

AMANDA GONÇALVES DA CUNHA
KARINA SPINELLI FREDERICO
MAÍNA CADEMARTORI FIGUEIREDO PIETROBELLI

“Como posso ajudá-lo?”

A aplicação da hospitalidade em empresas não-hoteleiras

São Paulo, 2006.

AMANDA GONÇALVES DA CUNHA
KARINA SPINELLI FREDERICO
MAÍNA CADEMARTORI FIGUEIREDO PIETROBELLI

“Como posso ajudá-lo?”

A aplicação da hospitalidade em empresas não-hoteleiras

Trabalho de conclusão do curso de
Bacharelado em Hotelaria do Centro
Universitário Senac.

Orientadora metodológica: Mônica Bueno
Orientadora temática: Célia de Campos Slikta

São Paulo, 2006.

Dedicatória

Dedicamos esse trabalho, em primeiro lugar, aos nossos familiares, que nos ajudaram durante toda a pesquisa, colaborando com a coleta de dados, com conversas e sugestões sobre o tema e com revisão de nossas idéias.

Dedicamos o projeto também aos próximos alunos, com a intenção de que essa pesquisa possa servir de ponto de partida para novos estudos sobre temas relacionados ao abordado.

Agradecimentos

Agradecemos a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, foram envolvidos nessa pesquisa.

Às nossas orientadoras, professoras Mônica Bueno e Célia Slikta, que sempre nos incentivaram, sugeriram caminhos alternativos e revisaram nosso trabalho, atentas aos detalhes e à evolução do mesmo.

Ao professor Luís Octávio de Camargo, que, além de material bibliográfico imprescindível para a pesquisa, nos concedeu valiosos minutos de conversa, que renderam ótimas idéias.

A todos os professores do curso que se interessaram sempre pelos projetos de conclusão de curso, em especial, à professora Ângela Basso, que contribuiu com muitas idéias no decorrer da realização da pesquisa.

Ao Sr. Juraci Matos, que nos concedeu entrevista e material de apoio, sendo muito atencioso e solícito.

RESUMO

7

O presente trabalho de conclusão de curso aborda a questão da hospitalidade aplicada em empresas de diversos ramos como fator de diferenciação e vantagem competitiva. Assim, uma pesquisa de campo foi realizada em diversos estabelecimentos na cidade de São Paulo para verificar se as empresas efetivamente aplicam as noções de hospitalidade em seu dia-a-dia. Além disso, foi realizada uma pesquisa exploratória sobre um caso - o ItaúBank - que se configura como um exemplo de aplicação formal de hospitalidade em uma empresa não-hoteleira. Com esses dados, foi possível determinar se as empresas estão valorizando a hospitalidade como um diferencial e se, desse modo, os profissionais com formação hoteleira encontram mais um ramo de atuação.

Palavras-chave: Hotelaria. Administração. Hospitalidade. Serviços. Empresas não-hoteleiras.

ABSTRACT

This paper for conclusion of course broaches the question of the hospitality applied in companies of different branches of activity as a factor of competitive advantage. This way, researches were done in several establishments in São Paulo city to verify if the companies really apply the notions of hospitality in its daily activities. Beside that, it was carried out an exploratory research about a case – ItaúBank - that configurates itself as an example of the formal application of hospitality in a company which is not from the hotel management business. With these information, it was possible to identify if the companies are valuing the hospitality as a differential and if, this way, the professionals which have graduation in hotel management find other performance areas.

Key Words: Hotel Management, Administration, hospitality, services, companies of different branches of activity.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 ADMINISTRAÇÃO	11
2.1 Conceituação	11
2.2 Fases da Administração	12
3 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	17
4 EVOLUÇÃO DA HOTELARIA	26
5 HOSPITALIDADE	35
6 PESQUISA DE CAMPO	51
7 RESULTADOS	57
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE A – Roteiro: pesquisa de campo em estabelecimentos de Auto-serviço.....	77
APÊNDICE B – Roteiro: pesquisa de campo em estabelecimentos com Atendimento..	78

1 INTRODUÇÃO

Pretende-se, com este trabalho, demonstrar que, em uma realidade de concorrência acirrada, empresas de ramos variados encontram na aplicação da hospitalidade um diferencial a ser oferecido ao cliente.

Esse trabalho de conclusão de curso foi realizado, portanto, com a intenção de descobrir se essas empresas valorizam e aplicam as noções hoteleiras tanto para clientes externos quanto para os internos. Além disso, o projeto é importante na medida em que possibilitou demonstrar a abrangência do conhecimento transmitido no curso superior de Hotelaria, pois neste curso são aprendidos conceitos e práticas de hospitalidade, sendo estes profissionais os responsáveis pela aplicação desta em organizações de qualquer natureza.

O objetivo geral do trabalho é demonstrar que a hospitalidade pode se configurar como importante ferramenta de captação e manutenção de clientes para empresas de ramos variados, avaliando-se, por meio de pesquisa de campo, se essas empresas realmente tem esta visão, aplicando e valorizando, portanto, as leis hoteleiras. Como objetivo específico, pretende-se identificar se o profissional com formação hoteleira, por adquirir durante o curso vasto conhecimento de hospitalidade e serviços, pode enxergar neste contexto uma nova área de atuação, podendo aplicar estas noções em empresas que valorizem esse aspecto.

Uma hipótese levantada para a realização do trabalho é a de que, em uma realidade de mercado em que a concorrência é tão forte e cada vez mais é necessário conquistar e fidelizar o cliente, o segredo do sucesso estaria em se oferecer diferenciais relacionados à hospitalidade, agregados ao produto/serviço principal da empresa. Sendo assim, outra hipótese é a de que profissionais com formação hoteleira encontram nas empresas fora da hotelaria uma oportunidade de trabalhar com a função de aplicar a hospitalidade no dia-a-dia destas, a fim de proporcionar às organizações condições de repassar esses conceitos aos seus clientes internos e externos, gerando, para os primeiros, maior contentamento com o trabalho e conseqüente crescimento da

produtividade e, para os externos, maior satisfação com o produto ou serviço recebido, conquistando, então, sua fidelidade.

Em relação ao método utilizado, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, sendo abordada, primeiramente, a conceituação da administração e a evolução das teorias administrativas e das empresas, a fim de constatar os processos utilizados nas organizações no início do século XXI. Em seguida será mostrada a prestação de serviços, a importância do setor terciário, suas características, o gerenciamento dos intangíveis, a fidelização de clientes, o papel do funcionário hoje e o serviço pós-venda. O próximo capítulo identificará a evolução da hotelaria como meio de hospedagem e como objeto de estudo nas instituições de ensino, com o objetivo de apresentar a formação do profissional hoteleiro e algumas áreas de atuação. Também será mostrado, em outro capítulo, um estudo sobre a hospitalidade através dos tempos e mudança de seu conceito e de sua aplicação, demonstrando sua importância atual em empresas não hoteleiras. Além disso, será apresentado um caso real – no ItaúBank – de aplicação da hospitalidade em uma empresa não-hoteleira, obtido por meio de entrevista. Posteriormente, nos últimos capítulos, se irá mostrar o resultado das pesquisas de campo realizadas em diversos estabelecimentos da cidade de São Paulo, a fim de se observar se estes estão aplicando as noções de hospitalidade em seu atendimento.

Com os dados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica, de campo e a entrevista concedida, julga-se possível determinar se existe uma tendência em relação à valorização e aplicação da hospitalidade por parte de empresas não-hoteleiras e conseqüente abertura de novas áreas de atuação para os profissionais com formação superior em Hotelaria.

2 ADMINISTRAÇÃO

2.1 Conceituação

A administração é percebida desde os primeiros agrupamentos humanos, tendo sempre existido o trabalho organizado e dirigido na história da humanidade.

Segundo Maximiano (2004), o exemplo mais conhecido da competência administrativa do passado são as pirâmides do Egito, já que, para construí-las, os egípcios tiveram que superar problemas de administração e engenharia, além de planejar a mão-de-obra e materiais necessários para a construção. Completa ainda o autor: os gregos, por sua vez, inventaram e implantaram a administração democrática de suas cidades-Estados, sendo a democracia participativa uma grande inovação, em uma época em que os monarcas governavam segundo os interesses da aristocracia.

Em Roma, ainda como exemplo da capacidade administrativa em tempos primórdios, no período entre os séculos VIII a.C e IV d.C princípios e técnicas administrativas construíram e mantiveram o Império Romano durante 12 séculos de existência. A má administração, no entanto, colaborou com a queda do Império Romano.

Sendo o homem um ser que depende dos outros, pode-se dizer que a sociedade moderna é organizacional, pois precisa de processos organizados para evitar conflitos e alcançar objetivos. Assim, entende-se a importância do processo administrativo dentro das empresas, pois estas representam a “organização econômica que tem essa finalidade de reunir ou combinar os fatores de produção, que são o trabalho (que envolve as pessoas) e o capital, tendo em vista produzir mercadorias e serviços para a satisfação das necessidades humanas” (DA SILVA, 2003, p. 15).

A empresa ainda pode ser entendida como um “organismo econômico destinado à produção de mercadorias e/ou serviços, com o objetivo de lucro para o empresário”, motivo pelo qual os custos para produção são menores que os preços aplicados na venda (DA SILVA, 2003, p. 16).

Assim sendo, vários autores definem a administração como:

É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos da empresa de maneira eficiente e eficaz (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Harold Koontz, “a administração é a arte de realizar coisas com e por meio de pessoas em grupos formalmente organizados”; segundo William H. Newman “administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum” (DA SILVA, 2003, p. 25).

A administração ainda pode ser definida como “um processo dinâmico, que consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos” (MAXIMIANO, 2004, p. 26).

É interessante ressaltar que a administração de empresas dá ênfase na fabricação e no *marketing* de um produto físico nos mercados de interesse, enquanto a administração de uma instituição de serviços enfoca o contato com o cliente (BARROWS; POWERS, 2004). Mesmo assim, em ambos os casos, o processo administrativo é muito importante para unificar os procedimentos das organizações e evitar o descontentamento do cliente final, podendo ser aplicado em qualquer tipo de empresa.

2.2 Fases da Administração

Apesar dos processos administrativos terem sido utilizados desde os primórdios, as organizações em si só possuem registros de existência a partir do século XVIII. Até meados desse século, o desenvolvimento das empresas foi muito lento. Na Antiguidade, toda a produção era artesanal, realizada com base no conhecimento que era passado de geração para geração e, por isso, não foi localizado, nesta pesquisa, registro de teorias administrativas nesse período.

A transição do artesanato à industrialização ocorreu no período marcado pela Primeira Revolução Industrial (entre 1780 e 1860), no qual houve a mecanização das oficinas e da agricultura. Os dois grandes expoentes dessa fase focam o carvão e o

ferro aliados ao desenvolvimento da navegação e da locomotiva a vapor e o aparecimento de grandes estradas de ferro.

Assim sendo, as empresas passam a ter configuração mais complexa, uma vez que a produção e o número de funcionários haviam aumentado muito repentinamente, gerando dificuldades na administração destas.

Quando problemas começaram a surgir (nas empresas) percebeu-se que algumas questões podiam ser sanadas através da definição de objetivos, do planejamento das atividades, da otimização da execução e dos controles dos resultados. Assim, surgiu a primeira Teoria da Administração, conhecida por Administração Científica, ou Taylorismo.

O engenheiro Frederick Winslow Taylor enfatizava a realização de tarefas e a eliminação dos desperdícios. Por meio da linha de montagem, almejava a eficiência e eficácia operacional. Também acreditava no treinamento dos funcionários para alcançar resultados (CHIAVENATO, 2000).

No período da Segunda Revolução Industrial, entre 1860 e 1914, os dois novos expoentes foram o aço e a eletricidade. A maquinaria desenvolveu-se rapidamente, com o aparecimento do motor a explosão e o elétrico. Além disso, ocorreram grandes transformações nos transportes, com o surgimento do automóvel e do avião. Na comunicação, o avanço se deu com o surgimento do telégrafo sem fio, do telefone e do cinema.

Nesse momento, a teoria predominante é a Clássica, elaborada por Henri Fayol. A ênfase, então, ocorre na estrutura organizacional, pois Fayol sugeria que era preciso planejamento, organização, comando, coordenação e controle no processo administrativo. Além disso, afirmava que deveria haver o planejamento e a organização de cargos e órgãos, além do controle das atividades diárias, já que as empresas estavam se tornando mais complexas (MAXIMIANO, 2004).

Outra teoria relevante é a das Relações Humanas, com a qual começou a preocupação com o funcionário da empresa, e não só com a produtividade. Naquele momento, essa teoria não foi muito aceita, sendo aperfeiçoada mais tarde, com a Teoria Comportamental (WIKIPEDIA, 2006).

No período entre as duas Grandes Guerras Mundiais (1914-1945), utilizava-se a tecnologia para fins bélicos. As empresas começaram a atuar em âmbito internacional e multinacional. Nessa fase predominava o uso de materiais petroquímicos. Os transportes se intensificaram com o aprimoramento do automóvel e do avião, enquanto o rádio e a televisão tornaram a comunicação mais ampla e rápida.

Esse gigantismo industrial fez com que Max Weber estabelecesse a Teoria da Burocracia. Essa teoria defendia, principalmente, a burocratização das empresas, ou seja, que todas as atividades da organização fossem definidas por escrito (normas e rotinas) e que a empresa possuísse regulamentos, além do fato de que a impessoalidade deveria imperar no desempenho da função. Tudo sempre buscando a máxima eficiência através da racionalidade. Esta teoria era rígida e limitada, pois, pelo fato de o ser humano ser instável, era impossível prever seu comportamento, o que levava à ineficiência (CHIAVENATO, 2000).

A Teoria Estruturalista surgiu a partir das limitações e rigidez da Teoria da Burocracia. Os estruturalistas introduziram, então, o sistema aberto, visualizando a empresa como complexos de estruturas formais e informais. Desenvolveu-se uma análise interorganizacional, o ambiente externo foi considerado fator importante pela primeira vez e mostrou-se que as inovações trazem conflitos, os quais precisam ser administrados (CHIAVENATO, 2000).

A teoria seguinte, a Comportamental, é a que enfatiza as pessoas, deixando em segundo plano a estrutura e as tarefas. É a abordagem humanística, que tinha como objetivo acabar com o excessivo controle hierárquico e pregava valores como motivação, incentivos sociais, dinâmica de grupo, comunicação, liderança, entre outros.

Ainda nesse período, começou a ser aplicada a Teoria da Contingência, que enfatiza a tecnologia e afirma que existe um “imperativo tecnológico” nas empresas, ou seja, a tecnologia é uma variável independente, porém, a estrutura organizacional depende da tecnologia.

No período que é denominado de fase moderna, de 1945 a 1980, ocorreu uma nítida distinção entre os países desenvolvidos, os subdesenvolvidos e aqueles em desenvolvimento. Também nesta são descobertos novos materiais, como plástico e alumínio, além de novas fontes de energia, como a nuclear e a solar. Surgiram também

novas tecnologias, que proporcionaram a criação da televisão em cores, do computador, da máquina de calcular eletrônica, entre outros.

Após o início da globalização (1980), a concorrência se tornou extremamente acirrada e muitas pesquisas foram feitas para constatar, realmente, qual é o fator que leva uma organização ao sucesso. A Teoria da Contingência teve continuidade, porém, com ênfase no ambiente. A conclusão foi que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente externo à empresa e as técnicas administrativas utilizadas para atender aos objetivos da organização. Essa relação é do tipo “se-então”, pois as variáveis do ambiente são independentes, já as administrativas são dependentes destas, ou seja, se há determinada variação no ambiente externo, então é necessário adotar esta ou aquela forma administrativa (WIKIPEDIA, 2006).

Desde 1980 até os dias de hoje, a Teoria da Contingência ainda é utilizada, pois um administrador toma decisões baseadas nas oportunidades e ameaças do ambiente externo, sendo que as variáveis administrativas dependem desse ambiente. Não existe, portanto, um único meio de se administrar uma organização.

Neste período de globalização e forte concorrência, as empresas enfrentam dificuldades para compreender as reações do mercado e as ações dos concorrentes. Essa fase é, ainda, a da Terceira Revolução Industrial, a revolução do computador, “substituindo, agora, não mais o músculo humano pela máquina, mas o cérebro humano pela máquina eletrônica” (CHIAVENATO, 2000, p. 06).

Segue, abaixo, tabela comparativa e explicativa sobre as fases das empresas e as teorias administrativas relacionadas:

Períodos	Fases das empresas	Teorias administrativas predominantes
1780-1860	- Artesanal - Início da Industrialização - Primeira Revolução Industrial	
1860-1914	- Desenvolvimento Industrial - Segunda Revolução Industrial	- Administração Científica
1914-1945	- Gigantismo Industrial - As Duas Guerras Mundiais	- Teoria Clássica - Teoria das Relações Humanas

1945-1980	- Moderna - Pós-Guerra	- Teoria da Burocracia - Teoria Estruturalista - Teoria Comportamental - Teoria da Contingência (tecnologia) - Teoria da Contingência (ambiente)
1980-hoje	- Globalização - Momento atual	- Teoria da Contingência (ambiente)

Tabela 1: As fases das empresas e as teorias administrativas

Fonte: CHIAVENATO, 2000.

3 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Para que se possa entender o setor serviços, seu funcionamento e sua importância serão explicados, a seguir, todos os setores da economia, que são designados por primário, secundário e terciário.

O setor primário se refere à produção de matérias-primas através de atividades primárias e utilização de recursos naturais, como a agricultura, a pecuária, o extrativismo vegetal, a caça, a pesca e a mineração.

