a consideração pelo outro e o desejo de agradar proveniente de uma amizade e da benevolência por todos, da afeição que possui por certas pessoas, da preocupação ou compaixão, da busca pela satisfação das necessidades dos outros, da obediência aos deveres da hospitalidade, acolhendo e ajudando os que estão em dificuldade.

Podem também ser considerados como motivos genuinamente hospitaleiros o desejo de ter companhia e de fazer novas amizades, o desejo pelos prazeres da hospedagem, pois quando uma pessoa acolhe para ter companhia ou para fazer amizade, ela está, ao mesmo tempo, proporcionando companhia ou amizade aos seus hóspedes, tornando isso um ato recíproco, pois o anfitrião está fazendo por si e pelo outro ao mesmo tempo, resultando, daí, um ato hospitaleiro (LASHLEY; MORRISON, 2004).

Um tipo de acolhimento que também podemos chamar de recíproco, mas com um sentido mais forte, é aquele pelo qual os hospedeiros não só proporcionam e obtêm satisfação ou companhia, mas também recebem as pessoas na esperança de que a hospitalidade seja retribuída.

Estes conceitos aplicados na hotelaria podem determinar a qualidade de um estabelecimento como hospitaleiro ou não, porque se o hotel prepara seus funcionários para atender os desejos de seus hóspedes, buscando sua satisfação e suprindo as necessidades deles, visando somente o lucro, este hotel tende a ser classificado apenas como hospedeiro. Por outro lado, se o hotel fizer tudo para tornar

seu hóspede feliz, com uma verdadeira preocupação pela satisfação e pelo bem-estar deles, sem se preocupar somente com os lucros, este estabelecimento pode ser considerado hospitaleiro.

Uma forma mais profunda de se observar a relação de hospitalidade entre hóspede e anfitrião na hotelaria é ter como base o conceito de Molina (2003, p. 65-66), que, sobre uma relação comercial, afirma que:

[...] a revolução do serviço ficou para trás; agora trata-se da revolução da experiência, para responder aos gostos e preferências dos clientes que concebem o consumo como uma experiência, ou seja, como algo muito mais complexo do que um simples intercâmbio comercial. [...] agora os bens são a utilidade, os serviços são o cenário e as experiências são as vivências memoráveis que ficam para sempre nos visitantes ou turistas. [...] A experiência é o valor que o visitante guarda em sua memória e o que o leva a recorrer ao consumo da mesma experiência ou a abrir a possibilidade de adquirir novas experiências.

Com base nessa concepção, podemos observar que os bens agora são apenas utilidades, como um quarto de hotel bem equipado, uma recepção harmoniosa, e os serviços são os cenários onde o hóspede de um hotel pode assim suprir suas necessidades e vontades, solicitando sempre pelo serviço desejado. A experiência é o valor que o cliente guarda em sua memória, e que o leva a consumir novamente uma experiência, como no caso de hóspedes que se sentem acolhidos dentro de um hotel, onde vivem uma relação baseada na hospitalidade; ao sair do local, levam consigo um sentimento de carinho e amizade que foi observado e experimentado em sua estadia.

Com a busca pela boa experiência do hóspede, os administradores precisam entender e aceitar as diferenças que existem entre cada um deles, sendo a intangibilidade, a heterogeneidade e a inseparabilidade da hospitalidade dados que estabelecem a variabilidade no sistema, o que a padronização não é capaz de enfrentar (LOCKWOOD; JONES, 2004). Ou seja, o que leva um cliente a ter uma ótima experiência na utilização dos serviços de um hotel, são as ações dos administradores deste estabelecimento, que precisam, primeiramente, necessitam compreender que cada hóspede é único, e que para existir a hospitalidade cada hóspede será visto de

maneira diferente, com abordagens diferentes e relações diferentes, mantendo constante somente a base desta interação que é na hospitalidade.

Agregar o conceito de hospitalidade torna a tarefa ainda mais complexa, mas, também, mais prazerosa, pois, em paralelo, na evolução do setor tem crescido a preocupação e a necessidade de se retomar as bases da convivência humana como uma espécie de retaliação ao caos vivenciado na sociedade contemporânea [...] A hospitalidade, em sua totalidade, poderá resgatar as regras da boa convivência, a cordialidade, o bem-estar e a qualidade de vida nos centros urbanos (DE PAULA, 2002, p. 80).

A hospitalidade na hotelaria e na vida particular e coletiva de todos, demonstra a volta a uma convivência mais humana entre as pessoas, o que está no sentido contrário ao que vivemos hoje, com as pessoas cada vez mais individualistas e tendo relações cada vez mais frias e básicas.

Pode-se, a partir do entendimento desses conceitos, verificar que a hospitalidade é algo muito importante para a hotelaria, pois com uma experiência de hospitalidade vivenciada, o hóspede tenderá a voltar e irá recomendar o local para seus conhecidos.

No próximo capítulo abordaremos a construção e manutenção do marketing de relacionamento.

## **Capítulo 3 – Marketing de Relacionamento**

Este capítulo apresentará conceitos sobre marketing de relacionamento, para depois descrever o processo de criação de um relacionamento entre uma empresa de serviços e seu cliente.

### ***3.1 Marketing de Relacionamento***

#### **3.1.1 Conceitos de Marketing de Relacionamento**

Vivenciamos um período em que, bem mais do que há tempos atrás, a economia se apresenta como altamente competitiva, fazendo com que as empresas busquem manter seus clientes, pois cada cliente perdido resulta em alto prejuízo para empresa, além do que, os custos destinados para atração de novos clientes estão cada vez mais altos. A melhor opção é trabalhar para não perder os clientes.

As empresas estão se esforçando para manter seus consumidores, pois o custo para atrair novos consumidores pode ser cinco vezes maior do que o custo que se tem para manter um consumidor (KOTLER, 1994).

Com essa idéia de se manter o cliente já conquistado, muitas empresas estão inserindo, em suas culturas organizacionais, o marketing de relacionamento, que busca criar uma forma fácil de acesso e relação entre a empresa e seu consumidor, criando uma lealdade dos consumidores para com a empresa e também da empresa com seus consumidores.

Os relacionamentos estão inseridos no comportamento humano, caso dissolvêssemos as redes sociais, a criação e manutenção dos relacionamentos, a sociedade também seria dissolvida (GUMMESSON, 2005).

Os relacionamentos fazem parte da vida humana. O ser humano é um ser social, pois não consegue viver isoladamente, tanto nas questões afetivas, quanto na própria busca pela sua subsistência. Desse modo, uma pessoa necessita das demais para fornecer e dar cuidados, alimentação, moradia, conhecimento, conforto, enfim, inúmeras coisas que uma pessoa sozinha não conseguiria construir e manter para a sua própria existência e bem estar.

Nas empresas, os relacionamentos também são primordiais para a sua subsistência, pois uma empresa isolada não consegue matéria-prima, mão de obra qualificada, além de não conseguir produzir. Dependendo do tipo de relação, não consegue vender seus produtos e serviços, pois necessitam, sempre, de outros atores para conseguir cumprir seu objetivo primordial que é a produção e venda de bens e serviços.

A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua e de difícil manutenção, mas, acreditamos que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, essa criação é imprescindível.

Dada a importância do relacionamento para o bom andamento da sociedade e das empresas, o marketing de relações se mostra como essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado (McKENNA, 1997).

Assim, a criação e a manutenção de relações sólidas e duradouras entre uma organização e seu cliente é uma tarefa difícil e árdua, mas necessária num mercado altamente competitivo, onde o cliente tem muitas opções para escolher qual produto quer consumir ou qual serviço quer utilizar. Sendo assim, única forma de se manter a fidelidade do cliente é estabelecendo uma relação pessoal entre a organização e o cliente.

O termo “marketing de relacionamento” surgiu para designar o campo de estudos que analisa os relacionamentos entre as organizações e seus clientes,

observando a relação de trocas existente entre eles, no âmbito da disciplina de marketing (ROCHA; LUCE, 2006).

Segundo Gummerrsson (2005, p. 28), “os relacionamentos entre consumidores e fornecedores são a base para todo o marketing”, o que torna os estudos sobre relacionamentos muito pertinentes.

Segundo Rocha e Luce (2006, p. 88), os estudos sobre marketing de relacionamento podem ser classificados em duas vertentes:

(a) o relacionamento entre organizações e clientes individuais, e (b) o relacionamento entre organizações, incluídos nesse último tanto o relacionamento entre membros de canais de distribuição quanto o relacionamento entre empresas no marketing *business-to-business*.

O marketing de relacionamento tem, pois, como objetivo estabelecer relações entre a empresa e seus clientes individuais, além de criar e manter relações – tanto com os membros de canais de distribuição quanto com outras empresas – entre as organizações.

### **3.1.2 Níveis de Relacionamento**

Kotler (1994) descreve cinco níveis diferentes de relacionamento de uma empresa com os consumidores. O primeiro nível de relacionamento é o básico, onde o vendedor vende o produto e não entra mais em contato com o cliente, um outro nível é o reativo, onde o vendedor vende o produto e estimula o cliente a procurá-lo se tiver alguma dúvida ou reclamação.

O responsável é um outro nível, o vendedor telefona ao cliente logo após a venda para verificar se o produto está atendendo as expectativas, buscando também sugestões para melhorar o produto.

O nível proativo, existe quando um vendedor telefona ao cliente de vez em quando para informar sobre melhores usos do produto adquirido ou sobre a utilidade de novos produtos que a empresa está oferecendo.

O último nível é o da parceria, onde a empresa trabalha continuamente com o cliente para descobrir maneiras onde o cliente possa economizar, ou descobrindo formas de ajudá-lo a usar melhor o produto adquirido da empresa.

Cada empresa utiliza um desses níveis de marketing de relacionamento, a escolha de qual nível usado depende do negócio e da concorrência que a empresa enfrenta, mas num mundo altamente competitivo como o de hoje, a melhor forma de se manter competitiva e não perder clientes para seus concorrentes é estruturar seu marketing de relacionamento, criando uma espécie de parceria com seus clientes.

A empresa como um todo trabalha continuamente para oferecer novas maneiras de seus clientes economizarem e descobrindo formas de ajudá-los a melhor utilizar o produto que eles adquiriram da empresa, ou então, orientando o cliente sobre os serviços que a empresa oferece para ele, buscando sempre com os clientes melhores formas de atendê-los e de satisfazê-los.

Esta interação da empresa com seu cliente estabelece uma relação entre as partes envolvidas, porque o cliente começa a participar ativamente do desenvolvimento dos produtos ou serviços que a empresa oferecerá ao próprio cliente, e a empresa tendo o cliente participando desse processo se desempenha em suprir as solicitações de novos produtos ou serviços ou de melhoria dos mesmos, para alcançar a mercadoria desejada pelos clientes, gerando com isso um marketing individualizado.

O marketing individualizado é uma relação que envolve empresa e consumidor em uma conexão contínua que se enriquece à medida que ambas as partes interagem. Cria-se uma convivência na qual os executivos passam a buscar

continuamente produtos para seus clientes e não mais clientes para seus produtos (VIDOTTO; VEY, 2004, p. 67).

O marketing de relacionamento proporciona uma relação contínua entre a organização e seu cliente, que a medida que as partes vão interagindo esta relação se enriquece.

Na relação empresa e cliente, os executivos deixam de procurar clientes para os produtos da organização, e passam a desenvolver produtos para os clientes, sempre buscando oferecer aquilo que os clientes desejam, e não clientes que desejem os produtos feitos pela empresa.

Uma estratégia de marketing de relacionamento pode também visar estabelecer relacionamento com outros atores pertencentes ao mercado, criando e mantendo relacionamentos de longa duração com algumas empresas de diversos ramos de atividades, bem como cultivando relacionamentos com instituições de pesquisa, com os seus fornecedores, agências do governo, mídia, políticos, bancos, investidores, e com os seus consumidores (GUMMESSON, 2005).

Quebrando o paradigma do marketing tradicional onde vê o cliente como alvo, e passa a enxergá-lo como um relacionamento a ser cultivado, em que as relações entre empresa e sua rede de valores não são padronizadas, pois cada integrante dessa rede tem um valor específico para a empresa, conseqüentemente a empresa dentro de certos limites adapta os produtos e serviços aos desejos e necessidades dos consumidores, colaboradores e fornecedores (COSTA *et. al.*, 2004).

Com uma estratégia de marketing de relacionamento de parceria a empresa se torna mais competitiva, pois consegue com a parceria, satisfazer mais seus clientes, conquistando uma lealdade de seus consumidores e mantendo ou até mesmo aumentando sua fatia de mercado e seus lucros, pois se uma empresa for boa para seus clientes, eles voltarão a consumir seus produtos ou serviços (GUMMESSON, 2005).

No marketing de relacionamento algo “da maior importância é o fato de que a troca relacional se dá com o tempo: cada transação precisa ser vista em termos de seu histórico e do futuro para ela previsto” (DWYER *et. al.*, 2006, p. 112).

A relação entre uma empresa e seu cliente se cria e se firma ao longo do tempo, onde cada transação que acontece entre as partes proporciona uma nova experiência para ambos, levando ou não a um relacionamento duradouro. A construção de um relacionamento demora certo tempo e precisa passar por estágios de construção.

## **3.2 Construindo Relacionamentos**

### **3.2.1 A Construção do Relacionamento**

A construção de um relacionamento entre a empresa e os clientes é importante para que a empresa se mantenha numa posição competitiva em um mundo globalizado, em que os produtos e serviços são facilmente copiados e padronizados. Na construção de um relacionamento com seus clientes, a empresa precisa primeiramente estar aberta para ouvir os seus clientes, para, com isso, captar seus desejos e necessidades. Depois disso, todos os seus departamentos necessitam trabalhar em conjunto para produzir produtos e serviços que satisfaçam os anseios e superem as expectativas de seus clientes.

O marketing de relacionamento é um processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes. Os relacionamentos não começam nem terminam na vendas, mas interessam a toda a empresa e devem envolver todos os funcionários, que devem ser nutridos com valores fortes, resolutos e absolutos, para que cresçam ao se revestirem de confiança, consideração e atenção. É assim que os relacionamentos devem surgir (VIDOTTO; VEY, 2004).

Desse modo, para que haja a construção de um relacionamento, é preciso a criação de um processo de produção e divulgação de valores da empresa com os clientes. Esse projeto deve considerar que o relacionamento não começa e nem termina no ato da venda; ao contrário, começa muito antes disso, na procura da organização pelos anseios de seus clientes, e, também, não termina na venda, pois a empresa, caso deseje transformar este relacionamento em algo duradouro, precisa oferecer uma assistência pós-venda, mantendo um diálogo com seus clientes.

Assim, a organização como um todo tem que difundir seus valores e seu comprometimento com seus clientes, com uma divulgação que ocorre dentro da empresa, para os funcionários, e fora dela, para os clientes, pois só é possível construir um relacionamento e mantê-lo, com base na comunicação, na confiança, na consideração e na atenção em ambas as partes.

Ainda vale mencionar que, por outra ótica, a empresa, por ser considerada o lado mais forte da relação comercial, segundo a lei, precisa ser a primeira a demonstrar os valores que possui para conquistar e atender seus clientes.

Segundo Costa *et. al.* (2004, p.4),

[...]o marketing baseado no relacionamento inclui que o primeiro contato com o cliente deve ser estabelecido de tal forma que o relacionamento venha a emergir; seguindo uma manutenção do relacionamento existente, de forma que o cliente esteja disposto a continuar a fazer negócios com a outra parte; e por fim, um realce do relacionamento existente, de forma que o cliente decida ampliá-lo, por exemplo, comprando maiores quantidades ou novos tipos de produtos do mesmo vendedor.

Na construção de um relacionamento, a empresa deve estabelecer formas diferenciadas para que o primeiro contato com o cliente seja bom, criando uma boa imagem dos produtos e serviços prestados pela empresa, e também para se criar uma lembrança satisfatória do ato da compra, para que o relacionamento possa perdurar.

Depois de um primeiro contato positivo, e uma boa lembrança na mente do cliente, a empresa precisa se preocupar em manter o relacionamento, de maneira

que o cliente queira continuar a comprar da organização, sentindo que a empresa o entende, e, com isso, consegue satisfazer os seus anseios.

Após a consolidação do relacionamento, a empresa necessita estar em constante atenção com a relação iniciada, estimulando sempre o cliente a ampliar esse relacionamento, fazendo com que ele compre maiores volumes, ou até mesmo compre outros e novos produtos ou serviços da organização. Esse relacionamento proporciona à empresa uma sintonia com o mercado, observando sempre as mudanças e alterações que ocorrem nele, se tornando, assim, um bem valioso para ela. Dessa forma,

[...] os relacionamentos são os verdadeiros bens das empresas, não os produtos, máquinas e “*know how*”, embora tenham grande importância; isto porque os relacionamentos fornecem às empresas rendimentos de longo prazo e baixos riscos, bem como a oportunidade de aumentar tanto os rendimentos como o lucro, de diversas maneiras (TOLEDO *et. al.*, 2004, p. 3).

Os relacionamentos que uma empresa possui são fundamentais para que ela se mantenha no mercado, pois se possui bons relacionamentos, está em constante sintonia com o que está acontecendo com o mercado, conhecendo bem as mudanças comportamentais, tecnológicas e as mudanças que envolvem mais diretamente os desejos e as necessidades de seus clientes.

O marketing de relacionamento requer interação em um relacionamento cliente/provedor, às vezes, também, em um relacionamento cliente/cliente, pode ser vivenciada face a face, mas também pode acontecer por meio da tecnologia da informação e/ou por outras tecnologias (GUMMESSON, 2005).

A interação entre o cliente e o provedor é muito importante para a criação e consolidação do relacionamento entre eles, pois o relacionamento só se fortalecerá se ambas as partes se relacionarem harmoniosamente, e se os interesses de ambos forem supridos, no momento em que a empresa mostra uma verdadeira preocupação em satisfazer os anseios de seu cliente. Além disso, a empresa, ao suprir essas necessidades, proporciona ao cliente uma boa experiência, tanto no ato da compra quanto no ato do consumo.

Com isso, os dois envolvidos na relação alcançam o que estavam almejando, pois a empresa, suprimindo e satisfazendo seu cliente, consegue proporcionar uma boa experiência a ele, criando uma boa imagem da empresa, enquanto o cliente satisfeito tem maior chance de retornar a comprar na organização. Isso porque o cliente, percebendo o bom atendimento que a empresa oferece a ele, se sente satisfeito, com os serviços e com a atenção especial recebida no ato da compra e até mesmo após a ele.

Segundo Vidotto e Vey (2004), para a construção de um relacionamento com o cliente, a empresa precisa identificar, diferenciar, interagir e personalizar seu atendimento. A identificação dos clientes serve para estabelecer uma relação entre a empresa e o cliente, procurando conhecê-lo individualmente, com o maior número de detalhes possível. Para a identificação dos clientes, é preciso existir uma fase de conscientização e exploração. A fase de conscientização é quando a parte *A* reconhece que a parte *B* representa um parceiro de troca viável (DWYER *et. al.*, 2006). A conscientização busca reconhecer parceiros de troca, em que uma empresa reconhece que um tipo de cliente é viável para um relacionamento; e em que o cliente pode reconhecer, em uma empresa, um parceiro para trocar seu dinheiro pela satisfação dos seus desejos e necessidades.

Após o reconhecimento dos parceiros de troca, ocorre a fase de exploração, em que os potenciais parceiros de troca fazem uma avaliação das obrigações, benefícios, encargos e de uma possível troca (DWYER *et. al.*, 2006). A fase de exploração ocorre quando um cliente responde a uma divulgação do estabelecimento, buscando testar e avaliar a empresa e as relações de trocas que a organização oferece. Esta fase pode ser breve ou pode se prolongar por um período maior de tempo. Na exploração, são testados diversos fatores, tais como a atração que a empresa pode exercer, além das recompensas que oferece aos seus parceiros de troca, tais como as crenças, os valores ou a personalidade, além dos recursos complementares, como dinheiro, informações, serviços, legitimidade e *status* (DWYER *et. al.*, 2006).

Após a identificação dos clientes, inicia-se a criação de um relacionamento, pois, com a identificação, ambos já se reconheceram como parceiros de troca, além de reconhecer que existem recompensas para os dois lados, agora parceiros.

Costa *et. al.*(2004) considera que o estabelecimento do primeiro contato exige uma boa capacidade de comunicação, bem como uma boa e conhecida imagem atrelada à comunicação, o boca à boca, favorável ao estabelecimento do primeiro contato.

Quanto à identificação dos clientes, o primeiro contato é fundamental, pois é nesse momento que a empresa precisa captar o maior número de informações possível para poder conhecê-lo melhor. No primeiro contato, a empresa também precisa de uma boa capacidade de comunicação, para absorver as informações importantes do cliente e oferecer, ao mesmo tempo, informações sobre a organização e seus produtos ou serviços.

A comunicação na identificação dos clientes também é importante, pois é na comunicação às vezes, boca à boca, outras vezes, via tecnologia de informação, que tem-se o momento crucial para a captação de informações relevantes para a construção do relacionamento da empresa com o cliente, além de ser a oportunidade da empresa para oferecer informações sobre seus produtos ou serviços.

