



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA: MARKETING

**A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR HOTELEIRO:  
Uma aplicação**

**Amir Moufarrege**

Professor Orientador  
Gabriel A. L. A. Castelo Branco

**Brasília (DF), dezembro de 2009**

**Amir Moufarrege**

**A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR HOTELEIRO:**

**Uma aplicação**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), como requisito parcial à obtenção do título de administrador de empresas.

**Orientador:** Gabriel Andrade Lima de Almeida Castelo Branco

Brasília (DF), dezembro de 2009

**Amir Moufarrege**

**A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR HOTELEIRO:**

**Uma aplicação**

Monografia submetida à banca abaixo qualificada em 23/11/2009.

---

Prof. MSc. Gabriel Andrade Lima de Almeida Castelo Branco - Orientador

---

Prof. Gilberto Guedes

---

Prof. Luigi Silva Mota

Brasília (DF), Dezembro de 2009

A meus pais, por todo o apoio.

Agradeço ao orientador, Prof. Gabriel, pela condução deste trabalho.

## **RESUMO**

O segmento da prestação de serviços foi um dos que mais cresceram nos últimos 15 anos e um dos que mais se desenvolveram, buscando alcançar o consumidor de diversas formas, cada vez mais atualizadas. Porém, os serviços têm características bem distintas da produção de bens, pois se realizam na hora em que estão sendo prestados e não há como armazená-los, sendo perecíveis no mesmo momento de sua realização, seja ele cumprido com sucesso ou não. Os serviços hoteleiros também acompanharam essa evolução, como forma de manter os hotéis em nível de concorrência com os demais. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é verificar as principais dificuldades percebidas pelos clientes, relacionadas com a qualidade dos serviços hoteleiros prestados. A pesquisa foi feita por meio de um estudo de caso, e seus resultados demonstraram dificuldades envolvendo desde fatores físicos e materiais até a mão-de-obra.

Palavras-chave: serviços; marketing de serviços; serviços hoteleiros.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: CONCEITO E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE MARKETING.....	13
2.1.1 Princípios do marketing de serviços.....	16
2.1.2 Qualidade na prestação de serviços, percepção e satisfação do cliente.....	18
2.1.3 A mão-de-obra na prestação de serviços.....	23
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	26
3 PANORAMA DO SERVIÇO HOTELEIRO.....	28
3.1 CARACTERIZAÇÃO ESPECÍFICA DO SERVIÇO.....	28
3.2 O HOTEL CASABLANCA.....	31
4 RESULTADOS E ANÁLISE.....	33
5 CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS.....	51
Apêndice.....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Equipamentos do Hotel.....	33
Gráfico 2: Recepção e <i>front desk</i> .....	34
Gráfico 3: <i>Check in</i> e <i>check out</i> .....	35
Gráfico 4: Serviço de alimentação.....	36
Gráfico 5: Serviço de quarto.....	36
Gráfico 6: Interesse em resolver problemas dos hóspedes.....	37
Gráfico 7: Serviço certo da primeira vez.....	38
Gráfico 8: Execução de serviços no tempo prometido.....	39
Gráfico 9: Qualidade supera expectativas.....	40
Gráfico 10: Boa vontade dos empregados.....	41
Gráfico 11: Disposição para esclarecer dúvidas.....	42
Gráfico 12: Comportamento dos empregados e confiança.....	43
Gráfico 13: Cortesia dos empregados.....	43
Gráfico 14: Conhecimento dos empregados.....	44
Gráfico 15: Atenção individual.....	44
Gráfico 16: Necessidades específicas.....	45
	46
	47
	48



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Triângulo do marketing de serviços.....	16
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução do parque hoteleiro no Distrito Federal.....	30
Tabela 2: Evolução do parque hoteleiro no Distrito Federal.....	30
Tabela 3: Oferta de treinamento e de qualificação de mão-de-obra no setor hoteleiro do DF.....	31

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como foco a qualidade percebida pelo cliente na prestação de serviços hoteleiros em Brasília (DF), associando três temas da Administração: o marketing, que representa o esforço administrativo das empresas para se manterem no mercado; a prestação de serviços, que tem características diferentes em relação a outro segmento da economia; a percepção do cliente sobre o serviço prestado, que muitas vezes é confundida com a própria expectativa que ele tem sobre esse serviço.

Esses focos podem ser expressos no estudo do marketing de serviços, que abrange tanto a caracterização dos serviços em si, quanto a aplicação dos princípios do marketing aos serviços hoteleiros e a qualidade percebida pelo cliente.

O tema é relevante, porque o segmento de serviços é um dos que mais cresce do mundo, em relação aos demais segmentos da economia, e é para essa área que vem sendo encaminhada grande parte da mão-de-obra do país. Depois, os serviços têm características próprias que se concentram nessa mão-de-obra, que na maioria dos casos é desenvolvida por pessoas, além de máquinas.

Esse aspecto torna a pesquisa sobre o tema ainda mais importante, porque o ser humano tem facetas complexas que podem interferir no momento da prestação do serviço. Por isso, além do marketing de serviços, o trabalho também vai focar princípios do marketing de relacionamento.

Por outro lado, a prestação de serviço no setor hoteleiro está relacionada, por exemplo, com a imagem que os turistas vão ter da cidade, ou seja, a prestação de serviços nesse setor não envolve somente o marketing de serviços, mas também o marketing institucional.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para reforçar aspectos importantes sobre a prestação de serviços, principalmente em relação ao setor hoteleiro, a partir do estudo de caso.

Nesse sentido, esta pesquisa parte do seguinte problema: quais as principais dificuldades relacionadas com a prestação de serviços hoteleiros, segundo a percepção dos clientes?

O objetivo geral do trabalho é analisar, por meio de um estudo de caso, as principais dificuldades percebidas pelos clientes, relacionadas com a qualidade dos serviços hoteleiros prestados.

Os objetivos específicos são:

- Caracterizar o segmento de prestação de serviços e destacar suas dificuldades;
- Descrever os princípios do marketing de serviços e de relacionamento;
- Verificar a percepção de hóspedes sobre a qualidade dos serviços hoteleiros prestados, por meio de um estudo de caso.

Em relação aos objetivos do estudo, a pesquisa é explicativa, porque vai analisar a qualidade dos serviços hoteleiros prestados pelo Hotel Casablanca (organização enfocada), segundo a percepção de seus clientes. De acordo com Vergara (1998), uma pesquisa é explicativa quando busca explicar um determinado problema, por meio do estabelecimento das relações entre suas variáveis ou entre as causas e os efeitos. Neste trabalho, as dificuldades podem ser consideradas causas e a qualidade dos serviços é o efeito.

O método de abordagem do problema é quali-quantitativo, porque foram analisadas questões que envolvem a percepção do cliente quanto à execução de serviços hoteleiros, e o instrumento de coleta adotado é uma escala de medição de comportamentos, tipo Likert. Conforme Richardson *et al.* (1999), abordagens qualitativas e quantitativas são duas faces de uma mesma moeda, porque a qualidade é o objetivo da quantificação.

Foram investigados 80 hóspedes do Hotel Casablanca, e como instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário com perguntas abertas, que permitiu conhecer o pensamento dos hóspedes pesquisados sobre cada questão.

Segundo Richardson *et al.* (1999), o questionário tem duas funções: observar características de pessoas ou de grupos e, no caso das perguntas abertas, ele permite observar a elaboração das respostas pelo investigado.

A coleta de dados foi feita pelo pesquisador no Hotel Casablanca, mediante entrega do questionário aos hóspedes, em período previamente estabelecido junto à administração.

Os questionários foram distribuídos aos hóspedes do hotel com perguntas abrangendo diferentes áreas: a) serviços de copa, com a finalidade de identificar suas principais dificuldades na prestação de seus serviços; b) serviços de *check in* e de *check out*, para verificar a existência de falhas nessas atividades; c) tempo de realização das solicitações dos hóspedes, para verificar a eficiência dos funcionários e a estrutura do Hotel; d) a boa vontade dos funcionários no atendimento às solicitações dos hóspedes.

O trabalho encontra-se estruturado em três capítulos, a saber: no primeiro, foram descritas as características dos serviços, os princípios do marketing de serviços e do marketing de relacionamento, para demonstrar os aspectos envolvidos nesse segmento, no qual se inserem os serviços de hotelaria; no segundo, apresentou-se um panorama do serviço hoteleiro, para contextualizar o hotel foco deste estudo em relação a seu segmento no Distrito Federal; no terceiro, foram apresentados e interpretados os resultados da pesquisa de campo, os quais foram também confrontados com a teoria dos autores citados no trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: CONCEITO E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE MARKETING

De acordo com Las Casas (2006), o setor de prestação de serviços tornou-se um dos que mais prosperam na economia mundial, sendo também um dos que mais oferecem emprego. No Brasil e em outros países, como o Canadá, o faturamento desse setor representa mais de 55% do Produto Interno Bruto (PIB).

Gronroos (1993) definiu os serviços como um fenômeno complexo, cujo campo de ação varia desde serviços pessoais até serviços com produto. Outras definições de serviços foram citadas por esse autor, demonstrando essa complexidade:

“Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor” (LEHTINEM, *apud* GRONROOS, 1993, p. 35).

Verifica-se que essa definição prioriza a interação entre pessoas como o foco da prestação de serviços. Porém, nem sempre os serviços são vistos desse ponto de vista, sendo muitas vezes conceituados como um processo ou como um produto, como segue:

“Serviço: Atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, *apud* GRÖNROOS, 1993, p. 34).

Nesse conceito, os serviços são vistos a partir dos benefícios que proporciona, seja diretamente ou indiretamente, quando agregados à venda de algum bem ou objeto. Esse conceito trata os serviços como um produto.

Há definições ainda que enfocam o desempenho das partes envolvidas no serviço, valorizando mais suas características próprias, as quais são diferentes de outro produto:

“Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada” (KOTLER, 1998, p. 412).

Por essa definição, os serviços são considerados um processo, focado principalmente em sua parte intangível, ou seja, naquilo que não representa uma qualidade material, mas sim um resultado satisfatório.

Para Las Casas (2006), serviços são a soma das ações, com os atos e o desempenho. Eles estão presentes sempre em qualquer atividade comercial, tanto as unicamente de serviços como as de venda de produtos.

Essa definição nos parece a que tem a visão mais completa do que é a prestação de serviços, porque engloba processo e produto, de forma direta e indireta.

Porém, os serviços têm características próprias que, por si, tornam sua realização mais difícil. Essas características são (MURTA, 2000):

- Intangibilidade, representada pela forma de se prestar o serviço. O serviço é o próprio produto. Para reduzir os riscos com essa características, deve-se procurar tornar tangíveis outros aspectos relacionados aos serviços, como: conforto nas instalações, modernidade dos equipamentos, bom sistema de reservas, entre outros;
- Heterogeneidade: a qualidade dos serviços depende muito de quem os presta, quando e como. Ao longo de um dia, o desempenho de um mesmo funcionário pode variar, segundo sua disposição ou capacidade de prestar atendimento;
- Percibilidade, significando que quando o serviço exigir a presença do cliente, deve-se sempre estar atento a ele, porque a atenção é parte do atendimento e não pode ser armazenado;
- Inseparabilidade, pois o serviço é consumido no mesmo momento de sua produção. Tanto faz os serviços automatizados como os prestados por pessoas, a inseparabilidade do produto não muda.

No serviços prestados por hotéis, o consumidor/hóspede participa do *check-in* e do *check-out*, solicita as refeições no restaurante e utiliza as instalações, como quartos, banheiros, elevadores e áreas de lazer. “Sem a participação dos hóspedes, não há prestação de serviço”, afirma Borges (2005, p. 28).

Os serviços se classificam conforme o grau de intensidade da mão-de-obra, a interação e a personalização. No primeiro caso, são exemplos: as atividades de baixa mão-de-obra, conhecidas como indústrias de serviços, como transporte de cargas, hotéis e outros, e as de alta mão-de-obra, que são os serviços de massa, como escolas e aspectos varejistas de instituições bancárias. No segundo caso, há os serviços de alta mão-de-obra, chamadas lojas de serviços, como hospitais e oficina de veículos, além de serviços profissionais de médicos, advogados e outros. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2003).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) classifica os serviços prestados no Brasil da seguinte forma: serviços de alojamento e de alimentação; de reparação, confecção e manutenção; de higiene pessoal, saunas e fisioterapia; de diversão, de radiodifusão e de televisão; auxiliares de agricultura, de pecuária, de atividade financeira e de transporte; técnicos especializados auxiliares da construção e da demarcação de solos; de limpeza e de higienização, decoração e outros domiciliares; pessoais e auxiliares diversos (LAS CASAS, 2006).

Pela primeira classificação, os serviços prestados pelo setor hoteleiro são classificados como atividades de baixa mão-de-obra. E pela classificação do IBGE, são classificados como serviços de alojamento e de alimentação. É interessante observar que, na busca de um diferencial, as instituições terminam por ampliar a oferta de serviços ao consumidor, passando a ser classificada segundo duas ou mais categorias. Alguns hotéis, por exemplo, na primeira classificação, podem ser de baixa mão-de-obra por seu tipo principal de atividade, mas também podem ser de alta mão-de-obra, por oferecerem lojas de conveniência. Na segunda classificação, eles podem ser serviços de alojamento e de refeição, mas também de saunas, de limpeza e de higienização, com os salões de estética que oferecem a seus clientes.

A essa associação de atividades de serviços chama-se de pacote de serviços, definido como um conjunto de serviços fornecidos em um determinado ambiente.

Conforme Kotler (1998), os prestadores de serviço devem buscar entender as necessidades do consumidor de forma detalhada e compará-las com as limitações operacionais do produto que está ofertando. Os clientes geralmente possuem três preocupações específicas em relação aos serviços: confiabilidade e frequência das falhas, podendo tolerar a ocorrência de uma falha ao ano. Mais falhas podem



interferir na forma como ele avalia o referido serviço; demora na prestação do serviço, e “quanto mais longo for o tempo ocioso, maior será o custo”; custos extras com os acertos das falhas, causando prejuízos financeiros e operacionais.