O secundário realiza a transformação dos produtos naturais (setor primário) em produtos de consumo para sua utilização final. Ocorre a predominância das indústrias manufatureiras (industrialização) (WIKIPEDIA, 2006).

Já o setor terciário envolve o comércio e a prestação de serviços. Nesse estágio, não existe a fabricação de produtos. Segundo Fischer (*in* DIAS, 1990), são os chamados serviços improdutivo. Esse setor possui características abstratas, pois reúne atividades não mensuráveis em unidades físicas. A atividade hoteleira está inserida nesse setor da economia, pois realiza a prestação de serviços.

Fischer (*in* DIAS, 1990, p. 12) apresenta um conceito de serviços muito claro, que afirma que este é “uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível, que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes”. Pelo fato de o serviço ser abstrato, o funcionário que o está prestando deve, além de ter pleno conhecimento de sua atividade, manifestar boa vontade e presteza, a fim de conquistar o cliente apenas com seu atendimento.

Segundo a afirmação de Armstrong e Kotler (2003), o setor de serviços possui algumas características, além do contato direto com o cliente, como a inseparabilidade, a variabilidade, a perecibilidade e a intangibilidade.

A inseparabilidade significa que o serviço não pode se separar dos seus fornecedores, sendo eles máquinas ou pessoas, já que dependem destes para a sua realização. Já a variabilidade determina que a qualidade do serviço, que será mais bem definida adiante, depende de quem os fornece, como, onde e quando. Assim, fica claro

que o funcionário é parte essencial do serviço, já que seu atendimento se torna o grande diferencial.

Por sua vez, a perecibilidade também é evidente, uma vez que o serviço não pode ser estocado como um produto e vendido depois. Se o serviço não for vendido ou utilizado no momento, ocorre uma perda irreparável para a empresa.

A última característica é a intangibilidade. Um serviço não pode ser “cheirado, sentido, visto, provado ou ouvido”, fato este que causa extrema insegurança nos clientes. Portanto, o prestador de serviços deve tentar ao máximo “adicionar qualidades tangíveis a suas ofertas intangíveis”. (ARMSTRONG, KOTLER, 2003, p. 225). O fato de o serviço trabalhar com elementos intangíveis leva a pontos de vista diferentes e percepções conflitantes de sua qualidade, tanto dos clientes externos como internos. A grande chave é oferecer um serviço consistente e de qualidade, proporcionando a vivência de uma experiência única e a satisfação das altas expectativas dos clientes.

Ao se levar em conta a concorrência acirrada que é vivenciada atualmente, percebe-se que as empresas precisam ter mais do que bons produtos e serviços para satisfazer completamente o cliente. Dessa maneira, procura-se agregar valor a tudo que se oferece, objetivando-se ter sempre um diferencial em relação à oferta concorrente. “O cliente não compra apenas produtos e/ou serviços, ele compra soluções, conveniências, bem-estar, conforto, facilidades, enfim, das mais variadas formas, o cliente compra valor agregado” (ALMEIDA, 2006, p. 362). Assim, o tipo de serviço prestado, o atendimento, o acolhimento e o comprometimento do funcionário com o cliente são elementos que se consolidam como diferenciais nesse processo.

Com a intenção de ampliar os benefícios proporcionados ao consumidor, existe uma tendência à combinação das categorias de produtos e serviços, unindo-se cada vez mais tangíveis e intangíveis. Assim, os serviços predominantemente intangíveis tendem a adicionar tangíveis para ampliar os benefícios ao cliente final, enquanto o contrário também acontece, com o mesmo propósito (LAS CASAS, 2002).

O autor ainda completa dizendo que o conceito de serviço aumentado surgiu para designar os benefícios extras oferecidos aos clientes. Dessa forma, o serviço-núcleo é aquele já prometido pelo prestador deste e esperado pelo consumidor e o

serviço aumentado é aquele agregado de atributos que são desejados pelo mercado-alvo.

A administração desses elementos intangíveis agregados a bens já era utilizada anteriormente na economia, porém, não era reconhecida e valorizada. Por exemplo, quando Ford fundou sua indústria automotiva, no momento em que a produção ainda era artesanal, obtinha uma quantidade muito pequena de produção e preços altos. Após inventar o sistema de linha de montagem móvel, Ford substituiu os trabalhadores habilidosos por outros sem capacitação, gerando uma produção muito maior em um período de tempo 88% menor, além de preços mais acessíveis (KALAFUT, LOW, 2003).

Esse fato remete à origem da administração dos intangíveis na economia. Os intangíveis são uma vantagem que uma empresa compreende e utiliza, mas que os concorrentes não podem copiar com facilidade (KALAFUT, LOW, 2003). Na hotelaria, por exemplo, os elementos intangíveis são de extrema importância, pois o que se vende nesse ramo, além de uma unidade habitacional (apartamento), é a experiência da hospedagem, que pode ser positiva ou negativa, dependendo de fatores como o atendimento, atenção, dedicação dos funcionários e atitude em relação a possíveis problemas.

Pode-se afirmar que a o advento da economia de intangíveis ocorreu devido a certas mudanças como a tecnologia, principalmente com a *Internet*, que aumentou a velocidade das informações e facilitou o dia-a-dia das empresas. A globalização, ao mesmo tempo em que aproximou os países no que se refere à oferta de produtos, também causou nos consumidores padrões únicos de consumo, gerando alta exigência e expectativa. O espírito empreendedor seria outro fator, o que pode ser observado pela facilidade de se abrir uma empresa e pela quantidade de pequenas empresas existentes atualmente (KALAFUT, LOW, 2003). No Brasil, em 1996 havia 181.115 pequenas empresas. Já em 2002, o número aumentou para 274.009, segundo boletim do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Vale lembrar que a taxa de mortalidade empresarial, no entanto, também é alta. Outra pesquisa do SEBRAE, realizada em 2004, mostra que 49,4% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% com até

quatro anos. Os motivos descobertos para o fechamento das empresas foram: falta de capital de giro, escassez de clientes, recessão econômica e falta de conhecimentos gerenciais. Assim, pode-se dizer que o conhecimento da real necessidade do cliente, muitas vezes, não é estudada ao se abrir uma empresa e que ocorrem falhas administrativas por parte dos empresários, o que poderia ser sanado através do estudo (SEBRAE, 2006).

Voltando a exemplos dos intangíveis, no caso de Ford, a melhoria dos processos e o projeto organizacional foram os dois intangíveis que causaram a superação das vendas. Outra estratégia de intangíveis adotada por ele foi a do capital humano. A fim de acabar com a rotatividade de seus funcionários, Ford propôs mudanças na carga horária, nos benefícios e na remuneração dos trabalhadores. O índice de rotatividade caiu de 400% para 37%. A Ford Motor Company se tornou o maior produtor de automóveis da América em 1920, com a ajuda da administração desses fatores (KALAFUT, LOW, 2003).

Hoje, o uso de portfólio e estratificação de apartamentos na Hotelaria não é uma novidade, visto que a General Motors, um dos concorrentes da Ford, já se utilizava dessa vantagem competitiva (marcas, estilos e preços) e acabou superando as vendas de automóveis. Assim, a economia de serviços mostrou que as empresas de serviço precisam de poucos ativos tangíveis para se estabelecer, como as instalações, porém, um quesito determinante do sucesso desse tipo de empresa é a mão-de-obra altamente qualificada (KALAFUT, LOW, 2003). Para tal, é necessário que o funcionário seja motivado, valorizado, treinado e que se sinta parte essencial do processo, peça fundamental para atingir a finalidade da empresa, agregando valor por meio da sua prestação de serviço com qualidade.

Vários autores estudam e tentam conceituar a qualidade de um produto ou serviço, a qual pode ser definida de várias maneiras, mas alguns aspectos são mais importantes para a sua determinação.

De acordo com Maximiano (2004), os aspectos são a excelência, as especificações, a adequação ao uso e a conformidade.

a) Excelência: pode ser entendida como a “característica que distingue algum produto, serviço, grupo, lugar (ou qualquer outra coisa) pela superioridade em relação

aos semelhantes. A excelência é absoluta, ou seja, é o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação” (MAXIMIANO, 2004, p.67)

b) Especificações: são a parte técnica da qualidade, que definem como o produto ou serviço deve ser. São relacionadas, por exemplo, ao comprimento, peso, cor, velocidade, composição química (no caso de produtos) e, no caso dos serviços, ao comportamento do funcionário ao atender um cliente. Pode-se dizer que um produto ou serviço tem qualidade de aceitação quando está de acordo com as especificações determinadas.

c) Conformidade: quando o produto não está de acordo, não há conformidade, o que significa falta de qualidade.

d) Adequação ao uso: pode ser entendida por dois aspectos, a qualidade do projeto e a ausência de deficiências. A qualidade do projeto é mais elevada na medida em que o produto é capaz de suprir as necessidades para qual foi projetado. A ausência de deficiências, por sua vez, é percebida no cumprimento das especificações do produto.

Em serviços, qualidade está relacionada à satisfação. Para oferecer serviço de qualidade e gerar satisfação no consumidor, é preciso equilibrar as promessas feitas aos clientes e a real prestação de serviço. Por isso, estes devem ser bem planejados, fazendo com que os clientes voltem a comprar no estabelecimento e indiquem outros de seu relacionamento, aumentando-se, assim, a demanda e os lucros (LAS CASAS, 2002).

A satisfação do cliente com relação a qualquer serviço ou item fabricado pode variar desde extremamente positiva até muito negativa. Algumas características da qualidade dos serviços podem ser quantificadas e medidas como exatidão na documentação e credibilidade do tempo de entrega, por exemplo. Pode-se dizer, então, que a qualidade na prestação de serviços é fator determinante na confiança do cliente, pois se esta for negligenciada, a reputação do estabelecimento certamente não será mais a mesma e a perda apresentada será a do consumidor. Já que a correção nos casos de negligência dos atributos da qualidade é difícil, o melhor a caminho é não decepcionar o cliente.

Uma importante diferença existente entre prestação de serviços e produção de bens, segundo Deming (1990), é relacionada ao funcionário, pois o operário da linha de produção sabe que está fazendo sua parte para fabricar algo que alguém verá e sentirá, de alguma forma. Portanto, ele consegue visualizar o consumidor final e imaginar sua satisfação, ou insatisfação, com o produto adquirido.

O prestador de serviços, por sua vez, tem apenas uma função a executar, pois não existe um produto físico a ser vendido. Assim, esse funcionário pode não saber que o seu produto é o serviço prestado e que a insatisfação do cliente com aquele produto pode gerar a perda de um negócio e, conseqüentemente, de seu emprego. É por esse motivo que o funcionário também precisa de muito treinamento ao trabalhar em um cargo em que preste serviço, pois suas atitudes devem encantar os clientes, fazendo com que eles retornem ao estabelecimento devido ao seu excelente atendimento.

Hoje, o capital humano é um ativo importante da empresa. Vale lembrar que, na produção artesanal, o trabalhador possuía o conhecimento e era extremamente valorizado por isso, já que, caso desistisse do cargo, poderia demorar meses para outro funcionário ser treinado para substituí-lo. Como exemplo pode-se citar o artesão, que levava anos para ensinar a outra pessoa suas técnicas manuais. Já com os sistemas de montagem de Taylor, houve a desqualificação do trabalho, já que esse exigia cada vez menos mão-de-obra qualificada. Os movimentos eram decorados e repetitivos, desse modo, a produtividade aumentava apenas com a compra de novos equipamentos.

Durante a economia industrial (Primeira e Segunda Revolução Industrial), o trabalhador manual teve que se adaptar à indústria para permanecer empregado. Nesse momento, o ponto mais valorizado era trabalhar sem causar problemas, não faltar e realizar um bom trabalho. As características da produção eram a massificação e a padronização, o que levava o trabalhador à especialização em determinado procedimento. No entanto, como os novos trabalhadores dedicavam cada vez mais tempo à instrução pessoal, passa a surgir no mercado o trabalhador intelectual, gerando a queda do status e da posição do trabalhador manual.

Começou-se, então, a ser percebida uma preocupação em se administrar o trabalho e o trabalhador intelectuais, pois se acreditava que a administração desse novo trabalhador exigiria imaginação e coragem excepcionais, além de liderança de alta

qualidade. Essa nova visão e a atenção dispensada aos funcionários de uma empresa tornar-se-ia fator fundamental para o sucesso das organizações. Percebia-se que o trabalhador intelectual não era produtivo sob o “facão do medo”, somente a automotivação e o autodirecionamento poderiam torná-lo produtivo, pois ele precisaria estar realizado para produzir. Assim, iniciou-se um processo de crescente preocupação com o capital intelectual, que exigia novas formas de administração, mais flexíveis, uma vez que a produtividade de um trabalhador intelectual não podia ser tão facilmente definida por meio de quantidade produzida, como era antes (DRUCKER, 1975).

Mesmo tomando consciência da importância desse novo trabalhador, os administradores percebiam que, de todos os recursos, as pessoas ainda eram os menos utilizados, e eram tratadas como problemas, procedimentos e custos.

Se na economia pré-industrial o consumidor só comprava o que precisava para sobreviver, no início do século XXI o cliente não se contenta com produtos padronizados e muitos querem adquirir exclusividades. Assim, sua expectativa aumenta constantemente. Hoje “(...) todas as pessoas esperam uma qualidade de fabricação que se aproxime da perfeição, junto com o serviço ao cliente rápido e receptivo” (KALAFUT, LOW, 2003, p. 30).

O funcionário precisa sempre oferecer uma solução, explicação ou compensação para o cliente caso haja falhas na execução de um serviço, deve, também, tentar atender suas necessidades, mesmo que essas sejam exceções, e é interessante que tenha atitudes positivas (voluntárias e espontâneas) perante os mesmos, pois atitudes inesperadas demonstram interesse a mais pelo cliente (CHON, SPARROWE, 2003). Vale ressaltar que nos estabelecimentos que vendem serviço, o cliente exige atitudes imediatas, pois a espera em tempo real, não aceitando demora. Já em locais onde a finalidade da empresa é a venda de produtos, o serviço aparece como valor agregado à venda, assumindo o papel de diferencial.

Dessa forma, para as empresas que lidam com serviços intangíveis é muito difícil uniformizar completamente seu atendimento, o que leva ao diferencial, que é o tratamento que cada funcionário oferece aos clientes, dentro do padrão determinado.

Deste modo, atualmente, o funcionário é extremamente valorizado, pois é o “cérebro” da empresa. O que se preza é o trabalho em equipe, o empregado

generalista, ou seja, o que consiga fazer diversos tipos de tarefas e que possua um bom relacionamento com os colegas, clientes e sociedade.

Para manter um funcionário satisfeito, a empresa deve fazer seleção e treinamento adequados, proporcionar um ambiente de trabalho saudável, apoiar os empregados que trabalham diretamente com clientes, investir na sua educação, oferecer remuneração adequada, disseminar uma cultura organizacional motivadora para o cliente interno, tratando-o como parte essencial da organização, e não como mais uma mão-de-obra (KALAFUT, LOW, 2003).

Um funcionário que trabalha com a prestação de serviços e está satisfeito e contente resulta em produtividade e em serviços eficientes e eficazes. Como consequência, a qualidade das suas informações e procedimentos irá fidelizar o cliente final e aumentar os lucros da empresa.

A partir da década de 80, passou-se cada vez mais a se pensar na fidelização e a se incentivar as empresas a um relacionamento mais intenso com aqueles clientes já estabelecidos, ao invés de focar sempre a conquista de novos compradores.

A fidelização de clientes, segundo Las Casas (2001, p. 77), é a “disposição de um cliente para um relacionamento comercial com um fornecedor, que se concretiza em ações seqüenciais, como nova compra, intensificação da relação comercial, compra cruzada e referências”.

O bom gerenciamento dessa fidelização gera aumento do grau de fidelidade dos consumidores, acarretando em benefícios como a estabilização do cartel de clientes, o que gera a chamada segurança de existência de uma empresa, visto que contribui para o fortalecimento da relação comercial. Além disso, a manutenção adequada deste cartel e o consequente aumento de fidelização geram um crescimento da empresa, pois há maior penetração junto aos clientes e mais indicações feitas por eles. A diminuição de custo proveniente da fidelização proporciona mais uma “frente” de aumento de lucro.

Vale ressaltar que a prestação de serviços de qualidade, capaz de satisfazer e fidelizar um cliente, é possível quando o fator humano é também de boa qualidade e bem trabalhado. Os objetivos do fator humano que atuam no serviço são a adaptação entre empresa e cliente (instrumento eficaz na negociação), a percepção do

atendimento e a avaliação de necessidades, expectativas, hábitos e tipos de comportamento dos clientes.

Sendo atendimento “toda a atividade de contato da empresa da qual resulta uma proposta de trabalho” (LAS CASAS, 2001, p. 165), percebe-se, mais uma vez, como o funcionário que presta serviço é de fundamental importância para esse setor, pois toda prestação de serviço tem, obrigatoriamente, uma forma qualquer de atendimento, pessoal ou impessoal.

Outro fator que deve ser aplicado a fim de se satisfazer cada vez mais o cliente é o serviço pós-venda, ou seja, a constatação de se a prestação inicial do serviço foi condizente com as expectativas do cliente ou não.