Outro estágio na criação de um relacionamento é a diferenciação dos clientes, visando perceber a diferença do nível de valor para a empresa e pela necessidade que cada cliente tem de seus produtos ou serviços (VIDOTTO; VEY, 2004).

Na construção do relacionamento, a empresa precisa diferenciar seus clientes, compreendendo qual o valor de seus produtos ou serviços para o cliente, bem como a necessidade e periodicidade que o cliente compra, pois, para cada ramo de atividade, e para cada cliente, haverá uma variação na compra (mais freqüente ou menos freqüente).

Certas relações são ativas, de uma maneira freqüente e regular, como ir e voltar do trabalho ou efetuar transações bancárias [...] Outros relacionamentos são raros, como marcar um horário com uma funerária ou um agente do Estado, mas a lealdade a um provedor específico ainda pode ser forte (GUMMESSON, 2005, p. 41).

A necessidade e a freqüência é um fator de diferenciação entre os clientes para a empresa, mas que não influencia precisamente na questão da lealdade de um cliente. Esta diferenciação, no entanto, é utilizada para se saber qual cliente terá um relacionamento mais intenso (o que compra com freqüência) e qual terá um relacionamento menos intenso (o que compra esporadicamente). Conhecendo-se essa diferenciação, a organização busca se relacionar com seus clientes, não somente na procura de maneiras mais baratas e automatizadas de contato, mas também na produção e manutenção de informações que posam ajudar nas relações, dando importância às necessidades dos clientes e identificando como elas mudam (VIDOTTO; VEY, 2004).

O marketing interno pode se tornar uma vantagem crucial em marketing de relacionamento, uma vez que, colocado em prática, a empresa passa a se apropriar das ferramentas de marketing, visando sensibilizar seus colaboradores a desempenhar suas tarefas, vislumbrando o relacionamento em longo prazo com sua cadeia e rede de valor (COSTA *et. al.*, 2004, p. 5).

Para que a interação com os clientes ocorra sem problemas, a organização precisa, antes, motivar seus funcionários, tanto os que têm contato direto com os clientes quanto os que não têm, mostrando a importância dessa interação, e que é por meio dela que o relacionamento se manterá ou não. A interação ocorre diretamente entre o funcionário e o cliente, por isso, a empresa tem que estimular seu parceiro para que ele ofereça o melhor de si, proporcionando ao cliente uma interação gratificante, uma troca em que o valor seja percebido.

Segundo Toledo *et. al.* (2004, p. 6),

a manutenção e retenção dos clientes relacionam-se com a satisfação com o produto/serviço ou com seus atributos; a percepção de valor em relacionar-se com a empresa é o fator decisivo. Para isso, é essencial atender as

necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação deve reforçar a percepção positiva, com mensagens certas, nos momentos certos e pela mídia certa.

Quando a relação com o cliente ocorre de maneira positiva para os dois lados, surge, então, uma fase de expansão da relação. A expansão se dá quando o aumento contínuo dos benéficos, que são obtidos pelos parceiros de troca e com uma crescente interdependência, gera o aumento dos tipos de recompensas mútuas, ampliando, com isso, a profundidade da dependência entre os parceiros (DWYER *et. al.*, 2006).

Esta consolidação propicia uma personalização do atendimento, ou seja, a empresa, por meio das informações que o cliente ofereceu para ela, gera condições para o fornecimento de, exatamente, aquilo que o cliente deseja, atendendo as expectativas de cada um deles, personalizando as ações e os serviços (VIDOTTO; VEY, 2004). A personalização do atendimento ocorre, pois, com a utilização das informações e aprendizados que o cliente passou para a empresa ao longo do processo de criação do relacionamento. Essas informações são a base de dados necessários para que a organização passe a oferecer, com exatidão, o que o cliente necessita e deseja, consolidando um compromisso entre as partes.

O compromisso, por sua vez, se dá por uma declaração implícita ou explícita de continuidade da relação entre os parceiros de troca (DWYER *et. al.*, 2006), e se funda quando a empresa começa a oferecer um atendimento personalizado a seu cliente, fazendo-o perceber que recebe um atendimento diferenciado, e nos modelos que ele deseja, reafirmando, assim, o relacionamento.

O relacionamento entre os parceiros de troca é estruturado por meio de diálogos e comunicação, criando entre eles interações que geram compromissos, valores, confiança, cooperação. Além disso,

os relacionamentos são dotados de dimensões de confiança, empatia, respeito, aceitação, aliança, colaboração e afeição. E o processo de trocas de valor agregado tem como objetivo obter laços sociais, econômicos, de serviços e técnicos, que prevalecem através do tempo, concedendo benefícios aos envolvidos na relação (COSTA *et. al.*, 2004, p. 9).

Os objetivos do relacionamento podem ser sociais, econômicos, e de assistência, porém, às vezes, um relacionamento pode começar como uma experiência, por exemplo, apenas econômica, e, com o passar do tempo e com as interações existentes, ela pode se expandir para uma relação de assistência, e, em alguns casos, até para uma relação social. O objetivo inicial da construção da relação, por mais que comece como limitada e específica, pode levar os parceiros a novas formas de relacionamento, consolidando as trocas e a própria relação.

Com um relacionamento já consolidado, as partes envolvidas começam a buscar algo além do compromisso explícito ou implícito, e passam a almejar algo mais firme em seu relacionamento. Com isso, os parceiros de troca começam a angariar a fidelidade entre as partes, porque um relacionamento só é forte e estável quando existe fidelidade entre as partes.

### **3.3.2 Fidelização**

O conceito de fidelização pode ser entendido como o comprometimento que uma empresa, por meio de seus funcionários, estabelece frente a seus clientes, com a disponibilização de oferta de serviços e produtos que estejam de acordo com os anseios dos clientes, para que, como resultado, o cliente, pela percepção do comprometimento da empresa, firme também um comprometimento de fidelidade com ela, procurando-a novamente para usufruir da qualidade observada.

Vale mencionar ainda que, por ser possível entre os seres humanos, a relação de fidelidade é estabelecida quando acontece, primeiramente, entre o cliente e os funcionários da empresa.

Silva (1999) afirma que a implantação do conceito de fidelidade é importante para a organização que queira manter seus clientes, ou que queiram estabelecer um novo tipo de relacionamento com eles.

A fidelidade pode ser ao produto ou serviço, ao cliente, ou até mesmo aos altos lucros de seus acionistas – dentre estes, o que vigora soberanamente em muitas empresas no Brasil e no mundo. Cada empresa precisa, então, decidir para quem será fiel, pois, algumas vezes, os interesses dos clientes não batem com os dos acionistas. Além disso, a empresa precisa, na busca pela fidelidade do cliente, dar muita atenção a seus funcionários.

Para qualquer plano de fidelidade funcionar, os empregadores terão que perceber, em primeiro lugar, quem são seus funcionários, quais deles formam a linha de frente da instituição, quais formam a retaguarda, e conhecê-los muito bem. Para o bem ou para o mal, os funcionários representam os produtos ou os serviços da empresa e podem conquistar a fidelidade do cliente, ou destruir a relação já existente (VIDOTTO; VEY, 2004). Desse modo, os funcionários são os representantes da empresa junto ao cliente, ou seja, na hora da compra, eles são a empresa, a sua imagem, o seu produto, os prestadores de seus serviços.

Com base nisso, pode-se inferir que, para uma empresa conquistar a fidelidade de seus clientes, é preciso que ela antes conquiste, primeiramente, a fidelidade de seus funcionários, fazendo com que eles se esforcem e se dediquem, com a idéia de que os clientes não pertencem somente à empresa, mas também ao próprio funcionário.

Além disso, uma empresa que busca fidelidade com o cliente precisa reconhecer, de pronto, o seu valor humano, e não somente o financeiro, para se saber com agilidade quais as suas necessidades e desejos, o que facilita bastante as ações que darão conta de alcançar a sua satisfação. Na verdade, nesse processo de construção de relações baseadas na fidelidade, a empresa precisa reconhecer o cliente como um indivíduo que possui suas particularidades, e desejos específicos para cada momento de sua vida, para oferecer um retorno e demonstrar preocupação em relação às solicitações que ele faz.

A satisfação do cliente é alcançada, em primeiro lugar, quando ele percebe que a empresa é atenciosa e se preocupa com ele, com seu bem-estar, ou que a

empresa o aprecia e reconhece seu valor, mostrando que suas necessidades são compreendidas, que para a empresa, ele não é apenas um consumidor, mas um indivíduo, uma pessoa (SILVA, 1999).

Para que se estabeleça a relação de fidelidade, todas as áreas da empresa precisam se empenhar, e, em especial, a administração precisa trabalhar com afinco para dar o respaldo exigido para que as vontades e necessidades do cliente sejam satisfeitas.

A empresa precisa cuidar bem desse processo de construção da fidelização com seu cliente, pois uma vez estabelecida, ele tende a ceder às pressões dos concorrentes, recomenda os produtos a outras pessoas, e, ainda, tolera eventuais falhas no atendimento. A fidelidade, mais do que nunca, está sendo estudada e aplicada por inúmeras empresas. No mundo dos descartáveis, onde os produtos e até mesmo as pessoas são facilmente substituídos, surge a necessidade de retomada dos valores básicos e essenciais ao ser humano (DUTRA; RANGEL, 2006).

A fidelidade, algumas vezes, é distorcida por algumas empresas, que acreditam que quem tem que ser fiel é somente o cliente, que recebe, quando a fidelidade é percebida, um presente ou um brinde da organização, como reconhecimento dessa relação, como por exemplo, os casos de programas de fidelidades existentes em muitas corporações (SILVA, 1999). No entanto, a verdadeira fidelidade não é recompensada com brindes, mas sim com fidelidade também, pois o verdadeiro sentido de fidelidade tem, em si, aspectos humanistas, o que a torna um efeito bilateral, em que as duas partes estão comprometidas uma com a outra, gerando um relacionamento duradouro e prazeroso.

A fidelidade se inicia quando a empresa cria metas para as experiências de serviço de alto valor, estabelecendo um compromisso de doação, baseado sempre na expectativa, e não na promessa de que haverá uma recompensa. Trata-se de uma devoção recíproca, ou seja, uma combinação de *amor à primeira vista* com altruísmo no serviço (SILVA, 1999).

Assim, um relacionamento fiel “certamente não é algo que se conquista da noite para o dia. A fidelidade é construída por meio de cada experiência que uma pessoa vive em sua interação com a empresa” (DUTRA; RANGEL, 2006, p. 4).

A interação entre a empresa e o cliente ao longo do tempo é que gera a fidelidade entre as partes, em que todo um processo de criação de relacionamento precisa existir, buscando-se sempre ter suas ações baseadas em valores humanos, para que, com isso, a empresa e o cliente consigam se conhecer e se relacionar, surgindo, assim, a fidelidade mútua.

Um relacionamento fiel da empresa com o cliente e do cliente com a empresa pode gerar três efeitos para a organização: o primeiro é o aumento da receita, dado o resultado de compras repetidas ou de indicações; o segundo é a diminuição dos custos, resultado de menores despesas de aquisição e da eficiência em servir os clientes já experientes; o terceiro é o aumento na retenção de funcionários, devido à satisfação e orgulho que adquirem por trabalharem em uma empresa de sucesso, o que colabora, também, no aumento da produtividade e na redução dos custos com contratação e treinamento (SILVA, 1999). Desse modo, a empresa, quando é fiel com seu cliente e percebe nele uma reciprocidade de fidelização, consegue manter sua posição competitiva.

Na criação de um relacionamento de um hotel com seu cliente a hospitalidade se configura como postura de fundamental importância, pois, além de estar baseada em valores humanos, propicia um ambiente harmonioso para trocas, sejam elas financeiras, pessoais e/ou sociais. O relacionamento hoteleiro de um hotel com o cliente propicia uma ótima experiência e benefícios para ambos, pois os dois lados envolvidos se relacionam de maneira prazerosa e gratificante.

Em um estabelecimento hoteleiro, a hospitalidade pode auxiliar na construção do marketing de relacionamento, pelo fato de que, em um hotel que oferece a hospitalidade como a base dos seus serviços, o hóspede poderá identificar o hotel como um bom parceiro de troca, e a relação entre os dois poderá se consolidar, proporcionando o relacionamento de fidelidade entre as partes envolvidas.

Para verificar se a hospitalidade, na prática, é utilizada para a construção de um relacionamento entre o hotel e o hóspede, realiza-se um estudo de caso com três hotéis representativos do Estado de São Paulo, apresentado no capítulo que se segue.

## Capítulo 4 – Estudos dos Casos

Neste capítulo, apresentam-se a metodologia utilizada na realização da pesquisa, bem como o estudo de casos realizado com três instituições do ramo hoteleiro, por meio da análise dos dados obtidos.

### 4.1 Protocolo do Estudo de Caso

#### 4.1.1 Visão Geral do Projeto

A pesquisa empírica realizada nesta dissertação tem como objetivo verificar a prática de alguns hotéis para, posteriormente, compará-la com a teoria abordada nos primeiros três capítulos do presente trabalho. Para isso, foram escolhidas três unidades de análise – três hotéis –, dois correspondentes às maiores redes internacionais no Brasil, a *Accor Hotels* e a *Sol Meliá*, sendo que representando a primeira rede, o hotel *Formule 1 Jardins – Accor Hotels*, de categoria super-econômico, e, representando a outra rede, o hotel *Meliá Comfort WTC Brooklin – Sol Meliá*, de categoria superior. Ainda pesquisou-se um hotel particular – que não pertence a nenhuma rede de hotéis, o *Saint Paul Residence*, classificado como de categoria econômica, que corresponde a 70% da hotelaria nacional.

O primeiro hotel pesquisado foi o *Meliá Comfort WTC Brooklin*, pertencente à rede hoteleira *Sol Meliá*, por meio da aplicação de uma entrevista semi-estruturada, formada por 19 questões (Apêndice A), dirigidas à *hotelier*<sup>1</sup> Renata Wehba, no dia 08 de fevereiro de 2007, às 15h no restaurante do hotel. Este hotel foi escolhido pelo fato de pertencer a uma rede internacional sólida e por ser classificado em uma categoria superior da hotelaria, possibilitando, assim, a visão de prática da hospitalidade em um hotel dessa categoria. O segundo hotel pesquisado foi o *Saint*

---

<sup>1</sup> Termo usado para proprietário ou gerente geral de um estabelecimento hoteleiro, sendo usado também para pessoas que se formam no curso de bacharelado em hotelaria (HAYES, NINEMEIER, 2005).

*Paul Residence*, onde a *hotelier* do estabelecimento, Heloisa Crivelli, no dia 14 de fevereiro de 2007, às 13h, no *American Bar* do hotel, respondeu a uma entrevista semi-estruturada, formada por 17 questões (Apêndice B). Este hotel foi escolhido com base no tipo da administração que possui, a familiar, o que o diferencia dos outros hotéis pesquisados, para que, com isso, pudéssemos ter a idéia de como é a realidade em um hotel de administração familiar, o que o diferencia dos demais, além de podermos verificar como a questão da hospitalidade se desenvolve lá.

O terceiro hotel pesquisado foi o *Formule 1 Jardins*, que faz parte da rede *Accor Hotels*, em que o *hotelier* Marcello Bandeira, no dia 20 de junho de 2007, às 14h na sala da gerência, respondeu à entrevista semi-estruturada formada 19 questões (Apêndice A). Este hotel foi pesquisado pelo fato de ser considerado um estabelecimento baseado em um novo conceito de hotelaria, visto que é um hotel de categoria super-econômico, que oferecem novas posturas referentes aos serviços hoteleiros prestados a seus hóspedes.

Com estas três unidades de análise, podemos ter uma compreensão de como é a prática em um hotel de categoria superior, econômica e super-econômica, tendo, também, uma diferenciação de como é a administração de um hotel de rede e de um hotel familiar.

As questões da pesquisa de campo foram divididas em três itens centrais: a visão dos administradores dos hotéis sobre a hospitalidade; os serviços hospitalares dos hotéis; e a hospitalidade na construção do marketing de relacionamento.

O primeiro item desenvolvido se refere à hospitalidade, mais especificamente, o que ela significa para os administradores dos hotéis, e o que a compõem. Em seguida, verificou-se, também, se o estabelecimento oferece hospitalidade e se isso faz com que os hóspedes retornem ao hotel.

O segundo item trabalhado se trata dos serviços prestados pela recepção do hotel. A recepção dos hotéis foi escolhida como a área central para a pesquisa, pelo fato de ser considerada a linha de frente da organização, ou seja, é o departamento do

hotel que mais tem contato com o hóspede, e é lá, também, que está o principal canal de comunicação do hotel com seus clientes. As perguntas levantadas na entrevista dizem respeito à quantidade de pessoas que trabalham na recepção, à formação dos funcionários, ao treinamento, aos serviços oferecidos pelos recepcionistas, e, por fim, se a equipe é hospitaleira.

O terceiro item refere-se à utilização da hospitalidade na construção do marketing de relacionamento nos hotéis pesquisados. Encaminharam-se perguntas referentes à política de relacionamento do hotel com seus clientes, e se a hospitalidade é utilizada como estratégia para criação e manutenção desses relacionamentos.

#### **4.1.2 Procedimentos de Campo e Análise**

A técnica escolhida para a coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, pois, assim, foi possível captar mais informações e se aprofundar mais sobre as questões dirigidas aos entrevistados, com a abertura, também, de um espaço para a inclusão de novas perguntas durante a entrevista.

Em uma entrevista semi-estruturada, o pesquisador pergunta diversas questões, tendo uma ordem pré-determinada. No entanto, a cada pergunta, a liberdade do entrevistado é relativamente grande e, além disso, no decorrer da entrevista, outras questões podem ser levantadas, dependendo, sempre, das respostas que o entrevistado oferece. Nesse tipo de entrevista, portanto, podem surgir questões complementares toda vez que algo de interessante e não previsto na lista de perguntas originais aparecer (MOREIRA, 2002).

Para Richardson *et. al.* (1999, p 207),

a melhor situação para participar na mente de outro ser humano é a interação face a face, pois tem o caráter, inquestionável, de proximidade entre as pessoas, que proporcionam as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos. Esse tipo de interação entre as

pessoas é um elemento fundamental na pesquisa em Ciências Sociais [...] A entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A a uma pessoa B.

As entrevistas realizadas nos hotéis, conforme apresentado no item 4.1.1 desta dissertação – *Visão Geral do Projeto* – foram direcionadas somente aos *hoteliers*, pois, se objetiva, neste trabalho, verificar a visão administrativa e estratégica da hospitalidade, funções desenvolvidas pelos administradores dos estabelecimentos.

Para a análise do estudo de casos múltiplos, foi escolhida a estratégia analítica de adequação ao padrão, que conforme Yin (2005), é utilizada quando se possui uma teoria sobre algo, mas que precisa ser testada empiricamente. Então, com esta análise busca-se “comparar um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica” (YIN, 2005, p. 154).

No presente trabalho a análise de adequação ao padrão se deu pela comparação da teoria sobre a hospitalidade na construção do marketing de relacionamento nos estabelecimentos hoteleiros, para, a partir daí, observar se a idéia abordada na teoria é colocada em prática nos hotéis pesquisados, e se essa idéia é significativamente vantajosa, ao ponto de servir de modelo de estrutura para outros estabelecimentos.

A apresentação das respostas apresenta-se com base na ordem em que as entrevistas aconteceram, além de apresentar análises e comparações entre as visões de cada gerente e as da fundamentação teórica utilizada nesta dissertação.

## **4.2 Apresentação dos Casos**

### **4.2.1 A cidade de São Paulo**

São Paulo é uma das grandes metrópoles do mundo, e pelo fato da cidade ser a capital do Estado de São Paulo, que, por sua vez, possui quase que um terço do PIB nacional, é o maior centro de atividades produtivas do Brasil, congregando, permanentemente, um grande fluxo de turistas ao longo do ano. Segundo o IBGE (2000), a cidade de São Paulo possui mais de 11 milhões de habitantes, e tem como principais atividades o setor de serviços e o industrial, apresentando, anualmente, um PIB de mais de 60 bilhões de reais.

Segundo o *São Paulo Convention & Visitors Bureau*, a cidade de São Paulo é uma cidade bela, rica, intelectual, democrática, viva, esportiva, cultural, sentimental, romântica, moderna, séria, extrovertida, profissional. A mesma instituição relata que a cidade de São Paulo recebe 16,5 milhões de pessoas por ano. Do total de turistas brasileiros e estrangeiros que a cidade recebe, 57% vão a cidade a negócios, 39% a lazer e 4% por outros motivos, com uma permanência de 2,24 dias. Ainda informam que, em 2005, a cidade de São Paulo tinha 50 mil quartos para hospedagem, entre hotéis e flats, e que a taxa de ocupação média dos hotéis e flats de São Paulo nesse mesmo ano foi de 60%, com um total de 550 hotéis. É justamente na cidade de São Paulo que estão localizados os hotéis *Meliá Comfort WTC Brooklin* e o *Formule 1 Jardins*.

