

# Os fatores que contribuem para o desenvolvimento da cultura de hospitalidade nas empresas de serviços

Cláudio Roberto Leite

Mestrando no curso de Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi, Economista (FSJT), MBA Gestão do Processo Ensino-Aprendizagem no Ensino Superior Profissional, Aperfeiçoamento em Marketing (ESPM). Professor do curso de Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi e Professor do curso de Administração da Universidade Cidade de São Paulo.  
claudioroberto@anhembi.br

Prof. Dr. Raul Amaral Rego

Doutor e Mestre em Administração (USP), Economista (USP), Engenheiro de Alimentos (UNICAMP), Aperfeiçoamento no exterior em Gerenciamento da Qualidade (AOTS, Japão). Professor e pesquisador do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. Coordenador do curso MBA em Gestão Empresarial da Faculdade Trevisan. Professor convidado de cursos MBA da FIA e FUNDACE.  
raul@anhembi.br

## Resumo

Esse trabalho tem por objetivo discutir os principais fatores que contribuem para o desenvolvimento de uma cultura de hospitalidade nas organizações que atuam no setor de turismo e hospitalidade. A partir de um estudo bibliográfico foram identificados três fatores essenciais para o desenvolvimento da cultura da hospitalidade nas empresas de serviços: o tempo de resposta da empresa, a intimidade com o cliente e os processos voltados para agilizar o tempo e facilitar o relacionamento com o cliente. O tempo de resposta e a intimidade com o cliente dependem de processos capazes de garantir serviços diferenciados e produtos com alto desempenho. A empresa que adota uma orientação gerencial focada na hospitalidade utiliza a capacidade de resposta para se aproximar do cliente e criar um relacionamento mais amistoso.

**Palavras chave:** hospitalidade; serviços; processos; marketing.

## Introdução

Este trabalho foi desenvolvido a partir de um levantamento bibliográfico com o objetivo de discutir os três elementos fundamentais para que a hospitalidade tenha relevância no composto de marketing da empresa: tempo de resposta, intimidade com o cliente e processos.

Para muitos empreendedores, a hospitalidade pode ser sintetizada nos procedimentos adotados pelos funcionários que ficam em contato direto com o cliente. A hospitalidade nas

empresas de serviços vai além de procedimentos individuais, é um conjunto de valores baseado em idéias, técnicas, padrões de comportamento e atitudes que promovem o prazer e a satisfação dos clientes e funcionários.

Castelli (2005, p. 1830) adverte que “a hospitalidade passou a representar, para muitos profissionais da hotelaria, a atenção dispensada às pessoas [...]”. Para o autor esse entendimento de hospitalidade pode transformá-la a um mero ato mecânico. A hospitalidade deve ser percebida como uma estratégia mercadológica, para tanto deve ser considerada no processo de planejamento de marketing. O planejamento de marketing começa com a análise crítica da situação ambiental. Depois de analisar as tendências ambientais e os fatores internos da organização, os profissionais de marketing estabelecem os objetivos e estratégias, uma vez que as forças ambientais podem interferir positiva ou negativamente nas decisões e nas ações operacionais das empresas. As forças ambientais mais importantes para o processo de planejamento são: econômicas, demográficas, culturais, tecnológicas, políticas e naturais. A análise desses fatores permite a visualização de cenários com os quais a empresa pode conviver (KOTLER; KELLER, 2006). Conhecendo melhor o conjunto de forças ambientes, a empresa consegue planejar ações preventivas, no caso de tendências desfavoráveis, ou ainda ações para aproveitar melhor uma situação ambiental favorável. Um dos objetivos da análise ambiental é compreender o comportamento do consumidor, saber quais são os elementos mais valorizados na compra de produtos e serviços. O consumidor é estimulado por fatores ambientais e mercadológicos (KOTLER, 1997). No processo de planejamento, a empresa também analisa o ambiente interno, comparando os seus programas de marketing com os dos concorrentes. O principal desafio da empresa de serviços é identificar e desenvolver um composto de marketing que possa superar as expectativas do cliente. Kotler (2000, P. 418) define produto como “algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. O autor sugere que o consumidor não compra produto, compra soluções para os seus problemas. Para efeito desse trabalho produto e serviço têm o mesmo significado, algo que atende uma necessidade ou desejo. Cabe ao profissional de marketing estudar o comportamento do público-alvo para entender os seus problemas, tanto quanto os produtos e serviços desejados. Os consumidores não aceitam produtos e serviços de qualidade inferior, somente porque eles atendem determinadas necessidades básicas, procuram as melhores ofertas. A maioria dos produtos líderes de mercado apresenta desempenho superior em relação a seus concorrentes ou tem algum aspecto inovador. Os clientes buscam as ofertas mais adequadas para atender suas necessidades e, frequentemente, essas ofertas representam produtos inovadores ou de alta qualidade. O consumidor está mais exigente e mais atento, tem

acesso às informações sobre os produtos e sobre as empresas concorrentes, tem maior consciência sobre os benefícios funcionais e simbólicos de cada marca, enfim, o cliente sabe escolher. Não há necessidade de uma análise ambiental mais aprofundada para se concluir que a hospitalidade é um componente de valor para os clientes da indústria de serviços.