Para garantir essa investigação da satisfação do consumidor, existe o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), que surgiu concomitantemente com a proposta de fidelização na década de 80, e é mais um complemento do atendimento, o adicional após a prestação de serviço. Este pode ter uma estrutura ativa, quando a própria empresa entra em contato com o cliente, ou passiva, quando estiver preparada para receber as ligações dos clientes. O SAC foi criado com a intenção de se atender a reclamações, solicitações e sugestões dos clientes, a fim de ser também um canal de manutenção destes, além de atender ao Código de Defesa do Consumidor, lei publicada em 1990 (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2006). Já que o cliente não aceita mais um mau atendimento, exige seus direitos e sua própria satisfação, a proposta do SAC vai de encontro com a finalidade do serviço pós-venda.

Assim, concordando com Almeida (2006), pode-se perceber que o serviço possui um ciclo, denominado o Ciclo de Serviço, pelo qual passam todas as etapas do contato do cliente com a empresa, desde o telefônico até a saída do estabelecimento. Também é certo que a imagem que o cliente fará da empresa depende da atitude que cada funcionário teve junto ao mesmo, ou seja, todos os funcionários, sem exceção, são responsáveis pelo cuidado com o cliente e pela reputação que o estabelecimento terá.

A hotelaria é uma atividade que faz parte desta visão moderna de administração, sendo dependente da qualidade da mão-de-obra e da superação de expectativas de seus clientes.

4 EVOLUÇÃO DA HOTELARIA

Para que se possa entender a origem da hotelaria, é importante perceber que “o termo deslocamento está geralmente vinculado ao termo alojamento” (TORRE, 2001, p. 9) e, por esse motivo, percebe-se que a demanda por hospedagem foi surgindo na medida em que as pessoas foram tendo necessidade de percorrer distâncias mais longas.

Assim, o início da hotelaria se deu na Europa, no século VI a.C., quando começou a existir um intercâmbio comercial entre as cidades da região mediterrânea. Os primeiros albergues faziam parte de residências, nas quais haviam quartos com várias camas (DUARTE, 2005).

Na época do Império Romano (27 a.C a 476 d.C.) existia um tipo de hospedaria denominada *hostellum*, que só atendia a reis e nobres. Cada hospedaria era considerada melhor ou pior de acordo com o luxo e o nível de serviço e do tratamento oferecidos e é aí que se pode notar o início da importância dos funcionários da hotelaria e o caráter hospitaleiro que estes devem ter (DUARTE, 2005). Um ditado interessante do Oriente Médio, que mostra uma devoção fortíssima à hospitalidade é: “Eu nunca sou um escravo – exceto para o meu hóspede” (CHON, SPARROWE, 2003, p. 3).

Durante o Império Romano foi construída a Via Appia, que era o primeiro caminho oficial de que se tem registro e, ao longo desta, começaram a ser construídas várias hospedarias para acolher os viajantes (TORRE, 2001).

Com a queda do Império Romano, no século V d.C., as viagens se tornaram quase inexistentes, sendo mantidas pela Igreja Católica Romana, por meio do estímulo às viagens de padres, peregrinos e missionários a lugares sagrados e catedrais européias. Na Idade Média (do século X d.C. ao XV d.C.), novas estradas foram construídas e mantidas por clérigos e os pernoites ocorriam nos mosteiros, que contavam com espaço para dormir e comer. As estadas não eram cobradas, porém, uma contribuição para a igreja era esperada (CHON, SPARROWE, 2003; WALKER, 2002).

No final da Idade Média, com o crescimento das cidades e o início da revolução mercantil, as estalagens começaram a se desenvolver, agregando serviços como alimentação, alojamento de cavalos e manutenção e limpeza de charretes, melhorando os seus serviços de hospedagem (DUARTE, 2005).

Com a expansão dos meios de condução, como as ferrovias e os barcos a vapor, que facilitaram o transporte em massa de passageiros, foi crescendo a necessidade de alojamentos e, por esse motivo, aumentou-se ainda mais a quantidade de hospedarias ao longo das linhas ferroviárias (TORRE, 2001).

Ao perceber este maior desenvolvimento das hospedarias e pousadas, alguns países começaram a implantar leis para a regulamentação deste setor. Segundo o *site* da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH, 2006), a França criou sua primeira lei em 1254, sendo que em 1407 tornou-se obrigatório o registro de hóspedes. Na Inglaterra, a primeira lei foi instituída no ano de 1446 e, em 1514, Londres reconheceu seus hoteleiros legalmente, que passaram de *hostelers* (hospedeiros) para *innholders* (hoteleiros).

O conceito de hotel, entretanto, parou de evoluir na Europa durante cinquenta anos e, pouco depois da Revolução Industrial, os Estados Unidos já possuíam os maiores albergues do mundo e com os melhores serviços da época. A maior diferença entre os hotéis das duas regiões era que os americanos eram abertos à comunidade, enquanto os europeus se mantiveram restritos ao atendimento da aristocracia. Nos EUA, as pessoas de classe média passaram a viajar mais e a usufruir dos novos hotéis, que foram crescendo e se desenvolvendo em vários aspectos (DUARTE, 2005). Exemplo disso foi a família Boyden, primeira a treinar funcionários para prestarem serviços de maior qualidade.

Até o final do século XIX o crescimento da hotelaria se deu de forma acelerada nos EUA, uma vez que a expansão da economia ajudava no turismo de negócios e a melhora nos transportes, no turismo de lazer. Este crescimento foi abalado apenas com o início da primeira guerra mundial, apresentando, porém, recuperação durante a segunda.

Já no Brasil, o início da hotelaria foi mais desorganizado e esta era exercida junto com outros tipos de comércio e não como um ramo próprio de negócio. Este fato

pode ser percebido com a primeira classificação das hospedarias paulistanas, feita no começo do século XVII (DUARTE, 2005):

- a) 1ª categoria: simples pouso de tropeiro;
- b) 2ª categoria: telheiro coberto ou rancho ao lado das pastagens;
- c) 3ª categoria: venda, correspondente à *pulpería* dos hispano-americanos, mistura de venda e hospedaria;
- d) 4ª categoria: estalagem ou hospedaria;
- e) 5ª categoria: hotel.

Em 1870, já se pode perceber a existência de muitos hotéis importantes em São Paulo, porém, estes só podiam ser utilizados mediante uma carta de apresentação. Nos anos seguintes, hotéis de pequeno porte passam a ser a base da oferta existente. Estes hotéis costumavam ser de propriedade familiar, sendo que, em sua maioria, foram construídos com o excedente do capital dos negócios principais destas famílias e existiam apenas como imóveis geradores de renda ou simplesmente para atender a satisfações pessoais (AMAZONAS, 2006).

Ainda assim, havia alguns hotéis de grande porte, como o Hotel Glória, que funciona desde 1922 e é, até hoje, um dos maiores hotéis do Rio de Janeiro (HOTEL GLÓRIA, 2006), e o Copacabana Palace, na mesma cidade, que foi inaugurado em 1923 e representa marco inicial da hotelaria como *core business*¹ no Brasil (COPACABANA PALACE, 2006).

Na década de 40 a hotelaria passou a se desenvolver com maior velocidade, devido aos incentivos do Governo. Estes foram ainda maiores nos anos 70, quando foi criado o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR, atual Ministério do Turismo) e outros órgãos de financiamento e incentivos fiscais para a construção de hotéis. Assim, as empresas hoteleiras nacionais dobraram a sua capacidade, enquanto outras de origem internacional aqui também se instalaram (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2006).

Em 1972, com a chegada do São Paulo Hilton, da rede Hilton, percebeu-se o início da adoção de uma administração mais profissionalizada nos hotéis e de uma demanda por profissionais capacitados para atuar nesta área. Depois do Hilton, outras

¹ *Core Business*: Expressão que define o negócio central/principal de uma dada empresa (GLOSSÁRIO, 2006).

redes internacionais também trouxeram seus hotéis para o Brasil, como o Sheraton e o Méridien, no Rio de Janeiro, e outros das redes Accor (francesa), Meliá (espanhola) e o Club Méditerranée (AMAZONAS, 2006). Esta nova realidade criou a oportunidade para que surgisse o curso de graduação especificamente em Hotelaria, que foi iniciado em 1978 em Caxias do Sul.

Na década de 80, todo este crescimento foi diminuído, devido à crise econômica pela qual passava o país. É deste período que data o surgimento da categoria apart-hotéis ou *flat services* (DUARTE, 2005).

O desenvolvimento da Hotelaria no Brasil só voltou a acontecer a partir de 1990, quando o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) criou uma linha de crédito específica para a construção de hotéis. Além disso, o Plano Real atraiu mais investidores, resultando na época de maior expansão da oferta da Indústria Hoteleira no Brasil (AMAZONAS, 2006).

Após este período, foi percebido que a demanda não havia aumentado da mesma maneira, o que gerou o problema de superoferta de hotéis, fazendo com que estes tivessem que baixar os preços e implantar outras práticas para tentar superar a forte concorrência. Assim, os empreendimentos hoteleiros cresceram pouco nos anos seguintes, até o mercado se recuperar e chegar na fase em que se encontra atualmente (em 2006), na qual ainda existe uma movimentação no setor hoteleiro, principalmente relacionada com os efeitos da globalização (que trouxe muitas redes internacionais): a concorrência, os custos mais acessíveis das passagens, entre outros, porém, com uma relação oferta-demanda mais equilibrada.

Conforme mostrado no capítulo anterior, a concorrência acirrada obriga as empresas a terem um diferencial para que possam vencer no mercado e o principal diferencial encontrado se tornou o serviço prestado. Assim, a Hotelaria começou a se desvencilhar cada vez mais da Administração, pois as empresas hoteleiras foram percebendo que, para que se pudesse ter um melhor serviço, é essencial que se tenha um funcionário bem preparado e que o hotel é uma empresa muito específica, sendo necessária uma formação própria para este tipo de empreendimento. Este fato, então, explica o crescimento do curso de graduação em Hotelaria em São Paulo e outras cidades que enfrentam a questão da vasta oferta de hotéis.

De uma maneira mais geral, as empresas foram percebendo que, para que a Hotelaria se desenvolva, no sentido de se caracterizar como uma oferta de qualidade, faz-se necessária uma formação profissional também de qualidade. Na realidade, como o turismo e a hotelaria são atividades de utilização intensa de capital humano, só o ensino e a formação de mão-de-obra especializada poderão responder aos desafios que o setor enfrenta (ANSARAH, 2002).

Desse modo, a necessidade da formação superior em Turismo e Hotelaria foi percebida e o primeiro curso de Turismo do Brasil foi criado em 1971, pela Faculdade Anhembi Morumbi, atual Universidade Anhembi Morumbi, em São Paulo. Pouco a pouco, dentro do Turismo, a indústria hoteleira começou a ganhar visibilidade, sendo o curso de hotelaria criado em 1978, pela Universidade de Caxias do Sul (RS), que oferecia cursos tecnológicos na área (ANSARAH, 2002).

Esta é considerada uma universidade de vanguarda e que passou a oferecer este curso específico devido ao intenso turismo da serra gaúcha e, conseqüentemente, grande volume de hotéis. Assim, achou-se necessária esta especialização para que os hotéis e o turismo como um todo pudessem atender as exigências do público.

De acordo com pesquisa realizada por Ansarah (2002), de 1994 a 2000 observou-se um crescimento significativo da oferta de cursos de graduação em Hotelaria no Brasil, de oito para 21 enquanto os cursos de Turismo aumentaram de 32 para 204 nesse mesmo período.

Ainda segundo a referida autora, esses cursos de graduação encontram-se distribuídos em 25 estados do país, sendo o universo da pesquisa realizada de 339 cursos existentes nas áreas de Turismo, Hotelaria e correlatas. Destes cursos, 293 são de Turismo, 22 de Hotelaria, 19 de Turismo e Hotelaria, três de Gastronomia e dois de Lazer e Eventos. Percebe-se uma maior incidência dos cursos no Estado de São Paulo (37,5%), que oferece 11 de Hotelaria, notando-se, também, que esta cidade possui o maior número de hotéis do país.

Com base nestes dados, nota-se que a importância do curso hoteleiro foi sendo comprovada por mais e mais empresas no mercado e a graduação em Hotelaria (e não mais Administração ou Turismo) foi conquistando o seu espaço, continuando, até hoje, em processo de expansão. De acordo com o Guia do Estudante, o número de

faculdades que ofereciam o curso nesta área no ano de 2003, no Brasil, era de 34, sendo 14 no Estado de São Paulo. Atualmente (em 2006), o número é de 13, no referido Estado. Analisando-se os dados do Estado de São Paulo, percebe-se que, de 2003 a 2006, a quantidade de faculdades que possuem o curso de Hotelaria diminuiu, demonstrando uma estabilização na oferta depois do *boom* ocorrido nos anos anteriores.

As possibilidades de atuação para os profissionais com formação superior em Hotelaria foram crescendo, na medida em que este foi sendo reconhecido no mercado de trabalho. Hoje essas possibilidades são diversas, englobando o planejamento estratégico, organização e administração nos setores hoteleiro e extra-hoteleiro, como gestão de hotéis, alimentos e bebidas, controladoria, *marketing*, entre outros. O profissional pode, ainda, atuar em áreas correlatas do setor, como gastronomia, lazer e recreação, cruzeiros marítimos, entre outros (ANSARAH, 2002).

Percebe-se, então, que o profissional da área pode atuar em cargos que necessitem de conhecimentos administrativos, cargos de gestão especificamente de empreendimentos hoteleiros ou de alimentos e bebidas e cargos diversos em que o funcionário possa aplicar os conceitos de hospitalidade apreendidos durante o curso.

Portanto, deve-se ressaltar a controvérsia existente em relação à denominação dos cursos de Hotelaria. Nos países anglo-saxões, prefere-se o nome Hospitalidade, enquanto que, nos países latinos, designou-se como Hotelaria. Até mesmo por questões mercadológicas o termo Hotelaria foi adotado, uma vez que existe uma falta de noção do conceito de Hospitalidade, o que poderia causar ambigüidade e induzir à idéia de hospital, e não de hotel (CAMARGO *in* DIAS, 2002).

No entanto, há razões que fazem com que o termo Hospitalidade pareça mais adequado como denominação para o curso superior da área. Em primeiro lugar, o termo Hospitalidade já conta com uma certa tradição no pensamento tanto da filosofia como da ciência pura. A Hospitalidade, como dever, como virtude e como direito, está presente no pensamento mítico, religioso e científico dos mais diferentes povos (CAMARGO *in* DIAS, 2002).

Além disso, ainda segundo o referido autor, ao se denominar o curso como Hospitalidade, permite-se um espectro de ocupações possíveis mais amplo do que simplesmente Hotelaria.

Analisando-se a questão por esse ângulo, percebe-se coerência nessa discussão, uma vez que a hospitalidade está presente nas relações humanas e deve ser aplicada, principalmente, pelos profissionais com formação superior hoteleira, em diversos campos de atuação, como nas instituições de saúde ou hospitais, ramo conhecido por hotelaria hospitalar.

No Hospital do Câncer, na cidade de Barretos, que atende 98% de pessoas pelo SUS (Sistema Único de Saúde), a hotelaria foi unida à humanização do atendimento. Reformas foram feitas no hospital, visando o conforto do paciente e a recuperação mais rápida. Salas com brinquedos, computadores e CD's foram desenvolvidas para as crianças, além da mudança no atendimento, sendo este mais hospitaleiro (COLLUTTI, 2006).

Também se deve mencionar a hotelaria institucional, a qual não visa lucro, é considerada como um benefício para os funcionários, pois oferece colônias de férias, clubes de campo, hotéis institucionais, entre outros, sendo é restrita a um determinado público, formado, geralmente, pelos associados, familiares e convidados. Um exemplo é a colônia de férias do Serviço Social do Comércio (SESC), em Blumenau, que oferece hospedagem, opções de lazer, atividades culturais e serviço de alimentação (SESC, 2006).

O tipo de hotelaria mais conhecido atualmente é a comercial, já que envolve os meios de hospedagem, como hotéis, pousadas e *flats*, além de visar sempre o lucro. Como exemplo do desenvolvimento do profissional da hotelaria nesses empreendimentos, vale citar algumas áreas em que o mesmo está apto a atuar: recepção, governança, eventos, alimentos e bebidas, entre outros. Geralmente, o funcionário almeja atingir cargos altos, como a gerência geral.

Outras competências do profissional hoteleiro estão ligadas ao tratamento especial que se deve ter com, por exemplo, idosos ou portadores de necessidades especiais. Estes clientes podem estar presentes em qualquer um dos tipos de hotelaria apresentados e o gestor da área deve desenvolver processos específicos que atendam

às suas necessidades, obedecendo a legislação vigente. Além disso, o desafio é se criar diferenciais no atendimento a este público, oferecendo oportunidades coerentes de entretenimento, lazer ou outra que se adeqüe à necessidade deste.

Mais um campo de atuação em que a hospitalidade pode ser aplicada por um hoteleiro é a hotelaria empresarial, na qual empresas de qualquer segmento de mercado podem aplicar estes conceitos presentes no dia-a-dia. Exemplo disso pode ser o investimento, cada vez maior, no atendimento ao cliente, seja por meio de ferramentas disponibilizadas a esses ou por meio de treinamentos intensivos aos funcionários.

A hospitalidade também pode ser inserida nas empresas no que se refere aos funcionários, pois uma equipe satisfeita e motivada pode produzir mais e melhor:

As empresas já se deram conta de que investir em espaços próprios para “dar um tempo do batente” é uma ótima opção para garantir a satisfação e, indiretamente, a produtividade do time. Desde abril, quando houve a mudança de escritório, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), reservou quase um quarto do seu andar no prédio para o relaxamento. Algumas mesas, uma lanchonete e uma grande janela garantem o sossego de quem quer dar uma pausa e de quem quer trabalhar em um local mais agradável, iniciativa que foi aprovada pelos funcionários (ISSO..., 2006, p.70).