### **4.2.2 A cidade de Bauru**

A cidade de Bauru está localizada no centro geográfico do Estado de São Paulo, com um dos maiores entroncamentos ferroviários e rodoviários do estado. Bauru é uma típica cidade do interior do estado, com uma economia baseada no comércio e, recentemente, com o avanço dos biocombustíveis, no setor de agronegócio, que está crescendo rapidamente. Com o caos aéreo, surgiu a

possibilidade de utilização de seu aeroporto, para transporte de cargas, o que desafogará os aeroportos da cidade de São Paulo.

O município de Bauru tem, conforme o IBGE (2000), mais de 317 mil habitantes, e possui como atividades centrais o setor de serviços e a indústria, apresentando PIB de mais de dois bilhões de reais ao ano. Bauru é conhecida, nacionalmente e internacionalmente, pelo lanche que leva o nome da cidade, o lanche *Bauru*.

Graziadei (2002) mostra que a cidade de Bauru, com o passar dos anos, recebeu diversos investimentos na rede hoteleira e similares, e conta, atualmente, com cerca de 48 estabelecimentos de hospedagem, desde de pensões a hotéis classificados como *três estrelas*. A maioria dos hotéis na cidade tem como base a administração familiar, sendo que só dois desses estabelecimentos são administrados por uma rede hoteleira, a *Choice Atlântica Hotels* e a *Best Western*.

A demanda turística da cidade de Bauru é, em sua maioria, de negócios, como relata Graziadei (2002), que demonstra em sua pesquisa que 80% dos hóspedes nos hotéis da cidade estão em Bauru por motivos relacionados a negócios.

É na cidade de Bauru que se encontra o segundo hotel pesquisado, o *Saint Paul Residence*.

As cidades de São Paulo e Bauru são cidades que têm uma característica em comum, ou seja, seus turistas, na maioria das vezes, são pessoas de negócios, que as visitam para participar de reuniões, para fechar acordos, para comprar ou vender alguma coisa, entre outras atividades.

#### 4.2.3 Hotel Meliá Comfort WTC Brooklin

O hotel *Meliá Comfort WTC Brooklin* está localizado na área do Brooklin Novo, situado à Rua Heinrich Hertz, área nobre de comércio da cidade de São Paulo. Ao lado do hotel, encontram-se o *World Trade Center*, além de diversas sedes de multinacionais. O hotel fica a apenas 20 minutos do aeroporto de Congonhas, e a 50 minutos do aeroporto internacional de Guarulhos.

Este hotel, em particular, foi estabelecido no local há aproximadamente 5 anos, e possui 214 apartamentos. Ele é considerado um hotel de categoria superior, pertencente a uma rede de hotéis internacional, a *Sol Meliá*.

O *Meliá Comfort WTC Brooklin*, além de todas as facilidades de um hotel desta categoria, possui outras mais, tais como, *business center*, restaurante, bar, *fitness center*, e seis salas de reuniões com capacidade para até oitenta pessoas, com completa infra-estrutura de serviços, com equipamento audiovisual de alta tecnologia.

#### 4.2.4 Hotel Saint Paul Residence

O hotel *Saint Paul Residence* está localizado no expoente da Zona Sul de Bauru (SP), situado à Rua Gustavo Maciel, há aproximadamente 5 anos, e é classificado como um hotel de categoria econômica, com uma administração familiar, em que a proprietária é, também, a gerente geral do estabelecimento.

O hotel oferece 50 apartamentos com ampla sala, terraço, dormitório com duas camas de solteiro ou uma de casal, cofre individual, ar condicionado, TV 20 polegadas a cabo, cozinha tipo *kitchen* com balcão, telefonia externa, acomodação para até 4 pessoas, sem contar o *solarium* na cobertura, piscina com hidromassagem em *deck*, além de oferecer a melhor vista de toda a cidade. O *Saint Paul* possui, também, um *Business & Convention Center*, e um *Coffe Shop & American Bar*.

#### 4.2.5 Hotel Formule 1 Jardins

O *Formule 1 Jardins*, localizado na Avenida Nove de Julho, no bairro dos Jardins, na cidade de São Paulo, dispõe de 395 apartamentos, sendo que 4 deles são adaptados para deficientes físicos.

O hotel está estabelecido lá há 3 anos, e é considerado um hotel de categoria *super-econômico*, e oferece novas formas de prestação de serviços na hotelaria, com um preço mais baixo. Sua diária é formada por um preço único e o apartamento tem capacidade para acomodar até três pessoas. Os apartamentos oferecem ar-condicionado, TV a cabo, bancada de trabalho e acesso à internet. O hotel ainda oferece guarda-volumes individual na recepção, telefones públicos nos andares e no *lobby*, e a diária é paga no *check-in*, e a estadia não dá direito ao café da manhã, que é cobrado à parte. Além disso, o hotel também possui um *business center*.

### 4.3 Estudo dos Casos

Na análise dos dados, buscou-se observar as convergências e divergências existentes nas concepções sobre hospitalidade e marketing de relacionamento. Em seguida, foi realizada uma comparação entre a prática dos hotéis frente às considerações teóricas apresentadas nesta dissertação.

#### 4.3.1 A Visão dos Administradores dos Hotéis Sobre a Hospitalidade

A primeira questão feita para a gerente geral do hotel *Meliá Comfort WTC Brooklin* se refere à visão que ela tem sobre a hospitalidade. Ela responde que

*a hospitalidade é a arte de receber, o âmago desta palavra é a arte de receber, de fazer com que a pessoa se sinta em casa estando em um hotel, mas com as facilidades que a pessoa deve ter em um hotel, tais como tecnologia, limpeza, segurança, embora tudo isso, sem o bem receber, não valha nada. O hóspede por estar pagando uma diária tem que ter o serviço*

*que envolve todo o receber, o hospedar; e é daí que vem a hospitalidade, além do serviço das pessoas que o recebem porque também a estrutura é importante, porque existem muitos hóspedes que até vão em hotéis mais novos e, às vezes, a outros hotéis da rede, mas retornam para o hotel Meliá Comfort por causa da hospitalidade que oferecemos, pelo bem receber.*

A gerente foi questionada, também, sobre o que é mais importante na hotelaria: o processo ou o lado humano dos funcionários da recepção. Segundo ela,

*para trabalhar em hotelaria é preciso gostar de servir. Jesus Cristo lavava os pés dos seus apóstolos e nós também temos que ter prazer em servir. Na verdade, o processo e o lado humano dos funcionários são importantes, porque não adianta que um funcionário seja uma pessoa cativante se o processo atrás dele não funcione, porque consequentemente é natural que uma hora ou outra isso acabe afetando o hóspede. Por exemplo, numa próxima estadia onde o fax do hospede não chegou, se a reserva dele não foi bem vista, não foi colocada de acordo com que ele quis, como apartamentos de não fumantes, um andar mais alto, então, isso também vai afetar o hóspede. Assim, um bom funcionário da recepção é aquele que se encaixa no processo do hotel e que tem um lado humano cativante.*

Para a *hotelier*, os elementos que compõem a hospitalidade são:

*gostar de gente, acolhimento; solucionador de problemas, pois quando os problemas chegam na recepção, porque muitas vezes estes problemas não são causados na recepção, mas por ser o canal de contato do hospede com o hotel, muitos problemas são levados para lá, o recepcionista tem que saber fazer a gestão desses problemas, solucionando-os da melhor forma possível, passando para o hóspede a preocupação em resolver o problema, sempre dando um retorno para o hóspede. A recepção tem que ser formada por pessoas completamente comprometidas com o outro. Assim, todo o processo é importante.*

Referente às mesmas perguntas, a proprietária e gerente geral do hotel *Saint Paul* disponibilizou o seu conceito sobre hospitalidade, e os elementos que a constituem, como a seguir:

*hospitalidade é receber bem, é fazer com que a pessoa se sinta num habitat que é e não é dela; é receber bem e ter um retorno disso, de simpatia, de amizade; você ficar na expectativa da pessoa voltar, porque ela faz bem pra*

*você; ou é um bom dia, ou é um sorriso, ou uma cara mais brava, pois faz parte do seu show ali naquele dia. É você receber muito bem a pessoa e ela se sentir totalmente em casa, com liberdade de elogiar, de dar novas idéias.*

#### Para o *hotelier* do Formule 1 Jardins, hospitalidade

*é você conseguir atender de maneira bem natural e prática as necessidades de um cliente ou de um hóspede. A hospitalidade na hotelaria seria o recebimento. Você receber o seu hóspede desde a chegada no hotel até o check-out. A hospitalidade é o ato de receber com todo carinho, todo cuidado o outro. A hospitalidade envolve uma troca de conhecimento, de cultura, principalmente no setor de hotelaria. Hoje você recebe um cliente que nunca esteve em São Paulo e chega na cidade carente, porque uma pessoa que viaja o é por natureza, ou a própria viagem a deixa assim. Então, o que eu busco passar para a minha equipe é exatamente isto, o como ser hospitaleiro, o como ter a hospitalidade na nossa unidade. Ser hospitaleiro é você poder atender o cliente de uma maneira muito clara, é você poder informar o cliente sobre a região, sobre o hotel sobre a cidade. A hospitalidade para mim é receber alguém muito bem e de braços abertos.*

Sobre os elementos que compõem a hospitalidade, o gerente geral do *Formule 1*, Marcello Bandeira respondeu que

*o elemento principal e fundamental da hospitalidade é o fator humano. Para quem trabalha com hotelaria, a pessoa que realmente busca a profissão hoteleira, e visa ter um plano de carreira numa empresa hoteleira tem que ter a hospitalidade no sangue. Acredito que uma pessoa pode trabalhar a hospitalidade, conceitos formatados, para padronizar seu serviço, mas pelo menos eu, particularmente, acredito que em relação à hospitalidade, a pessoa tem que ter nascido com aquilo. A hotelaria é uma atividade apaixonante e dinâmica, não é trabalho é realização, e eu tento pregar isso para a minha equipe. Além da parte estrutural, um produto padronizado, bem formado, com equipamentos de alto padrão, alta tecnologia, tudo isso compõe a hospitalidade, pois por mais hospitaleiro que você seja, se você não tiver um bom colchão, um apartamento limpo, uma equipe bem treinada, as coisas acontecendo da forma que você projetou para vender o seu produto, se você não tiver isso tudo, você não consegue oferecer uma hospitalidade legal. Só com uma equipe bem treinada, ou com um atendente que tenha a hospitalidade no sangue é que conseguimos oferecer a hospitalidade. O que compõem a hospitalidade são a estrutura física e o mais importante, o calor humano, o ser hoteleiro, ser aquela pessoa que é hoteleira, que quer servir, que tem prazer em servir, e isso somado com toda a estrutura física.*

Percebemos, pelas respostas obtidas, que a gerente do *Meliá* tem uma visão mais processual do ato de receber e da hospitalidade, enquanto a administradora do *Saint Paul* possui uma visão mais holística, conceitual e humanista, e o gerente do *Formule 1* apresenta uma concepção de hospitalidade baseada no receber. No geral, os três entrevistados consideram a hospitalidade como o ato de bem receber.

Para a gerente do *Meliá Comfort*, a hospitalidade é a arte de receber, fazendo com que o hóspede se sinta em casa, mas com todas as facilidades e confortos de um hotel, sendo que a estrutura do estabelecimento é algo importante. Segundo Renata Wehba, um funcionário hospitaleiro é aquele que está comprometido com a função. Por mais que a gerente tenha afirmado que o lado humano numa recepção seja importante, o processo por trás do funcionário tem que funcionar, e os elementos que compõem a hospitalidade são os processos organizacionais do hotel.

Para a Heloisa Crivelli, proprietária e gerente geral do hotel *Saint Paul*, a hospitalidade é o bem receber, é o dar e receber simpatia e amizade; é o receber muito bem uma pessoa e fazer com que ela se sinta totalmente à vontade, com liberdade para oferecer elogios e dar idéias, sendo esses os elementos que compõem a hospitalidade para ela.

O *hotelier* Marcello Bandeira, do *Formule 1 Jardins* acredita que a hospitalidade é o atender de maneira natural e prática as necessidades dos hóspedes, e também a troca cultural e de conhecimento entre os envolvidos. É, para ele, receber o hóspede com todo carinho e cuidado, além de oferecer informações sobre o hotel e sobre a cidade. Os elementos que compõem a hospitalidade para ele é a união de uma boa infra-estrutura com o calor humano dos funcionários do hotel.

A hospitalidade, segundo a teoria, é o prazer em bem receber alguém, tendo como base motivos genuinamente hospitaleiros, em que o anfitrião, nesse caso, os funcionários do hotel, recebe o hóspede de maneira que a relação existente entre eles não seja meramente econômica, embora um esteja pagando para receber. Assim, na hospitalidade, o pagamento, a recompensa financeira, não é o objetivo principal

motivador das ações. Nela, o anfitrião recebe da melhor maneira possível, pois enxerga seu hóspede como um ser humano que precisa de acomodação e atenção.

Na teoria estudada, os elementos que constituem a hospitalidade são estruturados na relação entre dois protagonistas, em que um é o anfitrião, que oferece a hospitalidade, e outro é o hospede que recebe esta hospitalidade. Entre eles é criada uma relação de amizade, simpatia, atenção, bom humor, cordialidade, onde a busca pela felicidade e bem estar do hóspede é o grande objetivo do anfitrião.

Em suma, percebemos que a *hotelier* do *Meliá Comfort* possui uma visão sobre a hospitalidade um pouco diferente da *hotelier* do *Saint Paul* e do gerente do *Formule 1*. Para a gerente do *Meliá* a hospitalidade é mais uma forma de processo de bem receber, enquanto que, para a gerente do *Saint Paul*, a hospitalidade é uma forma de se relacionar com seus hóspedes, visando à amizade e simpatia mútua, e para o gerente do *Formule 1*, a hospitalidade é o receber o hóspede com carinho e calor humano, estabelecendo um ambiente propício a uma troca cultural e de conhecimento.

Podemos perceber, também, com as respostas obtidas, que, para todos os entrevistados, a hospitalidade é a qualidade nos serviços, e não propriamente uma crença no bem receber, numa busca pelo bem estar de seu hóspede. Existe, sim, uma busca pelo bem estar do hóspede, mas essa busca está baseada numa estruturação de qualidade nos serviços, pois a principal relação existente entre os funcionários dos hotéis – percebida nas respostas dos administradores – é a relação de que o cliente está pagando por um bom serviço e os funcionários estão recebendo para oferecer tal serviço.

Outra pergunta dirigida aos entrevistados versa sobre a existência da hospitalidade comercial.

Quanto a isso, a gerente Renata Wehba, do *Meliá Comfort*, acredita que existe, em seu estabelecimento, a hospitalidade comercial. Para ela, o relacionamento na relação comercial é tudo. Considera, ainda, que

*todos os funcionários de um hotel têm que ser hospitaleiros. Por exemplo, a executiva de vendas de um hotel tem que ser hospitaleira, pois, comercialmente, ela vai chamar as pessoas para o hotel, para conhecer o hotel, para conhecer os serviços do hotel, fazendo-as conhecer os apartamentos, a parte de alimentos e bebidas, a parte de eventos. Ela é hospitaleira também quando uma empresa cliente do hotel está com algum problema. Esse profissional apresenta, então, disponibilidade para atendimento e resolução do problema, pois a disponibilidade tem a ver com a hospitalidade.*

Para a Heloisa Crivelli – Saint Paul – a hospitalidade comercial realmente existe, tanto dentro de uma loja quanto na hotelaria. Segundo ela,

*todos trabalham para receber alguma coisa em troca, mas as pessoas não dão a amizade para receber a amizade do outro em troca. A amizade é oferecida gratuitamente, em que o hóspede vai até o hotel Saint Paul Residence e é recebido porque, para mim, faz bem o receber. Por mais que eu esteja trabalhando e exista um retorno financeiro, para mim, a hotelaria só tem uma opção, que é gostar de trabalhar na hotelaria. Se por uma razão a pessoa não gosta de trabalhar na hotelaria ela não consegue trabalhar bem.*

Assim, para a *hotelier* do Saint Paul, receber bem o hóspede faz bem. Para ela, é “gostoso” trabalhar em hotel, faz bem para a alma, porque cria novos relacionamentos, além de novos laços de amizade. Ela relata também que muitos hóspedes exigem ser atendidos de maneira diferenciada, pois eles estão pagando e exigem um tratamento de qualidade.

O gerente do *Formule 1* – Marcello Bandeira – afirma acreditar na existência da hospitalidade comercial. Ele acredita que

*possa existir a hospitalidade na hotelaria, numa forma menos agressiva, porque qualquer negócio tem o seu lado comercial. A hospitalidade comercial é a consequência de uma hospitalidade. Se você tem toda essa estrutura, uma recepção calorosa, que consegue atender todas as necessidades dos hóspedes, consegue criar e suprir expectativas que o hóspede criou em relação aquela viagem, ou da estadia no hotel, naturalmente, você vai vender, ou seja, uma relação comercial, isso pode ser feito com hospitalidade comercial.*

Para Renata Wehba, do *Meliá Comfort*, a hospitalidade comercial é mais uma forma de comercialização, de simpatia, boa vontade e disponibilidade, mas tendo como verdadeira busca a melhor forma de se conseguir vendas e, com isso, um bom retorno financeiro.

Para a Heloisa Crivelli, do *Saint Paul*, o bem receber é importante, e, por mais que ela esteja trabalhando e que exista um retorno financeiro, ele não é a parte mais importante. Segundo ela, receber um hóspede em seu hotel faz bem, cria, assim, novos relacionamentos, não baseados numa visão comercial, ao contrário da visão do *Meliá Comfort*, mas sim numa visão humana de verdadeira hospitalidade.

Para o *hotelier* Marcello Bandeira, do *Formule 1 Jardins*, a hospitalidade comercial é consequência de uma hospitalidade, ou seja, o estabelecimento que tem um serviço hospitaleiro, com uma recepção calorosa que supre as necessidades dos hóspedes, naturalmente, vai vender, concretizando, assim, a hospitalidade comercial.

Com as respostas sobre hospitalidade comercial, percebemos que os três administradores acreditam que a hospitalidade comercial exista. No entanto, a gerente Renata Wehba – *Meliá Comfort* – demonstra pouco conhecimento sobre o que seja hospitalidade, seja ela comercial, ou de qualquer outra forma, pois, para ela, a hospitalidade pode ser comercializada, vendida, enquanto o conceito de hospitalidade comercial não é este. Ao contrário, a hospitalidade comercial não é uma hospitalidade que possa ser vendida, pois ela é praticada em estabelecimentos comerciais, mas praticada mediante motivos humanos e hospitaleiros, não com base numa venda e no retorno financeiro. A hospitalidade comercial pode ser vista como uma continuação da hospitalidade privada, realizada nas residências pessoais, e da hospitalidade social. Percebemos essa idéia na resposta do gerente do *Formule 1*, que relata ser a hospitalidade comercial a consequência de uma hospitalidade privada e social.

O gerente Marcello Bandeira – *Formule 1 Jardins* – apresenta de maneira mais completa o conceito de hospitalidade comercial, que é a hospitalidade nos estabelecimentos comerciais, vindo de uma hospitalidade privada e social, sendo que a hospitalidade, em si, não é vendida, mas o que é vendido são os serviços

hoteleiros. A hospitalidade é a base dos serviços vendidos pelo hotel hospitaleiro. Então, são os seus serviços que são vendidos e não a sua hospitalidade.

A proprietária e gerente do hotel *Saint Paul*, Heloisa Crivelli, demonstra conhecer o que seja hospitalidade, e por isso acredita que a hospitalidade oferecida nos estabelecimentos comerciais exista.

Assim, temos a idéia de que, para a gerente do *Meliá Comfort*, a hospitalidade comercial é algo que se pode vender, diferente da visão de hospitalidade comercial da administradora do *Saint Paul*, e do gerente do *Formule 1*, que consideram a hospitalidade como a base dos serviços que os hotéis vendem.

#### **4.3.2 Os Serviços Hospitaleiros dos Hotéis**

Segundo a gerente geral, o hotel *Meliá Comfort WTC Brooklin* é um estabelecimento que oferece um serviço hospitaleiro. Segundo ela,

*o hotel busca sempre se remodelar e oferecer para o hóspede as novas tecnologias que aparecem constantemente. E o hotel é hospitaleiro, pois esta crença na hospitalidade vem de cima para baixo, onde eu, como gerente geral, acredito que o hotel tem que ser hospitaleiro e procuro passar esta crença para a chefia e para todos os meus funcionários. A rede hoteleira Sol Meliá, da qual o hotel faz parte, é uma empresa que dá extrema importância para o serviço de qualidade, de retorno para o hóspede. Para se ter uma idéia, qualquer sugestão, reclamação, agradecimento que o hospede deixa por escrito, eu mesma respondo a todas as mensagens, agradecendo se for um elogio ou sugestão, e me desculpando quando se trata de reclamação. A hospitalidade vem desde o corporativo da rede Sol Meliá, até o gerente, chefias e funcionários.*

A *hotelier* considera importante receber seus hóspedes de maneira hospitaleira, e este, para ela, é um motivo decisivo para que o hóspede retorne ao hotel, um fator que o hóspede pondera para escolher o hotel em que ele vai se

hospedar, pois quando um hóspede é bem atendido, e sente conforto e acolhimento, ele retorna.