## **1 Tempo de resposta da empresa**

As pessoas valorizam demasiadamente o fator tempo. Por exemplo, os contratos de serviços, frequentemente, determinam o tempo de execução e de entrega do serviço contratado. Os profissionais têm consciência do custo monetário do tempo, sabem que são remunerados não somente pelas habilidades profissionais, mas também pela agilidade na entrega do serviço. George Stalk Jr. (2002, p. 229) considera o tempo uma “arma secreta” para as empresas. O autor afirma que, “As vantagens em tempo de resposta possibilitam ampliar todas as demais diferenças competitivas que constituem a vantagem geral de uma empresa”. Portanto, o tempo de resposta inadequado de um serviço não pode ser medido em unidades monetárias, mas pode ser dimensionado em custos psicológicos e sensoriais, que são os inconvenientes do processo de compra. Embora pareça óbvio atribuir custos ou valor ao tempo de resposta, muitas empresas ignoram o fator tempo na entrega de serviços e produtos, como se ele não fizesse parte do composto mercadológico. Mesmo que não se avalie em unidades de dinheiro o tempo destinado ao processo de compra, o consumidor identifica os custos não financeiros referentes ao seu esforço para aquisição e uso do serviço. Por exemplo, o tempo de espera na entrega do serviço está incorporado no processo de compra. Embora não se tenha noção do custo financeiro desse tempo, ainda assim, é um custo significativo por incorrer em um esforço físico e mental que pode ser insuportável para o cliente. Trata-se de um tempo ignorado pela empresa porque não há equivalência monetária, ainda que houvesse, o cliente não deseja remuneração por esse tempo. Esses momentos poderiam ser destinados ao lazer, ao descanso ou a uma atividade prazerosa. Por essa razão, os custos não financeiros podem ser mais significativos que os custos monetários no processo de compra. Lovelock e Wright (2005, p. 272) apresentam os custos não financeiros de serviços incorridos pelos clientes:

- Custos temporais do serviço: tempo gasto pelos clientes durante todas as etapas do processo de entrega do serviço.
- Custos físicos do serviço: conseqüências indesejadas para o corpo de um cliente, ocorridas durante o processo de entrega do serviço.
- Custos psicológicos do serviço: estados mentais ou emocionais indesejados, vivenciados pelos clientes em decorrência do processo de entrega do serviço.

- Custos sensoriais do serviço: sensações negativas experimentadas pelos cinco sentidos do cliente durante o processo de entrega do serviço.

Pode-se dizer que o tempo de resposta está relacionado com todos os custos não financeiros de um processo de compra: custos temporais, físicos, psicológicos e sensoriais da espera. O tempo de resposta é um elemento fundamental para a cultura da hospitalidade nas empresas de serviços. Treacy e Wiersema (1995) consideram o tempo um componente de valor para o cliente, afirmam que as pessoas não estão dispostas a esperar para serem atendidas.

[...] Elas mergulharam de cabeça no estilo de vida fast-food e drive-through há muito tempo. Agora elas já acham este estilo demasiado calmo. Os clientes de hoje exigem operações por via aérea, on-line e em tempo real. “Logo” não é a resposta que elas querem ouvir quando perguntam “Quando?”. Elas consideram a velocidade de resposta um fator competitivo-chave. A diretiva delas para o mercado é: encolha continuamente o intervalo entre nossa necessidade e o momento em que você a satisfaz (TREACY; WIERSEMA, 1995, P. 21).

Os autores reconhecem a mudança cultural ocorrida nos últimos anos, levando o cliente a considerar o fator tempo como um elemento do composto de marketing tão importante quanto o preço, a qualidade ou a promoção. Os clientes querem serviços e produtos de qualidade, com preços justos e com entrega rápida, não toleram empresas com tempo de resposta inadequado. Grande parte das empresas de serviços desconhece as expectativas dos consumidores em relação à rapidez no atendimento. Particularmente, as empresas de setores oligopolizados tendem a oferecer serviços inadequados e com entrega fora do prazo esperado ou determinado, tornando o usuário um refém da empresa por conta da escassez de oferta.