Outro exemplo de aplicação de hospitalidade em empresas, com medidas voltadas ao ambiente de trabalho é o do escritório da Microsoft em Brasília, em que a iluminação natural passou a ser priorizada e as estações de trabalho foram remanejadas, a fim de que todas ficassem na região periférica, perto das janelas, o que garante iluminação natural para todos. Os funcionários também aprovaram essa medida, pois acreditam que “olhar para fora relaxa e faz a pessoa voltar para o trabalho com carga redobrada”, o que ainda gera benefícios para a empresa (ISSO..., 2006, p.70).

A hospitalidade ainda pode ser aplicada em diversos estabelecimentos que atendam ao público em geral, vendendo produtos ou serviços. Não é raro encontrar, por exemplo, em *shopping centres* e supermercados espaços destinados para as crianças, onde monitores cuidam dos filhos pequenos enquanto os pais fazem as compras. A intenção é prestar um serviço que ajude os adultos, facilitando sua estada nesses locais e, assim, fidelizando o cliente.

Percebe-se assim, que, aplicando as noções de hospitalidade adquiridas durante o curso de graduação, os profissionais com formação hoteleira encontram uma gama cada vez maior de possibilidades de atuação no mercado, visto a crescente importância da atitude hospitaleira e acolhedora não só em empresas ligadas à hotelaria, mas em organizações dos mais diversos ramos de atuação. Com o despertar desta consciência, o cliente passa a ser o foco principal de atenção e as noções de satisfação e fidelização acabam sendo indispensáveis para o sucesso das organizações. Assim, percebe-se que a hospitalidade pode contribuir neste sentido, gerando maior contentamento para o cliente externo e interno de uma empresa.

5 HOSPITALIDADE

Para que se entenda melhor a questão da hospitalidade, é necessário abordar alguns conceitos. Segundo o dicionário *Houaiss* da Língua Portuguesa, hospitalidade significa “o ato de hospedar; a acolhida de hóspedes; recepção ou tratamento afável, cortês, amável e gentil” (HOUAISS, 2006).

Já em outros dicionários, pode-se ver o conceito de hospitalidade que é mais comumente usado, sendo esta “o ato de hospedar quem está longe de sua residência, oferecendo-lhe cama, comida e segurança” (GRINOVER *in* DIAS, 2002, p. 26). Nesta definição é importante reparar que não se fala em hóspede ou turista, mas em quem está longe de sua residência, não importa o quanto. Nota-se, também, a associação direta feita entre hospitalidade e hospedagem e alimentação, atos totalmente ligados à hotelaria.

Em inglês, o *The Oxford English Minidictionary* (LIEBECK; POLLARD, 2005, p. 249) define hospitalidade como “a recepção e entretenimento amável dos convidados”, sendo possível reparar que este conceito já se desvincula um pouco de um hotel. Deve-se lembrar que, na língua inglesa, a palavra hospitalidade é derivada de *hospice*, que significa tanto uma casa medieval destinada ao repouso de viajantes como também uma casa de tratamento de saúde ou hospital, fazendo referência não só à hospedagem em si, mas também à atitude humana e acolhedora oferecida nestes locais (BARROWS; POWERS, 2004). Neste sentido, hospitalidade envolve não só o ato de servir, mas de acolher e cuidar de pessoas que estão fora de suas residências.

Provavelmente essas definições de recepção, afabilidade e acolhida a quem está longe de sua casa tenham suas raízes em tempos bastante remotos. Para os gregos do período homérico a hospitalidade se constituía em uma séria instituição, rivalizando com o casamento, e atendia a vários propósitos. Teciava uma rede de relações recíprocas, estabelecia vínculos entre os diferentes chefes e servia como uma importante forma de troca econômica em um tempo ainda muito distante do uso da moeda e da prática regular do comércio na Grécia Antiga (FINLEY, 1987). Ao se receber um hóspede, deveria ser oferecido um presente (dom) e se esperava a

retribuição (contra-dom) em forma de serviços ou em espécie. O termo grego para “hóspede”, *xenos*, também significa estrangeiro e estranho, o que dá a dimensão do que significava a obrigação que todo o homem tinha que cumprir com a hospitalidade. Deviam superar seus medos e desconfianças e receber a quem necessitasse de acolhida (AUSTIN; VIDAL-NAQUET, 1986).

Segundo Dias (2002, p. 98), conforme o latim, a etimologia da palavra, como a conhecemos hoje, provém de *hospitalitas-atis*, que significa: “o ato de acolher, hospedar; a qualidade do hospitaleiro; boa acolhida; recepção; tratamento afável, cortês, amabilidade; gentileza”, podendo-se perceber que o conceito antigo traz os mesmos princípios dos atuais. Também há a noção latina de *hospitalis*, que designava a “hospedagem gratuita e a atitude caridosa oferecidas aos indigentes e aos viajantes acolhidos nos conventos, hospícios e hospitais” (GRINOVER in DIAS, 2002, p. 27), entrando aqui, mais uma vez, a questão da hospitalidade como simples acolhida a quem está necessitado.

Na Europa, a partir do século XI, as palavras hospício (do latim *hospitium*) e hospital (também do latim *hospital-icum*) eram muito utilizadas, porém, com significado distinto do de hoje. Elas designavam locais às margens das estradas e que se destinavam a abrigar peregrinos de forma indiscriminada, fossem estas pessoas em viagens, doentes, loucos, sãos ou pobres (BELCHIOR E POYARES, 1987, p. 26 apud DIAS, 2002, p. 99). Ao longo dos anos, estas expressões foram perdendo seu sentido arcaico e se aproximando às suas noções modernas. As palavras *hostel* e *hotel*, por sua vez, possuem a mesma raiz e também refletem a idéia grega e latina de acolhida, significando “um lugar onde se fica abrigado” (DIAS, 2002, p.99). Foi a partir deste sentido que a palavra hospitalidade acabou sendo tão associada à noção de ligação à casa, ou seja, de hospedagem e, mais tarde, de hotel.

A essência da hospitalidade, para Belchior e Poyares (1987, p. 16 apud DIAS, 2002, p. 103), compreende:

a prestação, gratuita ou não, de serviços obtidos normalmente por uma pessoa em seu próprio lar, mas que, por não possuí-lo ou por estar dele ausente, temporariamente, não os tem à sua disposição. Basicamente, abrange leito e/ou alimentação. Quando são oferecidas acomodações para repouso ou descanso, caracteriza-se a hospedagem, quer seja ou não acompanhada de refeições. Ao se oferecer apenas as refeições, existirá hospitalidade, mas não hospedagem.

Assim, em um sentido mais geral, a hospitalidade é relacionada ao ato de acolher estranhos ou estrangeiros (tratando novamente da questão de se poder acolher tanto turistas como cidadãos da própria cidade), oferecendo – de acordo com as necessidades do hóspede e as condições do anfitrião – alimentação e hospedagem, separadamente ou em conjunto (DIAS, 2002).

Levando-se em consideração o conceito de hospitalidade de Brillat-Savarin, no século XVIII (apud LASHLEY E MORRISON, 2000 apud DIAS, 2002, p. 105), de que “entreter um convidado é fazer-se responsável por sua felicidade enquanto ele está sob o seu teto”, é possível ampliar um pouco mais a “responsabilidade” de um anfitrião. Além de hospedar e alimentar, também é necessário entreter.

De acordo com Camargo (2004), a hospitalidade funciona sob dois eixos, simultaneamente: o eixo social, que trata das interações especificamente sociais (espaços da hospitalidade), e o eixo cultural, que leva em conta as ações (tempos) abrangidas pela hospitalidade, das quais trataremos a seguir.

O eixo cultural, então, é formado por três ações de “responsabilidade” do anfitrião: hospedar, alimentar, entreter (que foram mostrados anteriormente) e recepcionar ou receber pessoas.

Este último ato é, na verdade, onde tudo se inicia. É aí que se faz necessário quebrar a barreira do desconhecido, lembrando que a hospitalidade caminha junto com a hostilidade, como foi visto entre os gregos, sendo esta um risco para quem dá e para quem recebe hospitalidade. Segundo Montandon, “o gesto de hospitalidade é, primeiramente, deixar de lado a hostilidade latente de qualquer ato de hospitalidade, pois o convidado, o estranho, aparece freqüentemente como reservatório de hostilidade” (*in* DENCKER, BUENO, 2003, pág 133). Nota-se, então, que a hospitalidade envolve barreiras a serem quebradas e que o ato de recepcionar é, talvez, o mais importante de todo o eixo, pois é neste que se começa a estabelecer o contato, que pode ser positivo, dando melhor fluência aos atos seguintes, ou negativo, fazendo com que a hostilidade permaneça, até que se consiga quebrá-la em outro ato do eixo.

Desde a época homérica, como citado acima, a hospitalidade já era considerada uma maneira de se viver em conjunto regida por regras, ritos e leis. Na *Ilíada* e na

Odisséia, Homero relata a existência de algumas regras fixas da hospitalidade, abrangendo a chegada, a recepção (recepcionar), o ato de se acomodar, festejar (alimentar e entreter), dizer seu nome e sua pátria, se deitar (hospedar), se banhar, a entrega dos presentes, as despedidas (MONTANDON, in DENCKER, BUENO, 2003). Assim, podemos perceber que as regras atuais da hospitalidade ainda carregam os mesmo princípios da Antigüidade.

Porém, assim como antigamente, a hospitalidade não se reduz apenas aos atos impostos ao anfitrião, pois a relação interpessoal que se instaura no momento inicial de toda esta interação é, talvez, a mais importante troca. O que é trocado não são apenas bens de consumo ou produtos com algum valor econômico, mas gentilezas, danças, festas. “As sociedades ocidentais modernas conservam um determinado número de traços de tais práticas e diferimos pouco em nossos costumes do que se fazia nas sociedades antigas, no jogo do oferecer e contra-oferecer” (MONTANDON in DENCKER E BUENO, 2003, p. 133), ou seja, no dom e contra-dom. Segundo Gotman (1987 apud ABREU in DENCKER E BUENO, 2003, p. 29): “a hospitalidade pode ser definida como o atributo ou a característica que permite aos indivíduos de famílias e lugares diferentes se relacionar socialmente, se alojar e se prestar serviços reciprocamente”. Essas relações de hospitalidade podem ser exercidas em contextos diferentes, pois existem várias situações em que o indivíduo está deslocado de seu lar. Estas situações constituem os espaços da hospitalidade, enquanto as ações tratadas anteriormente consistem no seu tempo.

Assim, voltando às noções de Camargo (2004) dos tempos e espaços da hospitalidade, se pode tratar do eixo social, formado pela hospitalidade doméstica, pública, comercial e virtual.

A doméstica envolve o conceito mais básico de hospitalidade e o de relações e ritos mais complexos. A hospitalidade pública abrange o direito de ir e vir “podendo ser entendida tanto no cotidiano da vida urbana (...), como na dimensão turística e na dimensão política mais ampla (...)”. Já no caso da hospitalidade comercial, trata-se de uma questão mais moderna, sendo as estruturas comerciais que surgiram em decorrência do turismo, entrando aqui a hotelaria. Por sua vez, a hospitalidade virtual, embora aconteça simultaneamente no espaço das anteriores, já possui algumas

características específicas, em que o emissor e o receptor da mensagem são, respectivamente, hóspede e anfitrião (CAMARGO, 2004, p. 54).

Segundo Wada (in DENCKER E BUENO, 2002), a hospitalidade acontece no domínio comercial, principalmente, nas nações ocidentais, onde esta não costuma ocupar posição central na escala de valores. Além disso, a reciprocidade desta relação é baseada na troca monetária e as empresas disputam entre si a “lealdade” dos clientes. Esta questão da fidelização é um ponto muito forte na hotelaria, tanto por causa da forte concorrência entre hotéis, como pelo seu desejo básico de aproximar o hóspede e fazer com que este se sinta em casa, pois, sendo leal àquele hotel, ele fica cada vez mais à vontade, como acontece em sua residência.

De acordo com De Paula (in DIAS, 2002, p. 70):

do ponto de vista tradicional de *marketing*, a hospitalidade [comercial] é vista como uma indústria composta de hotéis e de serviços de alimentação voltada para a produção de bens (produtos) e serviços que satisfaçam a demanda por acomodação, alimento e bebida fora de casa, sendo esses o seu *core business*.

Porém, Kotler (1980 apud DE PAULA in DIAS, 2002, p. 71) entende por produto “tudo aquilo capaz de satisfazer a um desejo”. Afirma, ainda, que um produto não significa apenas um objeto físico, como aparentemente o próprio termo sugere. Como exemplo, é possível citar a questão da alimentação. O alimento e a bebida são produtos tangíveis, enquanto o clima, o serviço ou o ambiente são partes intangíveis de um mesmo produto: a experiência de alimentação naquele estabelecimento. Logo, “qualquer coisa capaz de prestar um serviço, isto é, de satisfazer a uma necessidade, pode ser chamada de produto”.

O produto da hospitalidade, então, não pode ser considerado apenas o alimento ou a hospedagem, pois a hospitalidade está presente em muitas outras relações mais intangíveis e não necessariamente ligadas à hotelaria. Com este conceito, percebe-se que a hospitalidade e toda a variável serviço podem ser associadas a produtos de qualquer natureza.

Segundo Grinover (in DIAS, 2002, p. 27) “hoje, o conceito de hospitalidade estende-se para além dos limites de hotéis, restaurantes, lojas ou estabelecimentos de entretenimento”. Esta é uma atividade que auxilia no planejamento, visando soluções

de problemas concretos do dia-a-dia de seus produtos e serviços, através das relações mais saudáveis com clientes internos, externos e fornecedores.

Da Cruz (in DIAS, 2002, p. 39) também trata a hospitalidade em uma esfera muito mais abrangente do que simples hotelaria, dizendo que esta não se restringe à oferta de abrigo ou alimento, mas sim ao ato de acolher, considerado em toda a sua amplitude. E este ato pode ser aplicado em empresas dos mais variados ramos de atividade. A hospitalidade “envolve um amplo conjunto de estruturas, serviços e atitudes que, intrinsecamente relacionados, proporcionam bem-estar ao hóspede”. Neste caso, o hóspede pode ser considerado como qualquer cliente.

A infinidade de combinações que podem ser realizadas quando se trabalha a visão de hospitalidade desta maneira, leva a pensar que existem outras variáveis a serem consideradas no entendimento deste conceito, a fim de torná-lo amplo como efetivamente é.

E nesta questão se encaixa a definição de Gotman (2001 apud GRINOVER in DIAS, 2002, p. 26) de que “hospitalidade é, fundamentalmente, o ato de acolher e prestar serviços a alguém que, por qualquer motivo, esteja fora de seu local de domicílio”. Esta definição engloba tanto a questão de que hospitalidade pode ser aplicada em qualquer relação e agregada a qualquer produto, quanto a questão de que não se aplica apenas aos hóspedes, mas pode ser trazida a qualquer cidadão. Camargo (in DIAS, 2002, p. 9) traz uma definição relacionada:

ao se falar em hospitalidade, o espectro de ocupações possíveis é bem mais amplo do que simplesmente hotelaria. O profissional da hospitalidade não é apenas o do hotel e do restaurante, mas também o que atua em órgãos e empresas que, de alguma forma, acolhem os habitantes da própria cidade.

Vincula-se esta visão, novamente, à de Gotman (2001 apud GRINOVER in DIAS, 2002), que diz que a hospitalidade também envolve a relação entre os clientes e uma empresa, colocando a questão do acolhimento e das atitudes hospitaleiras na estrutura previamente existente da organização.

O ambiente onde se desenvolvem as relações de hospitalidade tem importância fundamental para atrair e promover a satisfação do cliente, seja este interno ou externo, também estando esta na indústria da hospitalidade institucional ou naquela que visa lucro. E neste ponto entra a igual importância dos aspectos indiretos que impactam na

visão e avaliação finais do produto em si: cordialidade do serviço, conforto do ambiente e qualidade na venda e pós-venda de produtos, entre outras atitudes hospitaleiras (DE PAULA, in DIAS, 2002). Kotler (apud CANTON, in DIAS, 2002, p. 84) também defende que “os produtos vão além de bens tangíveis” e que os serviços os incorporam. Assim, os produtos são uma combinação de objetos físicos, pessoas, locais, cultura da organização, atendimento e outros aspectos que influenciam na imagem que o cliente abstrairá da experiência como um todo.

Desta forma, percebe-se que a maneira com que a organização trabalha sua hospitalidade e constrói sua relação com o cliente interno e externo poderá ser decisiva na caracterização do empreendimento por parte destes, podendo ser mais ou menos positiva e criando maior ou menor “lealdade” de acordo com a estrutura desta relação.

Entre vários autores, Hervé lê Brás (apud ABREU in DENCKER, BUENO, 2003, p. 30) cita a “hospitalidade inerte” como sendo um conjunto composto por superfície, acessibilidade, conforto, estética, historicidade, entre outros fatores que formam a “hospitalidade dos lugares e não das gentes”. Após pesquisa entre outros autores, identifica-se uma nova linha, que seria a hospitalidade de serviços, que trata, basicamente, do capital humano e que não é contemplada no conceito de “hospitalidade inerte”. A sugestão deve-se à percepção de que este assunto foi abordado por diversos autores, porém, sem uma conceituação específica para tal.