### 2.1.1 Princípios do marketing de serviços

Para Zeithaml e Bitner (2000), o marketing de serviços é diferente do marketing de bens, porque os serviços possuem características diferentes dos bens, como intangibilidade, entre outras citadas anteriormente. Por isso, os desafios do marketing de serviços envolvem a associação de três tipos de marketing, que foram representados pelas autoras da seguinte forma (figura 1):

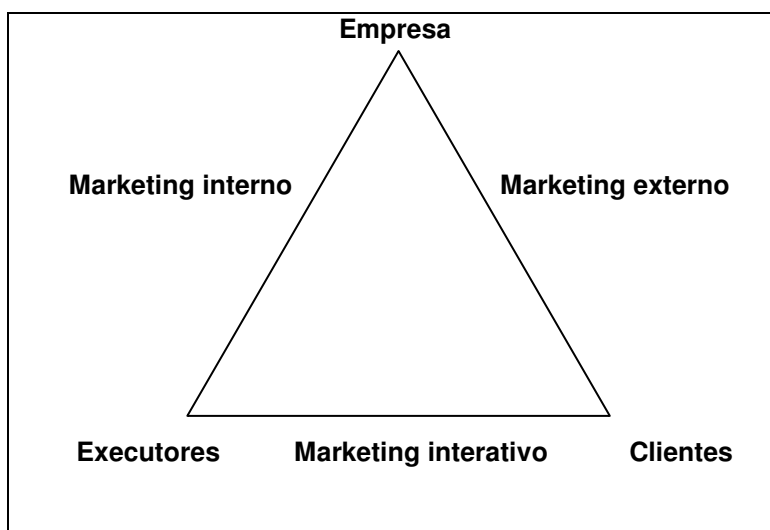


Figura 1: **Triângulo do marketing de serviços**  
Fonte: Zeithaml e Bitner (2000)

As autoras explicam a figura da seguinte forma: para um serviço ser bem executado, os três tipos de marketing devem ser desenvolvidos com sucesso. Eles são fundamentais para a construção e a manutenção das relações entre a empresa e os clientes. O marketing externo é o que gera promessas para o consumidor, através da publicidade, das promoções e da venda. O marketing interativo é o que mantém as promessas feitas. É o mais fundamental para os clientes, pois promessas podem ser frustradas se os funcionários da empresa não estiverem motivados para executar as promessas feitas. O marketing interno é o que torna as promessas possíveis. Ele é desenvolvido para tornar possível as promessas feitas externamente e se volta para os executores de serviços, para torná-los aptos,

competentes e com as ferramentas necessárias à execução. Os lados do triângulo são alinhados e necessários para manter a relação entre as pontas.

McCarthy (*apud* KOTLER, 1998) apresentou ferramentas de marketing que funcionam de forma agrupadas, chamando-as de 4Ps: produto - constituído de um bem ou de um serviço, com a finalidade de atender o cliente consumidor em suas necessidades; preço - forma pela qual as empresas pretendem lidar com as diferenças de valores de produtos semelhantes; praça - modo como o produto é distribuído para o consumidor final; promoção - meio de comunicação da empresa ao mercado, sobre o produto. Essas ferramentas representam o processo de marketing na visão da empresa, que tem o objetivo de vender.

No marketing de serviços, além desses, devem ser considerados mais 4Ps: perfil - ambiente no qual ocorre a prestação de serviços, inclusive com a importância da comunicação no momento de sua realização, tendo em vista sua característica de intangibilidade; processos - desempenho na prestação de serviço apoiado em fluxogramas, para satisfazer o cliente de forma racional e lucrativa; procedimentos - passos do processo propriamente ditos, para manter um encadeamento lógico. O contato pessoal é fundamental nos procedimentos; pessoas – representam as prestadoras de serviços que comercializam ações e desempenho. Por isso, é fundamental a capacitação de mão-de-obra. O corpo funcional de uma empresa é fundamental tanto para a qualidade da prestação de serviços, quanto para a formação da imagem institucional (LAS CASAS, 2000).

O marketing de serviços pode ser visto a partir de dois sistemas, conhecidos como: os quatro “Cs” e os quatro “As”. Os quatro “Cs” se referem: ao cliente ao qual o serviço é ofertado; à conveniência, que busca tornar o cliente fiel; à comunicação, que diz respeito à propaganda do serviço e à sedução do cliente para as compras; ao custo, que não pode estar acima das possibilidades do cliente. Os quatro “As” são: análise de mercado ou a pesquisa que identifica a necessidade do cliente; adaptação, que é a elaboração do produto de acordo com o desejo do consumidor; a ativação do mercado, referente à forma de distribuição dos serviços; avaliação, representada pelo modo de comparar os custos com os resultados obtidos (COBRA, 2001).

Do sistema 4Ps, são focos deste trabalho: o produto, o perfil, o processo e os passos; do 4 Cs: o cliente, a conveniência e a comunicação; do sistema 4 As, interessam os quatro itens.

Nos hotéis (como em outras atividades comerciais e de prestação de serviços), o cliente é o foco para o qual se desenvolvem todas as atividades; a conveniência está em procurar satisfazer o cliente, para obter a sua fidelidade sempre que ele vier à cidade; a comunicação diz respeito não só à propaganda, mas também à forma de bem atender o hóspede, prestando-lhe todas as informações de que ele necessitar.

Uma empresa prestadora de serviços enfrenta três tarefas de marketing: a) diferenciar sua oferta, sua entrega ou sua imagem; b) administrar a qualidade dos serviços, para satisfazer as expectativas dos clientes ou excedê-las; c) gerenciar a produtividade do profissional de serviços, incentivando-o com formas inteligentes de desempenho e com a criação de novas soluções, para desenvolver serviços mais eficazes e utilizar melhor a tecnologia (KOTLER, 1998).

Esse tipo de empresa deve procurar entender as necessidades do consumidor de forma detalhada e compará-las com as limitações operacionais de seu produto. No gerenciamento do suporte de serviços, a identificação das necessidades do cliente deve ocorrer no momento do planejamento dos serviços e seu suporte. (KOTLER, 1998)

Geralmente, os clientes têm três preocupações: a) a confiabilidade e a frequência das falhas nos serviços prestados, tolerando somente uma falha ao ano. Um número superior a esse pode interferir na forma como o cliente avalia o serviço; b) a demora na prestação do serviço. Quanto mais longo for o tempo de espera, maior será o custo; c) os custos extras com acertos. Baseando-se nesses aspectos, a empresa de serviços pode desenvolver melhor suas estratégias de atendimento. (KOTLER, 1998).

### **2.1.2 Qualidade na prestação de serviços, percepção e satisfação do cliente**

A percepção dos serviços pelo cliente está associada à qualidade de sua prestação. São dois aspectos de um mesmo processo.

A qualidade dos serviços prestados não representa uma meta interna da instituição. Ela deve ser definida, melhorada e aprimorada conforme a perspectiva do cliente e sua percepção, para que não sejam feitos investimentos inadequados. Os serviços são processos experienciados subjetivamente, devido a sua característica de simultaneidade, ou seja, a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo. Nas interações entre prestador de serviço e cliente, fatores momentâneos podem causar impacto crítico na forma como o serviço é percebido pelo cliente. (GRÖNROOS, 1993)

Para Deming (1993), qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente.

Associada a um produto ou serviço, a qualidade deve atender de forma confiável, acessível, com segurança e no tempo certo as necessidades do cliente. Portanto, a qualidade pode ser resumida como um projeto perfeito, de baixo custo, que dê segurança ao cliente, seja entregue no prazo e no local certos e conforme suas especificações.

As dimensões da qualidade em serviços são várias, mas basicamente os consumidores consideram cinco: confiabilidade, referente à habilidade de executar o serviço prometido de modo seguro e preciso; responsividade, que é a vontade de ajudar o cliente prestando um serviço rápido; segurança, referente ao conhecimento dos funcionários, associado à simpatia e à habilidade para inspirar credibilidade; empatia, que é o cuidado e a atenção individualizada dedicada ao cliente; tangibilidade, referente à aparência das instalações onde o serviço é prestado. (ZEITHAML; BITNER, 2003; LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

A qualidade é vista como um atributo dos serviços que interfere na escolha do prestador de serviços pelos consumidores. Ela é definida como uma avaliação global que o cliente faz do serviço ofertado e é desenvolvida com base na avaliação das experiências, sendo menos dinâmica do que a satisfação. A qualidade está relacionada com a expectativa do consumidor sobre o serviço prestado (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Para Lovelock e Wright (2006), os clientes possuem expectativas sobre a qualidade dos serviços que querem adquirir, a partir das necessidades individuais, das experiências vivenciadas, das recomendações de terceiros e da propaganda

dos fornecedores. Após a compra e o consumo do serviço, eles comparam a qualidade do que receberam com a qualidade esperada, e aqueles que superarem seu nível de expectativa são vistos como de qualidade superior. Há uma zona de tolerância em relação a essa qualidade, que é quando o serviço apenas é adequado. Mas se a qualidade real fica abaixo dessa zona de tolerância, o serviço cai para uma lacuna de qualidade, que considera a existência de discrepância entre o desempenho do fornecedor de serviço e a expectativa do consumidor. A lacuna de qualidade é o ponto mais decisivo da avaliação, porque é justamente onde ocorre a comparação entre o recebido e o esperado. Portanto, a meta principal de melhoria na qualidade dos serviços é diminuir essa lacuna, estreitando ao máximo a diferença o recebido e o esperado.

Segundo esses autores, são sete lacunas potenciais observadas na qualidade dos serviços: no conhecimento, relativa à diferença entre o que os fornecedores acreditam que os clientes esperam e as necessidades reais desses; nos padrões, que é a diferença entre a percepção da administração sobre as expectativas dos clientes e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço; na entrega, que consiste na diferença entre os padrões especificados da entrega e o desempenho real do fornecedor; na comunicação interna, diferença entre o que o pessoal da propaganda julga ser característica do produto, do desempenho e nível de qualidade e o que a empresa realmente pode entregar; na percepção, diferença entre o que é realmente entregue e o que os clientes percebem do recebido; na interpretação, a diferença entre o que as campanhas de comunicação de um fornecedor de serviço prometem e aquilo que um cliente acha que foi prometido; no serviço, a diferença entre o que os clientes esperam receber o realmente recebido.

Quanto ao serviço oferecido, Zeithaml e Bitner (2003) explicam que as promessas dos fornecedores devem ser bem administradas, porque se não forem, há uma ruptura nas relações entre o pessoal que executa o serviço e os que o promovem. As características dos produtos devem ser bem compreendidas pelo pessoal das vendas, para que o produto ou serviço não seja lançado com promessas exageradas e criem expectativas irreais no consumidor.

Quanto às expectativas do consumidor, Grönroos (1993) classifica-as em três tipos, de acordo com as promessas oferecidas:

- difusas, quando são formuladas conscientemente, o consumidor as espera e elas causam impacto de satisfação nos resultados;
- explícitas, quando se atende tudo o que proposto pelo prestador de serviços, embora algumas expectativas dos clientes nem sempre sejam realistas. O prestador de serviço deve corrigir o consumidor, tornando suas expectativas mais realistas. O prestador de serviços deve ter bastante cuidado em suas promessas;
- implícitas, quando as expectativas são tão claras que não expressamente demonstradas. Dessa forma, se forem negligenciadas pelo prestador de serviços, geralmente ocorre insatisfação.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirmam que os consumidores podem possuir algumas expectativas não realistas, como por exemplo: demandas não razoáveis; demandas contras as políticas referentes ao assunto tratado pelo cliente ou à política em geral; tratamento descortês entre eles e os funcionários institucionais; quebra de normas sociais e clientes com necessidades especiais.

Veiga e Farias (2005) avaliaram a qualidade dos serviços prestados pela Pousada Sigma (nome fictício), associando-a à satisfação dos clientes, e concluíram que o perfil das expectativas principais dos hóspedes demonstrou que, para eles, a pousada deve principalmente zelar pelo conforto e pela conservação dos aposentos; prestar os serviços propostos; empregar funcionários que inspirem confiança através de seu comportamento, que sejam corteses e educados. Também citaram a necessidade de cumprimento dos prazos estabelecidos, da ajuda necessária e o pronto atendimento, de modo a passar segurança nas transações efetuadas. Os funcionários devem manter um sincero interesse nos problemas do cliente e ter conhecimento e formação necessários para realizar o serviço adequadamente.

Bateson e Hoffman (2001) apresentam sugestões para a implementação de um serviço de qualidade:

- atenção: a qualidade, em grande parte, é especificada pelo cliente, e as despesas no aperfeiçoamento dos serviços devem ser feitas para suprir as expectativas dele. Deve-se ouvir o cliente, pois a qualidade em grande parte é especificada por ele, e as despesas no aperfeiçoamento dos serviços devem ser feitas para suprir as expectativas deles;

- confiabilidade: considerado o aspecto mais importante para um cliente; é o núcleo da qualidade do serviço prestado;
- recuperação: pesquisas demonstram que quando algum problema decorrente da prestação de serviço não é solucionado, ele é considerado desfavorável;
- surpresa: ir além do básico esperado por ele;
- liderança dos servidores: reconhecida pela transmissão da excelência na prestação de serviços.

Esses autores esclarecem que a qualidade do serviço não pode ser avaliada só pela satisfação do cliente, pois essa é passageira. Já a qualidade do serviço é formada pelo desempenho durante um longo prazo, por uma avaliação global a satisfação do cliente e a qualidade dos serviços estão relacionadas, porque essa satisfação mais duradoura ajuda aos clientes a perceberem as qualidades implícitas nos serviços. Essa relação passa pelos seguintes aspectos:

- a percepção que o consumidor tem da qualidade do serviço quando não tem experiência com ele se baseia na sua expectativa como consumidor;
- as subseqüentes aquisições do serviço fazem com que o consumidor passe pelo processo de não confirmação ou de reconsideração da percepção da qualidade do serviço;
- a qualidade do serviço e sua percepção são reforçadas ou não a cada compra;
- a percepção de qualidade de serviço pelo consumidor modifica suas futuras intenções de compra.