George Stalk (2002, p. 229) afirma que muitas empresas estão conseguindo vantagens competitivas no tempo de resposta. Segundo o autor, essas empresas estariam trabalhando com o paradigma do tempo:

- Escolhem o consumo de tempo como uma medida de gerenciamento crítica e estratégica.
- Utilizam a capacidade de resposta para se manter próximas de seus clientes, fazendo com que dependam mais da empresa.
- Rapidamente direcionam seus sistemas de distribuição de valor para os clientes mais atraentes, forçando seus concorrentes na direção dos menos atraentes.
- Estabelecem o ritmo da inovação nos negócios em suas indústrias.
- Crescem mais rapidamente com lucros maiores do que seus concorrentes.

Algumas empresas de serviços estão se tornando competidores com um posicionamento no tempo de resposta. Procuram surpreender os concorrentes com uma vantagem baseada na entrega rápida do serviço. A competição baseada no tempo começou na indústria de transformação, a divisão do trabalho e o detalhamento das tarefas contribuíram para a produção em escala. A indústria de hospitalidade ainda questiona se esses princípios podem ser aplicados no setor. Empresas pioneiras como o McDonald's são criticadas pela mecanização das atividades. De fato, a empresa que oferece um composto de marketing dimensionado para satisfazer o cliente e utiliza o tempo de resposta como um diferencial competitivo consegue a preferência do cliente.

## **2 Intimidade com o cliente**

O outro elemento fundamental para o desenvolvimento da cultura da hospitalidade é a intimidade com o cliente. Lovelock e Wright (2005, p. 224) afirmam que a “hospitalidade poderia ser resumida no prazer em atender novos clientes e em saudar os antigos quando eles retornam”. Os autores consideram hospitalidade o conjunto de serviços suplementares que agrega valor pelo tratamento oferecido aos clientes. A proposta de atender o cliente com prazer requer um relacionamento amigável construído entre cliente e fornecedor e profissionais com vocação para atuar na área de serviços. Nesse caso, o perfil do profissional não se limita às características pessoais, o mais importante é identificar se essas pessoas compreendem os princípios da hospitalidade. Normalmente, o cliente reconhece o bom atendimento, mas o considera parte do contrato estabelecido, algo que foi pago e deve ser entregue. Por outro lado, o cliente pode identificar uma atitude voluntária e amigável do funcionário, ou seja, embora faça parte do contrato atender bem, o funcionário pode demonstrar interesse pessoal e especial pelo cliente. Nesse contexto, o cliente tem a sensação de que o funcionário faria o bom atendimento mesmo que não fosse remunerado para fazê-lo. A sensação de voluntariedade e benevolência do funcionário não conta em nenhum contrato de serviços e o cliente reconhece como algo suplementar que adiciona valor ao serviço. Godbout (1999, p.119) explica esse comportamento citando o “*paradoxo de Dale Carnegie*”, segundo o qual, para ter sucesso nos negócios, é necessário não somente valorizar o outro, mas fazê-lo de forma sincera.

A história da empresa TAM é conhecida pelos funcionários e por muitos clientes, alguns detalhes estão disponíveis no site da empresa. A cultura da hospitalidade foi desenvolvida na empresa a partir da determinação e empenho pessoal do Comandante Rolim

Adolfo Amaro, Presidente da empresa, O comandante Rolim recepcionava os passageiros e, eventualmente, carregava as bagagens dos clientes. Tais procedimentos poderiam ser interpretados como oportunistas e demagógicos, entretanto, foram compreendidos como atitudes que simbolizavam a satisfação do presidente da empresa em se relacionar pessoalmente com os seus passageiros. Ao ingressar na aeronave o cliente encontrava sobre a poltrona uma carta cumprimentando o passageiro e o convidando para se manifestar a respeito da sua experiência com a TAM. Esta ação aventava a possibilidade do passageiro se corresponder diretamente para o presidente da empresa, a comunicação não seria intermediada por uma empresa de telemarketing ou por um departamento burocrático de serviço ao cliente. O passageiro tinha a sensação de que os assessores diretos do presidente estariam lendo as suas comunicações. Os passageiros podiam esperar o embarque numa sala VIP, com musica ao vivo, bebidas e canapés. Algumas das ações mais significativas para o cliente continuam sendo praticadas pela empresa. Por exemplo, a TAM coloca um tapete vermelho para o passageiro caminhar até a aeronave. Antes de ingressar na aeronave o cliente é recepcionado pelo piloto e pelos comissários. Essas ações representam o desejo e a satisfação da empresa em atender cada passageiro como um cliente especial.

Alguns desses serviços se tornaram referência de qualidade e superioridade da marca TAM. Como resultado dessas ações, o cliente tem a sensação de ser agradavelmente acolhido por conta da excelência dos serviços prestados pela companhia. Não por acaso, a TAM tem sido considerada a melhor companhia aérea regional do Brasil e uma das melhores do mundo, ocupando posição de liderança no mercado regional brasileiro.

