

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA  
DEPARTAMENTO DE TURISMO

THAIS VIANA RODRIGUES

ANÁLISE DO ATENDIMENTO AOS HÓSPEDES NA HOTELARIA: UM ESTUDO DE  
CASO

PONTA GROSSA  
2016

THAÍS VIANA RODRIGUES

ANÁLISE DO ATENDIMENTO AOS HÓSPEDES NA HOTELARIA: UM ESTUDO DE  
CASO

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado para obtenção do título de  
Bacharel em Turismo na Universidade  
Estadual de Ponta Grossa. Área de  
Turismo.

Orientador: Ms. Paulo Roberto Baptista  
Stachowiak

PONTA GROSSA

2016

THAÍS VIANA RODRIGUES

ANÁLISE DO ATENDIMENTO AOS HÓSPEDES NA HOTELARIA: UM ESTUDO DE  
CASO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do título de Bacharel  
em Turismo na Universidade Estadual de Ponta Grossa, Área de Turismo.

Ponta Grossa, 19 de dezembro de 2016.

---

Ms. Paulo Roberto Baptista Stachowiak  
Universidade Estadual de Ponta Grossa

---

Ms. Carlos Alberto Maio  
Universidade Estadual de Ponta Grossa

---

Dra. Rúbia Gisele Tramontin Mascarenhas  
Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dedico este trabalho aos meus pais e irmão, que com muito carinho e apoio não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que me ouviu em momentos difíceis, me confortou e me deu forças para chegar onde eu estou.

Agradeço aos meus pais, Vanessa e Sidnei, que não só neste momento, mas em toda a minha vida estiveram comigo, ao meu lado, fornecendo o apoio, compreensão e estímulo em todos os momentos. As minhas avós Paula e Zenaide, que sempre me incentivaram a seguir buscando meus sonhos. E os meus tios Fábio e Roni, pelo constante incentivo e crença em mim.

Agradeço a meu orientador Paulo Stachowiak por gentilmente ter me ajudado e me guiado no decorrer do trabalho. Agradeço também aos meus professores que durante muito tempo me ensinaram e me mostraram o quanto estudar é bom.

Agradeço aos meus amigos que eu conheci na faculdade, Alexandre, Flávia, Itala, Jéssica, Juliana, Karla e Nátaly e aos amigos que já faziam parte da minha vida antes da carreira acadêmica, Brayan, Mayana, Mayra e Letícia obrigada por eu poder contar com a amizade de vocês.

Agradeço as pessoas que, infelizmente não tiveram ao meu lado no decorrer da faculdade, porém me incentivaram desde o momento que prestei vestibular.

Por último e não menos importante agradeço ao Premium Vila Velha Hotel, em especial a Alecsandra e Marcelo pela oportunidade do estágio, pelos ensinamentos e por acreditarem no meu trabalho. Agradeço também a todos os funcionários que me motivaram e me fizeram amar a profissão que escolhi. Obrigada aos meninos da recepção por tudo o que me ensinaram, por todas as risadas, pelos conselhos e brincadeiras.

Muito obrigada a todas as pessoas que participaram até este momento. Vocês fizeram toda a diferença para ser o que sou.

## RESUMO

A qualidade na prestação de serviços representa um diferencial para as empresas que desejam manterem-se ativas no mercado, o qual se encontra competitivo. Dessa maneira, o presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de analisar a qualidade do atendimento, oferecido pelo empreendimento escolhido. Utilizou-se, como ferramenta, a técnica do cliente oculto que será aprofundado no decorrer do trabalho. Para se alcançar o objetivo da pesquisa, foi necessário traçar premissas para a compreensão de conceitos básicos. Foram apresentados conceitos sobre qualidade no atendimento hoteleiro, bem como satisfação do cliente e por fim, apresentaram-se definições sobre cliente oculto juntamente com a análise dos dados. Os dados coletados foram analisados e descritos de maneira textual, propiciando uma melhor compreensão do levantamento efetuado para averiguar a qualidade dos serviços prestados pelo hotel. De acordo com as teorias os autores utilizados e as informações coletadas com a pesquisa, ressalto que a satisfação do cliente, acompanhada com qualidade no atendimento, é necessário para uma empresa prestadora de serviços.

Palavras-chave: Satisfação. Qualidade. Cliente Oculto. Avaliação

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Expectativas.....	16
Figura 2 - Cliente Insatisfeito.....	17

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. QUALIDADE NO ATENDIMENTO HOTELEIRO.....</b>	<b>11</b>
2.1 AVALIAÇÃO NO ATENDIMENTO NA HOTELARIA.....	12
<b>3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....</b>	<b>15</b>
<b>4 FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES.....</b>	<b>19</b>
4.1 TIPOS DE CLIENTES.....	20
<b>5 - CLIENTE OCULTO.....</b>	<b>23</b>
<b>6 – ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>26</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>39</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A qualidade no atendimento vem conquistando espaço no mercado de consumo, aumentando o percentual na economia e relacionando-se, principalmente, a satisfação do cliente. É interesse compreender que atender o cliente com qualidade não se resume em tratá-lo bem, mas ouvir e acrescentar benefícios a produtos e serviços objetivando superar as expectativas dos mesmos. Segundo Moraes & Godoy (2005, p.25), “qualidade em serviço é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém”.