Os prestadores de serviço devem entender as necessidades do consumidor de forma detalhada e compará-las com as limitações operacionais do produto.

Segundo Gronroos (1995), a qualidade não está diretamente relacionada só com o custo do serviço. Ela engloba custos desnecessários e *know-how* do prestador do serviço sobre o que está sendo ofertado.

A percepção gerencial das expectativas de qualidade do serviço prestado pode ser observada por meio de: informação de pesquisa de mercado e análise da demanda; interpretação das informações sobre as expectativas do consumidor;

informações da interface do distribuidor com o consumidor e organização conjunta das informações (GRONROOS 1993).

Os serviços oferecidos ao mercado devem combinar aspectos tangíveis, identificados e valorizados pelos consumidores, com aspectos intangíveis, não vistos por eles, mas que os levem a uma atração pelos serviços. O poder de mercado de um serviço vem da capacidade das empresas de lidarem com o poder interno dos consumidores, de modo a vencer seus preconceitos, seus medos e suas críticas. Os consumidores de serviços são pessoas integradas espiritual, emocionais e corporalmente, cabendo aos prestadores de serviços integrá-los em novo espaço emocional. Por isso, as estratégias de vendas de serviços não devem atingir somente o lado racional dos consumidores, mas também seu emocional. (COBRA, 2001).

Todos esses aspectos descritos estão relacionados ao comportamento do consumidor que, conforme Borges (2005, p. 31), tem características em comum com o marketing. Enquanto o comportamento de consumidor de serviços visa basicamente à satisfação de suas necessidades e desejos, o marketing visa ao planejamento e à execução de todo o processo de venda dos serviços, como: estabelecimento de preços, promoção, distribuição de idéias, produtos e serviços, “a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Satisfação é a resposta de completude/realização do consumidor. É um julgamento de que as características peculiares de um produto ou serviço, ou o produto ou serviço em si, provocaram ou estão provocando um nível prazeroso de completude/realização relacionada ao consumo, incluindo níveis acima ou abaixo da completude/realização. (OLIVER, apud BORGES, 2005, p. 36)

A satisfação do consumidor exige o conhecimento de vários fatores relacionados com o consumo. Esses fatores são: a) cultural, determinante de consumo, principalmente em relação a alimentos e vestuários; b) social, representado pela classe social que vai indicar o padrão de compra dos serviços. Os grupos sociais incluem: o de referência social e a família. Tanto um como outro têm influência na decisão de compra ou de opção pelo serviço. O fator pessoal diz respeito a características como idade, estágio de vida, ocupação, estilo de vida e personalidade. O fator psicológico se refere à motivação, percepção, aprendizado e atividades.(COBRA, 2001).



### 2.1.3 A mão-de-obra na prestação de serviços

A operação diária de um serviço representa um desafio constante, porque os objetivos da organização, as necessidades dos clientes e comando dos empregados devem ser gerenciados simultaneamente, em um ambiente de constante mutação. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) criam uma tríade para a apresentação de serviços, representada pelo encontro dos papéis que cada uma das partes tem que desempenhar no momento do serviço. Alguns aspectos podem ser destacados nessa tríade: 1) o encontro pode ser dominado pela organização do serviço, quando a instituição impõe procedimentos operacionais rigorosos, limitando os procedimentos do pessoal da linha de frente; 2) no encontro dominado pelo pessoal da linha de frente todos percebem esse pessoal como possuidor de um grau significativo de controle sobre os clientes. Esses depositam uma considerável confiança no pessoal de frente por causa da especialização que ele detém, em relação ao cliente; 3) no encontro dominado pelo cliente, esse tem a oportunidade de conduzir suas ações dentro do que lhe é oferecido.

Um encontro de serviço satisfatório e efetivo deveria equilibrar a necessidade de controle entre os três participantes. A necessidade da organização por eficiência para manter-se economicamente viável pode ser satisfeita quando o pessoal da linha-de-frente é treinado apropriadamente e quando as expectativas e o papel dos clientes no processo de fornecimento são comunicados eficientemente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2002, p. 225-226).

Bateson e Hoffman (2001) afirmam que, estrategicamente, o pessoal da linha de frente pode representar um diferencial na realização dos serviços. Esse diferencial pode ser observado em três perspectivas, quais sejam: o conceito de benefício, o nível de serviço e o sistema desenvolvido para a prestação do serviço, incluindo o consumidor. O primeiro envolve o pacote de benefícios recebidos pelo consumidor e só pode ser avaliado por ele. O nível de serviço tem como base a idéia de que a operacionalização dos serviços deveria ser vista separada do modo como ele funciona (geralmente, a seqüência dos procedimentos na execução dos serviços acompanha a lógica de seu funcionamento). Já o sistema representa o modo como os serviços são prestados.

O modo como os serviços são prestados pode ser diagramado em fluxogramas, que focalizam “as distâncias percorridas pelos empregados ou pelos clientes e o tempo

decorrente de fatores como os atrasos, deslocamentos e operações”. Seu objetivo é a eficiência do leiaute de serviços, isto é, a medida em tempo da distância percorrida. A descrição visual do processo ajuda a identificar as áreas nas quais a eficiência pode ser melhorada, com a eliminação de atividades desnecessárias. Por meio do fluxograma, pode-se perceber alguma disfuncionalidade entre os passos do processo, representada pelo deslocamento desses passos em relação aos objetivos do serviço. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

Muitas vezes, esses objetivos podem ficar distanciados do respectivo processo, pela quantidade de regras e normas envolvidas nos procedimentos. Com isso, a funcionalidade e a racionalidade que levam à eficiência perdem seu sentido e caracterizam pejorativamente o processo burocrático.

No aspecto funcional, a formação de empregados para a prestação de serviços está ligada diretamente ao atendimento do cliente e a sua satisfação. Em geral, os empregos da linha de frente têm os salários mais baixos, estão sujeitos a menor carga de treinamento e de formação, têm o menor potencial de crescimento e de promoção e possuem uma grande rotatividade. Para que uma organização de prestação de serviços prospere, o pessoal da linha de frente precisa operar continuamente com alto nível de interesse e atenção pelas necessidades e expectativas dos clientes. Os autores ressaltam a importância da linha dessa linha de frente, que deve ser orientada para o cliente. (ALBRECHT; ZEMKE, 2002).

Segundo esses autores, os programas de capacitação e/ou de formação de empregados de serviços são geralmente vistos pelas empresas como um investimento alto e de pouco retorno, uma noção que é exatamente o contrário das necessidades desse segmento. Esses programas reservam espaço para o enriquecimento pessoal, tratando da autoestima, da confiança, do esclarecimento de valores, habilidades interpessoais, gerenciamento do estresse e fixação de objetivos.

A formação e o treinamento aplicados adequadamente podem render grandes benefícios para o desempenho dos serviços. De acordo com Albrecht e Zemke (2002), os empregados que são bem treinados alcançam um bom nível de desempenho-padrão com mais rapidez (acima de 70%), geram menos desperdício (em torno de 30%) e são melhores na solução dos problemas dos clientes (130% superiores) do que os empregados que aprendem pela observação.

O resultado da pesquisa de Veiga e Farias (2005), realizada na Pousada Sigma, demonstrou um ótimo desempenho dos funcionários nos itens: inspira confiança, com média 6,41 (ótimo) nos serviços desempenhados, e os clientes sentem-se seguros (média 6,19, ótimo) em efetuar transações com eles. Porém, os clientes esperavam um desempenho superior ao oferecido. Foi semelhante em relação ao esforço da Pousada para entregar seus serviços sem erros. Mas as próprias características dos serviços, principalmente a heterogeneidade, dificultam a entrega de um serviço com qualidade pura, ou seja, isenta de defeitos. A característica da heterogeneidade faz com que os serviços oferecidos jamais sejam feitos da mesma forma, porque eles não são tangíveis, não podem ser estocados (percebibilidade) e dependem mais de quem proporciona os serviços (variabilidade).

Grönroos (2003) refere-se ao gerenciamento dos serviços, explicando que a eficiência é um dos fatores mais importantes da qualidade dos serviços prestados:

Eficiência é um fenômeno complicado que tem, no mínimo, duas dimensões, eficiência interna e eficiência externa. A primeira está relacionada ao modo como a empresa opera e à produtividade da mão-de-obra [...]. Eficiência externa, por outro lado, é o modo como os clientes percebem as operações e o resultado da empresa. Eficiência externa é uma percepção da eficácia de uma empresa. (GRÖNROOS, 2003, p. 228-229).

Grönroos explica que o consumo ou utilização de serviços representa um consumo do processo, pois de acordo com as características dos próprios serviços (inseparabilidade entre produção e consumo, já citada), o cliente é envolvido no processo de produção e tem uma percepção não só do resultado, mas também das partes do processo. Por isso, é errônea a idéia comum de que as decisões gerenciais referentes à produção de serviços no ambiente da organização causam impacto somente sobre a eficiência interna.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), é o relacionamento que possibilita a continuidade das estratégias de marketing, porque engloba as extremidades da relação comercial (o vendedor e o comprador), onde flui a qualidade do serviço e onde essa é percebida, respectivamente.

Gronroos (1993) afirma que essa relação possui alguns aspectos determinantes que são percebidos pelo cliente e que se relacionam com a referida relação, com os resultados e com a imagem do prestador de serviços. Esses aspectos são:

- profissionalismo e habilidades: clientes entendem que o prestador de serviços, os sistemas utilizados e os recursos físicos implícitos devem ter os requisitos necessários ao atendimento de sua demanda (aspecto associado ao serviço em si);
- atitudes e comportamento: clientes acham que o prestador de serviços está preocupado com eles, com o seu problema e vai procurar resolvê-lo da melhor forma (aspecto relacionado com o processo);
- facilidade de acesso e flexibilidade: clientes acham que o prestador de serviços, sua localização e sua estrutura são projetados com o objetivo de ajustar-se a suas demandas e desejos (também associado ao processo);
- confiabilidade e honestidade: clientes sabem que qualquer coisa que ocorrer em relação aos serviços prestados ou que acordos serão cumpridos, pois o desempenho do prestador visa aos interesses do cliente (item associado ao processo);
- recuperação: clientes acreditam que, se algo der errado ou não sair como combinado, o prestador assumirá o controle da situação, envidando esforços para uma solução imediata (item relacionado com o processo);
- reputação e credibilidade: clientes acham que quando os serviços são bem prestados valem realmente o valor pago por eles, e os valores que eles trazem podem ser partilhados entre ambos, prestador e cliente (item associado à imagem da empresa).

Brito (2000) afirma que deve haver um investimento nas relações empresariais, buscando sempre um relacionamento estreito e estável com clientes, para poder haver retornos significativos em termos de redução de custos, de simplificação da atividade e de melhores condições de venda e de compra. Essa relação tem um ciclo de vida que inclui fases como: conhecimento, exploração,

expansão, comprometimento e dissolução. Cada fase deve ser gerida de acordo com as técnicas de marketing.

Macneil (*apud* SLONGO; MÜSSNICH, 2005) esclarece que transações discretas, geralmente de curta duração, de pouca comunicação, sem laços estreitos entre as partes envolvidas, sem trocas, baseadas na relação de cooperação e de confiança (como acontece nos hotéis) deixam mais clara a compreensão do marketing de relacionamento. Esse marketing está voltado para todas as atividades de marketing do estabelecimento, para seu desenvolvimento e para a manutenção de relações bem sucedidas no pouco tempo em que ocorrem. Quando essas relações são bem sucedidas, os ganhos são mútuos e podem ser de longo prazo.

### **3 PANORAMA DO SERVIÇO HOTELEIRO**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO ESPECÍFICA DO SERVIÇO**

De acordo com Borges (2005), negócios de hospedaria existem praticamente desde o início da civilização, a partir da necessidade que o homem tem de se deslocar e, conseqüentemente, de ter um lugar para se alojar nas viagens. Como eram muitos os caminhos dos deslocamentos, foi surgindo a necessidade de se criarem alojamentos ao longo desses caminhos. Como os deslocamentos eram demorados, porque os percursos eram feitos a pé ou a cavalo, esses alojamentos ofereciam descanso e alimentação. O número de alojamentos cresceu depois que o trem foi inventado e passou a ser usado como transporte, mudando os hábitos de viagens e as formas de abrigar os viajantes. Os alojamentos passaram a ser chamados de hotel, as grandes cidades construíam hotéis perto das estações, e a atividade deixou de ser doméstica e tornou-se empresarial.

Hoje considera-se que a hotelaria é uma indústria florescente e competitiva onde não existe mais espaço para improvisações. Problemas como os altos custos da matéria-prima, escassez de mão-de-obra especializada, concorrência acirrada, dificuldade em manter os consumidores, exigências de qualidade nos serviços e de manutenção dos níveis de produção, além da necessidade de obtenção de resultados financeiros são os principais desafios enfrentados pelo setor (MARQUES, *apud* BORGES, 2005, p.89).

No Brasil, pelo art. 2.º do Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, de 2002, chama-se de empresa hoteleira a pessoa jurídica, sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que tem como objetivo explorar

ou administrar meios de hospedagem; tem como objetivo social prestar serviços de hotelaria (ABIH, 2003).