Uma pesquisa conduzida pela The Forum Corporation e apresentada no livro *A empresa totalmente voltada para o cliente* (WHITELEY, 1992,) revelou que 20% dos clientes mudou de empresa pela falta de atenção individual e 49% dos clientes informou que a atenção recebida de baixa qualidade motivou a troca de empresa, ou seja, quase 70% das razões pelas quais os clientes trocaram de empresa nada tinha a ver com os produtos. Esse estudo indica a importância do relacionamento no processo de troca. Segundo Treacy e Wiersema (1995), intimidade com o cliente é uma das razões de sucesso de algumas empresas bem-sucedidas. Para os autores, as empresas íntimas são aquelas que oferecem soluções exclusivas porque conhecem as pessoas a quem vendem e sabem quais os produtos e serviços que elas desejam. Tais empresas não se limitam às transações com resultados financeiros imediatos, buscam relacionamentos duradouros. A intimidade aproxima a empresa do cliente, tornando o processo de troca lucrativo e benéfico para ambas as partes. Intimidade com o cliente significa conhecer as necessidades do cliente e estar determinado a propor soluções específicas para

atender essas necessidades. O cliente sempre está disposto a revelar algo sobre ele ou sobre suas necessidades. A empresa deve criar comunicações relevantes para estabelecer relacionamentos valiosos, facilitando o processo de troca de serviços e informações entre o funcionário e cliente. A Figura 1 mostra que relacionamento e interação são as bases para gerar intimidade com o cliente. O cliente deve ser percebido como uma fonte de aprendizado constante, suas necessidades e desejos devem orientar o modelo operacional e administrativo.

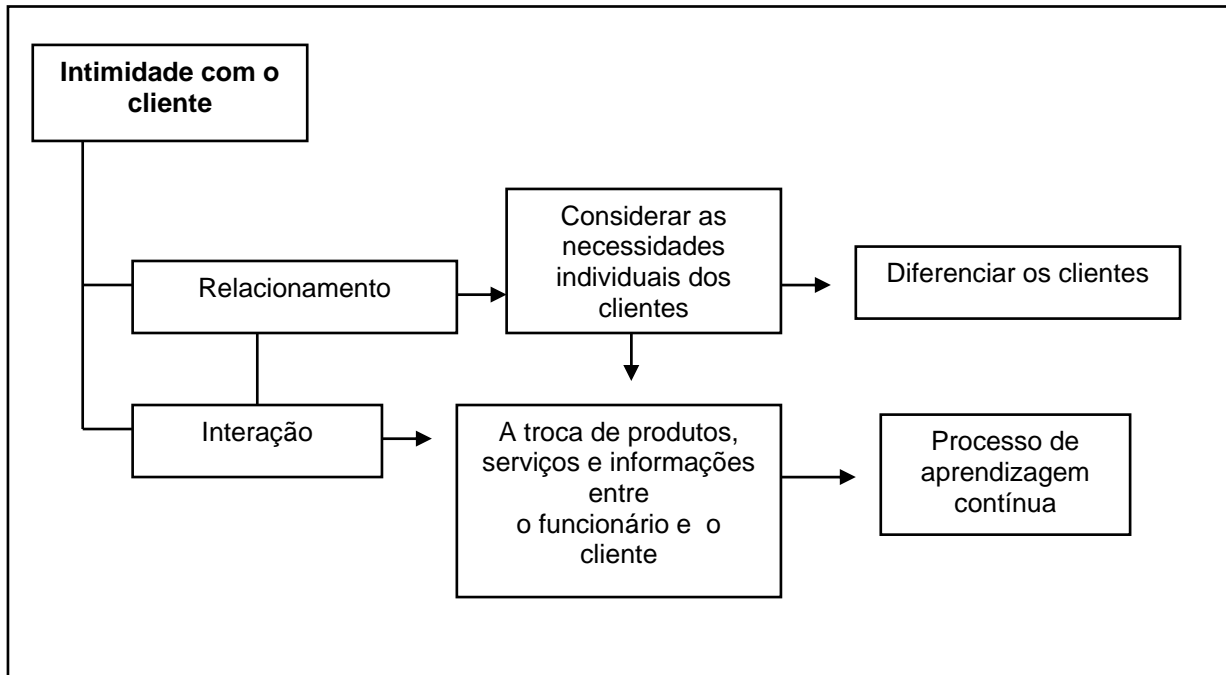


Figura 1. Bases para criar intimidade com o cliente.