Empresas estão rotineiramente procurando se tornarem mais competitivas e buscam por produtos, tecnologias e serviços que são mais apreciados aos olhos dos clientes. Produtos e serviços estão cada vez mais semelhantes, e o diferencial competitivo está na forma como o consumidor poderá adquiri-los, ou seja, através do atendimento.

Para Campos (2004, p.02):

[...] qualidade de serviços é semelhante à qualidade de produtos, pois um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, segura e no tempo certo às necessidades e desejos dos clientes.

Sendo assim, a diferença no atendimento com qualidade está nas pessoas que processam o atendimento. Para conseguir esse diferencial é necessário que o profissional possua domínio das técnicas de gestão e de atendimento além das habilidades no relacionamento e na comunicação com seus clientes.

A empresa que pretende diferenciar-se agregando valor precisa conhecê-los, conhecer suas necessidades, costumes, desejos e valores da mesma forma que precisa atender cada um de uma forma única, fazendo com que se sinta importante para a empresa, já que o mercado está competitivo e os consumidores buscando inúmeras opções que superem suas expectativas.

Porém além de atender bem o cliente, precisa encantá-lo visto que só a satisfação não o retém para o empreendimento, qualquer empresa concorrente pode oferecer um diferencial e fazer com que o cliente mude de fornecedor. O administrador que opta pela qualidade na prestação de serviços e a satisfação

procura a fidelização do mesmo, enfocando as técnicas destinadas a atraí-los e conservá-los.

A hotelaria, parte integrante do âmbito de prestação de serviços, apresenta-se um aumento em termos de movimentação de recursos e atração de capital. O setor hoteleiro vem-se desenvolvendo e, é interessante para que as atividades turísticas sejam concretizadas. Deste modo, existe a necessidade de inovação, que prepara os funcionários para que atendam os clientes com qualidade.

Conforme Linhares, Oliveira (2007, p.03):

A qualidade nos serviços prestados é um elemento a ser considerados em qualquer estabelecimento hoteleiro que valoriza seus clientes e busca mantê-los. É uma estratégia também para as empresas que procuram se destacar diante da concorrência existente.

Por conta do desenvolvimento contínuo do mercado hoteleiro e a busca pelo melhor atendimento, a gestão por competência contribui com critérios e padrões na formulação da avaliação do desempenho. A avaliação do atendimento ao cliente, dos produtos ou serviços ofertados é significativa para que a empresa esteja alinhada às expectativas dos clientes.

Nesse sentido, evidencia-se a pesquisa do cliente oculto que, segundo Dornelles (2015), é uma ferramenta para avaliação de diversos aspectos que influenciam a análise da qualidade diante dos serviços que a empresa oferece aos clientes. Normalmente feita por pessoas capacitadas e que não tem ligação com o empreendimento. Essa técnica de observação e coleta de dados que têm como questões abordagem, cortesia, vestimentas, comportamento do funcionário perante o cliente, acompanhamento e resolução de problemas que podem ser observadas e avaliadas por pessoas que não pertencem ao cotidiano do empregado, o que garante impessoalidade na avaliação.

Por meio da utilização da técnica de cliente oculto é possível obter informações sobre pontos positivos que devem ser mantidos e reforçados, bem como pontos negativos percebidos e que podem ser melhorados com mudança das tarefas e processos além de treinamentos com os funcionários.

Conforme Silveira (2008, p.92),

A principal vantagem de contratar os clientes ocultos e não apenas deixar a avaliação no atendimento sobre os ombros dos supervisores, é a imparcialidade. Como não convive no ambiente em que irá atuar, o consultor que se passa por cliente oculto está livre de "vícios" e suas impressões sobre o atendimento são mais isentas e certas. Além disso, a ferramenta permite que se avalie na prática o atendimento, ao invés de usar

formas mais frias, como formulários de satisfação de clientes, mudanças no volume de negócios etc.

A fim de investigar o assunto, a metodologia do estudo será orientada pela pesquisa bibliográfica e centrada nas contribuições teóricas de autores referentes aos clientes, assim como à qualidade de atendimento, satisfação dos consumidores e cliente oculto, em livros, artigos e sites da internet. O trabalho teve como problema identificar se as etapas referentes ao processo de hospedagens são prestadas com qualidade aos hóspedes? A pesquisa teve como objetivo analisar como o cliente misterioso pode ser útil para a avaliação e fiscalização da atividade empresarial, mais especificamente no ramo da hotelaria. Para que este objetivo fosse alcançado, optou-se por analisar o atendimento e o desempenho dos funcionários do hotel, utilizando a técnica cliente oculto.

Para atingir os objetivos, um estabelecimento hoteleiro da cidade de Ponta Grossa-PR foi selecionado. Após autorização verbal dos proprietários, foram realizadas 28 perguntas objetivas (apêndice, p. 39), cuja importância foi mostrar se há qualidade no atendimento. A elaboração do questionário teve como referência o manual “Como elaborar uma pesquisa de mercado”, do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), bem como a pesquisa do cliente oculto da empresa LATAM *Travel*. Foi estabelecido um acordo no qual o cliente oculto pagou por sua estada e com isso foi possível à análise dos resultados feitos em torno do atendimento. Por fim, foi realizado um levantamento de dados teóricos que, em seguida, foram cruzados com os resultados, o que gerou uma análise da coleta dos dados.