A gerente continua sua fala, como a seguir:

*os funcionários da recepção têm liberdade total para conversar com os hóspedes. Na verdade, para mim, os funcionários de um hotel são como psicólogos; os recepcionistas têm que ter bom senso e captar do hóspede o que ele necessita, pois, às vezes, um hóspede chega estressado e não quer muito papo, ele quer ser atendido rapidamente e subir para o quarto dele, mas quando um hóspede chega falando, o recepcionista conversa com ele. Esse contato, diálogo entre os funcionários e os hóspedes, é estimulado pela gerência. O recepcionista tem que ter bom senso de saber qual é o momento de estar conversando, puxando papo, tendo uma conversa informal, e aquele momento em que ele tem que fazer seu trabalho rápido e eficiente porque o hóspede está cansado.*

A *hotelier* Heloisa Crivelli – *Saint Paul* – considera o seu hotel um estabelecimento que oferece hospitalidade, principal mecanismo de marketing utilizado pela empresa. O hotel, como já mencionado antes, possui, aproximadamente, cinco anos de funcionamento, e sua abertura se deu com um caixa praticamente zerado. No entanto, a *hotelier* simplesmente abriu as portas do estabelecimento, e agora conta com um retorno em curto prazo do investimento realizado. Ela relata atribui tal resultado ao fato de que o hotel tem em sua base a hospitalidade oferecida pela equipe, em que a recepção, a governança, o café da manhã, o *american bar*, e a parte administrativa trabalham em equipe, como um todo, para oferecer hospitalidade para seus hóspedes. Heloisa Crivelli acredita, ainda, que a hospitalidade é conseguida por toda a equipe, e considera importante receber os hóspedes de maneira hospitaleira, tendo nisso o principal motivo que o hóspede retorne ao hotel.

Uma forma de se receber com hospitalidade, segundo a *hotelier*, é

*tratar o hóspede pelo nome, não utilizando somente do “senhor(a)”, quando se aborda o hóspede, pois, com isso, ele não se sente mais um, mas o hóspede esperado, bem tratado, reconhecido. Para uma pessoa ser hospitaleira, ela tem que oferecer ao outro tudo o que ela gostaria de receber. Dentro de um hotel os funcionários têm que receber os hóspedes como se eles próprios fossem hóspedes, fazendo todo o possível para satisfazer as necessidades dos hóspedes, sempre se colocando no lugar dos mesmos. Deve-se buscar receber bem, tratar bem os hóspedes, carregar as*

*malas, fazer amizade, oferecer o melhor apartamento do hotel, pois por mais que todos os apartamentos sejam iguais, para o hóspede, o melhor apartamento do hotel é o dele. É preciso dar um sorriso, um bom dia, uma expressão mais séria quando ele estiver sério. Entender que quando o hóspede chega no hotel sabendo que tem o pessoal da recepção esperando por ele, para dar as boas vindas, perguntar como está a vida e por que tinha demorado tanto para retornar, faz bem para o hóspede, ou seja, o hotel tem que oferecer tudo o que o hóspede almeja e não o que o pessoal do hotel queira impor.*

Segundo a administradora do hotel *Saint Paul Residence*, com um serviço hospitaleiro, um hotel pode até ter uma infra-estrutura inferior a outro que seja seu concorrente, oferecendo menores condições de acomodações, mas com a receptividade do jeito que o hóspede deseja, ele utilizará o hotel que lhe oferece hospitalidade.

O *hotelier* Marcello Bandeira considera o *hotel Formule 1* como um hotel que oferece hospitalidade, como observa-se em sua fala, transcrita abaixo.

*Eu considero que o hotel oferece a hospitalidade para seus hóspedes. Particularmente, eu venho da hotelaria clássica, ou seja, hotéis de 4 a 5 estrelas, e quando eu fui convidado para trabalhar na Accor, eu fui convidado para trabalhar no pólo econômico, e isso me deixou preocupado, pois como eu iria trabalhar o conceito econômico de hotelaria, se sempre trabalhei o conceito um pouco mais clássico, que realmente presa pela hospitalidade, bom atendimento, glamour da hotelaria. Isso me deixou um pouco assustado, mas, existe a hospitalidade em qualquer conceito, se a gente considerar a hospitalidade o ato de receber, de poder servir, de estar à disposição, de completar essa viagem do hóspede, a estada dele no hotel. O produto econômico também faz isso, mas ele faz de uma outra forma. Hoje, nessa unidade, temos um trabalho bacana, e trabalhamos com a hospitalidade aqui, de uma maneira bem interessante e de forma interativa. A hospitalidade pode ser uma troca, e hoje no hotel e no pólo econômico da hotelaria Accor, isso existe porque esse conceito de hotelaria, está diretamente relacionado à interação do hóspede com as atividades internas do hotel. Por exemplo, meu hóspede chega aqui, e ele faz o check-in e o pagamento antecipado. Se ele for ficar três dias ele paga os três dias, e não tem o check-out. Ele retira e deposita sua chave. Eu não tenho mensageiro, mas eu tenho um carrinho, e, com isso, eu não estou deixando de prestar nenhum serviço, não estou deixando de atender uma eventual necessidade desse cliente por ser um hotel super-econômico, mas eu estou atendendo de uma forma mais prática e interativa. Na verdade, qualquer atividade que exerça, ou pelo menos tenta exercer o papel de hotelaria, o papel de acomodar, receber a pessoa, tem que ser baseado na hospitalidade. Eu não acho que a hospitalidade esteja focada ou voltada para um serviço*

*hoteleiro, eu acho que é muito mais geral. Por exemplo, se uma pessoa que chega no aeroporto, não encontra um serviço ou as coisas não acontecem, leva uma imagem de que o Brasil não é um país hospitaleiro. O universo é mais amplo, mas necessariamente nesta unidade tem hospitalidade, uma é que eu tenho isso no sangue e eu tento passar isso para a minha equipe. Então a gente realmente tenta com todas as nossas forças e todas as nossas dificuldades ser o mais hospitaleiro possível.*

O administrador do *Formule 1* também relata que

*é fundamental receber os hóspedes de maneira hospitaleira. Você pode trabalhar com um produto simples, igual ao nosso, padronizado, com um compromisso internacional de serviço. O hóspede do formule 1, se ele for na África, na Índia, onde ele for no mundo, ele vai ter uma referência internacional padronizada, e aqui a gente exerce isso muito bem. É extremamente importante receber seu hóspede de maneira hospitaleira, agradável. Acredito também que este seja um fator de peso para que o hóspede volte. Se você tem um hóspede aqui, e ele é bem tratado, e o que você está vendendo consegue atender na íntegra tudo aquilo que ele espera, esse hóspede vai voltar. Isso pra mim é hospitalidade, é ter todos esses fatores, todos esses serviços bem estruturados, muito bem padronizados, o jogo de cintura de cada um que trabalha no hotel, pois, num hotel, não pode haver um pacote fechado, padronizado, isso, na hotelaria, não dá.*

Todos os entrevistados consideram seus estabelecimentos como hospitaleiros, e o oferecimento da hospitalidade como um elemento principal e decisivo para que haja o retorno de um hóspede ao hotel.

O *Meliá* apresenta uma visão de hospitalidade já pré-determinada pela rede Sol Meliá, em que a idéia de hospitalidade começa no topo da hierarquia do hotel e vai descendo para todos os funcionários, cada um cumprindo a sua função. Para o *Saint Paul*, a hospitalidade tem que ser oferecida em equipe, em que todos os funcionários do hotel trabalham em conjunto para oferecer hospitalidade para os hóspedes. No *formule 1*, a hospitalidade é fundamental para se receber o hóspede, já que o estabelecimento oferece um “produto” simples e padronizado, que faz parte do compromisso internacional de serviços da rede *Accor*, atendendo todas as necessidades dos hóspedes, só que de maneira diferente dos demais hotéis, pelo fato de ser um hotel super-econômico, com a hospitalidade sendo, também, exercida por cada integrante da equipe do hotel.

Com estas repostas, percebemos que a gerente geral do *Meliá Comfort* confunde qualidade nos serviços, com hospitalidade. Já a *hotelier* do *Saint Paul* justifica de maneira mais próxima da teoria o porquê de seu estabelecimento ser hospitaleiro. O gerente geral do *Formule 1 jardins* também se aproxima da teoria hospitaleira em sua resposta, que faz parte de seu histórico e da filosofia da rede. Podemos afirmar, com base nas respostas da *hotelier* Renata Wehba, que o hotel *Meliá Comfort* não é realmente hospitaleiro, e sim um estabelecimento hoteleiro que visa à qualidade nos serviços, denominando tal qualidade como *hospitaleiro*, pelo menos é o que sentimos e percebemos por meio das informações e conceitos que a gerente geral do estabelecimento oferece, e pelo fato de ser um hotel de alto padrão em que o serviço é, naturalmente, mais elitizado e menos personalizado. Em relação ao hotel *Saint Paul Residence*, conseguimos afirmar que sua *hotelier* manifesta verdadeira hospitalidade e acredita no bem receber e que, segundo as suas respostas, busca oferecer um serviço hospitaleiro.

No hotel *Formule 1* também podemos observar a hospitalidade, primeiramente, pelo fato de que o seu gerente geral demonstra em suas respostas saber o que é a hospitalidade e que acredita nela em seus serviços. Outro fator que mostra a hospitalidade nessa empresa é as diversas maneiras que o hotel encontra para suprir algumas carências em seus serviços, motivados pela categoria super-econômico, situações em que a hospitalidade é praticada exatamente para se conseguir o suprimento dessas carências.

Existe, com isso, uma diferença entre os hotéis estudados: o que o hotel *Meliá Comfort* busca, principalmente, é a qualidade nos serviços, enquanto que o *Saint Paul* e o *Formule 1 Jardins* buscam, primordialmente, a hospitalidade.

Para a gerente geral do *Meliá Comfort*,

*sempre existe algo a mais que o hotel poderia fazer para ser considerado hospitaleiro, em que a gerência nunca pode se contentar com o que oferece, pois o mercado está altamente competitivo, principalmente, na região onde o hotel está inserido que é na região da Avenida Berrini. Não podemos parar no tempo em termos estruturais e de tecnologia, pois o universo em que o hotel está inserido é de alta tecnologia, e se ele não oferecer para os*

*seus hóspedes a melhor e mais nova tecnologia ele fica para trás. Nós temos sempre que estar nos aperfeiçoando em termos estruturais e sempre estar treinando os funcionários. Nesse sentido, uma vez por mês eu faço uma reunião com todos os funcionários do hotel, passando todos os resultados dos questionários de qualidade e faço todos falarem e darem sugestões para melhorar os serviços do hotel. Muitas coisas que foram mudadas no hotel vieram de sugestões dos funcionários, como resultado dessas reuniões.*

A *hotelier* Renata Wehba está sempre ouvindo seus funcionários, e a chefia é muito acessível, como se pode observar em sua fala, a seguir.

*A porta da gerência está sempre aberta para todos os funcionários. Eu me disponho a ir à recepção, conversar com os hóspedes, a resolver problemas, onde o exemplo tem que ser dado, se eu quero funcionários comprometidos, eu tenho que mostrar para eles que eu também sou comprometida, sendo que o que eu exijo dos meus funcionários eu também faço, porque o objetivo é comum para todos os que trabalham no hotel, e este objetivo é oferecer um serviço hospitaleiro e de qualidade para o hóspede, e se for necessário eu mesma ponho a mão na massa, como uma vez que eu fui arrumar um apartamento para que um hospede pudesse fazer a entrada. Com isso, busco mostrar o comprometimento que quero dos meus funcionários.*

A gerente geral informou que o hotel tem uma ocupação bastante competitiva e que permite ter bons resultados, sendo que este bom resultado está diretamente ligado à maneira hospitaleira nos serviços do hotel.

Quando foi abordada se existiria algo a mais que o hotel pudesse oferecer para seus hóspedes para ser considerado mais hospitaleiro, a *hotelier* Heloisa Crivelli, do *Saint Paul*, respondeu que sempre tem, pois o ser humano nunca está satisfeito. Ela relata que

*algumas modificações no hotel mostram que o hotel está sempre preocupado em ser hospitaleiro. Como, por exemplo, algumas evoluções que ocorreram no hotel, como a sala de ginástica, balas na recepção, livros a disposição do hóspede gratuitamente na recepção, que podem ser retornados na próxima vez que este hospede ficar no hotel, computadores com banda larga, um andar com piso frio para pessoas alérgicas, onde sempre tem que se criar algo novo e observar as coisas que estão surgindo e adaptar a nossa realidade, pois a expectativa pessoal sempre aumenta em todos os sentidos, tanto das pessoas que trabalham no hotel como a do hóspede, e isto tudo faz parte da hospitalidade.*

Já para o *hotelier* Marcello Bandeira, da *Formule 1*, a administração do hotel está sempre trabalhando novas idéias, dentro dos limites do conceito de hotel super-econômico, para oferecer serviços mais hospitaleiros para seus hóspedes, como se observa em sua fala, transcrita a seguir.

*Dentro dos limites, estamos trabalhando muito em cima disso. Esse tipo de hotelaria, a hotelaria super-econômica, pra dar certo, você precisa trabalhar muito a padronização, a operação interna do hotel, se não, você não consegue, e isso envolve diretamente os nossos clientes, como já disse anteriormente não temos o check-out, e nós monitoramos isso através do nosso sistema. A chave ao meio-dia é cancelada e o hóspede então não consegue mais entrar no hotel, o hóspede sobe até o apartamento não consegue abrir a porta, desce novamente, e precisa fazer uma nova chave, pagar uma nova diária, e isso acaba gerando certo desconforto para nossos hóspedes, por mais que todas as informações são passadas antes da entrada, e possuímos informativos nos elevadores, no próprio apartamento, e com isso o hóspede é muito bem informado. Como qualquer serviço, principalmente na hotelaria, sempre temos que estar acompanhando, evoluindo e mudando. O caso Formule 1 é um exemplo. Eu estou na marca há dois anos e meio, e desde então todas as nossas reuniões trimestrais são sempre focadas no cliente, e em como melhorar a nossa hospitalidade, ou como melhorar o nosso serviço, vendo o que é que a gente pode mudar, o que não pode, sempre através de pesquisa, uma sugestão ou reclamação. Eu acredito que não é especificamente nesta unidade, mas o formato da hotelaria sempre tem que estar buscando criar ou melhorar a nossa hospitalidade ou nossos serviços.*

Os *hoteliers* concordam que sempre existe algo a mais a ser feito no hotel para que os hóspedes o considerem mais hospitaleiro, mas todas as respostas foram focadas somente na estrutura do estabelecimento e em como os serviços são operacionalizados, sem muita atenção a um investimento ou melhora na partes dos funcionários, na melhoria humana do estabelecimento, embora a gerente do *Meliá Comfort* tenha afirmado que estimula os funcionários, colocando a mão na massa, e o gerente do *Formule 1* tenha afirmado que monitora as solicitações dos hóspedes.

Tudo o que foi dito por eles não faz com que o estabelecimento seja mais hospitaleiro. Colabora, sim, para se melhorar a infra-estrutura ou a qualidade nos serviços oferecidos pelo hotel. No entanto, o que foi relatado pelos entrevistados não torna o estabelecimento mais hospitaleiro, embora proporcionem maior conforto a seus clientes.

### 4.3.3 A Equipe dos Hotéis

Na recepção do hotel *Meliá Comfort WTC Brooklin* trabalham, ao todo, quatro mensageiros, seis recepcionistas, dois agentes de serviços, dois estagiários e uma chefe de recepção, em divisão de turnos. A formação mínima exigida aos recepcionistas é a graduação (cursando ou formado), sem a exigência, porém, de curso específico, sendo que a preferência é sempre para candidatos que estejam cursando ou já possuem diploma de Turismo ou Hotelaria. No hotel, todos os funcionários da recepção são estudantes ou possuem diploma na área. Na seleção dos funcionários da recepção buscam-se pessoas que gostam de lidar com o público, que o fazem de maneira fácil e agradável, sem que seja uma pessoa mecânica, e que sejam solucionadores de problema, e pessoas comprometidas. Para isso, é realizada uma entrevista para tentar descobrir essa, mesmo sabendo-se que as pessoas são, de fato, conhecidas, por meio de uma relação no dia-a-dia com trabalho. Após a contratação, todos os funcionários, sem exceção, passam por treinamentos freqüentes, tanto treinamentos oferecidos pelo corporativo da rede *Sol Meliá*, quanto os oferecidos dentro do próprio hotel, oferecidos pela gerência, para todos. A rotatividade de funcionários do hotel é de 2 %, e alguns funcionários trabalham no hotel desde sua inauguração, que tem, aproximadamente, sete anos. A maior parte dessa rotatividade está na recepção, por se tratar de uma atividade desenvolvida por diversas horas, em pé, com contato direto com os hóspedes, e nem todo mundo está disposto a isso.

Na recepção do hotel *Saint Paul Residence* trabalham seis funcionários, com um funcionário do sexo masculino e outro do sexo feminino, no período diurno, e dois do sexo masculino no período noturno. O pré-requisito para a equipe de funcionários é o diploma do ensino médio, e a formação profissional não é exigida, dada a carência desse profissional na região. Os funcionários são treinados na própria empresa, com cursos como: etiqueta, limpeza, como ajudar melhor o hóspede e outros. Em cada turno há a presença de, pelo menos, um funcionário que fala a língua inglesa.

O hotel trabalha desde a abertura do estabelecimento com a multifunção, o que quer dizer que todos os funcionários fazem de tudo. Na multifunção, todos sabem arrumar a cama, limpar banheiro, arrumar uma descarga, um chuveiro, guardar carros, carregar malas, trocar uma lâmpada, e nela, a recepção, o pessoal do *american bar*, da administração, enfim, todos fazem de tudo, com um trabalho integrado, com entrada livre na sala da administração para o que for preciso.

Na recepção do hotel *Formule 1* trabalham ao todo 14 pessoas. Abaixo, temos a apresentação dos dados do hotel, na íntegra, oferecidos por seu *hotelier*:

*A formação mínima exigida para se trabalhar na recepção é o ensino médio, com inglês intermediário, mas estou tentando focar a minha equipe, por isso, estagiários no hotel são dos cursos de turismo ou hotelaria, e a partir de um ano pra cá todas as contratações são de pessoas que necessitam estar estudando ou serem formadas em turismo ou hotelaria, até mesmo para seguir o critério da hospitalidade, de saber o que é turismo, o que é hotelaria. Porque antigamente, entre 10 há 15 anos atrás, a hotelaria tinha aproximadamente 15 faculdades, hoje se tem de 150 a 200. Então isso tudo está mudando. Antigamente, se o cara ou uma moça sabiam falar inglês, se tinham um sorriso bonito, eram bonitinho ou bonitinha, eram jogados para o front (recepção), mesmo não tendo a noção básica de serviço, de uma prestação básica de serviço, do que é o turismo, a hotelaria, e isso é uma coisa que desde que eu tive uma experiência não muito interessante, com pessoas deste tipo, que quando você tenta colocar um pouco da teoria, do prazer em servir da hospitalidade, pra pegar este conceito e colocar na prática, você tinha uma grande resistência, porque pessoas formadas em arquitetura, em marketing, comunicação, administração, estavam trabalhando num front, ou num restaurante, servindo, e pra início de conversa já existe a resistência individual, de, por exemplo, uma pessoa pensar: “poxa, me formei em marketing e estou trabalhando em hotelaria, que negócio é esse”, então eu acredito que seja fundamental, conseguir formar a sua equipe, principalmente, agora que a hotelaria tem crescido de uma forma consolidada. Acredito ser fundamental ter uma equipe que pelo menos tenha a teoria de hotelaria e turismo na cabeça. Um bom profissional na hotelaria é fácil de identificar, pois ele tem que ter bom senso, e ter também a hospitalidade, ou seja, ter o prazer em servir, tem vontade de fazer isso, se uma pessoa tem isso, o resto se aprende na execução do trabalho. Na hotelaria, a atividade, quando feita com prazer, ela já é diferente. Os funcionários do hotel passam por treinamento. Aqui nós temos vários multiplicadores. Eu dou alguns treinamentos aqui a meus assistentes. Nós temos um currículo básico da operação, um currículo básico dos gestores, um currículo básico das chefias, então cada funcionário deve fazer pelo menos isso: treinamento acadêmico, numa sala de aula, ou tempo reservado para isso, pelo menos 2 treinamentos por ano. A reciclagem aqui é uma coisa constante, aqui existe uma planilha, chamada de planilha de T&D (treinamento e desenvolvimento) e cada*

*unidade, cada gestor tem um compromisso com a diretoria de operações e com os recursos humanos, em cumprir um percentual por ano daquela planilha. Os treinamentos são determinados pelo RH, que possui um cronograma de atividades, como os cursos de “compromisso internacional de serviços”, proferido por mim; o “POP recepção”, que é o procedimento operacional padrão da recepção, da governança; “abrindo o mundo Accor”, que mostra para os funcionários os negócios da Accor, que é muito mais do que os hotéis; o “projeto de renovação”; a “formação de formadores”, em que os funcionários são treinados para formar outros funcionários; o “hospitalidade”, que mostra como ser hoteleiro; ou seja, existem diversos treinamentos, fora os rotineiros que envolvem diretamente a operação.*

O quadro de funcionários é diferente nos três hotéis. O *Meliá Comfort* e o *Formule 1* buscam profissionais com curso superior ou que estejam cursando pelo menos um curso superior, com preferência para pessoas que cursaram ou ainda estão cursando Turismo ou Hotelaria, com funções sempre especializadas, enquanto o *Saint Paul* tem como exigência o ensino médio completo, com o sistema de multifunção, em que todos sabem fazer de tudo e, quando necessário, assumem a função deficiente naquele momento.