### 3 Processos focados na hospitalidade

Desenvolver intimidade com o cliente e oferecer serviços com rapidez são ações que dependem de um modelo operacional capaz de suportar esses compromissos. Para Treacy e Wiersema (1995, p. 46) “os modelos operacionais são compostos de processos operacionais, estrutura do negócio, sistemas gerenciais e cultura, os quais estão sincronizados para criar um determinado valor superior”. Desenvolver a cultura da hospitalidade em uma empresa de serviços requer processos operacionais e administrativos focados na satisfação do cliente, determinação da alta gerência para criar uma estrutura facilitadora da hospitalidade e treinamento sistemático para disseminar a cultura da hospitalidade. Lovelock e Wright (2005, p. 22) definem processo como “um método particular de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma seqüência definida”. Campos (1992, p. 17) define processo como “um conjunto de causas que provoca um ou mais

efeitos”. Segundo o autor, uma empresa é um processo e dentro dela existem vários processos. Para Hashimoto (2006, p. 15) processo é “toda e qualquer atividade dentro da organização ou ligada a qualquer dos seus relacionamentos externos”. Todos concordam que para oferecer produtos e serviços inovadores e de qualidade superior é fundamental desenvolver novos processos ou aperfeiçoar os processos existentes.

A hospitalidade nas empresas de serviços não se limita a um conjunto de procedimentos adotados pelos funcionários de linha de frente. A hospitalidade deve fazer parte da abordagem estratégica da empresa e, portanto, deve estar ancorada num modelo operacional com processos voltados para a hospitalidade. Esse trabalho não tem por objetivo discutir os aspectos epistemológicos da hospitalidade. Uma das definições consideradas nesse trabalho é a proposta de Brotherton (1999, p. 168), que avalia a hospitalidade como “uma troca humana contemporânea, assumida voluntariamente e concebida para aumentar o bem-estar mútuo das partes envolvidas mediante oferta de acomodação e/ou alimento e/ou bebida”. Trata-se de uma definição apropriada para as empresas que atuam na rede de hospitalidade como: a indústria de alimentos e bebidas, a indústria de transporte aéreo, a indústria de transporte marítimo e terrestre, a indústria de hospedagem e a indústria de entretenimento. Todas as empresas que atuam na rede de hospitalidade promovem a oferta de acomodação, alimento, bebida ou entretenimento.

Para atender melhor o cliente a empresa necessita definir processos focados nas necessidades do consumidor. Os processos mal concebidos provocam impaciência nos clientes por conta da entrega fora do prazo desejado e da ineficácia do serviço prestado. Processos inadequados dificultam o trabalho dos funcionários que querem atender bem e identificar as melhores soluções para os clientes (LOVELOCK E WHRIGHT, 2005).

O McDonald’s, a mais bem sucedida empresa de fast-food do mundo, desenvolveu um modelo operacional baseado em processos eficazes. Esses processos são tão bem definidos que o cliente sempre recebe o mesmo padrão de produto e serviço nas diferentes lojas da rede em diferentes momentos. Love (1989, p. 32) observa que os irmãos McDonald inventaram os primeiros equipamentos para a indústria de fast-food. Além de criarem equipamentos sob medida, as atividades eram separadas em procedimentos detalhados com o objetivo a poupar tempo. Love (1989, p. 32) afirma que:

Os procedimentos eram tão detalhados e as funções tão especificadas que o funcionamento dos McDonald’s se beneficiou não somente de maior rapidez na produção, como também das mesmas vantagens de economia de trabalho que Henry Ford descobrira quando introduziu as modernas técnicas de linha de montagem.



Alguns pesquisadores da hospitalidade criticam a McDonaldização, afirmando que as refeições devem obedecer a um ritual. O McDonald's, para esses estudiosos, representa a ruptura com as tradições que se prolongam através dos anos. É preciso entender que a hospitalidade comercial é diferente da hospitalidade social ou doméstica, nem por isso ela deixa de existir. Lockwood e Jones (2004, p. 228) apresentam na tabela 1 a comparação entre hospitalidade social e a hospitalidade comercial. Diferente da hospitalidade social a hospitalidade comercial utiliza processos dimensionados para garantir o padrão dos serviços e produtos desejados pelo cliente e custos baixos de produção. Lockwood e Jones (2004, p. 246) esclarecem que:

A hospitalidade comercial tem a capacidade de envolver o cliente ativa e apaixonadamente na produção e no consumo da experiência da hospitalidade, respondendo às demandas das sensibilidades pós-modernas, mas em um leque de segurança e “potência excitante” das últimas técnicas da produção moderna.

Os autores concluem que o desafio enfrentado pelas empresas que atuam no setor da hospitalidade comercial é utilizar as novas tecnologias e os processos operacionais para atender as necessidades do cliente que está disposto a pagar por um determinado padrão de produto e serviço.

Hospitalidade social	Hospitalidade comercial
Movida pela oferta	Movida pela demanda
Ocasional	Ininterrupta
Pequena escala	Grande escala
Auto-administrada	Administrada por terceiros
Instalações não inauguradas	Instalações inauguradas
Experiência única	Experiência repetível
Atividade personalizada	Economia de escala
Experiência social	Experiência de serviço
Não visa ao lucro	Sustentabilidade financeira

Tabela 1. Comparação entre as hospitalidades social e comercial.  
 Fonte: Lockwood e Jones, 2004.