Assim, a primeira linha trabalha com a estrutura de hospitalidade da organização, que envolve questões mais práticas e tangíveis, como, por exemplo, proporcionar entretenimento, caso haja alguma espera no atendimento, podendo a empresa ter alguma sala de espera com televisão, revistas ou outras distrações. Neste caso também se encaixa a alimentação, pois o estabelecimento pode servir café, biscoitos ou simplesmente água, variando os itens de acordo com o ramo em que atua. Portanto, para lidar com este tipo de hospitalidade, é importante que o gestor tenha um dinamismo necessário na gestão estratégica dos seus sistemas de hospitalidade.

Percebe-se, então, que, mesmo na hospitalidade inerte, o fator humano representa um item que faz a diferença, pois há uma pessoa responsável por administrar todos estes serviços que, conforme apresentado, têm impacto fundamental na imagem da empresa para seus clientes.

Assim sendo, para melhor entendimento, julga-se necessária a divisão de responsabilidades. Nesta, encontram-se o gestor, que estrutura e administra a atividade, e os funcionários, que a executam.

É necessário ressaltar que os gestores devem ter alto nível de conhecimento na área da hospitalidade, para que estejam aptos a exercê-la de forma positiva. Também devem entender que os funcionários que executam a atividade são de extrema importância e que a hospitalidade deve ser aplicada igualmente a eles, para que se sintam valorizados e satisfeitos com o seu trabalho (conforme tratado na seção 1 Evolução da Administração).

Estes funcionários de cargos mais operacionais representam o contato direto dos clientes com a organização e devem ser treinados para exercer bem as atividades neste sentido. Sendo assim, segundo De Paula (in DIAS, 2002, p. 71) estes empregados devem estar preparados para “entender, criar e fornecer um nível de serviço tal que possa identificar, antecipar, superar ou atender as solicitações explícitas de seus clientes”. Implicitamente, eles também deverão entender que este nível de serviço será, de alguma forma, recompensado, seja naquele momento ou mais tarde, quando se tiver conquistado a tão almejada fidelidade do cliente.

Assim, nota-se que, além dos fatores benéficos para os clientes, também existem benefícios para a empresa que se estrutura e se comunica para prestar a hospitalidade. Segundo Grinover (in DIAS, 2002, p. 26) “a oferta de hospitalidade é uma troca que tem por objetivo aumentar o bem-estar tanto do anfitrião quanto do hóspede. (...) O anfitrião beneficia-se do aumento de prestígio e respeito dentro da comunidade”. Trazido para a realidade da hospitalidade comercial, isto significa dizer que a empresa será reconhecida no mercado por suas atitudes hospitaleiras, mesmo que o termo “hospitaleiro” ainda não seja utilizado pela maioria dos profissionais. Além disso, a organização poderá se sentir gratificada ao perceber o retorno destas atitudes, vindo dos seus clientes internos ou externos.

Para ilustrar com a realidade esta questão, a fim de se mostrar como uma empresa pode incorporar hospitalidade de uma maneira formal, foi entrevistado o Sr. Juraci Matos, superintendente executivo do Corporate Administrative Services (CAS) do

ItaúBank, antigo BankBoston. O Itaú concluiu a compra do BankBoston no Brasil em meados do presente ano (ITAÚ..., 2006).

O Sr. Juraci Matos trabalha na empresa há cerca de nove anos (informação verbal²), atuando na área de *Facilities Management* (Gestão de Facilidades), que é definida pela International Facility Management Association (IFMA) como sendo “uma profissão que abrange múltiplas disciplinas, para assegurar funcionalidade do ambiente construído integrando pessoas, espaços, processos e tecnologias (tradução nossa)” (INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION, 2006).

Outro conceito define a gestão de *facilities* (ou de facilidades) como a combinação otimizada de esforços que visam facilitar as atividades de todas as áreas de uma organização, sendo responsável pelas atividades de suporte e de infraestrutura, sendo mais um entre os elos da dinâmica organizacional, na busca de vantagem competitiva e sobrevivência das organizações (QUINELLO; NICOLETTI, 2006).

A partir destes pode se perceber a relação entre as atividades compreendidas pelo setor de *facilities* e o conceito de hospitalidade, uma vez que a hospitalidade nas empresas também busca integrar pessoas e processos, é uma área de suporte e que se torna um diferencial em termos competitivos. Além disso, apesar do conceito de Gestão de Facilidades ainda ser novo no Brasil (sendo os Estados Unidos e a Inglaterra os países pioneiros na implantação de *facilities* aos negócios), o conceito de hospitalidade em empresas que não tenham relação com hospedagem ou alimentação é ainda mais recente, tanto no Brasil quanto no exterior. Portanto, apesar desta forte relação entre os dois termos, quando se fala de organizações existe a preferência por utilizar o primeiro, que é mais internacionalizado, bem estabelecido no exterior e já possui empresas prestando consultoria especificamente na área. No entanto, apesar de ser difícil afirmar com precisão quando surgiu, a percepção ou necessidade pela obtenção de *facilities* já é um fenômeno internacional.

O Sr. Juraci Matos, que é formado em engenharia civil, após trabalhar durante aproximadamente quatro anos em uma construtora civil, entrou para o ramo de bancos,

² Informação fornecida por Juraci Matos em entrevista realizada na sede do ItaúBank, em São Paulo, em setembro de 2006.

atuando durante 16 anos no Banco Noroeste, nas áreas de manutenção de agências e patrimônio, quando o fenômeno de *facilities* começou a surgir no Brasil. Assim, a Cushman & Wakefield Semco, empresa americana de gerenciamento de *facilities*, foi contratada para implantar esse conceito no banco.

Em seguida, ele começou a trabalhar no BankBoston, participando da expansão e implantando todo o conceito de *facilities* que ele imaginava para uma empresa, criando um organograma para o CAS que abrangesse toda a parte de infra-estrutura e serviços que suportassem o negócio-fim (*core business*) da organização. Ainda no Banco Noroeste, era o responsável somente pela área de *facilities* e, no BankBoston, atual ItaúBank, pôde criar uma estrutura mais abrangente como superintendente executivo de um departamento maior, o CAS, como poder ser observado no organograma³ a seguir:

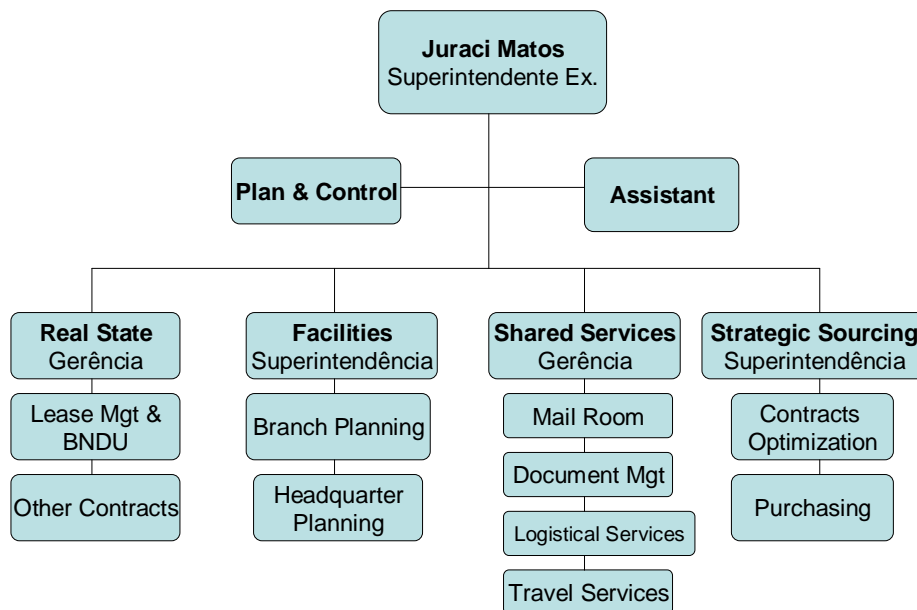


Figura 1: Organograma CAS – 50 funcionários e seis estagiários
Fonte: CAS – ItaúBank.

³ O organograma se encontra em inglês porque o BankBoston (que pertencia a um grupo americano) assim o faz.

No organograma idealizado e implantado no Itaú pelo Sr. Juraci Matos é importante destacar os setores *Facilities* e *Shared Services*, visto que os demais representam a parte técnica da superintendência.

Assim, o setor de *Facilities* abrange as áreas de *Branch Planning* e *Headquarter Planning*, nas quais cuida-se da manutenção e serviços de toda a estrutura predial.

Na área chamada de *Shared Services*, administram-se todos os serviços compartilhados, como postagens, e a parte de distribuição, como o suprimento de material de escritórios para todos os setores do banco (*Mail room* e *Logistical Services*). Além disso, por se tratar de um banco, há uma área de *Document Management*, na qual cuida-se da documentação do banco, como arquivo morto, microfilmagem e recuperação de arquivos. O *Travel Services*, por sua vez, administra o planejamento de viagens, como compra de passagens e reservas em hotéis.

O setor de *Shared Services* entende o pessoal interno como cliente, exercendo uma função de provedor de serviços. Segundo Sr. Juraci Matos:

a intenção era a de exercer uma administração terceirizada, mas com visão de provedor de serviços, o que deu muito certo. É como se eu fosse uma empresa, dentro dessa organização (ItaúBank), provendo serviços, ao invés de ser um funcionário. A vantagem é que você cria processos muito mais padronizados, como se fosse uma empresa tendo que lidar com seu cliente.

Aqui encontra-se a visão de hospitalidade apresentada até então, segundo a qual o setor apresentado cuida de pontos que não são a atividade fim da empresa, mas que dão suporte e melhoram a relação entre a organização e seus clientes externos e internos.

No caso em questão, o gestor aplica a hospitalidade diretamente a seus clientes internos, através da adequação do seu ambiente de trabalho, por exemplo. O prédio do Itaú possui um jardim de 10.000 m², que funciona como área de decompressão para os funcionários. Também há a preocupação em se utilizar o máximo possível de iluminação natural, sistemas de informática e de comunicação modernos e mobiliário ergonômico. Assim, um estudo feito pelo Bank of America (grupo que controlava o BankBoston) mostra que 99% dos empregados aprovam e estão satisfeitos com as instalações do seu local de trabalho. Segundo o Sr. Juraci Mattos, os benefícios

trazidos por esse agradável ambiente são sentidos diretamente na produtividade da equipe (O SENHOR..., 2006).

Outro exemplo interessante de aplicação desse conceito de *facilities*, que nos foi passado pelo entrevistado, é em relação aos *motoboys*, que faziam parte do quadro de funcionários da empresa, sendo, antigamente, cerca de 70, divididos por andar. Isto gerava tempo ocioso destes, pois não havia serviço o tempo todo. A alternativa escolhida foi contratar uma empresa terceirizada, que absorvesse essa mão-de-obra do banco e, ainda, pudesse desenvolver uma carreira para esses funcionários lá dentro, otimizando o tempo destas pessoas. Hoje, o banco utiliza os serviços de apenas 20 *motoboys*, pois os pedidos são distribuídos de forma organizada e otimizada. Percebe-se, aqui, que a iniciativa não visava apenas a diminuição de custos, mas também a organização de um serviço e aumento de sua qualidade, além de proporcionar uma expectativa maior de carreira para aqueles funcionários.

Mais uma vez, encontra-se uma aplicação do conceito de hospitalidade de maneira efetiva, pois estes empregados se sentiram mais acolhidos e úteis para a empresa além de que, como foi mostrado, este tipo de atitude hospitaleira acaba revertendo em lucros não só para o cliente interno, mas para toda a empresa.

De acordo com o entrevistado, para criar uma estrutura com o conceito de *facilities* que funcione em uma organização formal, é preciso criar procedimentos para cada atividade do serviço e divulgá-los, além de disciplinar a demanda existente para aceitar e seguir aqueles procedimentos. Assim, por exemplo, por meio da Internet, criou-se um modo de pedido, que o cliente deve utilizar para solicitar algo ao banco. Disciplinar essa demanda, incentivando-a a utilizar esse meio é imprescindível para que o atendimento seja eficaz.

Dessa forma, estabeleceu-se um padrão e:

na medida em que você define um modelo de trabalho, para qualquer serviço e esclarece isso para seus clientes externo e interno, você vai querer colocar nesse padrão 90% da sua demanda. Nunca será possível encaixar 100% da demanda, mas isso vai reduzir a tipicidade para 10% e é para essa fração de 10% que você vai poder oferecer um tratamento especial, individualizado. Assim os 90% passam a ser sua obrigação e os 10%, que seriam um problema, passam a ser para você um *upside*, onde você pode concentrar as pessoas boas para as soluções customizadas, o que gera no demandante a impressão de que você é

fantástico. E você não vai ser fantástico para todo mundo, você vai ser fantástico para aqueles que precisam.

Aqui nota-se a hospitalidade totalmente aplicada, ou seja, existe aquele conceito hospitaleiro tradicional, porém, ele está aplicado à realidade de uma empresa. No exemplo real mostrado, o gestor aplica estes conceitos, contudo, ao se adequar à empresa em questão, podemos observar que existe a necessidade de se criar processos que agrupem a maior parte dos clientes, para que a hospitalidade possa ser prestada de acordo com a necessidade de cada um. Aqueles que se consegue tratar da mesma forma, padronizada, sem deixar de ser hospitaleiro, representam 90% de toda a demanda. Porém, há uma exceção de 10% que deve ser tratada com atenção especial, seja por se tratar de um cliente que exige um tipo de tratamento mais personalizado, seja por se tratar de um caso em que ocorreu algum problema fora do padrão.

Assim, o entrevistado diz que a matéria-prima do setor de serviços são os problemas. Os problemas menores representam 90% dos casos e devem ser colocados em uma “vala comum”, pois estes são o negócio, a *commodity*⁴ do setor, ou seja, para uma empresa de sucesso, é obrigatório que se consiga lidar bem com estes clientes. Já os problemas maiores (que representam 10% dos casos) são fora da *commodity*, e é aí que a empresa tem a oportunidade de agregar valor, através do seu modo único de atender, ou seja, de sua atitude hospitaleira. Então, pode-se perceber que a hospitalidade também está presente nestas situações, melhorando a imagem que o cliente tem da organização.

Porém, para que a imagem da empresa seja positiva para 100% dos clientes, aqueles que possuem problemas mais comuns também devem ser surpreendidos e isto é feito através do pós-venda, que possui, da mesma forma, um sistema padronizado: dentro deste grupo, são selecionados alguns exemplos para que seja feito um *call back*, ou seja, o funcionário liga para o cliente e pergunta como foi seu atendimento, apesar de já saber que ele foi bem atendido. Desta maneira, o cliente é surpreendido por um outro lado e fica com a imagem de que a organização realmente se preocupa com o seu problema, dá atenção, é afável e gentil. Conforme apresentado anteriormente, segundo De Paula (*in* DIAS, 2002, p. 71), estes aspectos indiretos, tais como

⁴ *Commodity*: produto primário, com característica comum que pode ser gerado em diversos lugares (JOCKYMAN, 2003.)

cordialidade do serviço e qualidade na venda e pós-venda, entre outras atitudes hospitaleiras, impactam na visão e avaliação final da empresa como um todo. Segundo o Sr. Juraci Mattos, se o cliente foi bem atendido no seu primeiro contato com a organização, sua percepção na hora crítica e até nas falhas da empresa é diferente. Portanto, caso ele venha a ter um problema maior, sua tolerância ao erro fica muito maior.

Portanto, a matéria-prima da área de serviços é a expectativa das pessoas, são os problemas, podendo ser esta área um diferencial agregado ao produto ou, quando se trata de uma empresa só de serviços, não há nem um produto físico a ser entregue. Então, é preciso criar mecanismos de padronização, estudar o processo de serviço como o de uma indústria, pensando qual é o produto, a embalagem. Só assim os serviços poderão ser encarados como negócio e talvez seja isso o que ainda falta no Brasil.

O Sr. Juraci Matos afirma que:

não se vê a área de serviços como um segmento de negócio. [...] Quando você aplica uma metodologia em um processo passa a ser negócio e o elogio passa a ser somente um item a mais. [...] O importante é saber levar a coisa para o lado de resultados e a área de serviços nunca foi vista dessa forma, ainda está incipiente, faltam fóruns de representatividade.

Justifica-se, assim, a vinda para o Brasil de empresas norte-americanas do ramo de *facilities*, uma vez que os Estados Unidos perceberam, há muitos anos, essas características dos serviços. “Nos Estados Unidos e na Europa o serviço é um segmento como a indústria e o comércio e é formatado como tal. Tem um *briefing* de venda, tem produto, é empacotado, tem pós-venda, como se fosse um segmento. No Brasil não”, explica o Sr. Juraci Matos.

O gestor ainda acrescenta que um grande problema desta área no Brasil é que existe tecnicidade demais. As empresas se preocupam muito com questões técnicas, como tempo médio do atendimento, tecnologias de limpeza, etc e se dedicam a isso. Porém, isto tudo é *commodity*, é comum a todas as organizações, são processos básicos que se deve ter impreterivelmente. Para uma empresa ter sucesso, precisa adicionar valor. Uma *commodity* está sujeita a variações do mercado, pode-se ter maior demanda em uma situação e menor em outra. No entanto, quando se agrega valor

através dos serviços, segundo o entrevistado, “é você quem faz o preço. Na área de serviços, deve se pensar dessa forma: como fazer diferente e como surpreender”. É preciso inteligência e conhecimento, pois se está lidando com pessoas, que possuem sua personalidade e seu ego, e cada uma deve ser tratada segundo as leis da hospitalidade, para que se sinta acolhida e bem tratada, gerando nesta pessoa a vontade de voltar a procurar a empresa que causou esta sensação agradável.