Assim, o trabalho apresentou relevância, uma vez que tem intuito de verificar como o atendimento ao cliente é feito e mostrar a importância do exame do atendimento aos hóspedes para a empresa. Com isso, a instituição pode alcançar um posicionamento competitivo aperfeiçoado no mercado.

O presente trabalho contou com o auxílio de autores como Geraldo Castelli, Irineu Giansi, Vicente Falconi Campos, Souvenir Maria Graczyk Dornelles, Philip Kotler, Gabriela Musse Branco, Fernando Mindelin Serson, dentro outros.

## 2. QUALIDADE NO ATENDIMENTO HOTELEIRO

A busca pela melhoria em produtos e serviços é o foco principal de muitas empresas de diversos setores, isso ocorre juntamente com a diminuição de gastos, redução de desperdícios e o aumento na produção e no atendimento. Os clientes tornaram-se criteriosos e estão dispostos pagar um pouco a mais em troca de um atendimento diferenciado.

De acordo com Campos (1998, p.02) “[...] serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Atendimento ao cliente significa fornecimento dos produtos ou a prestação de serviços solicitados, possibilita a criação do produto ou serviço potencial. Diante dessa definição é possível compreender que o cliente é um alvo móvel, ou seja, possui expectativas crescentes. (SHIOZAWA, 1993).

No presente momento nota-se que a oferta e serviços e hoteleiros vêm crescendo, e a qualidade nos serviços surge como um elemento para a continuidade das unidades habitacionais. Segundo Castelli (1994), o cliente é a voz do empreendimento, sendo o mais indicado para analisar os serviços oferecidos. Em suas palavras (1994, p.02), “investir em qualidade resulta em menos defeitos, produtos melhores, posição financeira melhor, maior bem estar, menos giro de pessoal, menos absenteísmo, clientes satisfeitos e uma imagem melhor”.

Desta forma, o conceito de qualidade na hotelaria e diversos setores é atender cordialmente, com máxima agilidade no processo de comunicação, sem deixar de lado a sensibilidade, fazer com que o cliente sinta-se exclusivo para a empresa, dando atenção para a sua opinião. (ARAUJO, 2013)

A total qualificação dos serviços nos empreendimentos hoteleiros integra, além dos clientes externos, todos os que interagem a eles, isto é, funcionários e administradores. Empresas estão adotando ações que possam ser desenvolvidas e aplicadas aos conceitos de atendimento ao cliente, vale ressaltar a ação da cuidadosa formação de seus funcionários. Uma boa infraestrutura hoteleira, não é válida por si só sem que haja treinamentos específicos. “A demanda é humana, e a oferta, para atender a essas expectativas, depende fundamentalmente do elemento humano”. (CASTELLI, 2006, p. 101).

As empresas prestadoras de serviços devem ter em mente que serviços de qualidade são adquiridos através da capacitação e treinamentos da sua equipe. Por conta disso, é relevante que os treinamentos sejam feitos com motivações e elogios, isso fará com que o funcionário se aproxime de um resultado satisfatório com relação à qualidade. Ao mesmo tempo em que irá gerar um aperfeiçoamento no perfil do profissional, este conjunto de características pode trazer retorno favorável à empresa.

Um colaborador motivado trabalha mais e melhor, além de buscar aprimorar o desempenho e a qualidade do seu trabalho, que acarretará vantagens para o empreendimento no exercício de suas funções, ou seja, funcionário terá satisfação em atender o cliente, visando atingir as expectativas e desejos dos mesmos.

De acordo com Alves e Silva (2013, p.08):

[...] sucesso da venda, assim, além de depender da infraestrutura oferecida pela organização depende, sobretudo da pessoa que estiver oferecendo o serviço ao cliente. O trabalho em equipe, a cooperação dos colaboradores e uma comunicação eficiente entre os setores é o primeiro passo na fundamentação de uma proposta de serviços que visa atender com máxima satisfação os clientes e fazer com que os mesmos retornem para o hotel, gerando lucratividade.

Além do treinamento formal, parte-se da permissão de que é necessário tratar os funcionários da forma como a empresa quer tratar seus clientes.

## 2.1 AVALIAÇÃO NO ATENDIMENTO NA HOTELARIA

O cliente é o principal agente que mensurará o desempenho de um meio de hospedagem, visto que é ele quem utiliza e poderá sinalizar ao estabelecimento a qualidade dos serviços recebidos. Por conta disso, Freitas e Almeida (2013) consideram que um estabelecimento de hospedagem pode ser objetivo de avaliação de um cliente em três vertentes: antes, durante e depois da hospedagem.

- **Antes da hospedagem:** Quando um cliente entra em contato com o estabelecimento hoteleiro, seja feito através de um telefonema ou do sistema online de reservas do hotel, em busca de informações a respeito do mesmo, as informações devem ser cedidas com qualidade, agilidade, eficiência e precisão, isso fará com que a reserva seja efetuada, caso o contrário, a reserva pode não ser solicitada.