O McDonald's considera a hospitalidade uma estratégia indispensável para o sucesso de seus negócios. Os métodos adotados pelo McDonald's são conhecidos, alguns são documentados e podem ser observados pelos pesquisadores. Analisando as ações do McDonald's, observa-se que um dos objetivos da empresa é manter a marca como a primeira opção na preferência dos clientes. Para manter essa promessa da marca, a empresa assumiu o

compromisso de oferecer uma experiência agradável para o cliente. Primeiro considerou as questões essenciais para promover hospitalidade:

- Profissionais bem-treinados e orgulhosos em oferecer, com satisfação, o serviço rápido e cortês, capaz de encantar o cliente.
- Oferecer serviço de refeições completas, que atendam os desejos dos clientes.
- Restaurantes limpos, convenientemente localizados e convidativos para os clientes.
- Oferecer os serviços mais eficientes do mercado para que as pessoas tenham a percepção de valor superior dos serviços e produtos.
- Desenvolver uma comunicação relevante para o cliente e coerente com a promessa da marca.

Depois de definidas as questões essenciais, a empresa identificou os principais programas de ação:

- Oferecer um composto de marketing que envolve serviços rápidos, serviços e produtos padronizados, limpeza em todas as dependências do restaurante, excelência no desenvolvimento de produtos e a manutenção sistemática dos equipamentos.
- Criar uma experiência relevante e moderna para o cliente fazer a sua refeição, oferecendo ambientes convidativos e contemporâneos e aumentando a percepção de valor através da experiência sensorial.
- Destacar a relevância dos produtos fomentando o conceito de alimentação saborosa e adequada ao estilo de vida moderno.
- Reforçar a experiência da relação familiar, pais e filhos, consolidando o cardápio infantil.
- Desenvolver uma cultura de hospitalidade recrutando e selecionando pessoas que gostam da área de serviços.

Evidentemente que o planejamento tático e operacional do McDonald's não se limita a essas ações, outras providências são consideradas para aperfeiçoar as operações da empresa e melhorar a sua relação com o mercado. De qualquer forma, pode-se ter uma idéia da atuação da empresa na busca do crescimento e do fortalecimento da marca com uma orientação focada na hospitalidade. Para medir o desempenho da empresa em relação aos objetivos traçados, o McDonald's desenvolve uma pesquisa contínua que investiga os hábitos de alimentação da população e avalia a imagem e a satisfação com o atendimento das grandes redes de

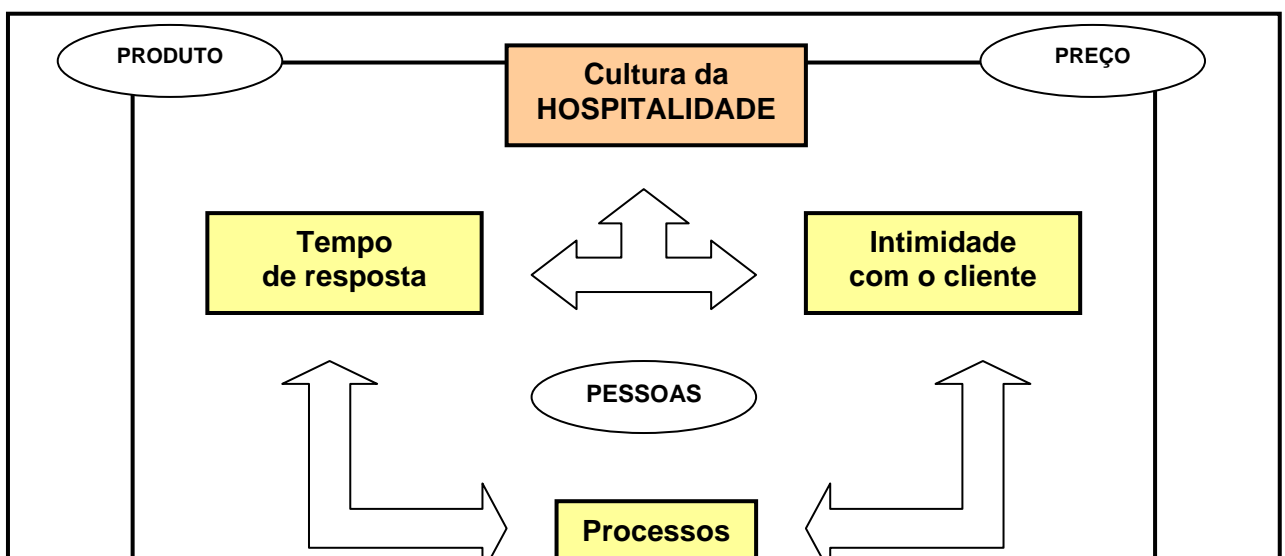
restaurantes. O McDonald's demonstra grande preocupação com o desenvolvimento de um ambiente que gere uma cultura de hospitalidade, além dos programas voltados para o treinamento de funcionários para as práticas básicas da hospitalidade, adota uma postura gerencial e administrativa voltada para a hospitalidade. A empresa destaca a hospitalidade como um diferencial competitivo. Entende que não basta dizer "bem-vindo" e "obrigado" com sinceridade, também é fundamental criar momentos inesquecíveis para os clientes. A sinceridade no relacionamento com o cliente é possível quando o funcionário gosta do que faz e gosta da empresa onde trabalha, razão pela qual o McDonald's procura criar um ambiente de trabalho que facilita desenvolvimento da cultura da hospitalidade.