Considerando-se as noções de hospitalidade de acolher, fazer o outro sentir-se bem e confortável fora de sua casa, a relação entre esse tema e as ações da gestão de *facilities* torna-se ainda mais evidente. O Sr. Juraci Matos acredita que até poderia se utilizar o termo hospitalidade no Brasil, ao invés de *facilities*, mas, como o BankBoston era uma empresa americana, aderiu-se a essa nomenclatura, até pelo motivo apresentado de ser um conceito bem estabelecido nos Estados Unidos.

Ao ser questionado sobre essa relação, o Sr. Juraci Matos afirmou que acredita que:

o pessoal de hotelaria se daria muito bem em *facilities*, porque tem essa visão. Acho que, hoje, a gestão de *facilities* já está mais conhecida, as pessoas estão apostando muito no lado técnico, por isso tem muito engenheiro nesse processo. É claro que o profissional de hotelaria vai precisar também desse conhecimento técnico, mas isso se pode comprar, sabendo dessa necessidade, pode-se contratar o profissional correto. O que você está provendo é fácil, é técnica, a diferença está no “como” você está provendo.

Vale ressaltar que este cargo também exige conhecimentos técnicos, os quais talvez não pudessem ser aplicados por um profissional com formação hoteleira, mas a essência dos serviços e visão de hospitalidade, que são necessárias para o gerenciamento dessa área, certamente poderiam ser aplicadas por um profissional hoteleiro, como afirma o próprio Sr. Juraci Matos.

No entanto, vale ainda ressaltar que o primeiro desafio a ser enfrentado pelo gestor de *facilities* é o de demonstrar a necessidade da criação de um departamento para essa área, quando as empresas estão em fase de contenção de despesas, mas, ao mesmo tempo, precisam de atividades facilitadoras do seu *core business*.

Segundo o Sr. Juraci Matos, é preciso entender que “você não é o *core business* da organização, você tem que ser o coadjuvante. Mas coadjuvante também ganha o

Oscar, isso é estratégia”. Para ele, o profissional de serviços, em uma realidade voltada para a redução de custos, deve tentar traduzir o custo-benefício de suas ações em uma linguagem financeira, o que nem sempre é fácil, mas necessário para tornar a argumentação convincente. Assim, a estratégia está até na hora em que os projetos devem ser apresentados, pelo gestor de *facilities*, à organização.

Com esse exemplo, pode-se perceber que o conceito de hospitalidade em empresas atuantes em ramos não hoteleiros está se difundindo, pois se faz cada vez mais necessário para as empresas a valorização do funcionário, a agregação de valor nos produtos e serviços oferecidos e a fidelização dos clientes, em um mercado tão imprevisível, com uma concorrência tão acirrada.

Assim, a aplicação de alguns conceitos de hospitalidade em uma empresa, modulado por uma estrutura formal, representa mais um ramo de atuação para os profissionais com formação superior em hotelaria, e, nesse caso, em aparente crescimento.

Estas questões trabalhadas tornam-se importantes quando se fala de profissionais da hospitalidade, pois estes são representados, atualmente, pelos hoteleiros (uma vez que ainda não existe uma graduação específica em hospitalidade), que aprendem a fazer com que o cliente se sinta acolhido e a tratá-lo segundo as leis da hospitalidade. O importante, agora, é entender que estas leis podem ser aplicadas a qualquer indivíduo que esteja temporariamente fora de seu lar, seja ele turista ou habitante da própria cidade, pois ele se encaixa nesta descrição no momento que pisa fora de sua casa, seja para ir ao banco, ao *shopping* ou a qualquer outro estabelecimento. O fato de ele se sentir acolhido é o que poderá fazer toda a diferença na sua avaliação de uma organização como um todo.

Assim, trazer um pouco do hábito antigo de hospitalidade aos cidadãos, estejam eles na situação de funcionários, clientes ou fornecedores de uma empresa de qualquer natureza, é uma proposta que se encaixa no princípio da hotelaria de acolher e fazer qualquer um se sentir em casa.

6 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi realizada com o fim de se verificar a valorização e a aplicação de elementos relacionados com a hospitalidade em estabelecimentos extra-hoteleiros que vendem produtos diretamente a pessoas físicas (cliente final). De acordo com o propósito deste projeto como um todo, que busca descobrir como a hospitalidade é aplicada em empresas fora do ramo hoteleiro, a pesquisa de campo se faz importante na medida em que torna possível a confirmação ou não dessa crescente preocupação com a hospitalidade de maneira prática e visível aos clientes.

Essa análise foi realizada considerando-se o conhecimento adquirido pelo grupo ao longo do curso de graduação em Hotelaria. Para tal, investigaram-se alguns aspectos de hospitalidade que são considerados relevantes e influenciam a visão que o cliente possui do estabelecimento.

O grupo utilizou o método de observação conhecido como “cliente oculto” em 50 estabelecimentos da cidade de São Paulo. É importante ressaltar que não foram realizadas entrevistas com os funcionários, mas que, ao longo do contato, sempre se procurou registrar a percepção das pesquisadoras em relação aos aspectos de hospitalidade. Dentro da cidade de São Paulo não foi definida uma região específica para as visitas realizadas, uma vez que a intenção era se passar por um cliente, que frequenta lojas em diferentes locais no seu dia-a-dia.

Para definir o universo de pesquisa fez-se uma divisão entre empreendimentos que prestassem atendimento por meio de funcionários comissionados que abordassem o cliente para orientá-lo e empreendimentos nos quais se espera que o cliente encontre o que procura sem o auxílio de uma pessoa da empresa. Essa separação foi considerada essencial, pois em cada um dos dois tipos de serviço apresentados se espera um atendimento diferente. Enquanto numa loja de atendimento o cliente busca acolhimento no momento de sua chegada, numa de auto-serviço fatores como a sinalização de produtos tornam-se mais importantes.

Dessa forma, dentro de cada grupo foram selecionadas cinco categorias de lojas, que atuam em ramos variados, a fim de tornar o universo da pesquisa mais abrangente.

Consideraram-se as características específicas de cada categoria para que a análise não ficasse distorcida. Os estabelecimentos escolhidos no grupo Atendimento vendem produtos distintos que se encaixam na divisão a seguir:

- a) calçados;
- b) telefonia celular;
- c) óculos;
- d) brinquedos;
- e) eletrodomésticos.

No grupo Auto-serviço, por sua vez, também foram escolhidas cinco categorias de ramos diferentes, sendo elas:

- f) supermercados;
- g) *pet shops*;
- h) livrarias;
- i) lojas de material de construção;
- j) lojas de departamento.

Como não foram feitas entrevistas diretamente com os funcionários das empresas e não foi solicitada autorização por parte destes, os nomes dos estabelecimentos pesquisados não serão divulgados.

Para definir os aspectos avaliados em cada estabelecimento visitado foram levados em consideração alguns conceitos de Las Casas (2002) em relação aos fatores que os clientes ponderam no momento em que avaliam a prestação de serviço.

O primeiro fator envolve a tangibilidade, pois os clientes tendem a avaliar toda a evidência possível nos prestadores de serviços, como o escritório, o *layout*, os equipamentos e máquinas utilizados, os aspectos de higiene e a aparência dos funcionários.

Em seguida, é considerada a confiança, que se refere à capacidade da empresa de prestar serviços de forma segura e correta, bem como a autoconfiança do funcionário em fornecer informações precisas por meio do conhecimento.

Outro item que pode ser observado pelo cliente é a capacidade de prestação de serviços com boa vontade e prontidão (responsividade). Além disso, o fator empatia engloba a atenção individualizada, o cuidado e a atitude do funcionário de colocar-se no

lugar do consumidor, a fim de prestar serviços adaptados às reais necessidades de cada um.

Assim, utilizando-se essa base teórica, foram elaborados roteiros de observação que pudessem guiar o grupo no julgamento de cada estabelecimento (tais roteiros encontram-se nos apêndices A e B). Além disso, dentro de cada item deste roteiro, foram desenvolvidos critérios a fim de se ter uma unicidade e padrões estabelecidos na avaliação. Em cada item os locais foram analisados como ótimo, bom, ruim ou péssimo, com exceção da questão pesquisa de satisfação, que possui respostas sim ou não.

O primeiro aspecto percebido no grupo Atendimento foi o acolhimento, ou seja, a prontidão do funcionário em se colocar à disposição do cliente para auxiliá-lo na sua busca. O fator acolhimento é significativo na medida em que impacta na primeira impressão que se tem do local e, por esse motivo, foi o primeiro item a ser observado na pesquisa de campo. Para que o acolhimento do empreendimento fosse considerado ótimo, o funcionário deveria ter se prontificado a receber o cliente no exato momento de sua chegada. Se o empregado demorou alguns instantes para perceber o cliente na loja, o acolhimento foi considerado bom. Nas vezes em que a demora foi mais longa, trazendo incômodo ao cliente, o acolhimento foi ruim. Já quando ninguém veio recepcionar o consumidor, esse aspecto foi julgado como péssimo.

No grupo Auto-serviço, o primeiro item avaliado foi a sinalização e a indicação de locais e produtos, ou seja, a facilidade com que o cliente encontra o que procura sem a necessidade de auxílio de um funcionário. Neste tipo de estabelecimento, a sinalização é de extrema importância na primeira impressão do consumidor, pois evitará que o cliente fique confuso, fazendo com que se sinta à vontade logo ao entrar no local. A sinalização foi considerada ótima quando havia placas visíveis e organização nas prateleiras ou araras onde ficavam os produtos. Considerando-se que a placa é fator de maior importância, pois facilita a localização do cliente na loja, a sinalização foi julgada boa quando as placas não estavam visíveis o suficiente, mas as prateleiras ou araras se mantinham organizadas. Já quando o estabelecimento não possuía placas ou não estava organizado, foi avaliado como ruim. Por fim, se o empreendimento apresentou as duas variáveis de maneira negativa, se encaixou no critério péssimo.

Os próximos aspectos julgados são comuns em ambos os grupos (Atendimento e Auto-serviço), uma vez que nos dois casos se avaliou o atendimento prestado pelo funcionário, sendo que, nas categorias de Auto-serviço, buscou-se ajuda para localizar ou obter maiores explicações sobre um determinado produto. O restante dos itens é composto pelo interesse do funcionário em ajudar com o problema específico, pela infra-estrutura de hospitalidade existente no local, a conservação do estabelecimento e a existência de pesquisas de satisfação do cliente, ocorrendo, da mesma forma, nos dois grupos.

A avaliação do atendimento foi baseada tanto na autoconfiança e empatia do funcionário como numa análise subjetiva do grupo no instante de cada atendimento prestado, considerando-se o ato de atender como o de “acolher, receber com atenção ou cortesia; dar solução, resolver” (ALMEIDA, 2006, p. 36). Assim, para que o estabelecimento fosse considerado ótimo nesse quesito, foi necessário que o funcionário soubesse todas as informações questionadas, gerando qualidade, explicasse todas as perguntas, indicasse os locais e produtos corretamente e sanasse as dúvidas existentes, superando as expectativas do cliente. Para ser bom, o funcionário deve ter prestado um atendimento normal, explicando as informações necessárias, porém sem superar as expectativas dos clientes, não o encantando. Caso o funcionário não possuísse as informações necessárias para ajudar o cliente, o atendimento foi considerado ruim. E, para o atendimento ser péssimo, o funcionário deve ter demonstrado pouco interesse e paciência no momento, evitando o cliente e querendo resolver logo a situação, gerando insatisfação.

Para que a questão do interesse do funcionário em ajudar o cliente fosse analisada, durante o atendimento o grupo impunha um problema fictício ao mesmo, avaliando sua atitude para solucioná-lo. Assim, a responsividade do empregado foi considerada, pois mostra exatamente esse tipo de interesse, já que envolve a boa vontade e a prontidão na prestação do serviço. A avaliação levou em consideração o fato do empreendimento possuir ou não o produto procurado. Portanto, nos casos em que o produto buscado estivesse disponível na loja, o interesse foi ótimo quando o funcionário demonstrou esforço para resolver a questão proposta, resolveu efetivamente o problema, sem gerar incômodo para o cliente, ou seja, evitando seu

desgaste e que este tivesse que tomar iniciativa para que seu problema fosse solucionado. Para ser bom, o funcionário deve também ter mostrado esforço e resolvido o problema, porém, gerando o desgaste do cliente e a necessidade do consumidor em tentar, ao invés do próprio funcionário, resolver a questão. Para o interesse ser ruim, o funcionário deve ter se esforçado pouco, além de não ter resolvido o problema do cliente, obrigando-o a buscar alternativas sozinho. Já quando o funcionário não se esforçou, não resolveu o problema e o cliente teve que tomar a iniciativa para encontrar uma solução, o interesse foi considerado péssimo.

Em contrapartida, quando o produto não se encontrava disponível no estabelecimento, a avaliação foi feita de maneira diferenciada. O interesse foi considerado ótimo quando o funcionário mostrou opções dentro da loja e, em seguida, indicou outros estabelecimentos que tivessem o produto procurado. Além disso, o cliente não teve que tomar a iniciativa na resolução de seu problema, pois o funcionário foi pró-ativo e suficiente. O quesito bom foi aplicado quando foram mostradas opções na loja e fora dela, porém, o cliente teve que se incomodar e insistir para que isso ocorresse. Por sua vez, o interesse foi ruim quando o funcionário, apesar de apresentar opções no próprio estabelecimento, não indicou outros locais e o cliente teve que tomar a iniciativa. Já o interesse foi considerado péssimo quando nenhum dos itens foi cumprido, ou seja, não foram mostradas alternativas nem dentro, nem fora do local e o cliente ficou insatisfeito.

Continuando com os quesitos avaliados, o próximo item foi a infra-estrutura de hospitalidade do estabelecimento, que leva em consideração a existência de detalhes que tornam um ambiente mais hospitaleiro e aconchegante, como água, café, local para sentar, banheiros, entre outros. Estes detalhes, apesar de não serem a finalidade ou o foco de cada loja, fazem parte de uma importante infra-estrutura de apoio, que influencia na percepção do cliente, pois faz com que este se sinta mais confortável no local.

Assim, o estabelecimento foi encaixado como ótimo quando tinha quatro ou mais itens que representam hospitalidade; bom quando possuía três itens; ruim nos estabelecimentos em que havia um ou dois itens; e péssimo quando não tinha nenhum item tangível que auxiliasse neste sentido.

A seguir, foram observadas questões ligadas ao fator tangibilidade, no qual o cliente tende a perceber aspectos mais evidentes, como aparência, limpeza e organização geral das lojas (variáveis analisadas na pesquisa). Então, o estabelecimento foi considerado ótimo no quesito conservação quando apresentava os três itens de maneira positiva. Nas vezes em que possuía duas das três variáveis (boa aparência e limpeza, boa aparência e organização ou limpeza e organização) o local se encaixou como bom. Quando apresentava apenas um item positivo, o estabelecimento foi considerado ruim. Foram avaliadas em péssimas as lojas que não ofereciam nenhum dos itens considerados positivos para a percepção geral do cliente.

O último quesito julgado pelo grupo nos locais visitados foi a existência de algum tipo de pesquisa de satisfação dos clientes. Esta é uma questão relevante na medida em que traz à empresa um retorno de sua atividade, apontando, inclusive, desvios que devem ser trabalhados para a melhoria do serviço. Nesse caso, não foram definidos critérios de avaliação, uma vez que as opções de respostas eram sim ou não.

7 RESULTADOS

Após a realização das pesquisas, foi possível definir os índices e a análise dos dados obtidos.

Assim, no grupo Atendimento, no item relacionado ao acolhimento, as porcentagens encontradas foram:

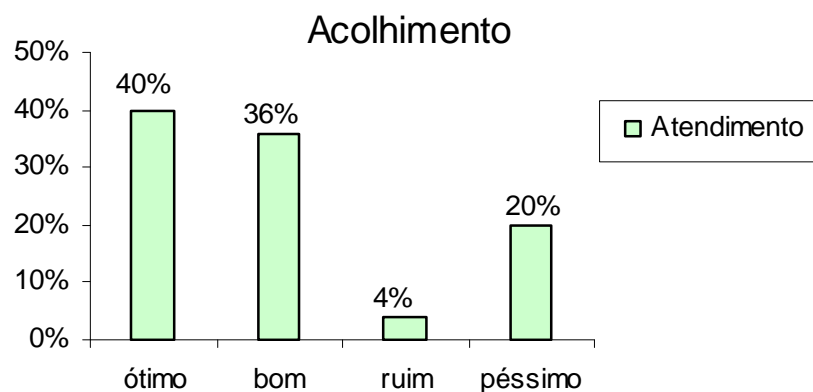


Gráfico 1: Resultados do item acolhimento no grupo Atendimento.
Fonte: As autoras.

Esses números demonstram que, apesar de 76% suprirem ou superarem as expectativas dos clientes (bom e ótimo, respectivamente), percebe-se que o índice de estabelecimentos avaliados como péssimos nesse quesito ainda é muito alto.

Para esse grupo (Atendimento), o quesito acolhimento deveria ser uma obrigação, pois é essencial que o cliente se sinta bem, acolhido, à vontade. “Acolher bem é uma responsabilidade de todos que têm contato com o cliente. A primeira impressão que o cliente tem da empresa é importantíssima na formação da percepção que ele venha a ter” (ALMEIDA, 2006, p. 15), funcionando como um cartão postal.

Vale, ainda, ressaltar que as lojas que possuem acolhimento avaliado como bom, sendo estas 36%, não devem se contentar com o resultado, mesmo que positivo, já que isto significa que elas apenas atenderam as expectativas dos clientes, sem superá-las, o que não gera fidelização.