Marques (*apud* BORGES, 2005) esclarece que um hotel deve oferecer aos hóspedes a satisfação de suas necessidades de descanso, de sono, de alimentação, de distração, entretenimento e, ainda, de contato rápido com o exterior, se for necessário. Por isso, um hotel deve apresentar a seguinte estrutura física: quartos; cozinha e restaurante; bar, salões, piscinas; portaria e telefones. Com essa estrutura, o autor identifica nove dimensões dos serviços oferecidos por hotéis:

- Recepção: responsável pelas reservas, pela distribuição dos quartos, pelo controle de entrada e saída de pessoas, distribuição e expedição de correspondências, controle da privacidade do hóspede e outras providências para atender as solicitações dos hóspedes;
- Serviço de quarto: responsável pela conservação, limpeza e aparência do recinto, bem como do banheiro, e pela pronta atenção aos pedidos dos clientes;
- Restaurante: ocupa-se das alimentações em todos os gêneros alimentícios, além de confeitaria, cafeteria, copa e cambuza (responsável pelas bebidas) ;
- Bar: considerado um serviço de entretenimento;
- Serviço de telefonia e de fax: para prestação de informações;
- Serviço de contabilidade: responsável pelo suporte à gestão do negócio. Não é relacionado com o hóspede;
- Controladoria: invisível ao hóspede; responsável por verificar e conferir todo o movimento do hotel;
- Serviço de jornal: para atualizar o hóspede sobre os fatos da realidade;
- *Main-Courante*: próximo à recepção. É responsável por manter a conta do cliente atualizada, pelo apuramento diário das vendas e pelo faturamento imediato.

Quanto à classificação dos hotéis, Vallen e Vallen (2003) afirmam que há muitas no mundo inteiro. No Brasil, os hotéis são classificados conforme o citado Regulamento do Sistema Oficial dos Meios de Hospedagem, nas seguintes

categorias: super luxo, 5 estrelas SL; luxo, 5 estrelas; superior, 4 estrelas; turístico, 3 estrelas; econômico, duas estrelas e simples, uma estrela.

Segundo Borges (2005), a ABIH estabeleceu, em 2002, itens de classificação para cada categoria de hotel, conforme as expectativas dos hóspedes. Os itens se destinam à observação dos seguintes aspectos:

I - Hospedagem como um todo: posturas legais; segurança; saúde; higiene; conservação/manutenção; atendimento ao hóspede.

II - Setores do meio de hospedagem: portaria/recepção; acessos e circulação; setor habitacional; áreas sociais; comunicações; alimentos e bebidas; lazer; convenções; serviços adicionais; cuidados com o meio ambiente.

O segmento hoteleiro, dentro da visão empresarial, acompanhou o crescimento do próprio segmento de prestação de serviços. No Brasil, os serviços hoteleiros passaram a ser chamados de “indústria hoteleira”, pois geram mais um milhão de empregos diretos e indiretos e mais de R\$ 400 milhões em impostos e taxas. Mas para se manter esse mercado, há exigência de qualidade e de produtividade (BORGES, 2005).

No Distrito Federal (DF), segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Distrito Federal (SEBRAE/DF), dos quatro hotéis que havia em 1960 aos 213 verificados em 2003, o setor hoteleiro teve a seguinte evolução (tabela 1).

Tabela 1: **Evolução do parque hoteleiro no Distrito Federal**

<b>Ano</b>	<b>Quantidade de hotéis em operação</b>	<b>% de crescimento em relação ao período anterior</b>
Até 1960	4	100,00
Em 1970	9	125,00
Em 1980	33	267,00
Em 1990	57	72,73
Em 2000	115	101,75
Em 2003	213	85,22

Fonte: SEBRAE, 2005.

O crescimento do segmento, porém, nem sempre foi acompanhado das devidas reformas, para atualização dos hotéis em relação aos outros e às mudanças

do próprio tempo, como por exemplo, utensílio e equipamentos de última geração, entre outros (tabela 2).

Tabela 2: **Evolução do parque hoteleiro no Distrito Federal**

Histórico	Percentuais de hotéis no período, segundo porte (%)								
	Entre 1960 e 1980			De 1981 a 2.000			A partir de 2.001		
	P	M	G	P	M	G	P	M	G
Constituição da empresa	9,84	31,1	30,0	55,7	56,3	33,3	23,0	6,3	23,3
Início da construção	10,6	31,3	30,0	35,3	37,5	40,0	4,1	-	6,7
Início das operações	13,2	43,8	30,0	53,3	43,8	33,3	23,8	6,3	33,3
Última reforma	-	-	-	13,1	12,5	10,0	54,9	68,8	33,3
Base de hotéis	122	16	30	122	16	30	122	16	30

Fonte: SEBRAE, 2005.

De acordo com o SEBRAE (2005), no segmento hoteleiro do DF, 20,5% de sua mão-de-obra é empregada em hotéis de pequeno porte; 8,7% em hotéis de médio porte e o restante em hotéis de grande porte.

No DF, um alto índice de empresas familiares no segmento dos pequenos hotéis, sendo vários serviços desempenhados por familiares, sem vínculo empregatício. Nem sempre essa mão-de-obra é fixa.

Por outro lado, o investimento em treinamento e qualificação de mão-de-obra para o setor hoteleiro no DF é pouco explorado, como se pode observar abaixo (tabela 3):

Tabela 3: **Oferta de treinamento e de qualificação de mão-de-obra no setor hoteleiro do DF**

Oferta de treinamento e de programas de qualificação de mão-de-obra (*)	Percentual de hotéis, segundo porte do empreendimento			
	Geral	Pequenos	Médios	Grandes
Não possuem	76,8	88,5	68,8	33,3
Por intermédio do departamento de RH	14,3	5,7	28,8	46,7
Por meio de terceirização	10,7	6,6	12,5	26,7
Base de hotéis	168	122	16	30

Fonte: SEBRAE, 2005.

O desempenho da mão-de-obra é tão fundamental quanto qualquer aspecto da estrutura física do hotel. Por isso, de nada adiante um sem o outro.

### 3.2 O HOTEL CASABLANCA



O Hotel Casablanca foi inaugurado em agosto de 1977. Foi um dos primeiros hotéis construídos em Brasília, por um de seus sócios, que veio à cidade a convite do então presidente Juscelino Kubtchek.

O hotel fica em lugar privilegiado, na Quadra 3 do Setor Hoteleiro Norte, em frente para o eixo monumental, perto dos quatro shoppings centrais da cidade, da rodoviária e torre de TV.

Sua estrutura está de acordo com os critérios autorizados para edificações no Plano Piloto de Brasília, ou seja, nove metros de altura, permitindo a construção de quatro andares. Sua estrutura atual conta com três andares: subsolo, térreo e primeiro andar. Sua classificação é três estrelas, ou seja, categoria turística.

O hotel conta com 60 dormitórios, recepção, restaurante, sala de espera com três ambientes, cozinha, três escritórios, dois banheiros para funcionários e uma lavanderia.

Houve recentemente, uma reforma nos apartamentos, banheiros e restaurante. A parte de informatização e tecnologia também teve mudanças, como a colocação de novos computadores para centrais, *softwares* para banco de dados, elevador de comida que interliga a cozinha ao restaurante e outros.

O Hotel possui 26 funcionários sendo oito deles na área da alimentação, cinco camareiras, uma telefonista, cinco balconistas, um ajudante dos balconista, dois na manutenção, um gerente, um segurança noturno e dois diretores.

Os funcionários da empresa são considerados antigos, pois a maioria dos funcionários tem de 10 a 30 anos dentro da organização. Além dos funcionários a maioria dos clientes, também são antigos, ou seja, sempre que vem para Brasília ficam hospedado no Hotel Casablanca.

Os 60 apartamentos são classificados entre simples, duplos e triplos, com valores que variam entre R\$ 130,00 a R\$ 200,00.

O desconto varia de 10% a 30%, pelo fator da concorrência e pelo clientes serem fiéis a casa.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Dos questionários distribuídos entre os 80 hóspedes do Hotel Casablanca, 61 foram respondidos e 7 foram anulados, ficando somente 54 respostas a serem consideradas.

A percepção dos hóspedes do Hotel Casablanca sobre os itens pesquisados encontram-se descritas abaixo. Na questão 1, as respostas foram (gráfico 1):

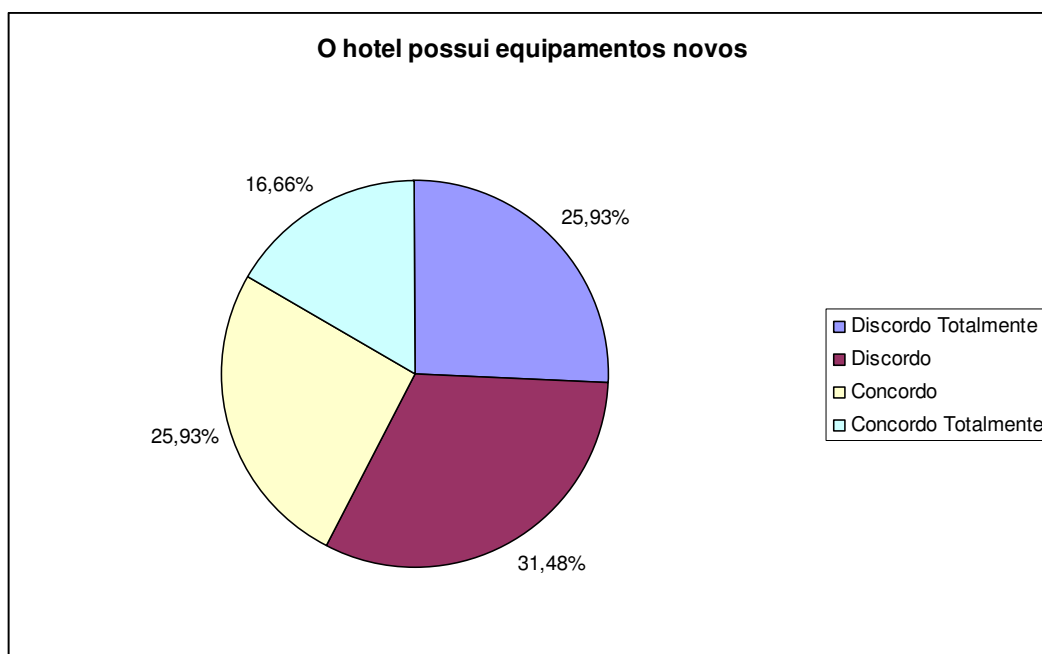


Gráfico 1: **Equipamentos do Hotel**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

Verifica-se que houve uma maior concentração de respostas negativas (31 respostas ou 57,41%) significando que ou os equipamentos do Hotel Casablanca necessitam de reformas, estando aquém dos hotéis de seu porte (três estrelas), ou os hóspedes que responderam negativamente são ocasionais e não os antigos que sempre se hospedam lá.

Em relação às reformas, segundo o SEBRAE/DF, na pesquisa de 2005, foi constatado que 68,8% dos hotéis de médio porte foram reformados a partir de 2001. O Hotel Casablanca foi reformado recentemente, incluindo as áreas dos apartamentos, banheiros, restaurante, informática, elevadores, restaurante e outros.

Bateson e Hoffman (2001) explicam também que, quando o não tem experiência em relação ao serviço prestado, ele se baseia em sua expectativa.

As respostas à questão 2 não demonstraram grande concentração entre si, conforme gráfico 2:

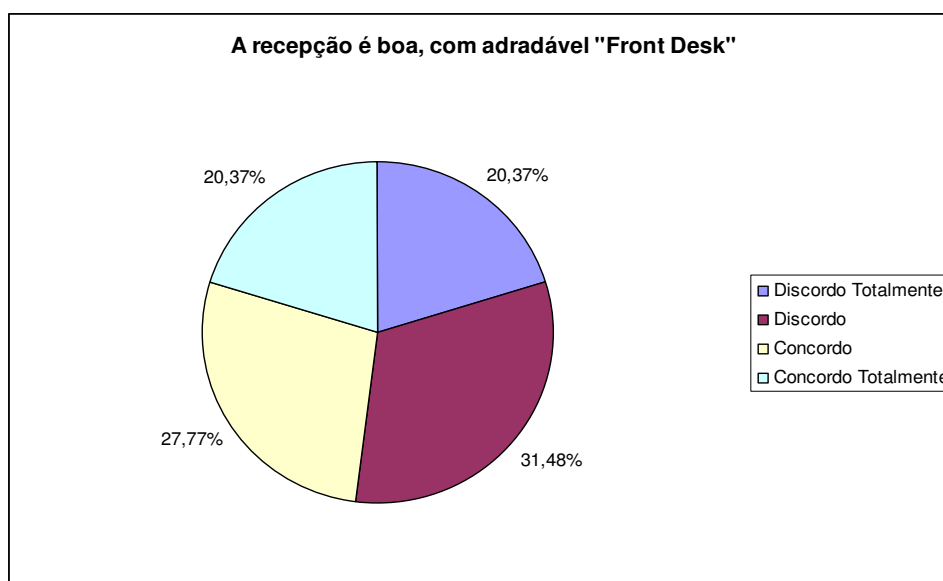


Gráfico 2: **Recepção e front desk**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

Nessas respostas, também a maior concentração também foi negativa, mas somando com a outra “discordo totalmente”, o percentual é inferior ao da primeira (28 questionários ou 51,85%).

Mas quando se observa que 27,77% dos hóspedes concordaram que a qualidade do ambiente físico da recepção é boa, compreende-se que parece haver uma diferença entre a qualidade geral do hotel (primeira questão) e a da recepção.

Porém, as reformas foram feitas nos apartamentos, banheiros, restaurante entre outras. Então, ou há diferença na reforma feita na recepção e nas outras partes ou o fato de o serviço de recepção contar diretamente com o elemento humano tornou o ambiente mais agradável.

Gronroos (1993) explica que, na relação entre cliente e prestador de serviços, alguns aspectos da relação percebidos pelo cliente influenciam nos resultados de sua avaliação do serviço. Diante das habilidades e do profissionalismo, os clientes acham que o prestador de serviços possui todos os recursos físicos necessários ao atendimento de sua necessidade.