Dias (2002) discute o modelo de hospitalidade do Hotel Ritz, afirmando que a empresa tinha um modelo operacional com enfoque na qualidade. A capacidade empreendedora de Cesar Ritz, um profissional com senso de oportunidade, determinado e extremamente criativo tornou a marca Ritz em sinônimo de bom gosto. Cesar Ritz respeitava todos os princípios da moderna administração e, certamente foi o precursor de muitos conceitos utilizados hoje em dia na gestão de negócios no setor da hospitalidade. Quase tudo que Cesar Ritz fez, no final do século XIX, foi inovador para sua época, não seria exagero afirmar que suas idéias na área da gestão empresarial são adequadas a qualquer empreendimento que tenha uma orientação focada nas necessidades de seu público. Tornou-se uma marca com forte imagem no setor hoteleiro. Sua reputação foi construída a partir de um modelo operacional capaz de oferecer conforto, alta culinária e um serviço de qualidade. Cesar Ritz teve a oportunidade de conhecer pessoas competentes e determinadas como Auguste Escoffier e Charles Mewés. Escoffier, com sua culinária francesa, ajudou a introduzir na Inglaterra um novo conceito de restaurante, transformando o restaurante de hotel num lugar de encontro social. Também introduziu novos processos que permitiram a racionalização e a divisão das tarefas por setores. Essas ações proporcionaram redução de custos, agilidade no atendimento e melhoria na qualidade dos serviços. O competente arquiteto Charles Mewés ajudou Ritz na construção do hotel perfeito, ambos perfeccionistas concentraram esforços em todos os detalhes, tudo foi rigorosamente planejado e executado para satisfazer o cliente mais exigente. Pode-se dizer que Ritz desenvolveu um conceito gerencial de inquestionável sucesso. Cesar Ritz, sempre teve clareza de que era necessário definir uma proposta de valor baseada no melhor serviço, no conforto e na alta culinária. Acreditava que para entregar essa proposição de valor seria necessário um modelo operacional com processos adequados para suportar esse compromisso com o cliente. Também sabia que a satisfação do cliente seria a única forma de garantir a sobrevivência de seus negócios.

## Conclusão

Esse trabalho apresenta a hospitalidade como um fator-chave de sucesso das empresas de serviços, embora não tenha a pretensão de ser conclusivo, abre a possibilidade de estudos que possam investigar esta suposição. A figura 1 mostra um esquema que destaca a cultura da hospitalidade e identifica os fatores essenciais da hospitalidade. Quando a hospitalidade se torna um valor para a organização, os funcionários compreendem a sua importância para o sucesso da empresa. As bases para o desenvolvimento da cultura da hospitalidade são: intimidade com o cliente, tempo de resposta e o processos focados na hospitalidade. Os outros elementos do composto de marketing: produto, ponto, preço e promoção, devem ser oferecidos no padrão desejado pelo cliente. As pessoas devem ser treinadas, capacitadas e interessadas em oferecer serviço rápido e atendimento afável. Para implantar a cultura da hospitalidade é necessário que a alta direção da empresa esteja comprometida com a essência da hospitalidade comercial, criar relacionamentos duradouros e sinceros e oferecer serviços que superam a expectativa do cliente.

Para muitos pesquisadores a razão de ser da hospitalidade é estabelecer novos relacionamentos e manter os relacionamentos atuais. Andrews (2004, p. 352) afirma que “essencialmente, a hospitalidade envolve a criação e a extensão dos relacionamentos”. Para Lashley (2004), Grinover (2002) e Telfer (2004) a razão fundamental da hospitalidade é a interação de pessoas com pessoas, ou seja, criar e manter relacionamentos. Portanto, criar novos relacionamentos e manter os atuais não deve ser considerado pela empresa apenas uma forma de obter lucros imediatos. São os relacionamentos duradouros e sinceros que garantem a sobrevivência da empresa. Também ajudam a empresa a mobilizar pessoas que saibam montar e operar um sistema capaz de projetar serviços que atendam as necessidades do cliente.