O quesito correspondente no grupo Auto-serviço é a sinalização que, nesse caso, funciona como o acolhimento nos estabelecimentos de Atendimento e os índices encontrados nas lojas visitadas foram:

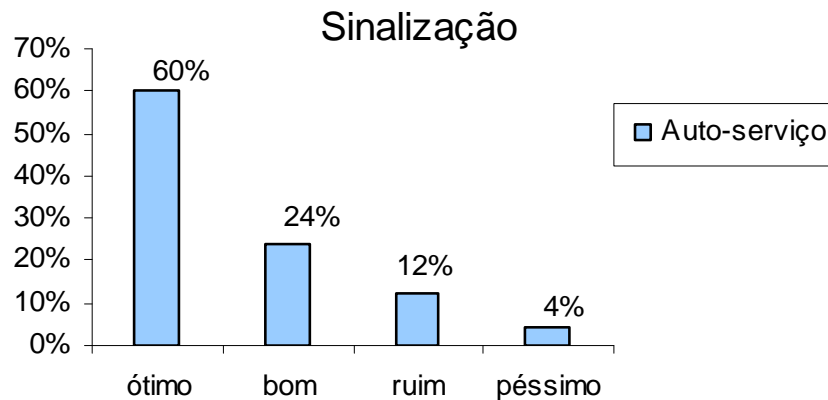


Gráfico 2: Resultados do item sinalização no grupo Auto-serviço.
Fonte: As autoras.

Percebe-se, assim, que nesse sentido os estabelecimentos de Auto-serviço cumpriram melhor o dever de orientar o cliente no primeiro contato com o local, com sinalização adequada, pois mais estabelecimentos foram avaliados como ótimos, em comparação com os que tiveram a mesma classificação no grupo Atendimento (acolhimento).

A orientação é o ponto em comum entre o acolhimento e a sinalização, fatores que determinam a primeira impressão do cliente ao entrar no estabelecimento. Não é raro que o cliente se sinta perdido em uma loja, estacionamento ou saguão de aeroporto. “Como é bom, sentindo-se perdido, encontrar alguém para orientar, guiar, encaminhar. Orientar bem, com satisfação e um sorriso no rosto, é uma forma de dizer ao cliente: estou aqui para cuidar de você” (ALMEIDA, 2006, p. 272). Esse primeiro contato, entendido como a recepção do cliente, “é uma espécie de amostra grátis, de como a empresa vai tratar o cliente” (ALMEIDA, 2006, p. 320) e, por isso, é tão importante na expectativa que o mesmo desenvolverá sobre aquele local.

O fato do grupo Auto-serviço ter obtido uma porcentagem maior de estabelecimentos avaliados como ótimo nesse quesito pode estar relacionado com a estrutura fixa da sinalização, que se concretiza por meio de placas e/ou letreiros, estando estes lá caso haja ou não a presença de clientes. Assim, é uma estrutura

melhor definida, que não depende de ninguém para estar ali na hora em que o cliente necessita. Aqui, fica evidente a importância da atenção e pró-atividade dos funcionários que provêem o acolhimento no grupo dos estabelecimentos de Atendimento, a fim de se melhorar o quesito referente à orientação.

No item referente ao atendimento prestado, avaliou-se, como anteriormente explicado, a auto-confiança e empatia do funcionário, além de seu conhecimento para responder aos questionamentos feitos. Nesse sentido, o grupos apresentaram os seguintes índices:

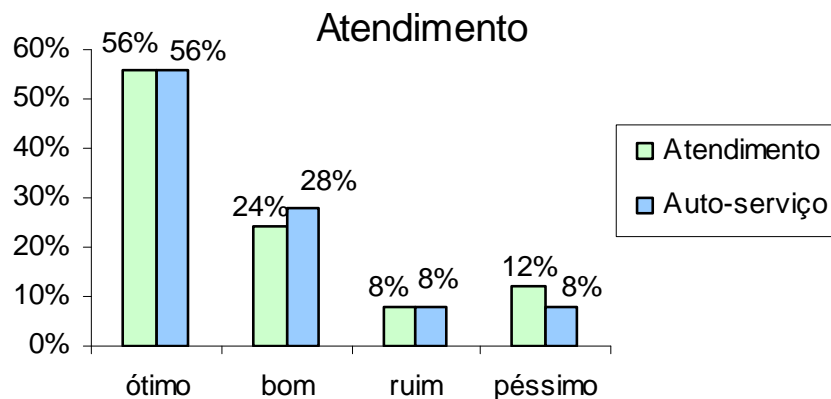


Gráfico 3: Resultados do item atendimento.
Fonte: As autoras.

Percebe-se que, entre os estabelecimentos visitados, 14 lojas (56%) de cada grupo obtiveram resultado ótimo, superando as expectativas dos visitantes. No grupo Atendimento 24% e no Auto-serviço 28% tiveram desempenho normal, cumprindo com o mínimo necessário para atender o cliente. Foram classificados como ruins 8% dos estabelecimentos visitados de cada grupo, o que significa falta de informação os funcionários que atenderam as pesquisadoras e, julgados como péssimos, foram 12% no grupo Atendimento e 8% no Auto-serviço, demonstrando que, nesses estabelecimentos, não houve interesse no atendimento.

Em relação à porcentagem igual (56%) de atendimentos avaliados como ótimos nas duas categorias, pensou-se na possibilidade do mesmo ocorrer devido à repetição da ação nos estabelecimentos do grupo Atendimento, pois, de maneira geral, esperava-se encontrar índices positivos em maior escala nesse grupo, em que a estrutura operacional (funcionários comissionados) é voltada para tal. No entanto, acredita-se

que, por ser repetido várias vezes ao dia, em alguns momentos pode-se pecar nesse item básico, enquanto que, no grupo Auto-serviço, como o contato com o cliente não é obrigatório, quando o mesmo ocorre o funcionário sente maior vontade em ajudar, sentindo-se útil para aquele cliente.

Pode-se compreender a importância desse elemento na medida em que se entende a necessidade de se manter o cliente satisfeito e, conseqüentemente, fiel. Assim, satisfazer o cliente deve ser encarado como o mínimo que se pode fazer, sendo indispensável exceder as expectativas do mesmo, a fim de deslumbrá-lo. “Encantando o cliente, fazemos com que ele volte sempre para fazer negócio; além do mais, o cliente encantado funciona como um verdadeiro vendedor ativo” (ALMEIDA, 2006, p. 149), indicando o local que lhe causou tanta satisfação a outros consumidores.

Para complementar a avaliação realizada quanto ao atendimento prestado, os índices referentes ao interesse dos funcionários podem ser visualizados a seguir:

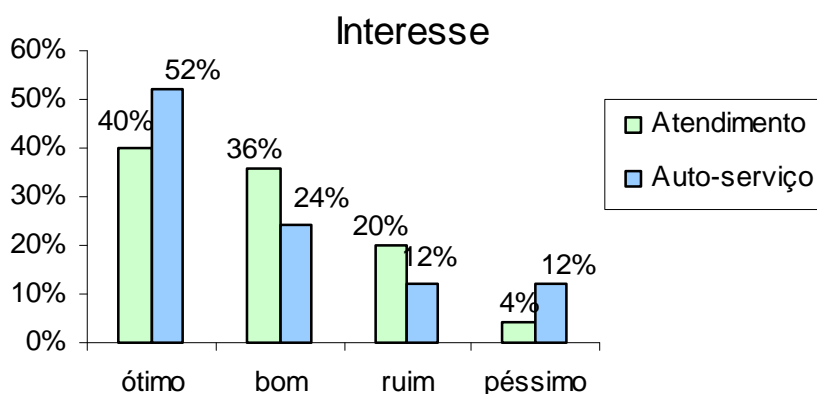


Gráfico 4: Resultados do item interesse.
Fonte: As autoras.

Percebe-se, assim, que o grupo Auto-serviço obteve mais estabelecimentos avaliados como ótimos do que o grupo Atendimento. Talvez essa estranha diferença possa ser explicada pelo mesmo motivo que foi utilizado para se justificar as porcentagens iguais entre os grupos no quesito atendimento, ou seja, a possível repetição e conseqüente desgaste no grupo Atendimento em lidar o tempo todo com o cliente, enquanto que o contato, no outro grupo, não é obrigatório e, por isso, menos freqüente.

Vale ressaltar, assim, que se essa explicação for válida, é de extrema importância que essas empresas invistam em treinamentos e programas de motivação aos funcionários (no grupo Atendimento principalmente), para sanar esses problemas encontrados tanto em relação ao atendimento quanto ao interesse do funcionário, pois são estes que geram a tão comentada satisfação e fidelização do cliente. A regra é estar sempre disponível para o cliente, pois nada pode ser mais desagradável que ele precisar e não poder contar com o funcionário. “Faça tudo que estiver ao seu alcance para – de fato -, e não apenas no discurso, o cliente sentir-se seguro, sentir que, na hora que precisar, pode contar com você” (ALMEIDA, 2006, p. 137).

No quesito que avalia os locais de acordo com a denominada infra-estrutura de hospitalidade foi avaliada a existência ou não de elementos como música ambiente, lugar para sentar, elevador para deficiente (quando o estabelecimento possuía mais de um andar), porta guarda-chuvas, água/bebedouro, café, balas, revistas e banheiros comuns e específicos para deficientes, cadeira de rodas, local para alimentação dentro da loja, espaço para crianças e fraldário.

Assim, o resultados obtidos nesse quesito foram:

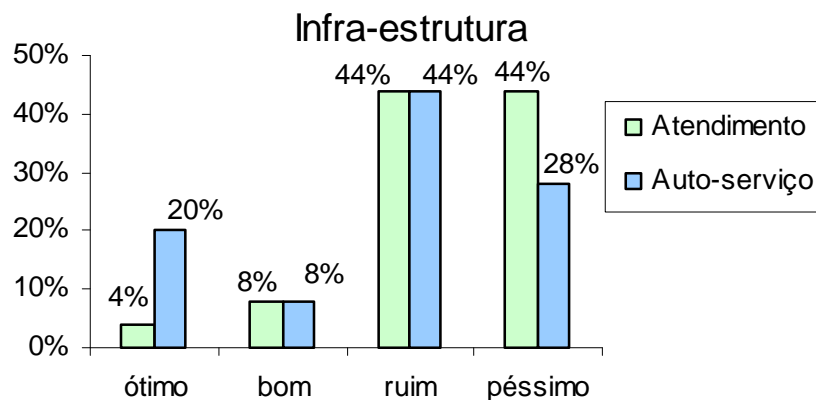


Gráfico 5: Resultados do item infra-estrutura de hospitalidade.

Fonte: As autoras.

Nesse sentido, é notável que, em geral, os estabelecimentos avaliados ainda não perceberam que oferecer alguns elementos de hospitalidade faz com que a percepção do cliente em relação ao local seja melhor, o que justifica os índices muito negativos.

Pode-se observar que apenas um estabelecimento (4%) no grupo Atendimento oferecia quatro ou mais desses elementos de hospitalidade, sendo julgado como ótimo,

índice que se apresentou um pouco maior no grupo Auto-serviço, com 20% das lojas classificadas como ótimas.

Apesar desse acréscimo de um grupo para outro, a fração de estabelecimentos que se preocupam com esses elementos e foram percebidos como ótimos nesse sentido ainda é muito pequena.

O que surpreende de maneira negativa nesse item são as porcentagens altas dos estabelecimentos classificados como ruins ou péssimos, sendo, no grupo Atendimento 44% o índice de cada uma dessas classificações, o que significa que 11 estabelecimentos tinham apenas um ou dois elementos de hospitalidade (ruim) e 11 também foi a quantidade dos não possuíam nada nesse sentido. No grupo Auto-serviço percebe-se queda na porcentagem das lojas que obtiveram como resultado a classificação péssima (28%), o que significa que, nesse grupo, menos estabelecimentos não ofereciam nenhum elemento entre os procurados, o que ainda não pode ser entendido como bom.

Ainda vale ressaltar que, nem por isso, a hospitalidade não está sendo aplicada nesses estabelecimentos, pois nos quesitos avaliados até agora, sempre a porcentagem relacionada à percepção ótima foi superior às outras, o que confirma maior atenção e preocupação com o acolhimento/sinalização, atendimento prestado e interesse por parte do funcionário ao cliente, fazendo com que se entenda que o fato de não existirem muitos dos denominados elementos de hospitalidade não significa descaso ou não aplicação desta nos locais visitados.

Com a análise do item referente à conservação das lojas visitadas, percebeu-se que, no grupo Atendimento, 16 empreendimentos possuíam avaliação ótima, o que significa que a aparência, a limpeza e a organização geral dos locais estavam satisfatórias, índice que se demonstrou inferior no grupo Auto-serviço, com 64%. Já na classificação boa, sete lojas no grupo Atendimento (28%) e 36% das lojas o grupo Auto-serviço possuíam dois itens satisfatórios e outro insatisfatório. Os restantes das porcentagens foram referentes à classificação ruim, sendo estas um pouco maiores no grupo Auto-serviço. Os itens limpeza e organização foram os que mais comprometeram o desempenho das lojas. Segue o gráfico para verificação:

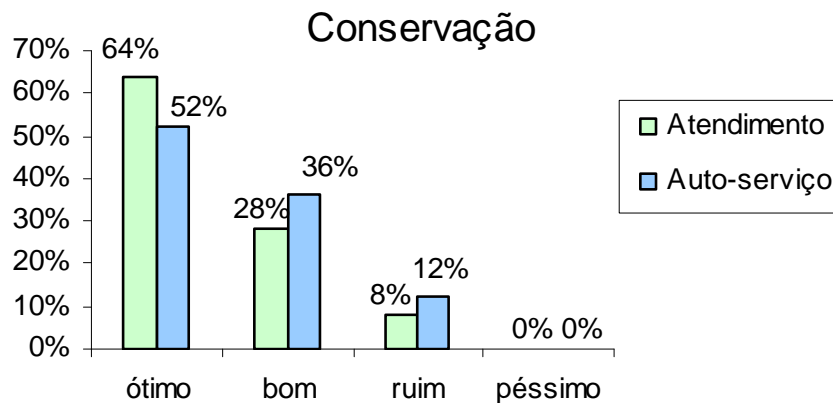


Gráfico 6: Resultados do item conservação.
Fonte: As autoras.

Vale ressaltar que, nos dois grupos, nenhum estabelecimento obteve avaliação péssima, o que demonstra a preocupação dos gestores em manter o local conservado, a fim de oferecer ao cliente um ambiente mais agradável, contribuindo para a sua maior permanência no empreendimento.

Em relação ao último item avaliado, a existência ou não de algum tipo de pesquisa de satisfação do cliente, foi possível identificar que, no grupo Atendimento, apenas 4% dos estabelecimentos, ou seja, apenas um entre os 25 visitados, sendo uma loja de telefonia celular, apresentou algum tipo de pesquisa, representada por um formulário preenchido no sistema pelo próprio funcionário. Percebe-se, então, um aparente descaso das empresas em relação a esse tema, pois não estão valorizando a opinião de seus clientes, que é de extrema importância, pois fornece indicadores, servindo como guia, dando a fotografia de como a empresa está. Esse tipo de indicadores são os qualitativos, que “expressam, não a quantidade, mas a qualidade da relação com o cliente. (...) Se um indicador quantitativo mostra como a empresa está hoje, o indicador de satisfação do cliente mostra como a empresa estará amanhã” (ALMEIDA, 2006, p. 209).

O referido autor ainda menciona que existem dois importantes aspectos a serem considerados. O primeiro afirma que, como é o cliente quem julga a qualidade do serviço prestado, é preciso questioná-lo em relação a este tema, disponibilizando um meio prático e simples, que traduza seu real nível de satisfação. O segundo aspecto considera que a avaliação dessa pesquisa deve ser contínua e eficaz, a fim de que se

resolvam os problemas identificados. Além disso, deve ser incorporada à rotina da empresa, para que haja um monitoramento dinâmico, considerando-se que a avaliação do cliente pode variar de acordo com seu humor diário.

Esse índice tão baixo de existência de pesquisas de satisfação podem ser justificados ainda pelo fato de os próprios clientes representarem um empecilho à aplicação destas, na medida em que não há aceitação por já existir uma cultura de descrença na credibilidade das pesquisas, que, muitas vezes, podem nem ser levadas em consideração.

No grupo Auto-serviço, o índice de existência de pesquisa de satisfação subiu um pouco, representando 20% dos estabelecimentos visitados. Em duas lojas foram feitos questionamentos em relação à satisfação pelos próprios funcionários, enquanto que nas outras três existiam urnas para depósito de formulários preenchidos.

Nesse sentido, supõe-se que, nos estabelecimentos de Auto-serviço, exista maior cultura de que é necessário disponibilizar algum meio de pesquisa de satisfação ao cliente, pois este pode se auto-servir, sendo mais difícil para a empresa identificar o nível de satisfação deste, uma vez que, normalmente, não se tem contato direto com o mesmo.

Por sua vez, no grupo Atendimento, por já haver estrutura composta por funcionários comissionados, que realizam a função de atender e cuidar do cliente, é possível que exista, por parte dos gestores, uma idéia de que não é tão necessário disponibilizar esse tipo de pesquisa, já que a estrutura é totalmente voltada para não ocorrerem erros no atendimento. Além disso, os administradores podem acreditar que o cliente se sentirá a vontade para passar qualquer percepção (reclamação, sugestão, elogio ou outros) para os próprios funcionários, sem a necessidade de formalização.