Na terceira questão, as respostas foram as seguintes (gráfico 3):

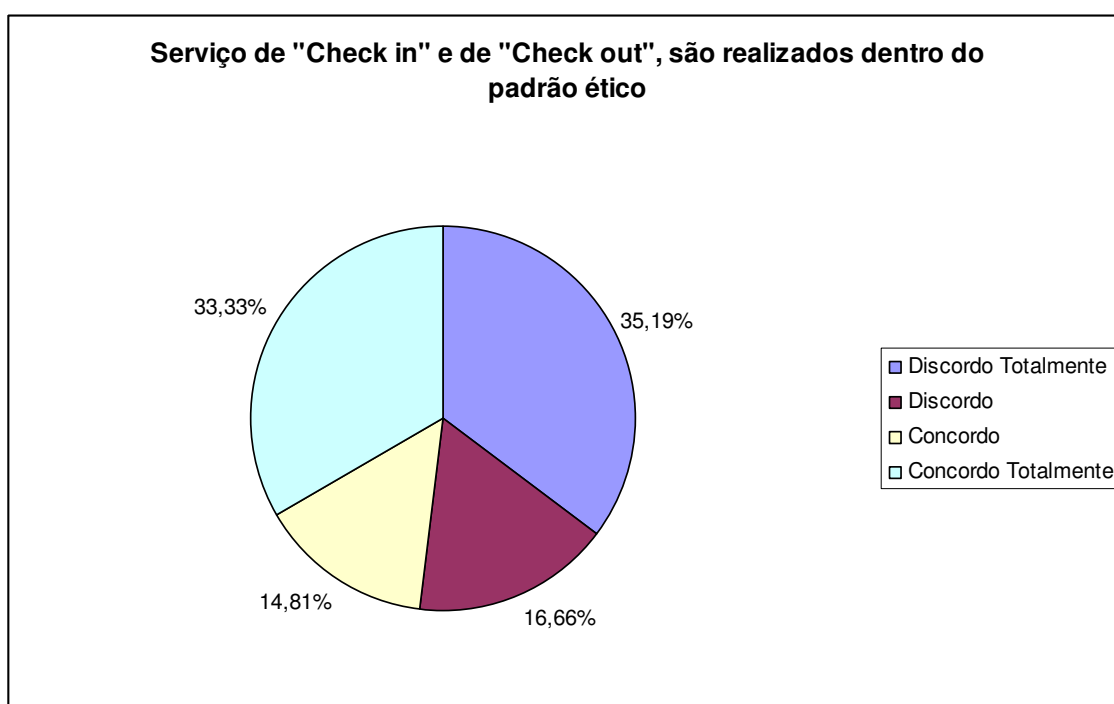


Gráfico 3: **Check in e check out**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

Separadamente, nas respostas a essa pergunta, encontra-se o maior índice individual até agora indicado, 35,19% de discordância total sobre a existência de cortesia e de ética no *check in* e no *check out* dos hóspedes.

É uma informação importante, porque abrange dois itens que envolvem o modo como o Hotel Casablanca se relaciona com seus hóspedes. Esse resultado demonstra que a relação não está boa, principalmente quando se compara o seguinte: o total dos dois itens da discordância é 51,85% e o da concordância é 48,41%. A diferença pode ser aparentemente pequena, mas considerando que se

trata de relacionamento é muito grande, pois fica claro que não é um caso isolado, mas uma situação quase corriqueira.

Borges (2005) afirmou que a ABIH estabeleceu que entre os itens observados em um hotel, de acordo com a expectativa dos hóspedes, encontram-se: posturas legais (a ética) e o atendimento ao hóspede (cortesia).

Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), na prestação de um serviço, há um encontro entre prestador e cliente no qual cada parte tem um papel a desempenhar. Na tríade serviço, prestador e cliente, em um *check in*, por exemplo, o pessoal da linha de frente e quem domina o encontro, e todos percebem que esse pessoal deve possuir um grau significativo de controle sobre os clientes e depositam um grau de confiança grande neles, por causa da especialização que ele tem em relação ao cliente.

Dessa forma, pode-se dizer que um *check in* mal feito pode deixar o hóspede inseguro logo na entrada no Hotel.

Nas respostas à quarta questão, a percepção dos hóspedes sobre os itens pesquisados foi (gráfico 4):

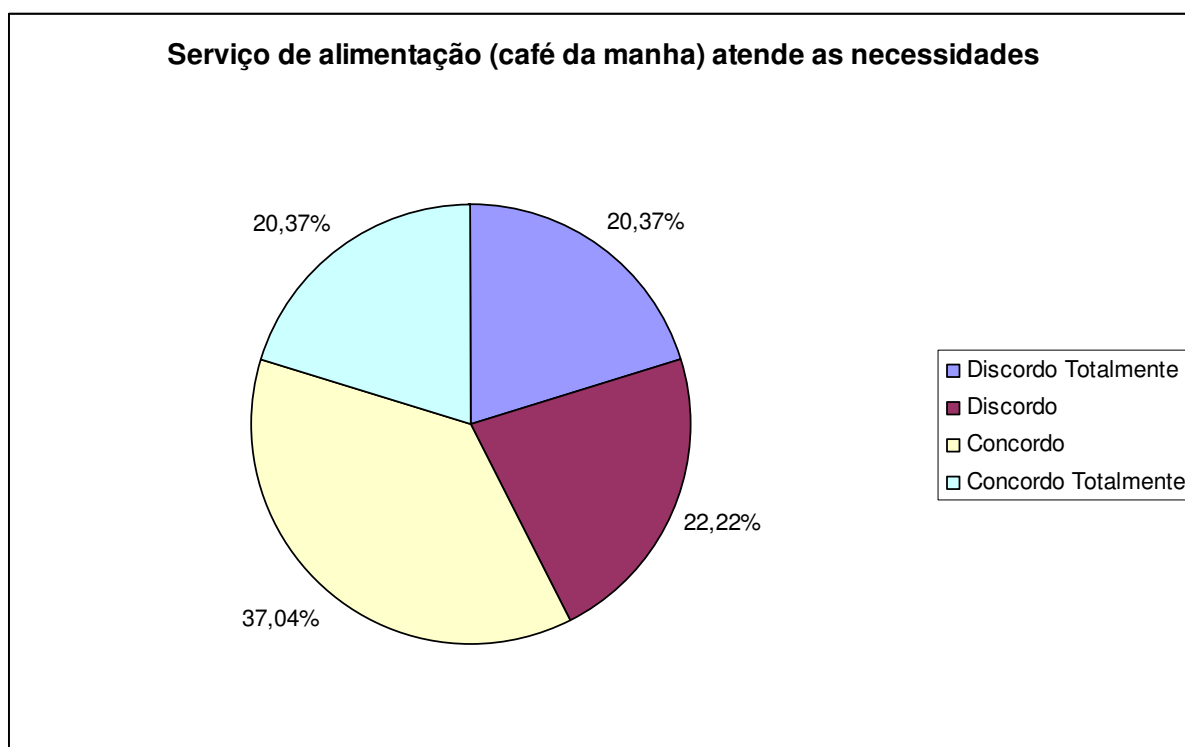


Gráfico 4: **Serviço de alimentação**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

Apesar de os resultados serem melhores que os anteriores, há muito o que melhorar nesse item, pois o índice total de discordância está muito alto para um hotel três estrelas, de categoria turística. A alimentação é um dos aspectos a serem observados na lista de classificação da ABIH.

É claro que deve haver muita expectativa dos hóspedes quanto à alimentação, bem como considerações diferentes, por causa dos hábitos alimentares de cada um. Porém, o Hotel Casablanca tem mais de 30 anos no mercado e sua categoria é para atender mais a turistas. Por isso, já deveria ter um certo padrão de conhecimento do nível e da qualidade da alimentação a ser servida a seus hóspedes, principalmente considerando que grande parte de sua clientela é tradicional.

Na quinta pergunta, as respostas foram mais satisfatórias, conforme gráfico 5:

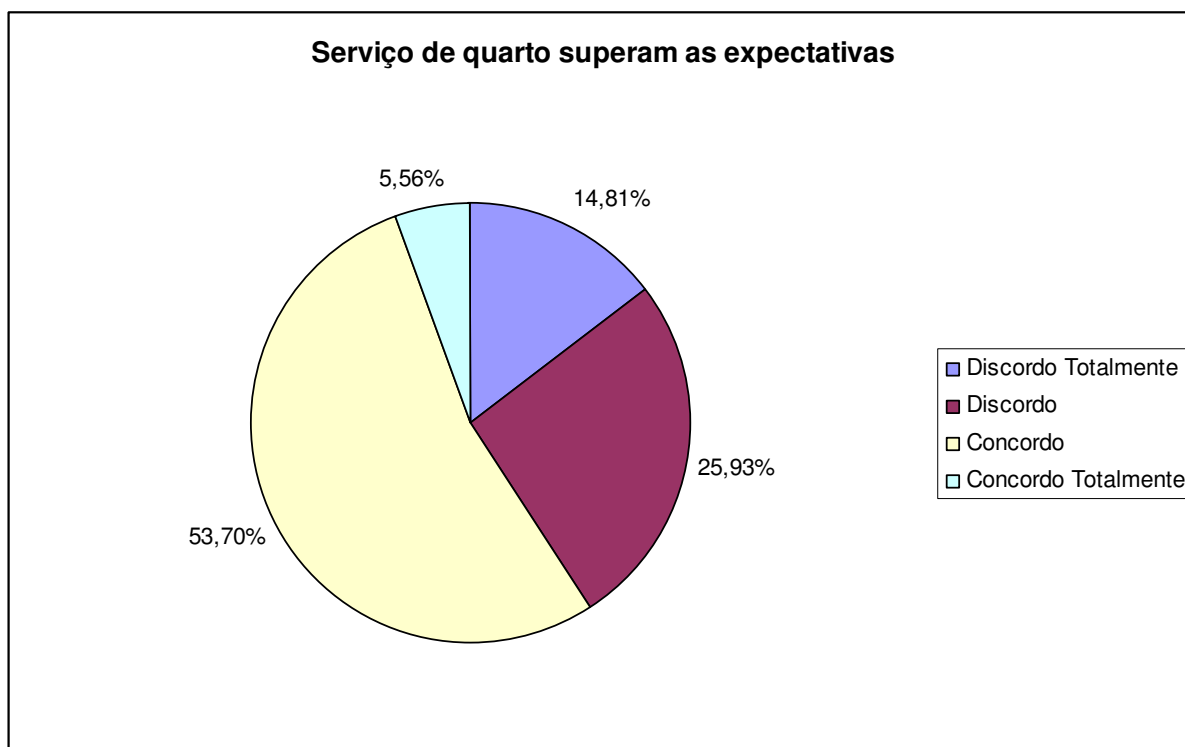


Gráfico 5: **Serviço de quarto**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

Apesar de representar mais da metade das opiniões favoráveis, o percentual total de concordância de 59,26% deixa a desejar, pois vai ser associado aos outros, demonstrando que o Hotel Casablanca deve rever seu atendimento aos hóspedes.

O serviço de quarto é responsável pela conservação, pela limpeza e pela aparência do recinto, bem pelo banheiro e pela atenção imediata aos pedidos dos

clientes (MARQUES, *apud* BORGES, 2005). Como a avaliação do serviço de quarto inclui vários itens, significa que, no geral, todos eles estão falhando ou que esse resultado é uma média de todos os itens.

A sexta questão foi respondida desta forma (gráfico 6):

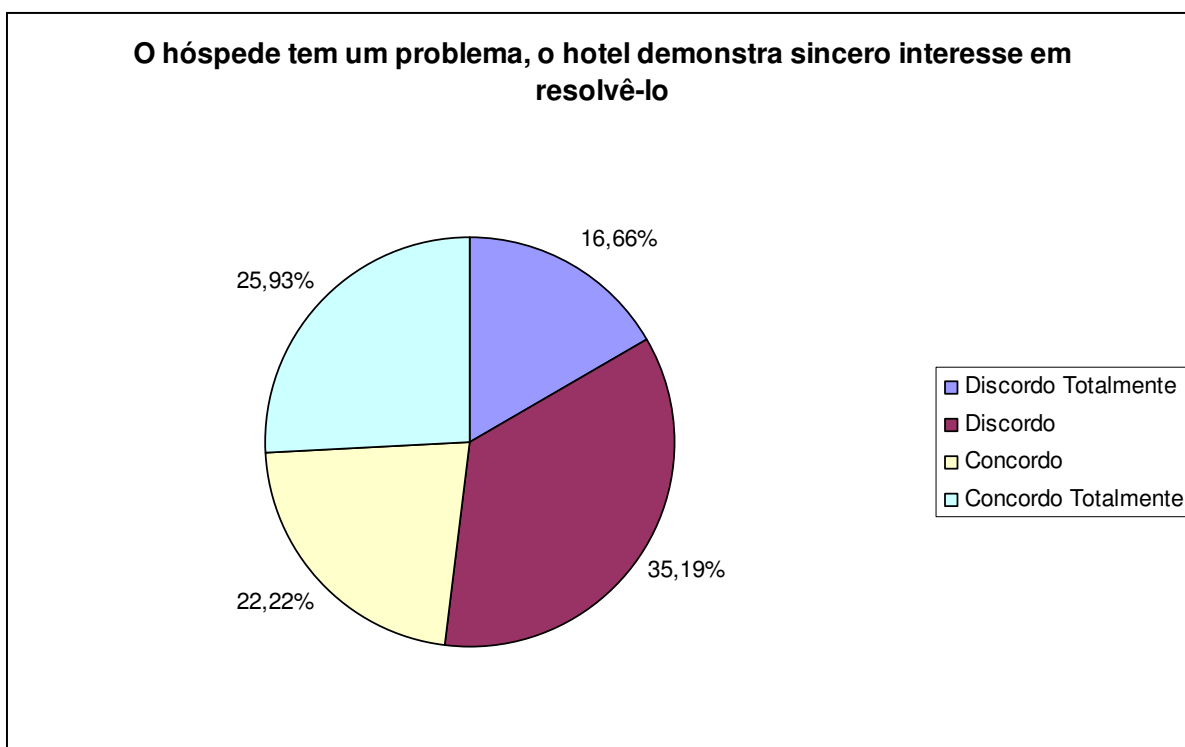


Gráfico 6: **Interesse em resolver problemas dos hóspedes**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

Esse item também não foi bem avaliado pelos hóspedes que responderam à pesquisa. Com um total de 51,85% de discordância, essa falta de atenção quando é associada às falhas de ordem geral, como alimentação insatisfatória, pode pesar bastante negativamente, pois nem as necessidades gerais nem as particulares estão atendidas a contento.