Os três hotéis treinam seus funcionários internamente, porém o *Meliá Comfort* e o *Formule 1* oferecem treinamento, tanto da rede em que cada um está inserido, quanto treinamentos locais. O *Saint Paul*, por não fazer parte de uma rede hoteleira, só oferece os treinamentos locais. Os treinamentos oferecidos pelos hotéis visam à qualidade nos serviços, no estímulo dos funcionários a exercerem a hospitalidade.

O *Formule 1* demonstrou uma grande preocupação com o treinamento de seus funcionários, que precisam fazer pelo menos 2 treinamentos por ano, controlados pelos recursos humanos da rede Accor, que possui cronograma especificando os cursos que devem ser oferecidos. Dentre eles se destaca o curso “hospitalidade”, que, conforme o *hotelier*, ensina como a pôr em prática a hospitalidade.

Quanto aos serviços oferecidos, no hotel *Meliá Comfort*, eles se dão da seguinte forma:

*Primeiro, o hóspede é acolhido pelo mensageiro, que pega as suas malas, depois o encaminha à recepção. Lá, o recepcionista dá as boas vindas e registra a entrada no sistema, chamando sempre o hóspede pelo sobrenome, com o uso do pronome “senhor”, por exemplo, senhor “sobrenome do hóspede”, nunca utilizando somente “senhor”, porque, para mim, isso é uma forma de mostrar ao hóspede que ele é importante, que ele é uma pessoa conhecida. Após o registro do hóspede, é solicitado o cartão de crédito para pré-autorização, não para venda, após isso são feitas perguntas sobre a preferência do hóspede, se ele gostaria de um apartamento em um andar alto ou baixo, se é fumante ou não, se tem alguma preferência em relação à vista que ele quer, se ele quer um apartamento que possui vista para a Berrini ou não. Terminando o registro, o mensageiro acompanha o hóspede até o apartamento em que ele vai ficar hospedado. Sempre o ponto de referência do hóspede em toda a sua estadia vai ser a recepção. Por mais que seja um problema de manutenção, a solicitação será feita para o recepcionista, e este informará a parte responsável para realizar a manutenção, e dá um retorno ao hóspede de que a sua solicitação já foi realizada. Na hora da saída, o hóspede se dirige à recepção, o mensageiro vai até o apartamento, retira as malas dele, enquanto o recepcionista efetua a saída do hóspede da maneira mais rápida possível. No momento em que o recepcionista está imprimindo a nota, ele entrega o questionário de qualidade para o hóspede responder.*

Os procedimentos da recepção do *Saint Paul* em relação ao *check-in*, à estadia e ao *check-out* foram dados pela Heloisa Crivelli por meio do exemplo, transcrito abaixo.

*Uma vez, um hóspede estava chegando no hotel, com muitas malas e eu sabia que o hóspede não gostava muito que mulheres carregassem sua bagagem. Então, pedi a um funcionário da recepção que fosse correndo até o local onde o hóspede estava para levar suas malas à recepção do hotel. E se um hóspede já possui ficha a chave é entregue sem mais perguntas, se não possui ficha no hotel, o hóspede pode ir até o apartamento, arrumar suas coisas e posteriormente descer para preencher a ficha. Para os hóspedes que já possuem ficha no hotel e o utilizam freqüentemente, as chaves, às vezes, são entregues no elevador, fazendo com que o hóspede não precise se locomover até a recepção para retirá-las. Isso acontece na tentativa de sempre fazer o *check-in*, e *check-out* o mais rápido e cordial possível e ter hospitalidade. Durante a estadia, os hóspedes têm toda a liberdade de conversar com os funcionários, por exemplo, tivemos um hóspede que sempre utilizava os serviços do hotel, e ele, no horário do almoço, estava sempre contando para os recepcionistas as coisas que tinham acontecido com ele durante a semana, e eu acredito que, com isso, mostramos para eles que o hotel participa da vida dos seus hóspedes.*

Os serviços da recepção do hotel *Formule 1* é apresentado pelo texto que se segue.

*O hóspede chega e se apresenta, faz o check-in, todas as informações são passadas para ele, o pagamento é feito todo na entrada, e a partir daí ele é encaminhado para seu apartamento. Esse é o primeiro contato do recepcionista com o cliente. Nossos serviços acabam sendo mais práticos, pois eu tenho todos os serviços de um hotel convencional, ou que um hotel clássico tem, como por exemplo, um hotel clássico tem concierge, eu tenho concierge eletrônico, que mostra várias opções de restaurante, onde o hóspede pode consultar e pedir um delivery ou ir pessoalmente ao restaurante, esses restaurantes são credenciados, e nós ao conhecemos. Em relação a mensageiro, eu tenho os carrinhos. Serviço de quarto eu não tenho, mas eu tenho uma loja de conveniência que funciona 24 horas. Restaurante pra servir almoço e jantar eu não tenho, mas na conveniência do hotel existem pratos congelados da Sadia como lasanha, estrogonofe, entre outros. Essa praticidade e interação dos nossos serviços, acaba minimizando o contato do meu atendente com o cliente, porque realmente o nosso conceito é a praticidade. O hóspede chega, ele sabe que ali tem o guia, ele mesmo faz a consulta. Por exemplo, nesse conceito de hotel, na Europa, a recepção funciona em alguns horários, ela não funciona 24 horas; aqui no Brasil ela funciona 24 horas, porque, devido à sua cultura, o brasileiro precisa ver alguém, ele não está acostumado com um tipo de serviço que não tem um a presença de uma pessoa para atendê-lo. Agora, depois da globalização, algumas coisas estão mudando, embora o brasileiro ainda se sinta assim. Isso diminui um pouco a relação entre cliente e atendente, mas existe, como por exemplo, o oferecimento de informação, como ajudar a buscar uma passagem aérea internacional para um hóspede, conduzir o hóspede para um restaurante, essa é mais ou menos nossa relação recepcionista com o hóspede. Quando alguém viaja, essa pessoa fica carente. Eu já fui gerente noturno e eu sei muito bem isso. Chega onze horas, meia noite, o hóspede toma um banho, não consegue dormir e desce, porque a cama é diferente, porque os barulho são diferentes, ou seja, tem todo um contexto, então eu já passei horas e horas com meus auditores conversando com hóspedes, enquanto os meus auditores estavam doidos para terminar o relatório e não conseguiam, e existe isso na hotelaria. Mas a relação entre os recepcionistas deste hotel e os hóspedes é a mais profissional possível. Se o hóspede está ali, está precisando de informação, e se esta informação vai demorar 10, 20 ou 30 minutos, tudo bem. Eu não tenho um staff pra ter um serviço exclusivo, como por exemplo, de ser como um psicólogo para ouvir o hóspede, mas isso é natural, mas a nossa orientação é o de sermos o mais profissional possível. Dependendo do horário, a informação pode ser um pouco mais rápida, pela própria praticidade e pelo fluxo de pessoas que o hotel recebe, que são de 700 pessoas por dia, em um hotel de 395 apartamentos, com uma ocupação média de 85%, então o fluxo é muito alto, muito intenso, e por isso existe esta praticidade, porque a gente não daria conta de prestar um serviço personalizado, mais direto ao cliente, e isso acaba, pois o movimento é constante de pessoas entrando no hotel, é claro que existe horários de pico, mas o movimento é constante. Esse conceito do Formule 1 é novo ainda, embora já exista há seis anos no Brasil, mas ainda é um conceito novo, e às vezes o hóspede tem dúvida, tem dificuldade em entender como o produto funciona, com isso o relacionamento do*

*receptionista com o hóspede acaba diminuindo um pouco, mas existe sim um relacionamento entre eles.*

Os processos de entrada, estadia e saída dos três hotéis são um pouco diferentes, embora estejam configurados como serviço de recepção. Percebemos que no *Meliá Comfort* os processos são mais burocráticos, seguindo um protocolo pré-estabelecido, enquanto no *Saint Paul* o processo varia conforme o hóspede, com eliminação dos processos burocráticos. No *Formule 1*, os processos seguem um roteiro estabelecido, que busca passar todas as informações referentes à estadia e o recebimento da diária antecipadamente.

Os serviços das três recepções variam conforme o hotel, e a intensidade da hospitalidade exercida por cada um também varia. A partir da análise das respostas, podemos notar que no *Meliá Comfort* os recepcionistas precisam cumprir mais o roteiro que a *hotelier* lhes passa do que realmente se basear na hospitalidade. No caso do *Saint Paul*, o processo de recepção varia de hóspede para hóspede, proporcionando assim uma maior oportunidade para um diálogo entre o funcionário e o hóspede, já que o funcionário não precisa seguir todo um roteiro como no *Meliá*, dando a idéia de algo mais humano, espontâneo e hospitaleiro. No *Formule 1*, a preocupação está em oferecer todas as informações aos hóspedes, referentes aos serviços do hotel e sobre a diária, pelo fato da diária ser paga antecipadamente e de outros conceitos nos serviços do hotel que são diferentes dos outros, e por causa do constante movimento que existe no hotel; os recepcionistas não podem dar um atendimento muito personalizado, mas conforme a resposta do *hotelier* não existe um roteiro tão determinado assim, deixando os recepcionistas mais a vontade para poder se relacionar com os hóspedes, não como psicólogos, como o gerente geral relatou, mas como pessoas hospitaleiras.

No hotel *Meliá Comfort* os funcionários estão tão ocupados em seguir o roteiro exigido pela gerente geral que, com certeza, sobra pouco tempo para qualquer forma de criatividade e espontaneidade dos funcionários, diferente dos dois outros hotéis pesquisados, que seguem um processo mais flexível, podendo, com isso, proporcionar mais atos espontâneos e, quem sabe, até criatividade nos funcionários da recepção para lidar com os hóspedes que chegam, circulam e saem do hotel.

Para a gerente do hotel *Meliá Comfort WTC Brooklin*, o que qualifica os serviços da recepção como hospitaleiros são todos os detalhes descritos por ela no processo de recepção de um hóspede. É, por exemplo, quando um hóspede chega ao hotel e, na hora em que ele sai do táxi, tem alguém para acolhê-lo ali, porque, quando é a primeira vez que ele se hospeda no hotel, ele não sabe para onde ir, então, o pessoal da recepção está lá para conduzi-lo e recebê-lo. O acolhimento, a preocupação em dar um retorno ao hóspede, o resolver problemas e eficácia nos serviços é o que qualifica como hospitaleiros os serviços da recepção do hotel.

A *hotelier* Heloisa Crivelli considera o serviço oferecido hotel *Sain Paul Residence* como o de um anfitrião hospitaleiro, que recebe o cliente como um hóspede, pois, com isso, segundo ela, “*you work harder, you become happy without realizing that you are happy, because your work is enjoyable*”. A seguir, temos um exemplo dessa satisfação, nas palavras da *hotelier*.

*Não há um dia sequer que eu não vá ao hotel. Para mim, não ir ao hotel aos domingos é complicado, porque me falta um pedaço, e, com isso, eu vou ao hotel nem que seja para dar uma passada bem rápida para cumprimentar os funcionários. A hospitalidade comercial existe? É claro. Não tenha dúvida, ela existe. E tudo fica melhor quando você recebe como anfitrião hospitaleiro. É prazeroso. Criar e manter um relacionamento hospitaleiro entre seus funcionários e hóspedes é o que me estimula, o que me faz trabalhar com mais vontade e alegria.*

A *hotelier* Heloisa Crivelli ainda disponibilizou dois exemplos de situações que ela viveu com hóspedes que se hospedavam no Hotel *Saint Paul Residence*, transcrito abaixo.

*O primeiro hóspede era um senhor que viajava para Bauru em busca de um tratamento de saúde e se hospedava no hotel, ficando diversos dias da semana. Ele é um senhor casado, com dois filhos, mas que sempre foi ao hotel sozinho, contando para todos como era a sua família. Um dia a hotelier o convidou para ficar hospedado no hotel durante um fim de semana com sua família, para que, com isso, ela e os outros funcionários pudessem conhecer a esposa e os filhos deste hóspede, tendo eles a estadia como cortesia. Ela relata que foi muito bom este contato com a família do hóspede, ficando muito contente após a visita da família. O outro caso é de um senhor de idade que também ia à Bauru para tratamento de sua saúde, e com problemas de locomoção e uma saúde muito debilitada. Por isso, a proprietária sempre o colocava em um apartamento no primeiro andar*

*para que, assim, ele não precisasse se deslocar muito do térreo para o seu apartamento, e quando isso acontecia sempre tinha um funcionário o acompanhando. Era melhor que ele ficasse também no primeiro andar, pois lá se encontra o american bar, facilitando o acesso dos funcionários, caso ele precisasse de ajuda. Esse hóspede possuía um sino para uma eventual necessidade, e todos ficavam sempre atentos com ele. O american bar estava sempre fazendo pratos especiais para ele, como por exemplo, uma sopa. Certo dia este senhor ficou muito doente e foi internado, ficando sob a responsabilidade do hotel, que enviava as notícias do que estava acontecendo para a família de seu hóspede até que um parente chegasse a cidade.*

Esses dois exemplos mostram a prática da hospitalidade no hotel Saint Paul Residence.

Para o administrador Marcello Bandeira, do *Formule 1*, o que qualifica os serviços da recepção do hotel como hospitaleiros é o conceito do serviço prestado. Ele afirma que

*o produto do Formule 1 foi feito bem focado no lado prático da operação, e por ser um produto super-econômico, prático, atualizado, transparente, em que você paga pelo que você está consumindo e ponto, além de ser bem localizado, e tudo isso são pontos que favorecem a auto ocupação. E o que qualifica nossos serviços como hospitaleiros é a prestatividade e atenção que oferecemos para o nosso hóspede. Nós nos preocupamos com o bem estar dos nossos hóspedes.*

O que qualifica os serviços dos hotéis como hospitaleiros são vistos de maneiras um pouco diferentes entre os três administradores. A gerente Renata Wehba defende que o que qualifica os seus serviços como hospitaleiro é o processo de atendimento ao hóspede, a qualidade nos serviços, enquanto a administradora Heloisa Crivelli entende que o que realmente qualifica seu serviço como hospitaleiro é a relação entre ela, os funcionários e os hóspedes, a preocupação com seus hóspedes, a amizade criada entre as partes envolvidas, enfim, o lado humano da empresa, percebido pelos exemplos oferecidos pela *hotelier*. No caso do *Formule 1*, o lado prático, atualizado, transparente da operação, além de um preço bem acessível, é o que qualifica os serviços como hospitaleiros, ou seja a prestatividade, a atenção e a preocupação que os funcionários têm com o hóspedes, mostrando, assim, uma relação hospitaleira entre o hotel e seus hóspedes.

A partir daí, podemos inferir que o hotel *Meliá Comfort WTC Brooklin* presa mais pela qualidade nos serviços, com entendimento inadequado, por parte da gerente, de que isso é a hospitalidade. Pode-se inferir, também, que o hotel *Saint Paul Residence* possui alguns exemplos de hospitalidade oferecidos pela administradora do estabelecimento, e que a *hotelier* Heloisa Crivelli acredita na hospitalidade, e busca oferecê-la a seus hóspedes. Pode-se considerar, ainda, que o *Formule 1* também pode ser considerado como hospitaleiro, já que, segundo o seu administrador, os funcionários se preocupam com seus hóspedes, além de serem prestativos.

O que caracteriza a hospitalidade nos hotéis *Saint Paul* e *Formule 1* é a essência dos seus serviços, como podemos perceber em suas respostas, como, por exemplo, no exemplo dado pela administradora do *Saint Paul*, em que a hospitalidade está presente, e no *Formule 1*, e com a fala do administrador, ao relatar o bom relacionamento que o pessoal do hotel tem com seus hóspedes, o que diferencia esses dois hotéis do *Meliá Comfort*, que por mais que ela comece sua resposta com a idéia de um acolhimento, ela mostra depois que a essência dos serviços do hotel é a qualidade nos serviços, explicitamente demonstrados em sua resposta “o resolver problemas e a eficácia nos serviços”.

#### **4.3.4 A Avaliação nos hotéis**

Para avaliar o hotel, o *Meliá Comfort* possui uma pesquisa de clima organizacional, realizada todos os anos, para se saber como está o clima dentro da empresa, com avaliações sobre toda a equipe, o que melhora a cada ano o desempenho geral da empresa, segundo sua administradora. Além da pesquisa de clima organizacional, o hotel também possui um questionário de satisfação do cliente em relação a seus serviços. Em relação aos serviços prestados no hotel, os questionários de qualidade são vistos como um excelente medidor, e para que não tenha nenhum problema de adulteração, os questionários preenchidos ficam em uma urna, com acesso exclusivo do controle do hotel, que quando o retira de lá carimba todos os questionários com uma numeração, para que não se perca ou suma nenhum. Após isso,

o material é enviado ao corporativo que é tabulado e o resultado enviado ao hotel. A administradora do estabelecimento mostra os resultados para todos os funcionários na reunião mensal.

Já o hotel *Saint Paul Residence* também possui uma pesquisa de satisfação dos clientes, que é preenchida pelo hóspede no final de sua estadia, e, após o preenchimento, o hóspede insere o questionário em uma urna, com acesso exclusivo da *hotelier*.

O hotel *Formule 1*, por sua vez, possui uma pesquisa de satisfação, conforme pode-se observar no texto de seu gerente, transcrito abaixo.

A gente faz pesquisa de satisfação a cada 4 meses. Nós temos uma pesquisa chamada de “Flash”, que é uma pesquisa menor, que é feita a cada 3 a 4 meses, direcionada aos clientes. Temos, também, uma pesquisa em que você fica numa sala, e aí a gente chama alguns clientes, e o cliente nem está te vendo, mas eles falam do produto, do que é que tem que melhorar. Nós fazemos pesquisa sempre, isto é uma coisa que Accor Hotels, como um todo, tem como preocupação constante, e os resultados são divulgados para todos os funcionários. O nosso resultado de satisfação no ano passado deu entre 94% a 96% de índice de satisfação.

O *Meliá Comfort WTC Brooklin* possui uma pesquisa de clima organizacional para se conhecer a opinião dos seus funcionários, para medir o grau de satisfação dos funcionários da empresa e verificar se eles estão tendo uma boa qualidade e vida no trabalho. Já o *Saint Paul Residence* não possui uma pesquisa desse tipo, e o *Formule 1 Jardins* não nos informou se existe uma pesquisa sobre clima organizacional.

Os três hotéis possuem pesquisa de satisfação do cliente, que são manuseados de maneiras diferentes. O *Meliá* tem um funcionário que é encarregado de retirar os questionários, e, após a avaliação, envia o resultado ao hotel; enquanto, no *Saint Paul*, os questionários são retirados e avaliados pela própria administradora; e o responsável pelas pesquisas no *Formule 1* é a rede Accor Hotels.

Esta diferença se dá pelo tamanho dos estabelecimentos, pois o *Meliá* e o *Formule 1*, por pertencerem a redes hoteleiras, podem disponibilizar de funcionários

para o controle dos questionários, enquanto o *Saint Paul*, por ser um hotel menor e de administração familiar, não tem tantos recursos para dispor de funcionários para esta atividade, ficando, assim, a própria administradora encarregada pela função.

A pesquisa de satisfação do cliente é necessária para que a organização tenha uma base de como está sendo a percepção do cliente em relação aos serviços oferecidos pelo hotel, bem como para se saber se o hóspede possui alguma sugestão ou reclamação a ser feita para melhorar a qualidade nos serviços do estabelecimento.

Com base nas entrevistas, podemos inferir também que os questionários, seja ele de qualidade nos serviços seja de clima organizacional, não têm nenhuma preocupação com a hospitalidade, pois a pesquisa dos três hotéis, sobre a satisfação do cliente, busca somente observar se os serviços estão sendo oferecidos de maneira satisfatória, e sobre o clima organizacional, busca verificar como está a situação dos funcionários na organização.