- **Durante a hospedagem:** O hóspede avalia o estabelecimento, mesmo que inconscientemente, em diversos momentos, desde o momento do *check-in* até o *check-out* e, a partir do resultado desta experiência, sendo ela positiva ou negativa, formará a sua opinião sobre a qualidade do estabelecimento.
- **Após a hospedagem:** Por meio de pesquisas de satisfação disponibilizadas em hotéis, é possível verificar quais as experiências que o cliente teve sobre o estabelecimento, assim como o que não lhe agradou no atendimento. Outro meio de acesso são os sites específicos para reservas em hotéis, os clientes avaliam o desempenho do estabelecimento nos quais se hospedaram recentemente, expondo suas experiências. Tal informação é disponibilizada na Internet para auxiliar futuros hóspedes na escolha do estabelecimento.

Cada etapa tem suas particularidades, nas quais os clientes utilizam um conjunto de critério para avalia-los. De acordo com Giansesi e Corrêa (1994, p.91), existem nove critérios de avaliação do serviço pelo cliente:

- **Consistência:** Significa conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou processo;
- **Competência:** Refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades técnicas dos consumidores;
- **Velocidade de atendimento:** Refere-se à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço;
- **Atendimento / Atmosfera:** Este critério refere-se à quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço.
- **Flexibilidade:** Significa a capacidade de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes no processo ou no suprimento de recursos;
- **Credibilidade / Segurança:** Refere-se à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança;
- **Acesso:** avalia a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor de serviços. É importante quando o cliente tem que comparecer fisicamente às instalações do fornecedor para que possa receber o serviço;
- **Tangíveis:** Refere-se à qualidade e / ou aparência de qualquer evidência física do serviço de operações, ou seja, bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal ou, ainda, outros consumidores.

- **Custo:** É o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço.

A partir destes aspectos, nota-se a necessidade de compreender as particularidades que envolvem as formas de avaliação em um sistema de hotelaria. Entretanto, por mais que estes itens sejam relevantes, é preciso notar as variações que cada estabelecimento pode ter. Estas podem ser de ordem diversa, o que ocasiona em oscilações de qualidade. Se o empreendimento faz parte de um negócio de família, alguns itens anteriormente destacados podem ter ênfase sobre outros. Por outro lado, uma avaliação positiva destes itens pode gerar maior satisfação do cliente, valorizar o estabelecimento e melhorar sua postura no mercado.

O capítulo seguinte busca dialogar com aspectos da satisfação do cliente, sua definição e aplicação no setor hoteleiro. Portanto, a avaliação torna-se relevante para que se conheçam os níveis de satisfação, o comportamento do consumidor e suas expectativas. Dessa forma, torna-se possível compreender de que forma o atendimento influi para o desenvolvimento do empreendimento.

### 3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para descrever o que é satisfação para um cliente, quando ele adquire um produto ou serviço, apresenta-se a definição de Kotler (1998, p.53) “satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relações a expectativas da pessoa.”.

Com a expansão do mercado e o aumento das opções de produtos e serviços, surgem novas oportunidades e ameaças a que as empresas estão expostas. Desta forma, esses estabelecimentos buscam alternativas para manterem-se competitivos no mercado. Por conseguinte, procuram trabalhar a satisfação do cliente e isso se tornou um diferencial para as organizações que visam atender as necessidades dos mesmos, além de obter sucesso e o aumento de vendas.

Para Giansesi (1994, p.79), “a avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado”. Kotler (1998) relaciona o desempenho com as expectativas e afirma que se o desempenho alcançar as expectativas se obtém um cliente satisfeito, caso contrário o cliente ficará insatisfeito. E ainda, existe a possibilidade de se conseguir um cliente altamente satisfeito, caso o desempenho ultrapasse a expectativa.

Com essas definições pode-se ressaltar que a satisfação é função do desempenho e das expectativas, ou seja, se o desempenho atende as expectativas do consumidor que já teve uma experiência anterior ou conselhos de pessoas que já adquiriram o mesmo produto, esse desempenho fará com que o consumidor esteja satisfeito, caso o desempenho ficar longe das expectativas, o cliente ficará insatisfeito de acordo com a sua percepção.