Kotler (1998) afirma que os prestadores de serviço devem procurar compreender totalmente as necessidades do consumidor, avaliando se o que ele solicita está de acordo com o que pode ser oferecido. Segundo o autor, os clientes observam a frequência das falhas e podem tolerar a ocorrência de uma falha ao ano. Se houver mais, elas podem interferir em sua avaliação dos serviços prestados.

Os clientes responderam da seguinte forma à pergunta sete (gráfico 7):

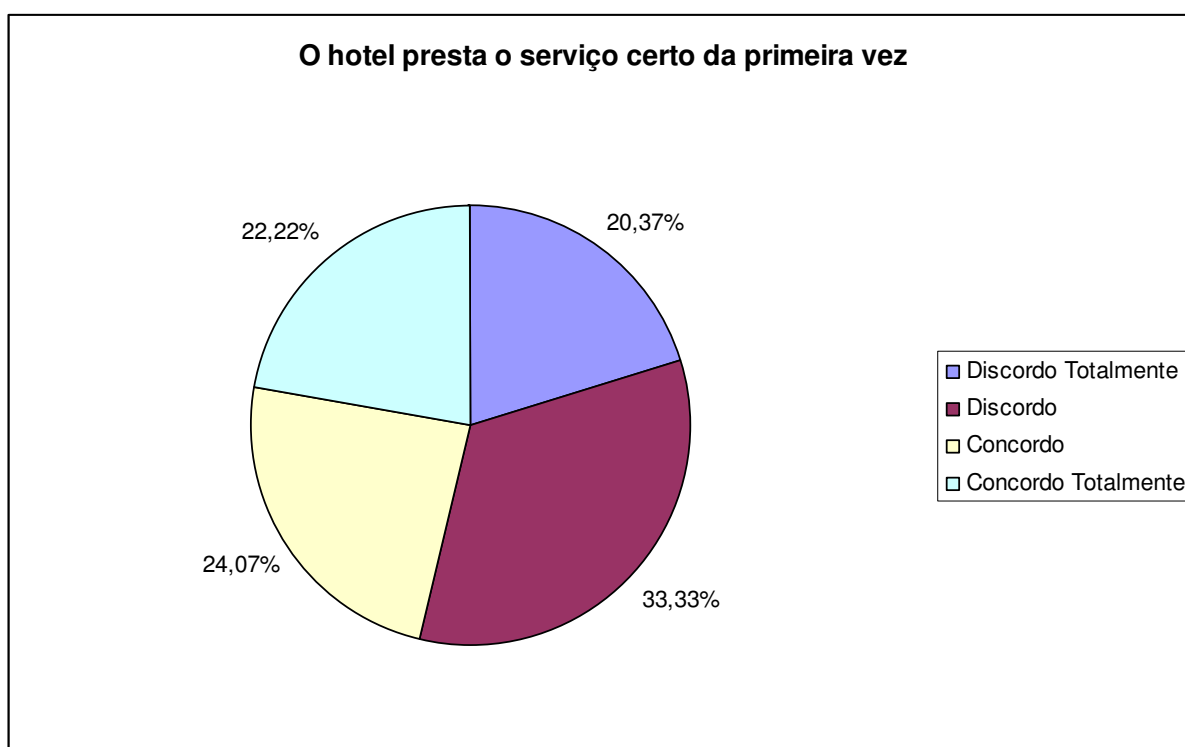


Gráfico 7: **Serviço certo da primeira vez**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

As respostas demonstraram pouca eficiência dos funcionários do Hotel Casablanca (53,7% de respostas negativas), embora tenha havido o segundo maior índice de “concordo integralmente” de todas as respostas analisadas até aqui.



Como essa questão é associada mais à mão-de-obra, as falhas demonstram que não só a parte física e material do hotel deixa a desejar, mas também a parte humana, como no atendimento do *check in* e *check out*.

De acordo com Grönroos (2003), a eficiência é um dos aspectos mais importantes na qualidade dos serviços prestados. É um fenômeno complicado que se divide em eficiência interna, isto é, a forma como a empresa trabalha e a produtividade da mão-de-obra, e eficiência externa, ou seja, o modo como esse trabalho é percebido e avaliado pelos clientes.

No Hotel Casablanca, pelos resultados, ocorre falha na eficiência interna e na externa.

Na pergunta 8, as respostas foram as seguintes (gráfico 8):



Gráfico 8: **Execução de serviços no tempo prometido**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

Essa questão está relacionada com a anterior, pois se não acerta na primeira vez o tempo de execução não pode ser o prometido. Tanto que o resultado das duas

questões (7 e 8) foram muito próximos, havendo até igualdade em “concordo totalmente” (22,22%) e na maioria das respostas negativas.

A proximidade das perguntas e a coerência nas respectivas respostas reforçam mais os resultados, demonstrando que houve uma avaliação consciente desses itens. Porém, embora relacionadas, há uma diferença entre essas duas questões: enquanto a 8 se relaciona mais com o treinamento e com as habilidades dos empregados, a 9 depende desses aspectos e das condições de trabalho oferecidas pelo Hotel.

Zeithaml e Bitner (2003) explicam que as promessas dos prestadores de serviço devem ser bem administradas, para que, além do descontentamento do cliente, não haja uma ruptura nas relações entre o pessoal que executa o serviço e os que o promovem.

As respostas à pergunta 9 foram as seguintes (gráfico 9):

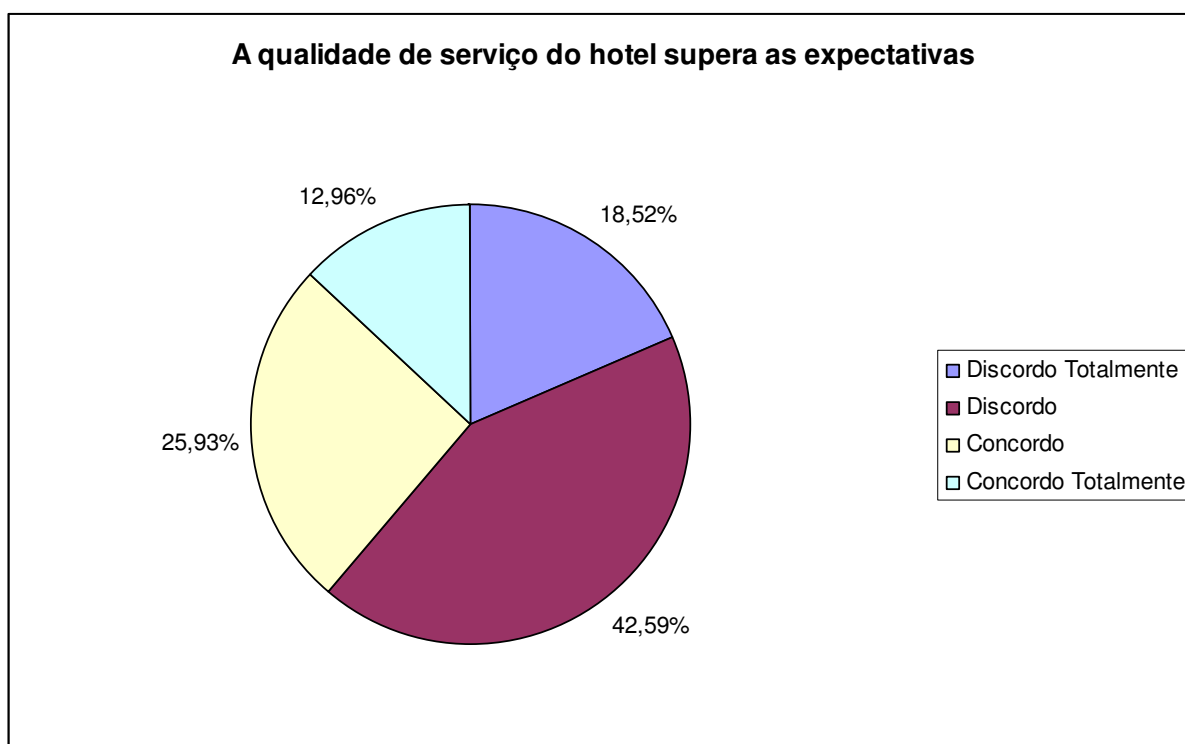


Gráfico 9: **Qualidade supera expectativas**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

O total de discordância, 61,11%, com 42,59% de “discordo” (o maior percentual individual), foi coerente com o que foi respondido até agora, pois se não há um bom

*check in*, nem bom atendimento de quarto, nem boa alimentação, entre outras falhas, nenhuma expectativa foi superada.

Embora as questões envolvam a forma como a qualidade dos serviços prestados é avaliada segundo a percepção dos hóspedes, nas 9 questões analisadas, as respostas mais positivas passaram pouco de 50%, ou seja, a qualidade percebida não está boa. Em outras palavras, a percepção da qualidade dos itens enfocados não está boa para a maioria dos hóspedes que responderam ao questionário.

Segundo Lovelock e Wright (2006), as lacunas potenciais mais observadas pelos clientes na qualidade dos serviços prestados são: a diferença entre o que os clientes necessitam e o que os prestadores acham que eles necessitam; os padrões, diferença entre a percepção dos prestadores sobre as expectativas dos clientes e os padrões de qualidade estabelecidos para o serviço (no caso dos hotéis, os padrões citados pela ABIH); a entrega, diferença entre os padrões de realização especificados e os desempenhados pelo prestador; a percepção, diferença entre o que é feito realmente e o que os clientes acham que receberam.

Na pergunta 10, as respostas demonstraram o seguinte:

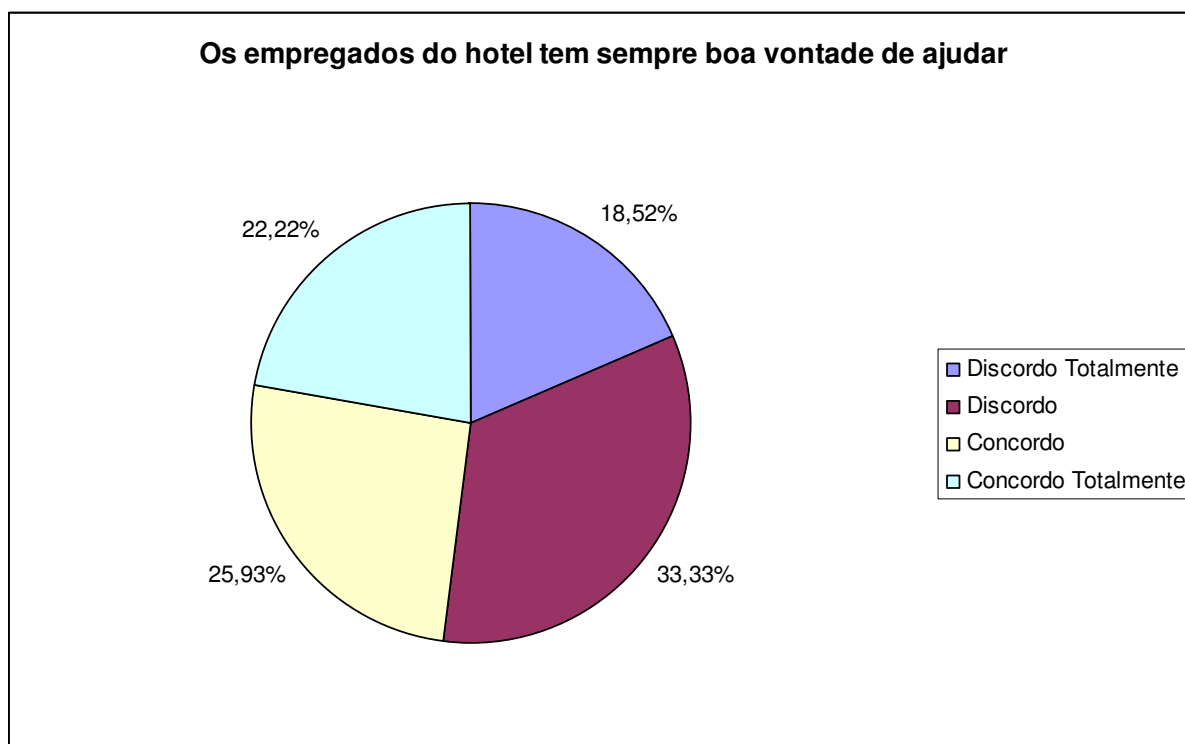


Gráfico 10: **Boa vontade dos empregados**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

Verifica-se que 51,85% responderam negativamente, ou seja, que independentemente das condições de trabalho do hotel, não há sempre boa vontade dos funcionários para ajudar os hóspedes.

Esse é um aspecto que se refere a qualidades do empregado, como atenção e cortesia, e que pode também ser somado aos princípios da ética, ou seja, qualidades que o empregado não demonstre por sua característica pessoal pode ser desenvolvida por meio de treinamento.

Zeithaml e Bitner (2000) lembram que a prestação de serviços tem características diferentes da venda de bens, e sua realização envolve a associação de três tipos de marketing: o externo, voltado para a construção da relação entre empresa e cliente; o interno, voltado para os executores de serviços, para torná-los aptos, competentes e com as ferramentas necessárias à execução dos trabalhos; o interativo, o mais importante, porque é responsável pelo cumprimento das promessas feitas pela empresa ao cliente no marketing externo.

Pelas respostas acima (8, 9 e 10), vê-se que não há o marketing interativo no Hotel Casablanca.