Acredita-se que seria muito complexo estruturar uma pesquisa sobre hospitalidade, visto que muitas pessoas a têm com uma idéia do senso comum, em que a qualidade nos serviços em um hotel é considerada como hospitalidade, e essa confusão poderia prejudicar a pesquisa. Mesmo assim, é importante para um hotel que acredita na hospitalidade ter uma pesquisa que vise, nem que seja de maneira imprecisa, a percepção dos hóspedes no que se refere à hospitalidade oferecida pelo estabelecimento hoteleiro.

#### **4.3.5 A Hospitalidade na Construção do Marketing de Relacionamento**

O hotel *Meliá Comfort* possui duas políticas de relacionamento: uma com os clientes corporativos, e outra com os clientes individuais ou casuais. Na relação com os clientes, a política de relacionamento que o hotel adota com os clientes corporativos é feita pela executiva de vendas do hotel, enquanto que a tarefa fica a

cargo da recepção no caso da relação da empresa com os clientes individuais ou casuais.

Desse modo, a executiva de vendas é responsável pelo primeiro contato de uma empresa com o hotel, com o convite para os responsáveis pelas reservas em hotéis, para que conheçam as instalações e os serviços da empresa, fazendo, em alguns casos, eventos temáticos, tendo como objetivo inicial mostrar todo o hotel, para, posteriormente, entreter os convidados representantes das empresas.

A executiva de vendas é também a responsável por todo o relacionamento do hotel com as empresas clientes, resolvendo problemas de fatura, reserva, fazendo visitas nas empresas para saber o nível de satisfação em relação aos serviços prestados pelo hotel, as necessidades da empresa em relação a algum serviço em particular, levando uma lembrança do hotel, entre outras coisas mais.

O texto a seguir, da *hotelier* do hotel, complementa essa idéia.

*Nas contas chaves do hotel, que são as contas responsáveis pela maior parte da receita do hotel, eu mesma também faço algumas visitas e ofereço assistência e dou liberdade para as empresas clientes. Estas visitas ocorrem periodicamente de acordo com a necessidade das empresas clientes. Algumas recebem visitas quinzenalmente, outras mensalmente, mas a executiva de vendas e eu estamos sempre em contato com seus clientes empresas, mantendo um relacionamento constante, pois a concorrência é grande e o hotel não pode ser esquecido, pois se a executiva de vendas ou a gerente não fizerem visitas constantes, a concorrência fará, e, com isso, o hotel pode perder a conta da empresa cliente. Nas visitas, sempre buscamos ser simpáticos e agradáveis e nunca parecer ser uma pessoa insistente, chata. Na região onde o hotel está inserido existe uma alta rotatividade de empresas, algumas estão saindo, outras chegando e o hotel sempre tem que estar buscando um primeiro contato com as empresas recém chegadas, para mostrar suas instalações e oferecer seus serviços. A política de relacionamento do hotel com seus clientes empresas é sempre a de estar presente da maneira mais agradável e simpática possível. Por se tratar de uma região altamente comercial, dificilmente uma pessoa se hospeda no hotel por motivos de lazer, sendo a sua maioria de pessoas que vêm à cidade de São Paulo a negócios e a trabalho, dando, assim, uma pequena taxa de clientes individuais, sendo a maior parte de clientes empresas. Mas a política de relacionamento do hotel com seus clientes individuais é o contato direto dos funcionários da recepção com estes clientes, onde o relacionamento ocorre entre o hóspede e os funcionários da recepção, oferecendo todos os serviços solicitados pelo hospede, acolhendo-os, buscando satisfazer suas necessidades e sempre dando retorno ao cliente.*

*Para alcançar este cliente, o hotel trabalha junto com operadoras de turismo, divulgando pacotes de fim de semana, de dia dos namorados, aniversário de São Paulo, páscoa, destinados a este público individual, tendo também alguns clientes que se hospedam no hotel para participar de alguns eventos nos centros de convenções da região. Pela localização em que o hotel está inserido, o seu foco são clientes corporativos, ou seja, de empresas situadas na região da Avenida Berrini.*

A política de relacionamento do hotel *Saint Paul* com seus hóspedes foi descrita pela proprietária como sendo

*um relacionamento mais amistoso, cordial e hospitaleiro possível. Eu mesma busco manter contato com meus hóspedes, travando conversas, me mostrando à disposição, e, com isso, eu acredito estimular meus funcionários a manter um relacionamento de amizade com os hóspedes. A política de relacionamento do hotel é a amizade e a hospitalidade com todos.*

A política de relacionamento do hotel *Formule 1*, segundo o gerente geral, está no formato do serviço do hotel, como observamos no depoimento de seu gerente, transcrito a seguir.

*A política de relacionamento se dá pelo próprio hotel. Por exemplo, o formule 1 Paraíso abriu as portas e na primeira semana já estava rodando com 100% de ocupação, o hotel está do lado do metrô. O hóspede sai do hotel e já entra no metrô. Outro exemplo é o Formule 1 Paulista, localizado na Avenida da Consolação, que também é muito bem localizado, ele não foi um sucesso de ocupação no começo, como o Paraíso, mas depois de 6 meses o negócio decolou. Essa unidade do Formule 1 exigiu um trabalho mais comercial, que é um trabalho que foge da estrutura e do conceito do Formule 1. O conceito do Formule 1 é você abrir, ter um bom serviço, uma ótima relação custo/benefício, uma equipe bem treinada, a praticidade, a hospitalidade, e pronto. O que divulga o hotel é a localização, o preço, e a qualidade, e isso envolve toda a hospitalidade que é a infra-estrutura, o bom atendimento, uma equipe bem treinada e atenciosa, que se preocupa com o hóspede e responde as suas solicitações de prontidão. A relação comercial existe nesta unidade, com eventos, empresas. Eu, particularmente, fiz isso, porque esta unidade precisava. Quando eu assumi a gerência geral desse hotel, ele estava fechando com 40 % de ocupação. Hoje, o hotel tem três anos, e com oito meses de hotel inaugurado eu assumi a gerência, então no primeiro ano o hotel fechou com 45 % de ocupação, no segundo ano, com 69%, e agora, no 3 ano, ele vai fechar com 80% de ocupação anual, e isso tudo com um trabalho comercial voltado para a hospitalidade. A relação comercial com empresas acaba não existindo, se você for avaliar o conceito do formule 1. Toda a política de relacionamento que nós temos com clientes-empresa ou com clientes-individuais é a relação*

*da hospitalidade e da qualidade dos nossos serviços. A relação que nós temos é de honestidade, transparência, e não existe uma relação comercial direta com as empresas, porque o produto não está focado nisso. A estrutura da Accor Hotels está sempre preocupada em estar à frente, em inovar, em transformar o mercado, e isso tudo favorece o nosso trabalho, a estrutura que você tem da organização da rede toda.*

As políticas de relacionamentos dos hotéis são diferentes. O *Meliá Comfort* tem uma política para clientes-empresas e outras para hóspedes individuais, enquanto o *Saint Paul*, por não receberem muitos clientes-empresas, tem somente uma forma de política de relacionamento, e o *Formule 1* (rede Accor) tem, dentro do conceito, a idéia de não ter um relacionamento comercial com empresas, embora o *Formule 1 Jardins*, por necessidade de subsistência, possui essa política.

O hotel *Meliá Comfort* tem uma política de relacionamento altamente comercial. A administradora do hotel *Saint Paul* mostra uma política de relacionamento mais humana, e o principal foco desta política está na amizade e na hospitalidade, onde o cliente é tido como um ser humano, e, com isso, busca-se criar um relacionamento baseado na hospitalidade. O *hotelier* do *Formule 1* relata que a política de relacionamento dos hotéis *Formule 1* é abrir as portas com um serviço hospitaleiro e de qualidade, em que as pessoas vão até lá, gostam e retornam

Percebemos, por meio do estudo das respostas dos entrevistados, a construção do relacionamento que cada um utiliza em seu hotel.

A *hotelier* Renata Wehba segue muito bem o processo de construção de um relacionamento, primeiramente, identificando o cliente, depois o diferenciando como empresa ou como hóspede individual. Em cada caso, existe um caminho a ser seguido, para se estabelecer e se manter um relacionamento. No caso de clientes-empresas, a executiva de vendas convida o responsável pelas reservas em hotéis da empresa para conhecer o hotel, oferecendo eventos temáticos, para que o hotel conheça a empresa e que esta também conheça o hotel. Com isso, ocorre a identificação dos parceiros de troca, em que a conscientização e exploração entre as partes ocorrem para se criar ou não um relacionamento. Após a afirmação do relacionamento, a executiva de vendas e a própria *hotelier* fazem visitas constantes nas

empresas, sempre buscando ser simpáticas e atenciosas, para, como ela mesma relatou, “não serem esquecidas”, firmando, dessa forma, o relacionamento entre os parceiros, como uma troca comercial. Já o relacionamento com clientes individuais é feito por meio dos funcionários da recepção e estes buscam oferecer um ótimo serviço e satisfazer as necessidades desses clientes. O principal foco do hotel, no entanto, é os clientes corporativos, porque segundo a gerente do *Meliá*, a localização da empresa, na Avenida Berrini, privilegia esse tipo de cliente. A partir daí, podemos considerar que o hotel *Meliá Comfort* tem como estratégia o marketing de relacionamento, e se estrutura muito bem nas fases de construção deste relacionamento, mas não utiliza a hospitalidade nessa construção, por mais que o discurso seja baseado nela.

A administradora do *Saint Paul* relata outra forma de construção de um relacionamento. Ela não demonstra as fases de identificação e diferenciação, e pelo que percebemos, todos que chegam ao hotel são parceiros em potencial. Na fase de exploração, ao invés de fazer uma visita marcada, ou um evento temático, ela oferece atenção, amizade e hospitalidade. Para se estabelecer a manutenção desse relacionamento, a *hotelier* utiliza a amizade e a hospitalidade, oferecida por ela e pelos seus funcionários a todos os hóspedes que chegam ao hotel. Temos então a idéia de que, na construção do relacionamento entre o hotel e seus hóspedes, a hospitalidade é utilizada tanto para criar como para se manter o relacionamento.

No *Formule 1 Jardins*, o próprio *hotelier* Marcello Bandeira é quem cuida da relação com os clientes-empresas, e com os clientes-individuais, que, segundo o administrador, é o seu maior público do hotel. No entanto, são os funcionários da recepção os responsáveis pela relação propriamente dita, já que são eles que travam e mantêm maior contato com esses clientes. Como o próprio administrador relatou, a política de relacionamento com clientes-empresas e clientes-individuais é baseada no oferecimento de um serviço hospitaleiro e de qualidade, com honestidade e transparência da parte do hotel com seus hóspedes, fazendo com que os hóspedes utilizem os serviços do estabelecimento, gostem, divulguem e retornem, gerando, assim, um relacionamento entre as partes. Notamos, com isso, que o hotel *Formule 1*

*Jardins* utiliza a hospitalidade na criação, consolidação e manutenção dos relacionamentos com seus hóspedes, sejam eles empresas, ou individuais.

Os hotéis apresentam diferenças na construção de relacionamento com seus clientes, como o fato de o *Meliá Comfort* possuir, em sua maioria, clientes corporativos, enquanto o *Saint Paul* e o *Formule 1* possuem clientes individuais.

A forma de construção da relação também é diferente: o hotel *Meliá* e o *Formule 1 Jardins* identificam e diferenciam seus clientes, e o *Saint Paul* não o faz.

Na fase de exploração entre os parceiros, o *Meliá* convida os representantes das empresas para uma visita, oferecendo, às vezes, eventos temáticos. Já *Saint Paul* oferece a amizade e a hospitalidade. E o *Formule 1*, a hospitalidade, a qualidade e a praticidade.

Para se manter o relacionamento, cada hotel tem a sua maneira. No *Meliá Comfort*, a executiva de vendas e a própria *hotelier* fazem visitas aos clientes. No *Saint Paul* o que mantém seus relacionamentos é a amizade que foi criada no primeiro contato do cliente com o hotel e da lembrança da maneira hospitaleira que a *hotelier* e os funcionários o receberam. No *Formule 1 Jardins*, o *hotelier* é responsável por manter o relacionamento com os clientes-empresas e isso se dá também pela mesma maneira utilizada na manutenção dos clientes individuais que é por meio da hospitalidade, de um serviço de qualidade, da honestidade e da transparência.

A gerente geral do *Meliá Comfort*, Renata Wehba, considera a hospitalidade uma estratégia de marketing de relacionamento na hotelaria, porque o relacionamento está em todo e qualquer segmento, conforme observamos no texto que se segue.

*A parte comercial é muito importante, e o relacionamento faz parte da área comercial. No atendimento de um hóspede, seja individual ou empresa, ele percebe o relacionamento interpessoal, o comprometimento do hotel para com as necessidades dele, percebe o hotel como um parceiro, e isto é muito importante. O relacionamento, por isso, é uma estratégia de marketing, de divulgação dos serviços do hotel, e esses serviços sendo prestados de maneira hospitaleira são percebidos e recebidos de maneira especial pelo hóspede, e como o hotel lida com pessoas, o relacionamento hospitaleiro de*

*companheirismo divulga o hotel. O serviço hospitaleiro mantém a fidelidade dos hóspedes que já freqüentam o estabelecimento e divulgam o hotel para novos hóspedes. O bom relacionamento está baseado na hospitalidade, no receber, no acolher, no ser companheiro do hóspede, no resolver os problemas, no retorno que os funcionários da recepção dão ao hóspede; e a imagem do hotel se baseia neste relacionamento, pois o marketing boca à boca tem bastante influência. Claro que a rede Sol Meliá faz propaganda corporativamente, e a própria unidade também faz a sua propaganda, mas a divulgação boca à boca dos hóspedes do hotel tem bastante impacto, e esta divulgação está baseada no que os hóspedes viveram no hotel, nos serviços que foram prestados para eles, no como os recepcionistas resolveram os problemas que surgiram durante a estadia, no como ele foi tratado, na segurança que ele sente do hotel, e na hospitalidade que ele recebeu.*

A *hotelier* Heloisa Crivelli considera a hospitalidade uma estratégia de marketing de relacionamento, oferece como exemplo o seu próprio estabelecimento, que abriu as portas sem nenhuma forma de divulgação e somente por meio da hospitalidade como marketing de relacionamento conseguiu obter um retorno em curto prazo de seu investimento e possui até hoje uma alta taxa de ocupação média.

O gerente geral Marcello Bandeira, do *Formule 1 Jardins*, relatou que acredita que a hospitalidade é uma estratégia de marketing de relacionamento, como podemos observar no texto abaixo.

*A hospitalidade é uma estratégia de marketing de relacionamento, porque você não consegue ter uma hospitalidade legal sem uma estrutura, e se você tiver uma estrutura e não tiver uma equipe calorosa, preocupada, você também não tem uma hospitalidade boa. Se você consegue ter esses dois eixos bem formatados no seu negócio, eu falo para a minha equipe, nós somos uma hotelaria super econômico, mas tudo o que a gente usa aqui é do bom e do melhor, tudo, desde os produtos de limpeza com marcas conceituadas no mundo inteiro; eu não uso nenhum produto de segunda por ser um hotel super econômico, sempre uso os melhores produtos, a marca de café que usamos é a melhor que tem, e por aí vai. Eu acho que com tudo isso, você tem tudo bem estruturado, você tem o cliente, a estada do cliente foi legal, com isso você vai vender. Se o hóspede chega aqui, e fala que a internet daqui é banda larga, o laptop no apartamento funcionou muito bem, chegou aqui e o café da manhã foi oferecido de maneira adequada, um serviço caloroso, uma recepção sorridente, prestativa, um preço muito bom, bem localizado, o hóspede vai fazer meu marketing, o hóspede vai chegar para um amigo que está querendo ir para São Paulo e está querendo ficar perto do Parque do Ibirapuera, e o hóspede vai dizer “amigo tem um hotel sensacional na Avenida Nove de Julho, duas quadras, você vai lá, vai pagar*

*R\$75,00 e é muito bom o serviço de lá”. E isso é uma consequência de um relacionamento baseado na hospitalidade.*

Os entrevistados consideram, portanto, a hospitalidade uma estratégia de marketing de relacionamento, embora o hotel *Meliá Comfort* não a utilize. Na verdade, pelas respostas da *hotelier* Renata Wehba, existe uma confusão entre hospitalidade e qualidade nos serviços, o que nos impede de afirmar, aqui, se para ela a hospitalidade é realmente uma estratégia de marketing de relacionamento. O fato é que o seu estabelecimento não a utiliza, e visa somente à qualidade nos serviços. Podemos, por outro lado, afirmar que o hotel *Meliá Comfort WTC Brooklin*, por mais que divulgue ser hospitaleiro, tem como verdadeira proposta a qualidade nos serviços, e não a hospitalidade, fazendo com que toda a construção do seu relacionamento com seus clientes seja feita por meio do bom atendimento e do serviço de qualidade oferecido pelo hotel.

Para a *hotelier* Heloisa Crivelli – *Saint Paul* – a hospitalidade é a única maneira de marketing de seu hotel, e o bem receber mantém seu hotel com uma alta taxa de ocupação, mas sem deixar de lado o bem receber no hotel, que também está baseado na qualidade dos serviços. Pelo que percebemos, a administradora tem como estratégia a hospitalidade na construção de seus relacionamentos com os clientes.

Segundo o *hotelier* Marcello Bandeira, a hospitalidade é uma estratégia de marketing de relacionamento, e esta hospitalidade unida a uma qualidade nos serviços e a um preço atraente é a estratégia de marketing de relacionamento do hotel *Formule 1 Jardins*.

Renata Wehba – *Meliá Comfort* – relata que um serviço hospitaleiro gera uma vantagem competitiva para o hotel, porque uma boa cama, televisão, recepção, todo hotel tem, todo hotel tem obrigação de ter, mas o que vai diferenciar um hotel do outro é o relacionamento seja com a empresa, seja com o consumidor final que é o hóspede, e a base para o relacionamento na hotelaria é a hospitalidade.

A gerente geral o hotel *Meliá Comfort WTC Brooklin* utiliza como uma de suas estratégias a hospitalidade como marketing de relacionamento, e para ela esta política de hospitalidade deu uma vantagem competitiva para o hotel.

Heloisa Crivelli – *Saint Paul* – acredita que a hospitalidade como estratégia de marketing de relacionamento gera uma vantagem competitiva. Em mais um exemplo, a proprietária do hotel afirma que

*por causa dos serviços hospitalares que eu e minha equipe de funcionários prestamos, o hotel Saint Paul tem uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, pois as pessoas se sentem à vontade no hotel e sempre que retornam à cidade voltam a utilizar os serviços do hotel, e estes hóspedes acabam fazendo propaganda sobre nossos serviços.*

Já o administrador do *Formule 1* considera a hospitalidade na estratégia de marketing de relacionamento o ponto crucial para se alcançar uma vantagem competitiva, como podemos observar no texto abaixo.

*Este hotel utiliza a hospitalidade como estratégia de marketing de relacionamento, e eu acredito que a hospitalidade seja o ponto principal para uma vantagem competitiva. Pelo fato do produto ser um produto compacto, eu acho que não só esse aqui, eu acredito que um gerente de um negócio que envolva uma prestação de serviços, como um restaurante, um hotel, uma locadora de veículo, serviços agregados ao turismo, se a pessoa fizer isso muito bem feito, a margem dele só cresce, e, com isso, consegue uma vantagem competitiva.*

Para os três entrevistados, a hospitalidade, como estratégia de marketing de relacionamento, gera uma vantagem competitiva para o hotel.

No hotel *Meliá Comfort WTC Brooklin*, notamos que a qualidade nos serviços pode ser considerada como a principal estratégia de marketing de relacionamento, e a construção do relacionamento do hotel com seus clientes é possível pela atenção prestada pela executiva de vendas e da *hotelier* com as empresas-clientes, e também do compromisso que os funcionários da recepção tem ao oferecer um bom atendimento quando um hóspede das empresas ficam no hotel.

No hotel *Saint Paul Residence*, percebemos, nas respostas da *hotelier* e principalmente nos dois exemplos dados por ela, que a estratégia de marketing de

relacionamento do hotel é a hospitalidade, e a construção desse relacionamento está na prestação de um serviço hospitaleiro e da oferta da amizade e atenção por parte dela e de seus funcionários.

No hotel *Formule 1*, notamos que a hospitalidade é utilizada como estratégia de marketing de relacionamento e que a criação e manutenção da relação do hotel com seus hóspedes é baseada no serviço hospitaleiro e de qualidade que o estabelecimento oferece, além da preocupação e atenção que os funcionários da recepção têm em relação aos hóspedes do hotel.