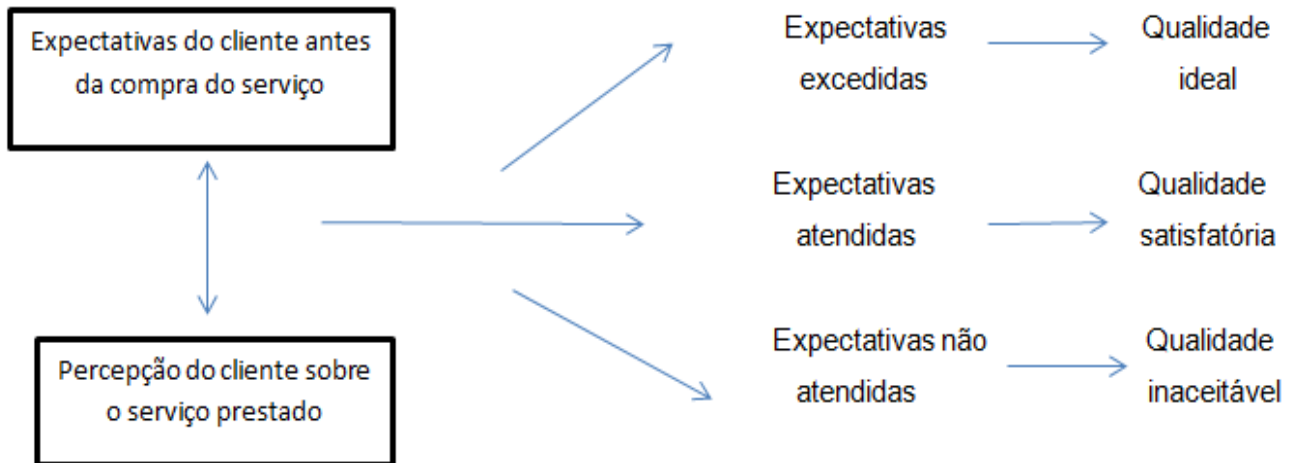
Segundo Cobra (2005, p.181) isso se explica no processo de satisfação:

- Expectativa: “crença de que o desempenho do produto ou serviço possa, em algum momento, no futuro, proporcionar satisfação”.
- Desejos: “os desejos de satisfação a ser obtida com o desempenho de um produto ou serviço poderão ser explícitos ou ocultos.”.



A seguir, é possível verificar um quadro de expectativas e percepções do cliente em dois momentos: antes da compra/serviço e depois da compra/serviço.

**Figura 1 - Expectativas**



Fonte: Baseado em GIANESI & CORRÊA (1994). Elaborada pela autora.

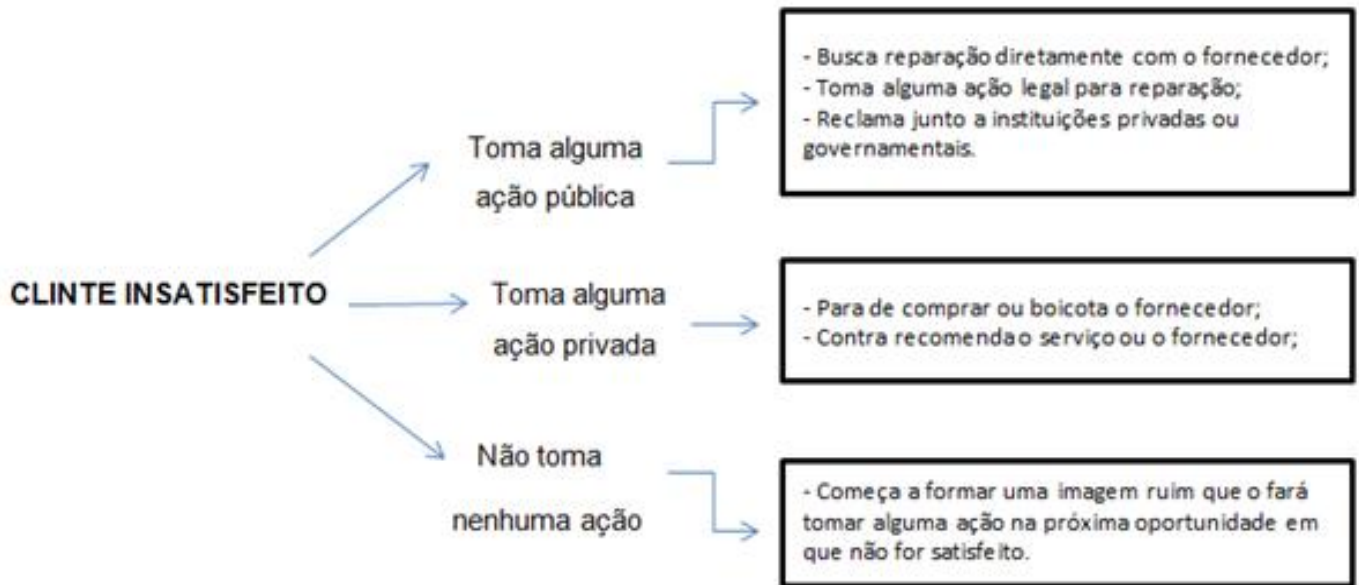
Esse intuito de atender as expectativas dos clientes e oferecer valores a eles tem como objetivo que os mesmos possuam o interesse em permanecer utilizando os serviços da empresa, pois de acordo com Gimenez e Cestari (2007, p.4) “o propósito da empresa é gerar e manter clientes”.

Gianesi e Corrêa (1994) apontam fatores que influenciam a formação da expectativa do cliente. O primeiro é a necessidade do cliente em buscar o empreendimento que oferecerá os serviços ou produtos. Em seguida é a transmissão de informação decorrente das experiências que o próprio cliente teve com quem presta os serviços, essas informações serão repassadas por comunicação boca a boca e divulgações via internet. A expectativa do cliente pode ser influenciada pela comunicação externa, propagandas, experiências positivas e negativas de outros clientes, promoções, ambientes exclusivos, serviços personalizados, dentre outros fatores.