A pergunta 11 também está relacionada com a anterior, mas já demonstra resultados mais satisfatórios (gráfico 11):

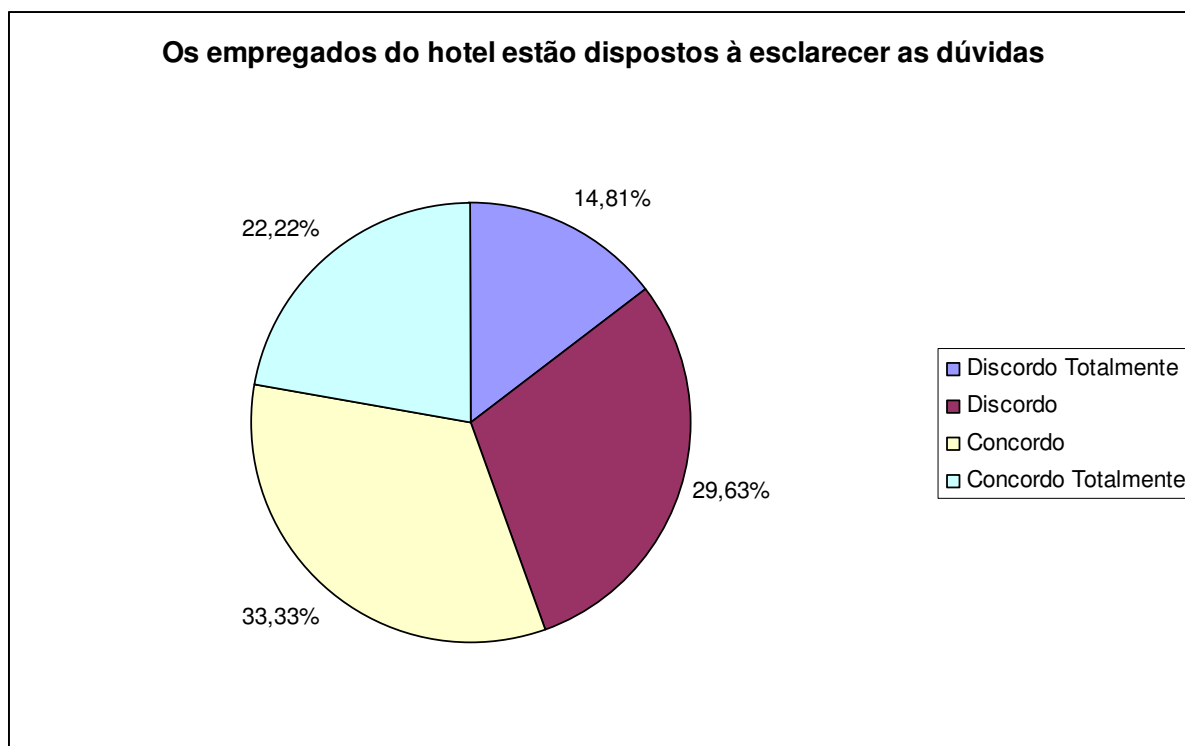


Gráfico 11: **Disposição para esclarecer dúvidas**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

A disposição dos empregados em tirar dúvidas dos hóspedes (55,55%) é um ponto positivo, indicando que eles podem ser treinados no sentido de desenvolver as habilidades que não foram percebidas na questão 10 (boa vontade em ajudar).

Porém, não foi suficiente para modificar a percepção negativa das questões 7 e 8 (fazer certo no tempo prometido), ou seja, o problema não é esclarecer e sim fazer.

Las Casas (2006) explica que serviços são a soma de ações, dos atos e do desempenho; portanto, não adianta uma percepção ser mais positiva que outra, porque o processo é avaliado no final como um todo.

Nesse processo, de acordo com Murta (2000), as características dos serviços prestados ficam claras: intangibilidade, que é a forma de se prestar o serviço. Se há esclarecimento de dúvidas mas não há o cumprimento dos pedidos dos clientes, o serviço não foi realizado totalmente; heterogeneidade, representando que a qualidade dos serviços depende muito de quem os presta, quando e como; perecibilidade, isto é, o serviço tem que ser realizado na hora em que é solicitado; inseparabilidade, que representa a própria resposta do prestador às necessidades do cliente.

Na questão 12, a percepção dos hóspedes foi dividida da seguinte forma (gráfico 12):

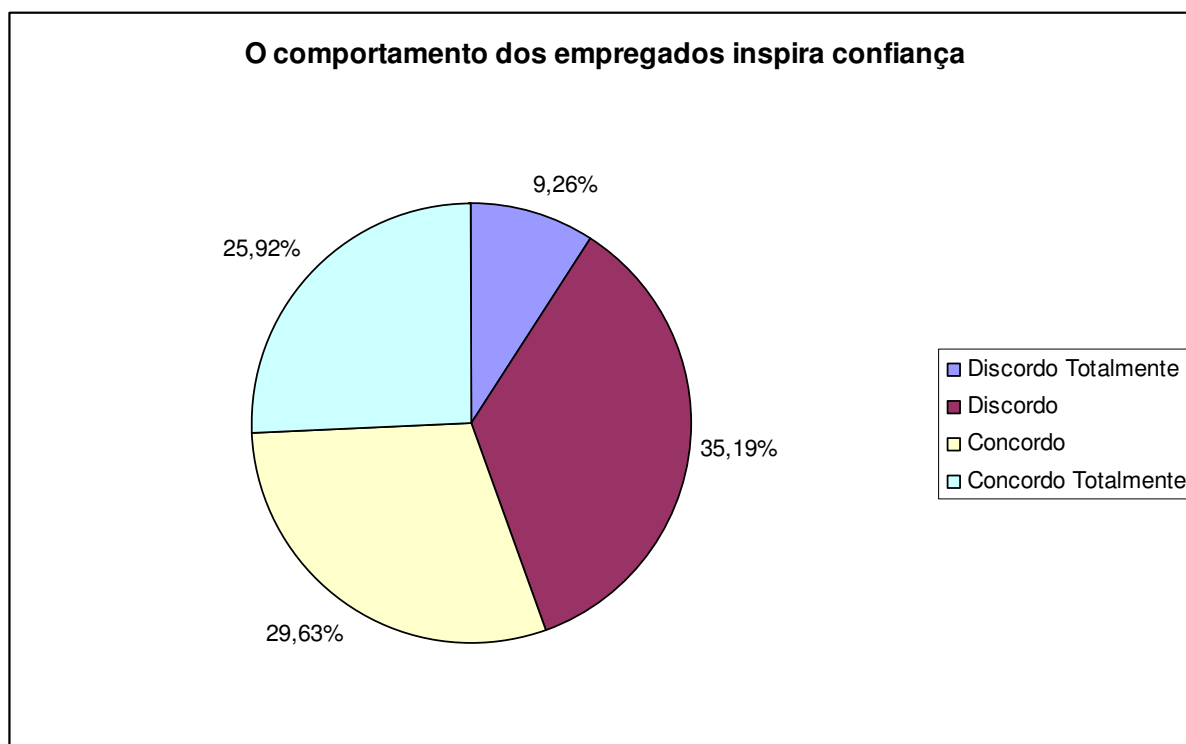


Gráfico 12: **Comportamento dos empregados e confiança**  
Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

Houve nessas respostas um dos maiores níveis de concordância da pesquisa, 55,55%, como na resposta anterior.

Se o comportamento dos empregados de certa forma (pouco mais de 50%) inspira confiança, do mesmo modo que eles demonstram disponibilidade para responder dúvidas dos hóspedes, a diferença entre esses itens e realizar as tarefas (questões 7 e 8) pode estar também na forma de o Hotel Casablanca operacionalizar os serviços.

O treinamento pode resolver essas questões, melhorando a performance dos empregados e conseqüentemente a percepção dos hóspedes sobre o desempenho deles. Vale lembrar que a maioria dos empregados tem entre 10 e 30 anos de serviço no Hotel, o que pode contribuir negativamente para o desenvolvimento de maus costumes que se tornam familiares, porque também pode estar faltando uma supervisão ou controle mais rigoroso sobre seu desempenho.

Como foi dito por Marques (*apud* BORGES, 2005), os serviços de hotelaria atualmente são desenvolvidos em nível de indústria e não cabe mais improvisações, ou seja exige-se profissionalismo dos empregados, para que os hotéis tenham condições de competir com seus concorrentes.

Na questão 13, as respostas foram (gráfico 13):

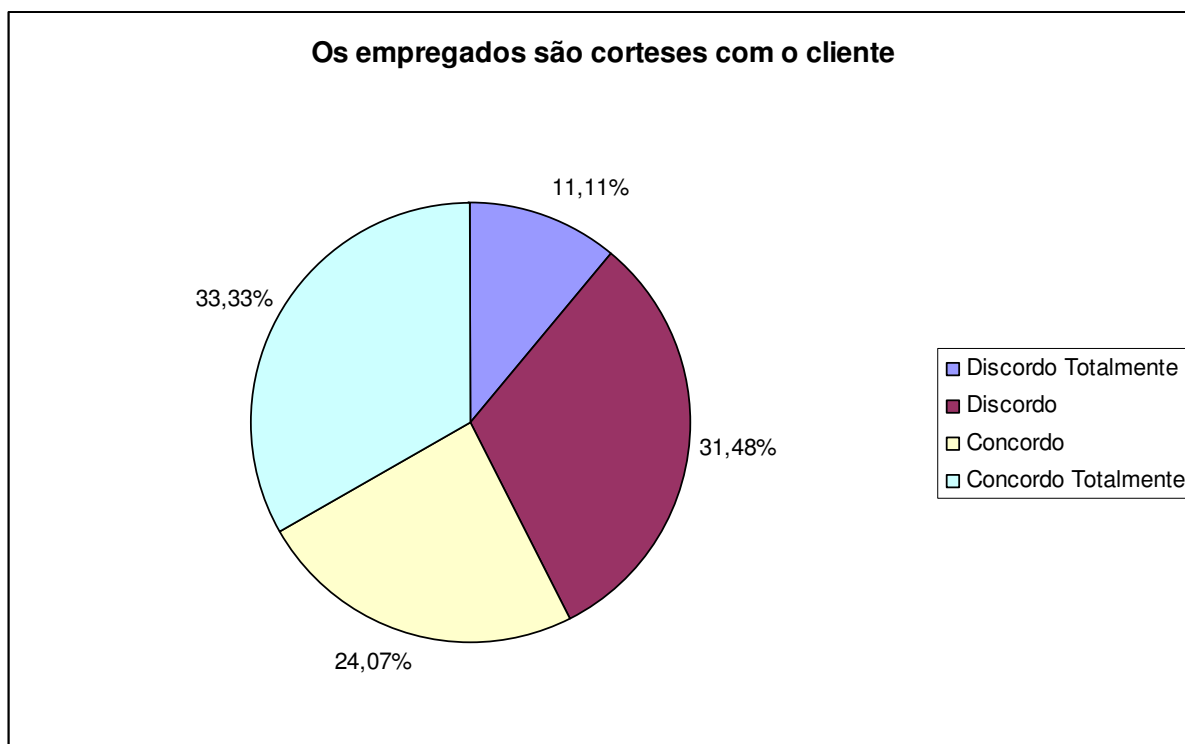


Gráfico 13: **Cortesia dos empregados**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

O índice de aprovação desse item foi melhor que os demais, 57,4%. Mas houve também um alto índice de discordância (42,59%), verifica-se que a avaliação da cortesia pode estar associada à falta de boa vontade (questão 10) ou ao pensamento de que não adianta cortesia se não realiza as tarefas certas da primeira vez (questão 7) e no tempo prometido (questão 8).

Cobra (2001) afirma que a satisfação do consumidor exige o prestador de serviço tenha conhecimento sobre vários fatores do consumo: cultural, ou seja, a cortesia para os clientes pode ter um sentido diferente da dos empregados; social, dependendo da classe social do hóspede ele pode exigir algo diferente no tratamento; pessoal, que diz respeito às considerações sobre idade, estágio de vida, ocupação, estilo de vida e personalidade.

A questão 14 foi respondida da seguinte forma (gráfico 14):

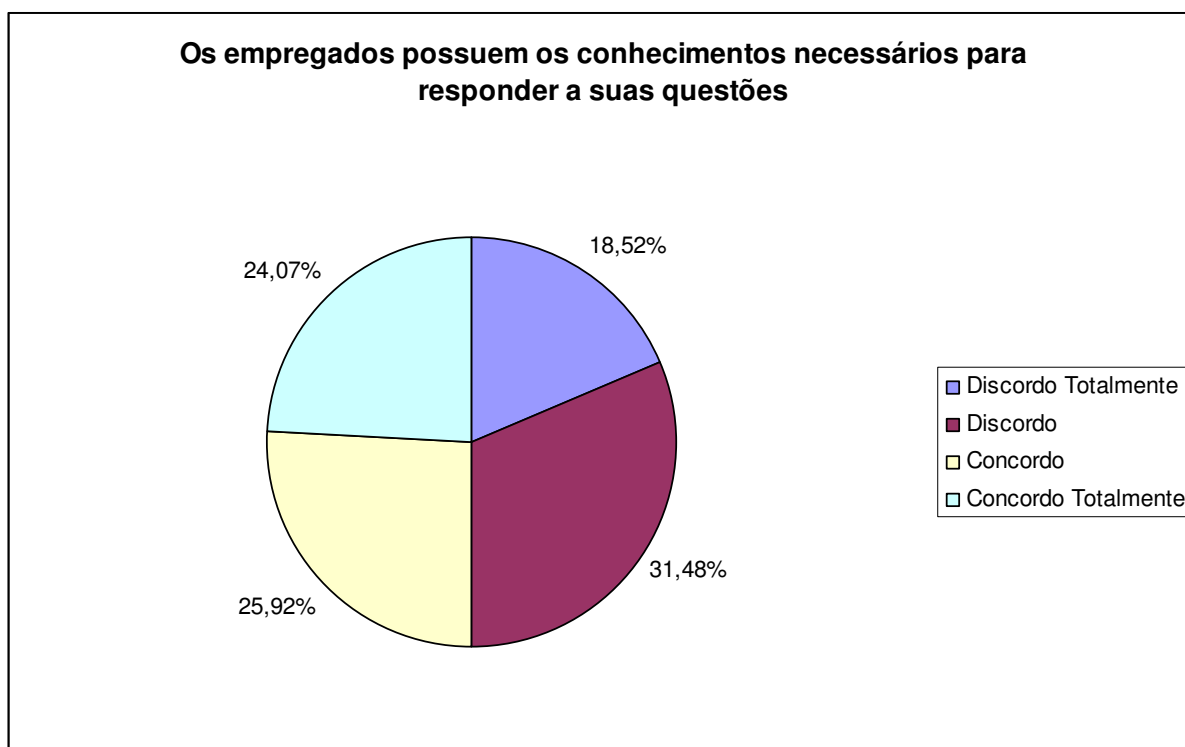


Gráfico 14: **Conhecimento dos empregados**  
 Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

As respostas positivas (49,99) e negativas (50%) foram iguais e demonstram que os empregados devem obter mais conhecimento sobre o Hotel, sobre a cidade e a região para melhor responder aos hóspedes.