Dessa forma, foi possível perceber que no grupo Auto-serviço, em geral, foi maior a quantidade de estabelecimentos avaliados como ótimos nos diversos quesitos observados do que no grupo Atendimento, com exceção apenas do item conservação, em que a porcentagem de lojas avaliadas como ótimas é maior no grupo Atendimento.

Ainda foi identificada uma preocupação por parte dos estabelecimentos visitados em relação aos fatores analisados, que, aliados a outros, formam a percepção do cliente em relação ao local e são decisivos no seu processo de satisfação ou desgosto

com a experiência vivida. Esse fato demonstra que a atitude hospitaleira em estabelecimentos de diversos ramos de atividade já foi identificada como necessária, pois a maior parte dos índices avaliados nesse sentido obteve a maioria das lojas classificadas como ótimas, com exceção do item infra-estrutura de hospitalidade, em que o resultado demonstrou-se muito abaixo dos outros, o que ainda identifica o atraso nesse sentido, mas não significa um comprometimento da tendência da hospitalidade ser implantada cada vez mais.

Deve-se ainda considerar que, apesar de ter se estabelecido uma tendência em relação à aplicação da hospitalidade, esse fator pode estar ocorrendo de maneira intuitiva, na medida em que as pessoas percebam como positivas essas atitudes perante o cliente.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho pretendeu-se, em primeiro lugar, apresentar, por meio de pesquisa bibliográfica, a história e a evolução da administração, a fim de que pudesse ser entendido o contexto atual da administração de empresas. Para tal, conceitos pertinentes ao tema foram abordados, assim como as teorias que, com o passar do tempo, foram alterando a realidade e delimitando as noções que se tem hoje.

Complementando esta questão, as noções de qualidade foram pesquisadas e, concordando com Las Casas (2002) no que remete à qualidade em serviços e com Chon e Sparrowe (2003) no que tange à importância do fator humano nas organizações atualmente, explicitou-se a idéia de que o cliente procura por produtos e serviços que tenham valor agregado e que o satisfaçam. Constatou-se, ainda, que, na realidade de mercado atual, os fatores intangíveis também exercem grande influência na visão que o cliente cria da empresa, impactando na sua fidelidade e percepção geral daquilo que foi recebido.

Nesse contexto, a hospitalidade foi explicada como uma ferramenta, que, somada ao produto/serviço final, se caracteriza como um importante diferencial para organizações de qualquer ramo de atividade. Isto se deu após pesquisa bibliográfica do assunto quando foi possível entender a hospitalidade em seus tempos e espaços (de acordo com Camargo), respectivamente referentes às responsabilidades do anfitrião e aos âmbitos em que esta pode ser aplicada, sendo estes o doméstico, o público, o virtual e o comercial. Dessa forma, concluiu-se que a hospitalidade não deve estar restrita ao ramo hoteleiro, pois sua aplicação não se limita à oferta de abrigo e alimentos, mas ao ato de acolher, que é muito abrangente e deve ser efetivamente oferecido a qualquer cliente, de qualquer organização.

A hospitalidade ainda pode ser compreendida como uma ferramenta de melhoria do espaço e ambiente de trabalho, aplicada, assim, aos clientes internos, ou seja, os funcionários das empresas e seus clientes.

A partir deste ponto, estabeleceu-se a relação entre os profissionais com formação superior em hotelaria e a aplicação da hospitalidade em organizações que

não se limitam ao conhecido universo hoteleiro. Esses profissionais adquirem, em sua formação, as habilidades necessárias para aplicar a hospitalidade, ou seja, o ato de acolher e bem servir, podendo fazê-lo em diversas empresas.

Nesse contexto, foi apresentado como um exemplo representativo de aplicação formal da hospitalidade em uma organização a entrevista com o Sr. Juraci Matos, pois as funções da área por ele administrada, denominada *facilities*, são referentes à prestação de serviços de suporte à atividade fim da empresa. Este setor possui a finalidade de facilitar e otimizar os processos, além de cuidar do ambiente de trabalho dos funcionários, atentando aos elementos que podem tornar esse ambiente mais agradável e ergonomicamente correto para se trabalhar. Vale ressaltar que este cargo também exige conhecimentos técnicos, os quais talvez não pudessem ser aplicados por um profissional com formação hoteleira, mas a essência dos serviços e visão de hospitalidade, que são necessárias para o gerenciamento dessa área, certamente poderiam ser aplicadas por um profissional hoteleiro, como afirma o próprio Sr. Juraci Matos.

Para se verificar a aplicação da hospitalidade com objetivo de agregar valor a produtos tangíveis, foi realizada uma pesquisa, por meio de observação, em 50 estabelecimentos de diversos ramos de atividade na cidade de São Paulo. Esta foi feita em dois grupos de estabelecimentos, sendo o primeiro os que requerem Atendimento, ou seja em que há a presença de vendedores que abordam os clientes, e o segundo os de Auto-serviço, em que a estrutura permite que o cliente se sirva sem a ajuda obrigatória de vendedores.

Os dados obtidos indicam que a maioria dos estabelecimentos visitados obteve classificação ótima em todos os quesitos avaliados, tendo como exceção o item infraestrutura de hospitalidade. Neste verificou-se um grande número de estabelecimentos classificados como ruins e péssimos. Outro ponto relevante observado foi a alta porcentagem de lugares que não oferecem nenhum tipo de pesquisa de satisfação do cliente.

Vale destacar alguns resultados obtidos na pesquisa de campo como no item referente ao acolhimento no grupo Atendimento, no qual 76% dos estabelecimentos foram classificados como ótimos e bons, ocorrendo o mesmo para 84% no referente à

sinalização no grupo Auto-serviço, o que comprova que já foi percebida, por mais da metade dos estabelecimentos, a importância de prestar atenção às necessidades dos clientes, receber e orientá-los bem, para a concretização de uma primeira impressão positiva.

Um dado obtido que chamou a atenção foi o interesse do funcionário, no qual mais estabelecimentos do grupo Auto-serviço obtiveram classificação ótima, quando esperava-se, para este item, encontrar este resultado em mais lojas do grupo Atendimento, o que não se demonstrou real. Tal fato talvez ocorra pela repetição que existe nesse último grupo, pois atendem clientes durante toda uma jornada de trabalho, o que pode, em algum momento, gerar o cansaço e conseqüentemente menor atenção do funcionário. Além disso, entende-se que é de extrema importância o constante treinamento e motivação das pessoas que lidam diretamente com os clientes, pois destas depende a satisfação com o serviço/atendimento recebido.

Os índices negativos consolidados em relação à infra-estrutura de hospitalidade e a existência ou não de pesquisas de satisfação do cliente nos estabelecimentos observados, demonstram, ainda, relativo atraso nessas questões, que, no caso da pesquisa de satisfação, talvez possa ser explicado pela falta de credibilidade, por parte dos clientes, que há em relação a essa ferramenta.

No entanto, de maneira geral, a maioria dos resultados demonstrou que algumas noções de hospitalidade vêm sendo aplicadas por estabelecimentos que comercializam produtos tangíveis, ou seja, que não são prestadores de serviços, em que é mais comum a aplicação da hospitalidade.

Ainda assim, pode-se dizer que a valorização de fatores hospitalares está em fase de desenvolvimento, visto que não só menos estabelecimentos do que o desejável apresentaram índices positivos, como estes só foram percebidos quando observados fatores mais evidentes, os quais grande parte das empresas já percebem como importantes. Ao se verificar aspectos menos óbvios, notou-se que ainda não há uma ampla aplicação de hospitalidade por parte dos gestores.

Foi possível, assim, concluir, por meio da pesquisa bibliográfica apresentada nesse trabalho, o reconhecimento da importância da aplicação dos conceitos de hospitalidade em empreendimentos de qualquer tipo. Por meio da pesquisa de campo

foi observado que, na prática, a teoria ainda não é totalmente aplicada, o que nos faz perceber que o conceito de hospitalidade precisa ser mais difundido, a fim de atingir não só maior parte do mercado, mas de maneira mais profunda, para que este tão importante diferencial seja aplicado em toda a sua amplitude.

Considerando-se os dados mais representativos, confirmou-se a hipótese de que a hospitalidade é um diferencial a ser adotado pelas empresas não-hoteleiras. Percebe-se, também, o surgimento de uma tendência, mesmo que ainda tímida, da aplicação dessa ferramenta, que tem o poder de conquistar, satisfazer e encantar clientes, trazendo maiores ganhos para a organização como um todo.

Atitudes hospitaleiras cativam o cliente externo e fazem com que este divulgue o bom atendimento da empresa, volte a fazer negócios com esta e, talvez o mais importante, seja conquistado, fazendo com que a empresa atinja seu objetivo de fidelizá-lo.

Esta mesma questão, quando observada pelo lado do cliente interno, também demonstra ter relevância, isto porque, ao se motivar um cliente interno, tornando seu trabalho agradável, faz com que o execute de maneira melhor, refletindo na sua postura e motivação, gerando assim maior dedicação deste à empresa e ao seu cliente.

É interessante perceber que, identificada como uma tendência, a valorização da hospitalidade significa a abertura do campo de atuação dos profissionais com formação superior em hotelaria, pois é neste curso que os conceitos e noções de hospitalidade são mais trabalhados, podendo-se dizer que o profissional de hotelaria é quem representa a hospitalidade.

Como não foi identificado se as empresas que já inseriram em sua rotina as práticas de hospitalidade o fizeram de maneira intuitiva ou empírica, os hoteleiros surgem nesse contexto para profissionalizar essa prática.

A visão de serviços e a paixão por bem servir, enfatizadas sempre durante o curso, estreitam ainda mais a afinidade dos profissionais dessa área com a aplicação da hospitalidade, caracterizando como real a possível atuação desses profissionais em empresas de diversos setores que valorizem esse aspecto tão necessário ao desempenho de qualquer organização atualmente.

Conclui-se, então, que este trabalho contribui para o mercado como um todo, tornando explícita a importância da hospitalidade como fator de diferenciação, além de suas práticas trazerem ganhos para a empresa em relação ao rendimento e permanência de seus funcionários e fidelidade de seus clientes externos, resultando em um melhor desempenho, de maneira geral. Da mesma maneira, contribui para os estudantes e profissionais da área de hotelaria, uma vez que mostra que estes possuem campo de atuação além do mercado hoteleiro convencional, pois podem aplicar as noções de hospitalidade em empresas de diversos ramos que valorizem estes conceitos. Esta questão também apresenta uma nova necessidade futura, a da criação de cursos de especialização nesta área.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: ed. Pioneira, 1998.

ALMEIDA, Sérgio. **A arte de cuidar do cliente**: de A a V. Salvador: ed. Casa da Qualidade, 2006.

AMAZONAS, Eny. A Hotelaria no mundo. **Revista Hotéis**. São Paulo, out. 2006. Seção História da hotelaria. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/portal/historia/historia.htm>>. Acesso em: 12 ago. 2006.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria**: reflexões e cadastro das instituições educacionais no Brasil. São Paulo: ed. Aleph, 2002.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: ed. Prentice Hall, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. Disponível em: <www.abih.com.br>. Acesso em: 12 ago. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documento: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

AUSTIN, Michel; VIDAL-NAQUET, Pierre. **Economia e sociedade na Grécia Antiga**. Tradução: Antônio Gonçalves e Antonio Nabarrete. Lisboa: Edições 70, 1972.

BARBOSA, Claudia Ricciuti. A introdução da hospitalidade nos cursos de hotelaria. **Momento do Professor**: revista de educação continuada, São Paulo, ano 2, n. 3, p. 68-79, inverno 2005. Disponível em: <http://www.anhembri.br/momento/pdf-inverno2005/pdf_articulando_05.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2006.

BARROWS, Clayton W.; POWERS, Tom. **Administração no Setor de hospitalidade**. São Paulo: ed. Atlas, 2004.

BUENO, Marielys Siqueira; DENCKER, Ada de Freitas (Org.). **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: ed. Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: ed. Aleph, 2004.

CENTRO UNIVERSITÁRIO IBERO AMERICANO. Disponível em: <<http://www.unibero.edu.br>>. Acesso em: 02 jun. 2006.

CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br>>. Acesso em: 01 jun. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3 ed. São Paulo: ed. Makron Books, 2000.

CHON, Kye-Sung (Kaye); SPARROWE, Raymond T; FERREIRA, Ana Beatriz de Miranda e Silva. **Hospitalidade**: conceitos e aplicações. São Paulo: ed. Pioneira Thomson Learning, 2003.

COLLUTTI, Cláudia. Parceria faz SUS oferecer tratamento “VIP”. **Folha Online**, São Paulo, out. 2005. Seção Cotidiano. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u113922.shtml>>. Acesso em: 13 jul. 2006.

COPACABANA PALACE. Disponível em: <<http://www.copacabanapalace.com.br>>. Acesso em: 13 ago. 2006.

DEMING, William Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: ed. Marques Saraiva, 1990.

DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. Barueri: ed. Manole, 2002.

_____. **Home away from home**: evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria, um estudo compreensivo. 1990. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação em Turismo)–Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

DUARTE, Vládir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. 3 ed. São Paulo: ed. Senac, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração**: tarefas, responsabilidades, práticas. Tradução: Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: ed. Pioneira, 1975.

FACULDADES INTEGRADAS HEBRAICO RENASCENÇA. Disponível em: <<http://www.renascenca.br/faculdade>>. Acesso em: 30 mai. 2006.

FUNDAÇÃO ARMANDO ÁLVARES PENTEADO. Disponível em: <<http://www.faap.br>>. Acesso em: 04 jun. 2006.

FINLEY, M. I. **O mundo de Ulisses**. Tradução: Armando Cerqueira. Lisboa: ed. Presença, 1988.

GLOSSÁRIO geral. Disponível em: <<http://eden.dei.uc.pt/gestao/forum/glossario/>>. Acesso em: 06 out. 2006.

GUIA DO ESTUDANTE: Vestibular, 2004. São Paulo: ed. Abril, 2003.

_____: Vestibular, 2007. São Paulo: ed. Abril, 2006.

HOTEL GLÓRIA. Disponível em: <<http://www.hotelgloriario.com.br>>. Acesso em: 13 ago. 2006.

HOUAISS, Antonio (Ed.) **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Edição exclusiva para o assinante da UOL. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm>>. Acesso em: 11 jul. 2006.

INGRAM, H.; MEDLIK, S. **Introdução à Hotelaria: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION. Disponível em: <www.ifma.org>. Acesso em: 25 set. 2006.

ISSO já é realidade. **Revista Você S/A**, São Paulo, v. 92, p. 70-71, fev. 2006.

ITAÚ compra BankBoston por US\$ 2,2 bilhões em ações. **Folha Online**, São Paulo, mai. 2006. Seção Dinheiro. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u107309.shtml>. Acesso em: 27 set. 2006.

JOCKYMAN, André. Lucro verde. **Revista ABAMEC** - Associação Brasileira dos Analistas de Mercado de Capitais, São Paulo, mai. 2003. Disponível em: <<http://www.analisefinanceira.com.br/artigos/lucroverde.htm>>. Acesso em: 8 out. 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Coord.). **Novos rumos do marketing**. São Paulo: ed. Atlas, 2001.

_____. **Marketing de serviços**. São Paulo: ed. Atlas, 2002.

LIEBECK, Helen; POLLARD, Elaine (Ed.). **The Oxford english minidictionary**. Oxford: ed. Clarendon Press, 1995.

LOW, Jonathan; KALAFUT, Pam Cohen. **Vantagem invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa.** Porto Alegre: ed. Bookman, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Fundamentos de Administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e seqüencial.** São Paulo: ed. Atlas, 2004.

_____. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/DPDC/servicos/legislacao/cdc.htm>>. Acesso em: 14 out. 006.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em: <<http://www.braziltour.com>>. Acesso em: 13 ago. 2006.

O SENHOR das Facilidades. **Revista Você S/A**, São Paulo, v. 92, p. 72-73, fev. 2006.

QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. **Gestão de facilidades.** São Paulo: ed. Novatec, 2006.

SEBRAE. Disponível em: Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/download/boletim_brasil.pdf>. Acesso em: 18 set. 2006.

_____. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2006.

SESC. Disponível em: <http://www.sesc-sc.com.br/turismo_novo/sescblumenau>. Acesso em: 10 jul. 2006.

SILVA, Adelphino Teixeira. **Administração Básica.** 2 ed. São Paulo: ed. Atlas, 2003.

TEIXEIRA, Rivanda. Ensino superior em Turismo e Hotelaria no Brasil: um estudo exploratório. **Revista Turismo**, São Paulo, mai. 2003. Disponível em: <<http://www.revistaturismo.cidadeinternet.com.br/artigos/ensinosuperior>>. Acesso em: 03 jun. 2006.

TORRE, Francisco de La. **Administração hoteleira**: parte I: departamentos. São Paulo: Ed. Roca, 2001.

UniFMU. Disponível em: <<http://www.fmu.br>>. Acesso em: 30 mai. 2006.

UNIVERSIDADE ANHEMBI-MORUMBI. Disponível em: <<http://www.anhembibr.com.br>>. Acesso em: 03 jun. 2006.

VARTAI – Desenvolvimento de serviços de hotelaria. **Hotelaria empresarial**. Disponível em: <<http://www.vartai.com.br/hotemp.htm>>. Acesso em: 4 ago. 2006.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. São Paulo: Ed. Manole, 2002.

WIKIPEDIA: The free encyclopedia. Disponível em: <<http://www.wikipedia.org>>. Acesso em: 25 set. 2006.