O comportamento do consumidor após a compra dos serviços depende do seu grau de satisfação com o resultado. Quanto mais satisfeito o cliente estiver com o serviço ou produto, maior será a probabilidade de repetição da compra.

Um atendimento com qualidade satisfaz, fideliza e conquista a clientela. Neste sentido, entende-se que o cliente fiel é aquele que está satisfeito com o atendimento e que se torna parceiro comercial da empresa, devido ao grau de satisfação com as atividades executadas.

**Figura 2 - Cliente Insatisfeito**



Fonte: Baseado em GIANESI, I. G. N; CORRÊA, H. L - Administração Estratégica de Serviços.  
Elaborado pela autora.

Kotler e Armstrong (2003, p.04), afirmam que as pessoas satisfazem suas necessidades de desejos com os produtos, e o definem como “qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”.

Diante disso verifica-se que a necessidade de ofertar produtos diferenciados cresce e o cliente fica mais exigente, em consequência, a concorrência torna-se mais acirrada. Assim, um dos objetivos das empresas é encantar os clientes, pois segundo Kotler (1998), os satisfeitos podem mudar mais facilmente de fornecedor em caso de ofertas melhores, enquanto os “altamente satisfeitos” ou “encantados” são menos propensos a mudar de fornecedor.

Para explicar o nível de satisfação do cliente no ramo da hotelaria, Flores (2002, p. 118), cita que “existe um ciclo de vivência do hóspede, que se inicia com a fase de expectativas, que são subdividida em tópicos da propaganda, reserva, chegada e a identificação do hotel”. Assim, verifica-se que os procedimentos decorrem como um ciclo; primeiramente, se inicia a fase de vivência, começando no

registro das informações recebidas do hóspede até que aconteça a instalação do mesmo no seu aposento.

O ciclo se concretiza com a utilização dos serviços e produtos disposto no estabelecimento hoteleiro. Finalmente, inicia-se a fase de divulgação que tem início com o encerramento da conta do hóspede, continuando com sua saída propriamente dita e, por fim, o que o autor denomina de reciclagem. Para Flores (2002), um cliente encantado com o atendimento e os serviços do hotel, não se hospedaria em outro local, ainda que surjam dificuldades regionais de mobilidade.

Essa é a parte que está relacionada mais intimamente com a divulgação, quando o hóspede rememora a sua experiência vivida e passa para outras pessoas. Nessa fase há a propaganda boca a boca. Complementando, Flores (2002, p. 123) diz a respeito de um hóspede do qual se conseguiu atingir a sua máxima satisfação, que se conseguiu encantar: “[...] testemunha viva de um trabalho profissional e que predispõem o cliente a consumir novamente seus serviços, gerando um novo ciclo de vivência”.

O capítulo seguinte busca esclarecer o conceito de cliente, o processo de fidelização, os diferentes tipos de clientes internos e externos, e aspectos da gestão empresarial orientada em torno do cliente. Dessa forma, será possível compreender aspectos gerais da clientela e algumas de suas particularidades.

## 4 FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

O cliente é a pessoa que adquire um serviço ou produto para consumo próprio, tornando-se significativo ao negócio, pois sem eles não gera lucros a empresa e, por consequência, não existe investimentos. Kotler (1999, p.110), simplifica que clientes são pessoas e organizações que compram produtos para uso direto ou para incorporá-los a outro produto.

Dias (2003, p.381) conceitua cliente como “uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha papel ou processo de troca ou transação com uma empresa ou organização”. Para ele, o termo cliente está diretamente vinculado às “pessoas que assumem diferentes papéis no processo de compra, como o especificador, o influenciador, o comprador, o pagante, o usuário ou aquele que consome o produto”.

Atravessa-se uma etapa, em que, realizar negócios lucrativos e duradouros sem possuir um bom relacionamento com o cliente não leva a empresa adiante. Existe uma necessidade de conquistá-lo oferecendo serviços personalizados e com qualidade.

Para Dias (2003), o cliente aprendeu a comparar preços, comparar o atendimento de qualidade na prestação dos serviços por parte dos atendentes que trabalham no estabelecimento comercial, e tem uma visão clara dos seus direitos de consumidor, não se trata mais do sujeito que entrava no estabelecimento, solicitava seu pedido e fazia o pagamento. Assim, percebe-se que o cliente ganhou grande dimensão e deixar de notar esta questão, pode ser a causa de insucesso de várias empresas.

Fica claro que o cliente é a razão da existência da empresa. Atender bem, ouvi-lo, dar atenção as suas necessidades e saber o que ele espera da empresa, torna-se cada vez mais importante para as organizações. Conhecer seu cliente significa ter uma visão ampla do relacionamento. Para obter uma ação mais eficiente dentro do estabelecimento e aplicar uma estratégia a um cliente específico, é interessante conhecer a tipologia, que será tratado no próximo tópico. Para que isso ocorra é necessário possuir os dados dos mesmos, disponível nos departamentos existentes, como cozinha, recepção, administrativo e gerência, bem como ter a capacidade de analisar estes dados e finalmente transformá-los em informações úteis.