Mais uma vez fica clara a necessidade de treinamento dos empregados, para melhor desempenharem suas funções de atendimento aos hóspedes do Hotel. Dessa forma, mesmo que alguns itens sejam melhor avaliados do que outros, no resultado final os aspectos negativos somados pesam mais que os positivos e são determinantes para o hóspede mudar de hotel quando vier a Brasília.

Conhecimentos repassados de modo seguro contribuem para desenvolver a segurança do hóspede nas informações prestadas pelo Hotel.

Gronroos (1993) explica que, no marketing de relacionamento, alguns dos aspectos que são percebidos pelo cliente e são determinantes em sua avaliação, interferindo na imagem do prestador de serviços, são:

- profissionalismo e habilidades, pois os clientes acham que o prestador de serviços deve ter os requisitos necessários ao atendimento de suas necessidades;



- atitudes e comportamento, porque os clientes pensam que o prestador de serviços vai resolver suas necessidades da melhor forma;
- reputação e credibilidade, pois os clientes acham que se os serviços forem bem prestados vão valer o que eles pagarem.

Na questão 15, as respostas dos hóspedes correspondentes a sua percepção foram (gráfico 15):

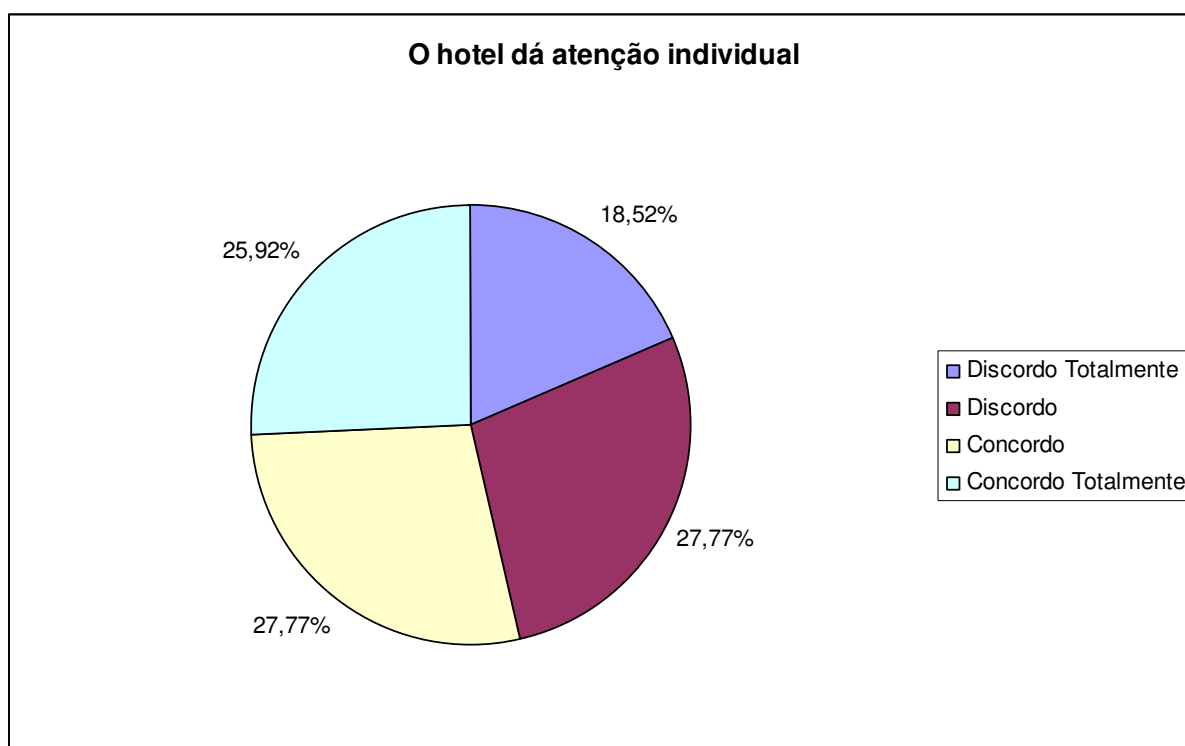


Gráfico 15: **Atenção individual**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

A atenção individual reconhecida nessas respostas (53,69%), diante das demais respostas, inclusive no *check in* e no *check out*, é indicadora de que a atenção individual pode se referir aos hóspedes tradicionais do Hotel, que devem ser conhecidos dos funcionários que estão lá há muitos anos.

Mas se esses hóspedes reconhecem essa atenção por um lado, por outro eles também podem estar entre os que demonstraram, com as respostas, que há muitos itens no Hotel que os estão desagradando.

Zeithaml e Bitner (2003) e Lovelock e Wright (2006) esclarecem que as dimensões avaliadas nos serviços são várias, mas os consumidores principalmente as seguintes: confiabilidade, referente à execução segura e precisa do serviço;

responsividade ou vontade de ajudar o cliente prestando um serviço rápido; segurança, quanto ao conhecimento dos funcionários, associado à simpatia e à habilidade para inspirar credibilidade; empatia, que é o cuidado e a atenção individualizada dedicada ao cliente; tangibilidade, referente à aparência das instalações onde o serviço é prestado.

Para a questão 16, as respostas dos hóspedes foram distribuídas da seguinte forma (gráfico 16):



Gráfico 16: **Necessidades específicas**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos

As respostas negativas e positivas iguais indicam que, de modo geral, o atendimento ou não das necessidades específicas dos hóspedes pode estar associado ao conhecimento ou não dos hóspedes tradicionais, demonstrando que pode estar havendo um tratamento diferenciado entre eles.

Lovelock e Wright (2006) explicam que os clientes têm expectativas sobre a qualidade dos serviços com base nas necessidades individuais e nas experiências vivenciadas em situações semelhantes. Após o consumo do serviço, eles comparam a qualidade do que receberam com a qualidade esperada, havendo uma zona de tolerância em relação a essa qualidade entre esses. Porém, se a qualidade avaliada fica abaixo da zona de tolerância, o serviço fica em uma lacuna de discrepância

entre o desempenho do prestador e a expectativa do consumidor. Essa lacuna de qualidade representa o mais decisivo da avaliação, pois corresponde à comparação entre o recebido e o esperado. A meta principal de melhoria na qualidade dos serviços é diminuir essa lacuna, estreitando ao máximo a diferença o recebido e o esperado.

Em resumo, conforme Bateson e Hoffman (2001), a qualidade do serviço prestado é considerada um atributo dos serviços que interfere na escolha dos consumidores. A qualidade representa o resultado de uma avaliação global que o cliente faz do serviço prestado e essa avaliação é feita com base nas experiências. A qualidade está relacionada com a expectativa do consumidor sobre o serviço prestado

## **5 CONCLUSÃO**

A prestação de serviços é uma atividade que requer uma contínua avaliação de seus resultados, porque em sua realização há a participação humana de forma isolada ou em conjunto com máquinas e materiais diversos. Dessa forma, de nada adianta atender bem em um desses aspectos desenvolvimento e não atender bem no outro.

Pelas características dos serviços, verifica-se que passado o momento de sua realização, se eles não forem bem prestados, o cliente fica insatisfeito, com má impressão do estabelecimento e isso com certeza vai influir em sua próxima escolha. A recuperação do cliente é algo que tem um certo custo para a empresa, porque envolve desenvolver uma confiança que ele perdeu.

Em relação ao problema de pesquisa deste trabalho, pelos resultados do estudo de caso realizado, as principais dificuldades nos serviços hoteleiros prestados estão tanto nos aspectos físicos e materiais das instalações como nas condições de realização dos serviços e nas condições dos empregados, muitas vezes necessitando de treinamento.

A análise dos dados coletados na pesquisa indica que os hóspedes perceberam falhas em todos os itens avaliados. E não se trata de uma percepção exigente devido à expectativa dos hóspedes, porque a maioria das respostas foi negativa. Se fosse somente a diferença entre a percepção e a alta expectativa dos hóspedes, o nível das respostas não seria tão alto, porque a percepção e a expectativa se manifestam em graus diferentes em cada pessoa.

Quanto ao Hotel Casablanca, os resultados da pesquisa demonstram claramente a necessidade urgente de uma avaliação dos serviços que vem prestando, para que ele não perca sua condição de concorrente com outros hotéis três estrelas, classificados na categoria turística.

Sugere-se que não só sejam revistas as reformas físicas e materiais realizadas em todas as áreas do Hotel Casablanca, como também que os funcionários sejam treinados, principalmente aqueles que são mais antigos. Muitas vezes, o tempo de casa faz com que os funcionários acostumem seu olhar, e os problemas passem a fazer parte da rotina deles.

Serviços mal prestados tornam negativa a imagem institucional e até podem interferir na visão que o turista tem da cidade. Atualmente, na área do Turismo, as

atividades são realizadas em cadeia, na qual os hotéis são parte importante, como apoio forte à referida atividade.

Por isso, considera-se que as sugestões acima indicadas devem ser implementadas com urgência, para que o Hotel Casablanca não perca mais espaço junto a seus hóspedes e à concorrência.

## **REFERÊNCIAS**

ABIH. Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. Disponível em: <www.abih.com.br> Acesso em: 20 maio 2009.

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. **Serviço ao cliente**: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Trad. Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BATESON, John E.G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. Trad. Lúcia Simonini. 4.ed. Porto Alegre: Boockman, 2001.

BORGES, Carla Peixoto. **Satisfação do consumidor em serviço de hotelaria**: construção e validação de instrumentos. Dissertação (Mestrado em Psicologia). 2005, 221 f. Brasília. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

BRITO, Carlos melo. O marketing relacional. In: BRITO, Carlos M.; LENCASTRE, Paulo. **Os horizontes do marketing**. São Paulo: Verbo, 2000, p. 61.

DEMING, W. Eduards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1993

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**. Trad. Francisco José Soares Hórbe et al. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. Trad. Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, marketing e gestão**. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.

MURTA, Paula. Marketing de serviços. In: BRITO, Carlos M.; LENCASTRE, Paulo. **Os horizontes do marketing**. São Paulo: Verbo, 2000, p.115.

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* **Pesquisa social métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Perfil do setor hoteleiro do Distrito Federal**. 2005. Disponível em: < [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)> Acesso em: 5 mai 2009.

SLONGO, Luiz Antonio; MÜSSNICH, Rafael. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **RAC**, v. 9, n. 1, jan./mar. 2005

VEIGA, Luciana Santos; FARIAS, Josivania Silva. Avaliação da Qualidade dos Serviços em uma Pousada com a Aplicação da Escala Servqual. **Turismo - Visão e Ação**, v. 7, n.2, maio / ago 2005.

VALLEN, G.K.; VALLEN, J.J. **Check-in, Check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. Trad. de Roberto Cataldo Costa. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2..ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZEITHMAL, Valarie A .; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços: a empresa em foco**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## **APÊNDICE**

## **QUESTIONÁRIO**



**Instruções:** Baseado em sua experiência como hóspede de hotéis em Brasília e fora de Brasília, pense sobre a qualidade dos serviços que estão sendo oferecidos pelos hotéis em geral. **Instruções:** O conjunto de afirmações a seguir refere-se a sua percepção sobre o Hotel Casablanca. Para cada uma das afirmações abaixo, indique o quanto você acredita que o Hotel Casablanca atinge. Ou seja, caso você assinale o 1, isto quer dizer que você discorda totalmente que o Hotel Casablanca tenha alcançado esta característica. Caso você assinale 5, quer dizer que você concorda totalmente que o Hotel Casablanca atingiu esta característica. Você pode assinalar qualquer número intermediário que identifique sua percepção ou seu sentimento com relação a suas afirmações sobre o Hotel Casablanca.

LEGENDA: 1- concordo integralmente 2 – concordo 3 - discordo 4- discordo totalmente	1	2	3	4
1. O HOTEL CASABLANCA tem móveis e equipamentos modernos e proporciona o conforto de que necessito para minha estada na cidade	1	2	3	4
2. O ambiente físico da recepção do HOTEL CASABLANCA é bom, com agradável <i>front desk</i> .	1	2	3	4
3. Os serviços de <i>check in</i> e de <i>check out</i> são realizados dentro dos padrões éticos e de cortesia	1	2	3	4
4. O serviço de alimentação (café da manhã) atende a minhas necessidades	1	2	3	4
5. Os serviços de quarto atendem ao estritamente necessário ou apresentam atendimentos acessórios	1	2	3	4
6. Quando um hóspede tem um problema, o HOTEL CASABLANCA demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4
7. O HOTEL CASABLANCA presta o serviço certo da primeira vez.	1	2	3	4
8. O HOTEL CASABLANCA executa seus serviços no tempo prometido.	1	2	3	4
9. O HOTEL CASABLANCA persiste em execuções de tarefas sem erros.	1	2	3	4
10. Os empregados do HOTEL CASABLANCA têm sempre boa vontade em ajudá-lo.	1	2	3	4
11. Os empregados do HOTEL CASABLANCA nunca estão ocupados para esclarecer suas dúvidas.	1	2	3	4
12. O comportamento dos empregados do HOTEL CASABLANCA inspira confiança.	1	2	3	4
13. Os empregados do HOTEL CASABLANCA são corteses com você.	1	2	3	4
14. Os empregados do HOTEL CASABLANCA possuem os conhecimentos necessários para responder a suas questões	1	2	3	4
15. O HOTEL CASABLANCA lhe dá atenção individual	1	2	3	4
16. O HOTEL CASABLANCA entende suas necessidades específicas.	1	2	3	4