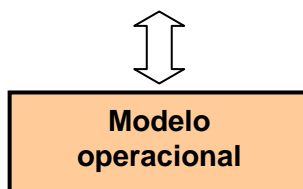


Figura 1 Os fatores que contribuem para a cultura da hospitalidade

O comprometimento da direção da empresa não é suficiente para implementar uma orientação focada na hospitalidade. A empresa precisa desenvolver um modelo operacional com processos que garantam serviços de qualidade no menor tempo de compra e entrega. Os procedimentos devem ser rigorosamente detalhados e sistematicamente atualizados. Cada elemento do composto de marketing: pessoas, produto, ponto de venda, preço e promoção deve ser analisado com o objetivo de identificar todas as melhorias necessárias. As melhorias devem ser transformadas em indicadores de desempenho para que a empresa possa avaliar os avanços a cada período de tempo. Os procedimentos devem ser configurados para diminuir o tempo de compra e de entrega dos serviços. Os funcionários devem ser selecionados e treinados para as práticas sociais da hospitalidade. O programa de treinamento de hospitalidade deve conscientizar o funcionário sobre a importância do relacionamento na vida das pessoas e, conseqüentemente, na vida das empresas.

Estabelecer relacionamentos é da natureza do ser humano, portanto, orientar um funcionário para que ele adote uma atitude afável com o cliente é um procedimento natural e necessário. Para evitar a mecanização dos serviços, a empresa deve identificar o profissional com o perfil para atuar nesse setor, ou seja, ele precisa gostar de trabalhar na área de serviços e gostar de ajudar as pessoas. Além disso, deve ser oferecido ao funcionário as condições de trabalho para que o profissional goste de trabalhar na empresa e tenha orgulho de ser funcionário da organização.

O cliente que recebe o serviço no tempo esperado, e percebe o interesse sincero dos profissionais em satisfazer suas necessidades terá uma experiência mais agradável e, certamente vai desejar repetir essa experiência, criando um relacionamento cada vez mais íntimo e amigável com os funcionários da empresa.

## REFERÊNCIAS

- BROTHERTON, Bob; WOOD, Roy. **Hospitalidade e administração da hospitalidade**. In LASHLEY, Conrad. MORRISON, Alison (orgs) Em busca da hospitalidade. São Paulo: Manole, 2004. p. 202.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte, MG: Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992. p. 17.
- CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DIAS, Célia (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002. p. 98-115.
- GODBOUT, Jacques T. **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999. p. 33 e 200.
- GRINOVER, Lucio. **Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado**. In DIAS, Célia (Org.). Hospitalidade: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002. p. 26.
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 15.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ª ed. São Paulo, São Paulo: Prentice Hall, 2000. p. 366.
- KOTLER, Philip. **Marketing management: analysis, planning, implementation, and control**. 9ª th. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- KOTLER, Philip; KELLER, K. Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. p. 20, 181 e 566.
- LASHLEY, Conrad. (Org.) **Para um entendimento teórico**. In LASHLEY, C., MORRISON, A. Em busca da hospitalidade. São Paulo: Manole, 2004. p.19.
- LOCKWOOD, Andrew; JONES, Peter. **Administração das operações da hospitalidade**. In LASHLEY, Conrad. MORRISON, Alison (orgs) Em busca da hospitalidade. São Paulo: Manole, 2004. p. 202.
- LOVE, John F. **McDonald's: a verdadeira história do sucesso**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 1989.
- LOVELOCK, Cristopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, marketing, gestão**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 25-224.

McDONALD'S. **Fale conosco**. Disponível em:

<[http://www.mcdonalds.com.br/institucional/faleconosco\\_fag.asp](http://www.mcdonalds.com.br/institucional/faleconosco_fag.asp)>. Acesso em: 15/07/2006.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça**. São Paulo: Pioneira, 1991. p. 2.

SELWYN, Tom. **Uma antropologia da hospitalidade**. In LASHLEY, Conrad. MORRISON, Alison (orgs). Em busca da hospitalidade. São Paulo: Manole, 2004. p. 37-47.

STERN, W. Carl; STALK, George Jr. **Estratégia em perspectiva: the boston consulting grup**. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

TAM. **Histórico da Tam**. Disponível em: <http://www.tam.com.br/b2c/jsp/default.jhtm>.

TELFER, Elizabeth. **A filosofia da “hospitalidade”** In LASHLEY, Conrad. MORRISON, Alison (orgs) Em busca da hospitalidade. São Paulo: Manole, 2004. p. 54-73.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro: 1995.

WHITELEY, Richard, C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.