#### 4.1 TIPOS DE CLIENTES

Para Júlio (2009), uma empresa pode possuir clientes internos, considerados os colaboradores que trabalham na empresa e que influenciam diretamente os processos produtivos (além de atraírem a clientela), e clientes externos, que consomem produtos ou serviços. Este é conhecido como cliente final.

Para que uma empresa consiga aplicar a estratégia adequada para tal cliente é preciso saber e conhecer os diversos tipos. Segundo Júlio (2009), clientes externos são classificados como:

- Cliente pragmático – aquele que usa mais a razão que a emoção em suas decisões. Ele é rápido e não gosta de intimidades.
- Cliente analítico – aquele que também usa mais a razão que a emoção em suas negociações. Porém, leva certo tempo para decidir e tem gestos pensativos.
- Cliente afável – aquele que usa mais a emoção que a razão. É de fácil relacionamento e dispõe de tempo e atenção para com os vendedores.
- Cliente expressivo – aquele que usa mais a emoção que a razão e é muito rápido e agitado.

A definição de cliente interno, para Júlio (2009, p.13), é significativamente mais simples. Em sua concepção de pensamento, o cliente interno pode ser o colega de trabalho, o supervisor ou o funcionário. Entretanto, tendo em vista a aplicação do conceito, este trabalho volta-se para o cliente externo, no qual o tipo de atendimento “necessita de maior formalidade”.

A compreensão e identificação que se estabelece sobre a tipologia de clientes torna-se interessante para o êxito de qualquer iniciativa da melhora dos serviços prestados, tendo como foco o consumidor. Mesmo com todos os esforços existem alguns consumidores que se tornam inativos ou trocam de empresa, no entanto, as empresas devem ter no seu planejamento e ações voltadas no reconhecimento do cliente para a retenção e a fidelização do mesmo. Para melhor entendimento, Rodrigues (2002, p.168) esclarece que a gestão empresarial deve estar orientada aos clientes, onde deve seguir as etapas:

**1. Identificação dos clientes:** Significa saber quem são os consumidores, quais são potenciais e qual a sua necessidade, da mesma maneira que, o que ele espera dos produtos ou serviços das empresas. Os clientes necessitam ser identificados

individualmente. Devem-se relacionar aqueles que efetivamente fazem negócio com a organização.

**2. Classificação dos clientes:** É necessário classificá-los segundo um critério que seja considerado relevante para a empresa, ou seja, a partir da percepção interna ou externa. A classificação interna deve ser baseada na estruturação dos consumidores sob o ponto de vista do valor que eles trazem a empresa, como por exemplo, os clientes fiéis, aqueles de maior valor vitalício e de maior ou menor margem de lucro e a externa, é baseada nos diversos tipos de clientes e estes podem ser: candidatos, compradores, fãs, etc.

**3. Diferenciação dos clientes:** É necessário criar regras de negócios diferenciados em função do valor de cada cliente gera para a empresa. É uma etapa onde os departamentos devem estar preparados para qualificar corretamente cada oportunidade e enquadrá-la através dos critérios estabelecidos, da forma mais assertiva possível.

**4. Interação com os clientes:** As áreas de relacionamento das empresas devem interagir constantemente com a sua base de clientes de forma a cativar os seus alvos. Nessa etapa a tecnologia da informação é uma ferramenta de interação, de modo, que a empresa seja fortalecida e o cliente esteja satisfeito com serviços e produtos por ela ofertados. Eles gostam de ser lembrados e uma base bem estruturada apresenta um maior potencial de crescimento para a fidelização.

Além disso, vale lembrar que o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) também é uma forma de interação com o cliente, na medida em que pode ajudar a promover a qualidade do atendimento. Entretanto, Silva Rodrigues (2002) destaca que o SAC é destinado a reivindicações dos clientes, ou seja, sua ação está condicionada a uma consequência de mau atendimento, já que seu acionamento se deve a falhas no serviço. A ouvidoria também pode ser um canal comunicativo de singular importância. Entretanto, na concepção da autora, nem todas as empresas possuem canais de ouvidoria interna, o que limita a percepção de atendimento.

Em um panorama geral, todos os itens são importantes para o empreendimento, mas é preciso entender suas diferenciações com base na participação de cada um no negócio. Fidelizar um cliente significa mantê-lo fiel aos produtos e serviços da empresa de uma forma positiva para ambos os lados da relação entre o cliente e o fornecedor. Aliás, é importante que o negócio conheça

bem os clientes a serem fidelizados e trabalhem constantemente com esse objetivo, já que o conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho das empresas, e satisfação da clientela como um todo.

No capítulo seguinte, busca-se compreender quem é o cliente oculto, quais suas particularidades em relação a outros tipos de cliente e como é aplicada a técnica de observação e avaliação, a partir da modalidade de cliente oculto. Em seguida, os dados tabulados são analisados, verificando de que formas o cliente oculto pode ser útil para a avaliação e fiscalização da atividade empresarial, mais especificamente, no ramo da hotelaria.