Por fazer parte de uma rede internacional, o hotel *Meliá Comfort*, possui algumas estratégias que vêm da Espanha, matriz da rede *Sol Meliá*, além de outras estratégias que são feitas no Brasil, como podemos perceber nas palavras de sua *hotelier*:

*pelo fato de estarmos no Brasil, um país mais caloroso, onde as pessoas são mais abertas, a gerência do hotel dá toda a liberdade para os recepcionistas terem uma maior abertura de diálogo com os hóspedes, sendo o hóspede o primeiro a oferecer esta abertura. As estratégias na rede Sol Meliá são globais, mais algumas particularidades são observadas em cada localidade em que ela está inserida. As diretrizes vêm da matriz, mas o cotidiano é adaptado em cada unidade, sempre buscando o que é melhor para o hóspede. A rede Sol Meliá utiliza a hospitalidade como uma de suas estratégias globais, sendo que o marketing de relacionamento na hotelaria é muito importante, visto que um hotel é formado por pessoas atendendo pessoas, e um bom relacionamento é fundamental para uma divulgação positiva. Em um hotel este bom relacionamento é a hospitalidade. É nisso que a rede Sol Meliá propõem a hospitalidade como um diferencial.*

O hotel *Meliá Comfort* tem algumas de suas estratégias vindas da matriz, embora, pelo que foi respondido pela gerente geral, percebamos que a rede *Sol Meliá* tem como foco em suas estratégias a hospitalidade, mas pelas respostas ao longo desta pesquisa, sentimos que talvez não seja a hospitalidade propriamente dita, mas sim a qualidade nos serviços, porém a rede divulga esta qualidade nos serviços como hospitalidade.

O hotel *Formule 1* faz parte da rede *Accor Hotels* e conforme relatado pelo administrador do hotel,

*a rede tem uma preocupação muito grande na consolidação de cada marca, e tem por exemplo o Íbis e o Formule 1 que fazem parte do pólo econômico, com um conceito econômico de hospedagem, além de possuir o Mercure, que é uma outra marca nossa, que tem um conceito mais cultural. O Mercure hoje tem como característica peculiaridades regionais. Um Mercure em São Paulo explora as coisas da localidade, em outras cidades ele explora as coisas da localidade. O que eu percebo é que realmente esse relacionamento global existe e porque tudo o que a gente faz vem da França, apesar de que hoje a Accor Brasil é referência internacional, e hoje o nosso presidente da Accor Brasil é o diretor da Accor América Latina. Então, todas as atividades, tudo o que envolve o comercial da América Latina, está centralizado aqui no Brasil e sendo respondido pelo nosso presidente da Accor Brasil. A Accor Brasil, então, está tomando uma posição de destaque.*

Referente ainda à relação do hotel *Formule 1 Jardins* com a rede Accor Hotels, o *hotelier* Marcello Bandeira considera:

*na parte de operação eu tenho autonomia para fazer algumas alterações, o que eu tomo cuidado é com a comunicação, comunicação visual, esse tipo de coisas, mas nós temos uma diretoria extremamente participativa e interativa que nos apóia muito. Por exemplo, o Formule 1 é um hotel que desde que abriu está sempre mudando alguma coisa. Essa loja de conveniência por exemplo que eu tenho no lobby da recepção, até um ano atrás não era uma loja de conveniência eram 3 a 4 máquinas que tinham na recepção e nos andares e que o hóspede colocava o dinheiro e pegava coca-cola e seu sanduíche, mas com a realidade, baseado em pesquisas, vivenciando a operação com as dificuldades que os hóspedes tinham, foi criado um projeto que foi passado para a diretoria e foi aprovado. Existe autonomia na operação, que cada gerente toca o seu barco, você tem a sua operação padronizada, mas cada unidade tem as suas particularidades e suas dificuldades, por localização, ou por acesso, o que for, essa por exemplo teve a sua dificuldade no início, e eu tive que tomar o rumo comercial, agora no que envolve mudanças de conceitos é jogado para a diretoria, que, por sua vez, passa pra França, tem o aval da França e aí a gente toca o projeto, um exemplo é esse da loja de conveniência.*

A Accor Brasil é referência internacional para toda a rede Accor Hotels, e isso pode ser pelo fato de que o Brasil é um país hospitaleiro e, assim, os hotéis da Accor Brasil se destacaram em seus serviços no mundo todo.

Nos dois hotéis estudados pertencentes a redes hoteleiras internacionais notamos que existe uma estratégia internacional, porém são observadas particularidades nos países em que estão inseridos os hotéis, podendo até ser

modificado um conceito de serviço, como ocorreu no *Formule 1*, mudando de máquinas para uma conveniência, e do funcionamento da recepção para 24 horas por dia.

No hotel *Saint Paul*, não se tratando de um hotel pertencente a uma rede, mas tendo em seu quadro uma administração familiar, as estratégias são definidas localmente pela proprietária e também gerente geral do estabelecimento, tendo como estratégia principal e fundamental a hospitalidade. Heloisa Crivelli terminou a entrevista dizendo: “o hóspede faz parte do nosso dia-a-dia”.

#### **4.3.6 O Bom Relacionamento na Hotelaria**

Com as respostas obtidas ao longo da pesquisa podemos ter como certo que o hotel *Meliá Comfort* não possui realmente a hospitalidade comercial, mas visa principalmente à qualidade nos serviços, por mais que a *hotelier* tenha um discurso de hospitalidade. No caso do hotel *Saint Paul*, percebemos que ele pratica a hospitalidade comercial, mediante os exemplos oferecidos por sua administradora. E no caso do *Formule 1*, notamos que a hospitalidade também é colocada em prática pelo administrador e por sua equipe de funcionários. Isso demonstra uma diferença entre os hotéis estudados, em que no *Meliá* a qualidade é a sua proposta para os serviços, e no *Saint Paul* e *Formule 1* a hospitalidade é a base de seus serviços.

Na construção do relacionamento entre o hotel e seus clientes, os hotéis estudados se estruturam de formas diferentes. O *Meliá Comfort* segue quase que fielmente as etapas de construção de um relacionamento que se encaixa na teoria de marketing de relacionamento, em que a identificação e diferenciação dos clientes são feitas pela executiva de vendas, em que os responsáveis de reservas das empresas são convidados para uma visita ao hotel e às vezes o hotel oferece um evento temático para entretê-los durante a visita ao hotel. A diferenciação também se dá na separação de clientes-corporativos e clientes-individuais. Conforme o relacionamento vai se

consolidando, a executiva de vendas e a própria *hotelier* costumam fazer visitas esporádicas para manter o relacionamento do hotel com os clientes corporativos.

O hotel *Saint Paul* não segue exatamente as fases relatadas na teoria na construção de um relacionamento, indicando que todos os clientes que entram no hotel são considerados parceiros de troca, e existir só uma diferenciação entre os clientes, os que já possuem cadastro e freqüentam o hotel, que segundo relatos da *hotelier* retiram as chaves na recepção sem exigências, dos que estão utilizando os serviços pela primeira vez ou vão pouco ao estabelecimento, que precisam fazer o *check-in* completo. A administradora Heloisa Crivelli relata que a construção e manutenção dos relacionamentos do hotel com seus hóspedes são feitas por meio da hospitalidade que ela e seus funcionários oferecem em equipe. O *Saint Paul* abriu as portas sem divulgação nenhuma, e a única coisa que ela fez foi oferecer um serviço hospitaleiro a seus clientes, que retornam ao hotel e o divulgam para seus conhecidos, fazendo com que o hotel tenha taxa de ocupação satisfatória. Com essas informações, chegamos à idéia de que, com o oferecimento de um serviço hospitaleiro, os clientes se tornam fiéis ao hotel *Saint Paul*, pois para um estabelecimento que não possui divulgação nenhuma, que não os serviços prestados a cada ao cliente, a demonstração da fidelidade desses hóspedes para com o hotel, e pelo fato do hotel oferecer um serviço hospitaleiro reforça a idéia de que esse também é fiel a seus hóspedes, gerando uma relação de fidelidade entre as partes.

O hotel *Formule 1 Jardins* diferencia seus clientes-empresas dos individuais, e no caso dos clientes empresas o próprio *hotelier* Marcello Bandeira fica responsável por eles. Porém, a política de relacionamento do hotel com seus clientes é praticada da mesma maneira tanto para os clientes corporativos quanto para os individuais que vão por conta própria. Esta política é a de oferecer um serviço hospitaleiro, baseado na honestidade e transparência entre as partes envolvidas, proporcionado, assim, a criação e manutenção de um relacionamento fiel entre o hotel e seus hóspedes.

Percebemos, com isso, que a hospitalidade na construção do relacionamento pode criar e firmar relacionamentos sólidos e fiéis entre os parceiros de troca, como no exemplo do hotel *Saint Paul Residence*, e do *Formule 1 Jardins*.

A fidelização do hotel com seus clientes ocorre no *Meliá Comfort*, pois o hotel se dedica a seus clientes, oferecendo o que ele tem de melhor, o que faz com que tenha uma ocupação bastante competitiva na região em que está inserida. No entanto, somente com as respostas obtidas, não podemos afirmar que os clientes são realmente fiéis ao hotel, mas podemos dizer, por outro lado, que o hotel é fiel aos clientes, visto seu bom atendimento.

No caso do hotel *Saint Paul*, a situação é um pouco diferente, pois a fidelização dos clientes com o hotel é explícita, só pelo fato de sua sobrevivência, pois se os seus clientes não fossem fiéis, o hotel já teria fechado as portas, visto que ele não tem nenhuma forma de divulgação. A fidelidade do hotel com seus clientes é demonstrada pelo fato de que seus clientes sempre retornam a utilizar seus serviços.

No hotel *Formule 1 Jardins*, a fidelidade do hotel para com seus clientes é percebida pela dedicação que o administrador relata que os funcionários do hotel têm para com os hóspedes, atendendo-os com atenção e cuidado, se preocupado com o ele e buscando satisfazer suas necessidades. A fidelidade dos hóspedes com o hotel pode ser notada com a alta taxa de satisfação dos hóspedes em relação aos serviços prestados, e pelo fluxo diário de 700 pessoas que o hotel recebe, tendo uma taxa de ocupação média de 85%. Segundo o gerente, não existem grandes propagandas sobre os serviços do hotel, mas ele foi estruturado para abrir as portas, receber seu hóspede de maneira hospitaleira, esperando-se que ele goste dos serviços, retorne a utilizá-los e divulgue-os a outras pessoas, possibilitando, assim, a fidelidade dos hóspedes para com o hotel.

O hotel *Saint Paul* e o *Formule 1 Jardins* se estruturam de maneira diferente do *Meliá Comfort* na construção do relacionamento. Nesses dois hotéis, a relação entre as partes se firma na amizade que os administradores e seus funcionários oferecem ao hóspede quando chega ao hotel, baseando-se em fatores humanos, e na

crença na hospitalidade. A manutenção do relacionamento, por sua vez, se dá pelo fato de que, com a prestação de um serviço hoteleiro, o hóspede se torna fiel ao hotel, retornando a utilizá-lo e divulgando-o para seus conhecidos.

O hotel *Meliá Comfort*, por mais que se dedique a seus clientes e construa e mantenha bons relacionamentos com eles, tem a sua situação confirmada também por meio da rede hoteleira a que pertence, e a sua divulgação é feita por meio da rede e também pela própria unidade nas operadoras turísticas e empresas da região da avenida Berrini, demonstrando que o relacionamento é mais um elemento estratégico na manutenção do estabelecimento, não sendo, como no caso do *Saint Paul*, o único e principal elemento de sobrevivência da empresa. No *Formule 1 Jardins*, por mais que pertença a uma rede internacional também tem sua divulgação baseada nos relacionamentos criados pelo administrador e seus funcionários, na recepção de seus hóspedes.

Com o presente trabalho, identificamos a existência de dois estabelecimentos hoteleiros que utilizam a hospitalidade como estratégia de marketing de relacionamento: o *Saint Paul Residence*, e o *Formule 1 Jardins*.

Os dois hotéis são bons exemplos de utilização da hospitalidade na construção de seus relacionamentos com seus clientes, pois se mantêm somente com o retorno e divulgação que seus clientes fazem, demonstrando uma relação de fidelidade entre as partes, fazendo com que o hotel consiga manter uma média alta na taxa de ocupação. Além disso, o mais importante é a constatação que esse relacionamento não está baseado somente em fatores comerciais, mas também em valores humanos.

Os hotéis *Saint Paul* e *Formule 1 Jardins* estão inseridos em localidades diferentes, e com isso não se pode justificar que a hospitalidade praticada no hotel *Saint Paul* se dá pelo mercado em que está inserido, interior do estado de São Paulo, pois como podemos observar, um hotel na cidade de São Paulo, localizado na Avenida Nove de Julho, também utiliza a hospitalidade em seus serviços, e esta hospitalidade é tão importante para os serviços e manutenção do estabelecimento *Formule 1 Jardins* quanto do *Saint Paul Residence*.

## Considerações Finais

O lazer é uma necessidade do homem contemporâneo, principalmente, no conturbado contexto urbano em que a busca pelo descanso, pelo contato com a natureza e pelo lúdico, é algo intrínseco à humanidade, e possível de se alcançar, sobretudo, pela realização de atividades de lazer, o que o torna uma necessidade quase vital na busca por bem estar.

O turismo é uma forma de lazer, e diversos países do mundo, tais como a França, a Espanha, os Estados Unidos o concebem como uma importante fonte de recursos de divisas. O Brasil possui um potencial muito grande para a atividade turística, devido as suas belezas naturais e a seu povo hospitaleiro, que encantam a todos os que visitam o país. No entanto, pesquisas concluem que o Brasil não aparece entre os 30 países que mais recebem turistas, sendo que ele aparece em 42º lugar, em relação a divisas provenientes desta atividade no mundo.

O turismo brasileiro sofre pela sua pouca e fraca infra-estrutura de transportes, como, por exemplo, o caos aéreo recente nos aeroportos, a insegurança proveniente da violência urbana, o trânsito caótico, a poluição nas capitais e cidades turísticas, em que a atividade predatória do turismo acaba com o meio ambiente sem nenhuma preocupação com os anos futuros e a continuidade da atividade na localidade, entre outros problemas mais que o país enfrenta.

Além disso, o país acaba sofrendo por conta do turismo sexual, muito praticado no nordeste, embora o Ministério do Turismo, junto à Polícia Federal e os estados nordestinos estejam trabalhando juntos para que esta prática diminua no país, realizando uma conscientização maior das pessoas envolvidas na atividade e mudando as propagandas no exterior que, em outras épocas, tinham forte apelo erótico. Essas medidas e esses empenhos objetivam a mudança da imagem do país no exterior – antes, de que o Brasil é o país do sol, do sal e do sexo (sol, praia e sexo), para, agora,

dizer que o país é o país do povo receptível, com bons serviços e amizade para oferecer.

Contra todos os males que o Brasil enfrenta, o seu povo demonstra criatividade e amabilidade, encantando, com isso, os estrangeiros, o que permite ao país superar aquela imagem ruim e deturpada que o cerca no mundo todo. Com sua hospitalidade, o povo brasileiro mostra uma outra face do país, uma face humana, que possui problemas, mas que, mesmo assim, com alegria e disposição, busca viver dignamente. É esta imagem do povo brasileiro que está atraindo pessoas do mundo todo para conhecer o país.

No turismo brasileiro, a hotelaria é composta, quase que na sua maioria, por pequenos estabelecimentos (70%), além das redes nacionais de hotéis, que oferecem, praticamente, a mesma quantidade de apartamentos que as redes internacionais, o que demonstra a posição competitiva dos hotéis brasileiros, em relação às redes internacionais.

Para se ter uma conhecimento sobre as ações praticadas na hotelaria brasileira, o presente trabalho buscou observar a hospitalidade na construção de relacionamentos em três estabelecimentos hoteleiros, representativos no país, que são, o hotel *Meliá Comfort WTC Brooklin*, de alto padrão, e o *Formule 1 Jardins*, de categoria super-econômico, localizados na cidade de São Paulo, e o hotel *Saint Paul Residence*, de categoria econômica, que se situa no município de Bauru, interior do estado de São Paulo.

Com base na fundamentação teórica desta dissertação, podemos perceber que a hospitalidade é o prazer em bem receber o outro, na procura de um bom relacionamento. Ela pode ser praticada em vários estabelecimentos comerciais, inclusive o na hotelaria.

O fenômeno da hospitalidade se manifesta na relação entre o anfitrião – aquele que oferece seus serviços, se preocupando com o bem-estar de seu visitante – e

o hóspede – aquele que recebe a hospitalidade, ou seja, aquele que permite ser acolhido, protegido pelo anfitrião.

Entre esses dois protagonistas ocorre toda a relação de hospitalidade, tendo como base as motivações genuinamente humanas si, como, a bondade, a simpatia, a prestatividade, a atenção, o afeto, e a reciprocidade, criando, assim, uma situação em que o próprio hóspede, sentindo-se bem ao receber a hospitalidade, retribua o anfitrião com cordialidade e amizade. Nesta relação de reciprocidade, o que prevalece é o ato de dar e receber, o que evidencia a amizade que surge e se concretiza entre os protagonistas.

Por meio das entrevistas realizadas nesta pesquisa, pode-se notar na opinião dos entrevistados uma série de características que sintetizamos no quadro 2, mais adiante, produzido a partir do se entende sobre o que qualifica os serviços dos hotéis como hospitaleiro. Com as respostas dos entrevistados, percebemos que os três administradores têm visões diferentes sobre a hospitalidade, fruto de seu contexto geral de atuação, sendo que, para a gerente geral do hotel *Meliá Comfort*, a hospitalidade é um **serviço de qualidade**; enquanto que, para a administradora do *Saint Paul Residence*, a hospitalidade é a **amizade** e a **simpatia** que ela e seus funcionários oferecem, gratuitamente, a seus hóspedes; e, para o *hotelier* do *Formule 1 Jardins*, a hospitalidade é o receber o hóspede com todo o carinho e cuidado, possibilitando a criação de uma relação de **troca entre as partes**.

Os elementos que constituem a hospitalidade para os administradores dos hotéis têm sentidos e significados diferentes para eles, por mais que todos enfatizem o bom atendimento, a atenção ao hóspede, a solução de problemas, ou seja, a qualidade nos serviços prestados pelo hotel.

Para a *hotelier* Renata Wehba, do *Meliá Comfort*, estes elementos são aqueles pertencentes à qualidade nos serviços, como, um atendimento rápido, soluções de problemas, entre outros. Para a Heloisa Crivelli, do *Saint Paul*, a hospitalidade possui, além desses elementos, muitos outros como, a simpatia, a amizade, o bom recebimento, o sorriso, liberdade entre os funcionários da recepção e seus hóspedes.

Para Marcello Bandeira, do *Formule 1 Jardins*, o principal elemento da hospitalidade é o fator humano que, unido a uma boa estrutura física, proporciona um atendimento caloroso e hospitaleiro.

TABELA 2 – TABELA SINTÉTICA DAS COLOCADAS BÁSICAS DE SERVIÇOS HOSPITALEIROS

|            | <b>Meliá Comfort<br/>WTC Brooklin</b>                                                                                                                                                                           | <b>Formule 1 Jardins</b>                                                                                                                                                                                                        | <b>Saint Paul<br/>Residence</b>                                                                                                                                                                       |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O que faz? | Oferece tecnologia, limpeza, segurança; Roteiro de atendimento; Agilidade nos serviços; Busca de profissionais qualificados; Treina os funcionários para bem receber; Busca constante de melhoria nos serviços. | Atende de maneira natural e prática, com todo carinho e cuidado; Busca de profissionais qualificados; Treina os funcionários para bem receber; Busca constante de melhoria nos serviços; Novas formas de prestação de serviços. | Recebe bem; Oferece simpatia e amizade; Da liberdade para elogiar, dar novas idéias; A administradora da exemplos para os funcionários de como bem receber; Busca constante de melhoria nos serviços. |
| Como?      | Atendendo da maneira mais rápida possível; Solucionando problemas; Oferecendo um serviço de categoria superior.                                                                                                 | Atendendo de maneira cordial e dando todas as informações necessárias e solicitadas pelo hóspede; Procura a melhor relação custo – benefício.                                                                                   | Criando amizade, se preocupando, oferecendo tudo o que o hóspede precisa e deseja; Preocupando-se de forma muito pessoal de atender o melhor possível o hóspede.                                      |
| Por quê?   | Por buscar oferecer um serviço de qualidade e de categoria superior para clientes de alto padrão.                                                                                                               | Por buscar um atendimento hospitaleiro, onde a relação existente é baseada em valores humanos.                                                                                                                                  | Por acreditar na hospitalidade, no bem receber, e na importância de criar vínculos diretos.                                                                                                           |

Conclui-se, também, que existe uma diferença entre a hospitalidade e a qualidade nos serviços. A hospitalidade é o prazer em bem receber alguém, baseado

em valores humanos, na busca pela felicidade do próximo. Já a qualidade nos serviços significa possuir bom atendimento, suprir as necessidades de seus clientes, sem se preocupar, necessariamente, com o a *pessoa* atendida pela equipe.

Com base nisso, podemos afirmar que, para que um estabelecimento comercial – nesta dissertação, o hotel – consiga ser hospitaleiro, ele precisa basear seus esforços e suas ações no cliente, na pessoa que recebe os serviços prestados. Mas se o objetivo é obter um estabelecimento de qualidade, então os esforços e as ações terão que ser baseadas nos serviços e não no cliente-pessoa.

Pode-se concluir, assim, que o hotel *Meliá Comfort* não é um estabelecimento comercial hospitaleiro, mas que oferece serviços de qualidade, embora a *hotelier* produza um discurso de hospitalidade. Conclui-se também que o hotel *Saint Paul*, por sua vez, é um estabelecimento comercial hospitaleiro, como comprovam os exemplos oferecidos por sua administradora. Conclui-se, ainda, que o *Formule 1 Jardins* é um estabelecimento hospitaleiro.

Na construção do relacionamento entre o hotel e os seus clientes, os hotéis estudados se estruturam de formas diferentes. O *Meliá Comfort* segue quase que fielmente as etapas de construção de um relacionamento que se encaixa na teoria de marketing de relacionamento; o hotel *Saint Paul* não segue exatamente as fases relatadas na teoria na construção de um relacionamento, mas consegue consolidar o relacionamento a partir da prática da hospitalidade exercida pela equipe. O hotel *Formule 1 Jardins* oferece um serviço hospitaleiro, baseado na honestidade e transparência entre as partes envolvidas, proporcionado, assim, a criação e a manutenção de um relacionamento fiel entre o hotel e seus hóspedes, se encaixando, em partes, na teoria.

A hospitalidade na construção do relacionamento pode criar e consolidar relacionamentos fiéis entre os parceiros de troca, como no exemplo do hotel *Saint Paul Residence*, e do *Formule 1 Jardins*.

O hotel *Saint Paul* e o *Formule 1 Jardins* se estruturam de maneira diferente do *Meliá Comfort* na construção do relacionamento. Nestes dois hotéis, a relação entre as partes se firma na amizade que os administradores e seus funcionários oferecem ao hóspede, já quando ele chega ao hotel: a base para isso são os fatores humanos.

O hotel *Meliá Comfort*, por mais que se dedique a seus clientes e construa e mantenha bons relacionamentos com eles, tem a sua situação confirmada mais pela divulgação realizada pela rede hoteleira em que está inserida, e também pela própria unidade nas operadoras turísticas e empresas da região da avenida Berrini, o que demonstra que o relacionamento é mais um elemento estratégico na manutenção do estabelecimento. Não acontece assim com o *Saint Paul*, pois o elemento único e principal de sobrevivência da empresa é o relacionamento com o cliente, que se torna um divulgador gratuito da empresa. No *Formule 1*, por mais que pertença a uma rede internacional, também tem sua divulgação baseada nos relacionamentos criados pelo administrador e seus funcionários, na recepção de seus hóspedes.

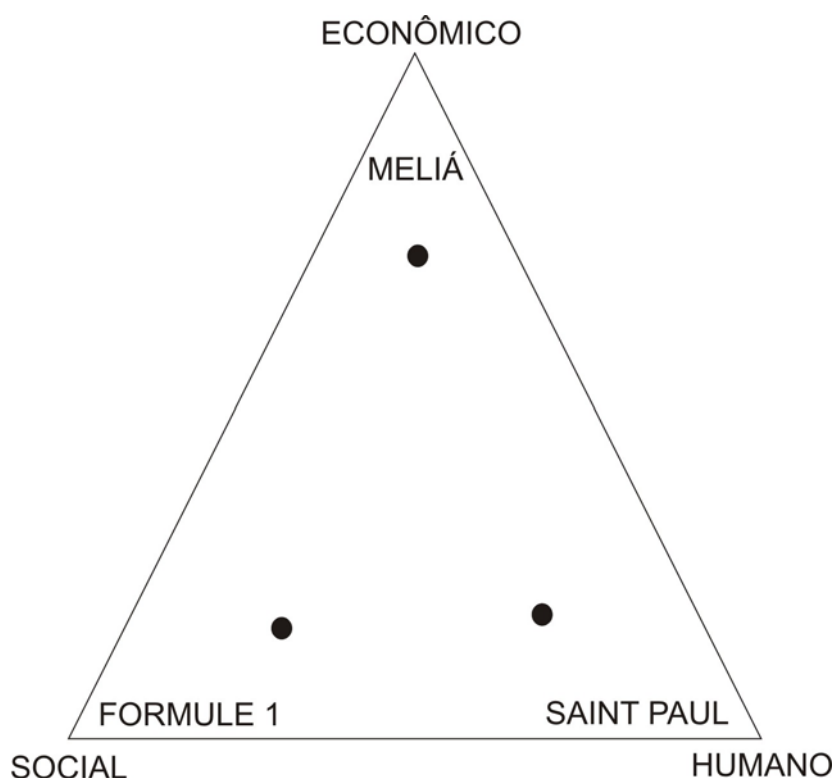
Com o presente trabalho, identificamos a existência de dois estabelecimentos hoteleiros que utilizam a hospitalidade como estratégia de marketing de relacionamento: o *Saint Paul Residence* e o *Formule 1 Jardins*. Estes dois exemplos de hospitalidade na construção do marketing de relacionamento em um hotel devem ser observados com atenção pelos gestores de hotéis em todo o país, como exemplo a ser seguido, na busca por um atendimento mais hospitaleiro na hotelaria brasileira.

A hospitalidade pode proporcionar um grande passo rumo a novas relações humanas, e garantir que um estabelecimento hoteleiro sobreviva e obtenha até, em alguns casos, uma alta taxa de ocupação, como por exemplo, o hotel *Saint Paul Residence* e o *Formule 1 Jardins*.

A hospitalidade nos hotéis do Brasil, manifestada, em particular, na relação do hóspede estrangeiro com os hospedeiros brasileiros, serve como estratégia para reforço de boa imagem no exterior de seus hotéis, cidades e habitantes, o que contribui com a promoção do turismo brasileiro em outros países.

Baseado nos resultados obtidos nesta pesquisa, é possível localizar os três hotéis estudados, na figura 1 abaixo.

FIGURA 1 - TRIPLE BOTTOM LINE DO SETOR DE SERVIÇOS



*Autor: Arnaldo José de Hoyos Guevara (2007)*

Esta figura mostra o posicionamento de cada um dos estabelecimentos estudados, relativo à *alma matter*, no contexto da *Triple Bottom Line*. Nele, observa-se que o hotel *Meliá Comfort WTC Brooklin*, de alto padrão, focaliza mais o aspecto econômico, por meio da qualidade nos serviços; o *Formule 1 Jardins* promove boas relações sociais entre os hóspedes e a equipe; e o *Saint Paul Residence* visa mais aos estabelecimentos de vínculos pessoais. Este modelo poderia ser utilizado na classificação da hotelaria, em geral, principalmente no que se refere à hospitalidade.

Por fim, conclui-se que a busca pela hospitalidade deve ser vista como um elemento importante no desenvolvimento do turismo no Brasil, já que o povo brasileiro se caracteriza pelo calor humano que tanto falta em outros países do mundo. A hospitalidade é baseada em valores humanos, como a amizade, o afeto e o bom

relacionamento entre os seres humanos, valores que deveriam ser privilegiados por toda a sociedade.

## Bibliografia

ACERENZA, M. À. **Administração do turismo**: conceituação e organização. Bauru: EDUSC, 2002.

ALBRECH, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **Principal**. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/principal/home.php>> Acesso em: 02 de setembro de 2007.

ANDERY, M. A. *et al.* **Para compreender a ciência**: uma perspectiva histórica. 14ª ed. São Paulo: EDUC, 2004.

ANDERSON, W; COX, R. Towards a Theory of marketing. **Journal of marketing**, v. XIII, n.2 p. 137-152, 1948.

\_\_\_\_\_; MARTIN, M. Toward a formal theory of transactions and transvections. **Journal of Marketing Research**, v. II, p. 117-127, 1965.

ASSIS, M.; MILANI, A. **Programa Vai Brasil já possui quase 240 mil pacotes para incentivar turismo dentro do país**. Agência Brasil, 2006. Disponível em: <<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2006/07/17/materia.2006-07-17.5439798207/>>. Acesso em: 19 set. 2007.

BAKER, M. J. Marketing: Philosophy or function? *In*: BAKER, M. **Marketing theory**. London: Thomson, 2000.

BAUER, R. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 7. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

\_\_\_\_\_. **Globalização do turismo**: megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.

**Bíblia viva**. 2. ed. São Paulo: Mundo Cristão, 2002.

BOTELHO, A.; BRASIL JR, A. Das sínteses difíceis: "cordialidade", "espírito de clã" e o Estado-nação no Brasil. *In*: **Revista Matiz**, v. 1, nº. 1, 2005. Disponível em <[http://www.ifcs.ufrj.br/~nusc/brasil\\_botelho.pdf](http://www.ifcs.ufrj.br/~nusc/brasil_botelho.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2007.

BOULLÓN, R. C. **Atividades turísticas e recreativas**: o homem como protagonista. Bauru: EDUSC, 2004.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. C. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Org). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

CAMARGO, L. O. L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

\_\_\_\_\_. Turismo, hotelaria e hospitalidade. In: DIAS, C. M. M. (Org). **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. Barueri: Manole, 2002

CAPES. Reconhecimento do curso de mestrado em hospitalidade. In: UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI. **Apresentação do mestrado em hospitalidade**. 2002. Disponível em: <<http://www.anhembibr.com.br>>. Acesso em: 09 ago. 2007.

CARDOSO, O. Ciência e tecnologia: um enfoque epistemológico. In: **Revista UNICSUL**, Ano2, n. 3, dezembro de 1997.

\_\_\_\_\_. Hipótese na pesquisa científica: conjecturas necessárias. In: **Revista UNICSUL**, Ano 4, n. 5, abril de 1999.

\_\_\_\_\_. Hipótese e causalidade: uma abordagem epistemológica. In: **Administração em diálogo**. PUC-SP. São Paulo: EDUC, 2002.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CAVALCANTE, R. O cerco ao turismo sexual. In: **Anuário Exame Turismo**. São Paulo: Abril, 2007.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CLEGG S. R. *et al* . **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, Vol. 1, 1998.

COIMBRA, R. **Assassinatos na hotelaria, ou, como perder seu hóspede em 8 capítulos**. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.

CORREIA, H.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, A. J. R. **CEBs e povo negro no Maranhão**. IX Interclerical. São Luis: CNBB, 1997. Disponível em <<http://www.cnbb.org.br>>. Acesso em: 08 ago. 2007.

COSTA, B. K. *et al*. **Marketing de relacionamento**: uma estratégia para indústria hoteleira na captação e realização de eventos. VII SEMEAD, 2004. Disponível em <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT49\\_-\\_mkt\\_relacionamento\\_industria\\_hoteleira.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT49_-_mkt_relacionamento_industria_hoteleira.PDF)>. Acesso em: 29 mai. 2007.

DA CRUZ, R. C. A. Hospitalidade turística e fenômeno urbano no Brasil: considerações gerais. In: DIAS, C. M. M. (Org). **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. Barueri: Manole, 2002

DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?**. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DENCKER, A. M. F. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 6ª ed. São Paulo: Futura, 1998.

DESCARTES, R. **Discurso do método**. São Paulo: Ícone, 2006.

DE PAULA, N. M. Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação. In: DIAS, C. M. M. (Org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002

DIAS, C. M. M. O modelo de hospitalidade do hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In: DIAS, C. M. M. (Org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.

DIAS, R.; PIMENTA, M. A. **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DOMINGUES, M.; HEUBEL, M. T. C. D.; ABEL, I. J. **Base metodológica para o trabalho científico: para alunos iniciantes**. Bauru: EDUSC, 2003.

DUTRA, K. E.; RANGEL, L. B. O marketing como ferramenta para a fidelização dos clientes. **Revista Eletrônica do Instituto Metodista Granbery**, n. 1, Jul-Dez, 2006. Disponível em: <[http://revistaeletronica.granbery.edu.br/artigos/adm/artigo\\_adm\\_001.pdf](http://revistaeletronica.granbery.edu.br/artigos/adm/artigo_adm_001.pdf)>. Acesso em: 29 mai. 2007.

DWYER, F. R. *et al.* Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Vol. 46, nº 3, Jul/Set - 2006, p. 110-130.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. 29ª impressão. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

EMBRATUR. **Anuário Estatístico da Embratur**. 2003. Disponível em:<<http://www.braziltour.com/site/br/home/index.php>>. Acesso em: 12 ago. 2007

\_\_\_\_\_. **Portal Brasileiro do Turismo**. Disponível em:<<http://www.braziltour.com/site/br/home/index.php>>. Acesso em: 30 ago. 2007

FLUSSER, V. **Fenomenologia do brasileiro**. Rio de Janeiro: Eduerj, 1998.

GRAZIADEI, T. M. **Turismo de negócios na cidade de Bauru**: estudo de caso. 2002, 107 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

GRINOVER, L. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: DIAS, C. M. M. (Org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.

GRÖNROOS, C. Defining Marketing: a market-oriented approach. **European Journal of Marketing**, vol. 23, n. 1, p. 52-60, 2001.

\_\_\_\_\_. Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. **Marketing Review**, n.3, p. 129-146, 2002.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de relacionamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem CRM para economias de rede. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYES, D. K.; NINEMEIER, J. D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOTEL FORMULE 1 JARDINS. **Principal**. Disponível em: <<http://www.accorhotels.com.br>>. Acesso em: 09 ago. 2007.

HOTEL Meliá Comfort WTC Brooklin. **Principal**. Disponível em: <<http://www.solmelia.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2007.

HOTEL Saint Paul Residence. **Principal**. Disponível em: <<http://www.spaul.com.br>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

IBGE. **Censo Demográfico**. 2000. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 02 jun. 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. A generic concept of marketing. In: BROWN; FISK. (Orgs.) **Marketing Theory**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p. 89-99, 1973.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do turismo**: para uma nova compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph, 2001.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 9ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2006.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Org). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

\_\_\_\_\_; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**: perspectives para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

LOCKWOOD, A.; JONES, P. Administração das operações de hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Org). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002.

MATOS, F. G. **Desburocratização organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. 21ª reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MICKLETHWAIT, J; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**: como entender a Babel dos gurus empresariais. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portal do Ministério da Educação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/>>. Acesso em: 04 set. 2007.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Pesquisa com turistas estrangeiros**. 2003. Disponível em: <<http://institucional.turismo.gov.br/>>. Acesso em: 04 ago. 2007.

\_\_\_\_\_. **Portal do Ministério do Turismo**. Disponível em: <<http://institucional.turismo.gov.br/>>. Acesso em: 16 ago. 2007.

\_\_\_\_\_. **Plano nacional do turismo**: diretrizes, metas e programas. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://institucional.turismo.gov.br/portalmtur/export/sites/default/institucional/arquivos/planoNacionalPortugues.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRANDS, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOLINA, S. **O pós-turismo**. São Paulo: Aleph, 2003.

MOLINA, S.; RODRÍGUEZ, S. **Planejamento Integral do turismo**: um enfoque para a América Latina. Bauru: EDUSC, 2001.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Paradigmas, metáforas e resoluções de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Vol. 45, n. 1, Jan/Mar-2005, p. 58-71.

MOVIMENTO BRASIL DE TURISMO E CULTURA. **1º Colóquio sobre cultura da hospitalidade**. Disponível em: <<http://www.movimentobrasil.org.br/noticias/release.2006-06-21.4300463111>>. Acesso em: 07 ago. 2007.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Barômetro**. 2006. Disponível em: <<http://www.world-tourism.org/>>. Acesso em: 04 ago. 2007.

PETROCCHI, M. **Hotelaria**: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2002.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 30ª reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

REVISTA ELETÔNICA DE JORNALISMO CIENTÍFICO. **Turismo sexual é mais intenso no litoral**. Disponível em: < <http://comciencia.br/entrevistas/litoral/maria.htm>>. Acesso em: 04 set. 2007.

RICHARDSON *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, A.; LUCE F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Vol. 46, nº 3, Jul/Set - 2006, p. 87-93

SÃO PAULO CONVENTION & VISITORS BUREAU. Disponível em: <<http://www.spcvb.com.br/>>. Acesso em: 02 jun. 2007.

SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Org). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

SHETH, J.; GARDNER, D.; GARRET, D. **Marketing Theory**: evolution and evaluation. New York: Willy, 1988.

SILVA, J. A. P. **Fidelidade**. 1999, 233 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de estudos pós-graduados em administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1999.

SWIFT, R. **CRM, customer relationship management**: o revolucionário marketing de relacionamentos com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TELFER, E. A filosofia da “hospitabilidade”. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Org). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

TOLEDO, G. L. *et al.* **O marketing de relacionamento e a construção da fidelidade do cliente**. Um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros. VII SEMEAD, 2004. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT47A\\_-\\_Mkt\\_de\\_Relacionamento\\_Mercado\\_Securit.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT47A_-_Mkt_de_Relacionamento_Mercado_Securit.PDF)>. Acesso em: 29 mai. 2007.

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI. **Apresentação do mestrado em hospitalidade**. 2002. Disponível em: <<http://www.anhembi.br/>>. Acesso em: 09 ago. 2007.

VANDERLEY, L. G. Capital humano: a vantagem competitiva. **Revista eletrônica de administração**. Edição 20, Vol. 7, N. 2, Mar - Abr de 2001. Disponível em: <<http://www.read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 26 mar. 2007.

VIDOTTO, E. J. F.; VEY, I. H. Fidelizando o cliente com atendimento baseado no marketing de relacionamento. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Volume 1, n. 2, Dez/2004-Fev/2005. Disponível em: <<http://coralx.ufsm.br/revistacontabeis/artigos/vIn02/a05vIn02.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2007.

WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade**. Barueri: Manole, 2002.

WIKIPÉDIA. **Turismo brasileiro**. Disponível em: <<http://www.wikipedia.org>>. Acesso em: 04 ago. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## Apêndices

### **A – Roteiro de entrevista com os *hoteliers* do Hotel Melia Comfort WTC e Formule 1 Jardins.**

- 1 – O que é hospitalidade pra você?
- 2 – Quais são os elementos que compõem a hospitalidade?
- 3 – Existe hospitalidade comercial?
- 4 – Você considera o hotel um estabelecimento que oferece hospitalidade para seus hóspedes? Por quê?
- 5 – Você considera importante receber seus hóspedes de maneira hospitaleira?
- 6 – Seria este um motivo para o hóspede retornar ao hotel?
- 7 – Teria algo a mais que o hotel pudesse oferecer para seus hóspedes para ser considerado mais hospitaleiro?
- 8 – Quantas pessoas atendem na recepção? Qual a formação deles?
- 9 – Eles passam por um treinamento? Como é esse treinamento?
- 10 – Quais são os serviços da recepção?
- 11 – Qual(is) os procedimentos que os funcionários da recepção tem em relação aos hóspedes na hora do check-in, durante a estadia e no check-out?
- 12 – O que qualifica tais serviços como hospitaleiros?
- 13 – Qual a política de relacionamento do hotel com seus clientes empresas?
- 14 – Qual a política de relacionamento do hotel com seus clientes individuais?
- 15 – O Hotel tem pesquisa de satisfação? E como é feito essa pesquisa?
- 16 – Você considera a hospitalidade uma estratégia de marketing de relacionamento? Por quê?
- 17 – Você acredita que essa estratégia gera uma vantagem competitiva? Por quê?
- 18 – O hotel utiliza a hospitalidade como estratégia de marketing de relacionamento?
  - Se sim, como esta estratégia gera uma vantagem competitiva para o hotel?
  - Se não, porque não?
- 19 – Como o hotel é parte de um grupo internacional, como se dá a política de relacionamento global? É semelhante a do Brasil?

**B - Roteiro de entrevista com a *hotelier* do Hotel Saint Paul Residence.**

- 1 – O que é hospitalidade pra você?
- 2 – Quais são os elementos que compõem a hospitalidade?
- 3 – Existe hospitalidade comercial?
- 4 – Você considera o Hotel Saint Paul Residence um estabelecimento que oferece hospitalidade para seus hóspedes? Por quê?
- 5 – Você considera importante receber seus hóspedes de maneira hospitaleira?
- 6 – Seria este um motivo para o hóspede retornar ao hotel?
- 7 – Teria algo a mais que o hotel pudesse oferecer para seus hóspedes para ser considerado mais hospitaleiro?
- 8 – Quantas pessoas atendem na recepção? Qual a formação deles?
- 9 – Eles passam por um treinamento? Como é esse treinamento?
- 10 – Quais são os serviços da recepção?
- 11 – Qual(is) os procedimentos que os funcionários da recepção tem em relação aos hóspedes na hora do check-in, durante a estadia e no check-out?
- 12 – O que qualifica tais serviços como hospitaleiros?
- 13 – Qual a política de relacionamento do Hotel com seus clientes?
- 14 – O Hotel tem pesquisa de satisfação? E como é feita essa pesquisa?
- 15 – Você considera a hospitalidade uma estratégia de marketing de relacionamento? Por quê?
- 16 – Você acredita que essa estratégia gera uma vantagem competitiva? Por quê?
- 17 – O Hotel Saint Paul Residence utiliza a hospitalidade como estratégia de marketing de relacionamento?
  - Se sim, como esta estratégia gera uma vantagem competitiva para o Hotel?
  - Se não, porque não?