## CAPÍTULO 5 - CLIENTE OCULTO

Cliente oculto, também denominado de cliente misterioso, trata-se de uma pesquisa observacional. Segundo Mc Daniel e Gates *apud* Englert (2003), pesquisas observacionais podem ser explanadas como um processo composto pelo registro do comportamento das pessoas ou acontecimentos, sem que haja a interação de perguntas entre quem observa ou quem está sendo observado.

Bertoldi (2003) salienta que, até o início do século XXI, muitos empresários encontravam dificuldades para medir o desempenho dos funcionários que compõe sua equipe, principalmente no que diz respeito ao atendimento do cliente com qualidade. Uma ferramenta de importância e eficácia, seja ela forma presencial ou por telefone, é a técnica de pesquisa e observação intitulada “cliente oculto”.

Segundo Dornelles (2015, p.100):

O cliente oculto é uma ferramenta que avalia os diversos aspectos que influenciam a percepção de qualidade que os clientes têm dos serviços prestados pela empresa. Essa avaliação normalmente feita por pessoas de fora da empresa e capacitadas para a tarefa [...].

A aplicação da técnica de observação do cliente é definida como experiência do processo de compra de um produto ou a experiência do serviço prestado, e consiste em um profissional treinado, preparado e incógnito se faz passar por um cliente onde observa e avalia o atendimento prestado do serviço.

Ainda de acordo com Dornelles (2015, p.100):

[...] A partir da experiência, o comprador/ avaliador analisa o atendimento, a oferta de produtos e promoção, habilidade para negociação, resolução de problemas e outras atitudes dos funcionários, além do mix de produtos/serviços e a estrutura física do estabelecimento, verificando a ordem e limpeza do ambiente, layout, etc.[...]

As questões preenchidas pelo cliente oculto logo após a sessão de atendimento podem ser: interesse, cortesias, acompanhamento, agilidade na resolução do problema, comportamento na frente do cliente nas situações de estresse, vestimentas dos funcionários, bem como limpeza do ambiente, acessibilidade física entre outros aspectos que diretamente dizem respeito ao atendimento do colaborador que está sendo avaliado. Através dessas informações é possível ter *feedback* sobre os pontos positivos que devem ser mantidos e pontos negativos que devem ser melhorados com os treinamentos. Além de essa técnica



funcionar como incremento do negócio, ajudando na competitividade ela também auxilia no aprimoramento das políticas de recursos humanos, fazendo com que o funcionário esteja sempre atento, pois a qualquer momento estará sendo avaliado.

Segundo Amanda Lima (2008), Cliente Oculto:

É mais uma técnica empregada nesta atividade de diagnóstico, que pretende reconhecer e identificar os pontos fortes e fracos do atendimento, um processo pelo qual se pode seduzir e conquistar clientes, mas que também pode ser o responsável por uma imagem negativa, pela ruptura de uma relação comercial.

De acordo com Bueno e Neves (2008, p. 03), ao lançar-se mão desta técnica, deve-se ter determinados cuidados, tais como:

- Formatação dos aspectos a serem avaliados conforme necessidade do solicitante: faz-se necessário uma primeira investigação para compreender-se a área de atuação da empresa, os aspectos do serviço que será avaliado, classes as quais pertencem os possíveis clientes, dificuldades encontradas, etc.;
- Distribuição de pontos e pesos conforme importância do aspecto avaliado;
- Treinamento dos pesquisadores para padronização do que critérios referentes a cada aspecto, bem como os indicadores do que pode ser pontuado na pesquisa;
- Tabulação dos dados.

O pesquisador age como um cliente, que tem como finalidade avaliar aspectos que influenciam na percepção de qualidade que os consumidores possuem em relação a produtos e serviços prestados pela empresa, além das instalações físicas e outros itens que compõem a imagem da organização.

Indiretamente esse tipo de serviços está conquistando seu espaço no mercado como uma forte ferramenta no auxílio na avaliação. Cabe ao responsável, após o diagnóstico da avaliação, analisar quais foram os pontos negativos e pontos positivos do atendimento, na estrutura, etc. O intuito da ferramenta não é punir os funcionários, mas fazer com que os serviços sejam prestados da melhor maneira possível para que a empresa se mantenha competitiva diante a oferta ampla e acirrada nas empresas, além de possibilitar propostas envolvendo a capacitação da equipe para que a organização torne-se mais produtiva.

O Capítulo final tem por objetivo analisar os dados e verificar de que forma ocorreu o atendimento e que aspectos foram considerados. Assim, é possível perceber se houve identificação do hotel, atenção ao cliente, uniforme personalizado, agilidade e eficácia de atendimento, dentre outros itens. Dessa maneira, será possível saber se as expectativas foram alcançadas.

## CAPÍTULO 6 – ANÁLISE DE DADOS

A partir da decisão de ingressar como cliente oculto, uma série de itens foram elencados para avaliação. Cada um destes itens conta abaixo:

**Tabela 1:** Pesquisa Cliente Oculto.

	<b>PROCEDIMENTOS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
1	O responsável pelo setor de reservas identificou o hotel na ligação?	x	
2	O responsável pelo setor de reservas atendeu cordialmente?	x	
3	O responsável pelo setor de reservas tirou possíveis dúvidas sobre a hospedagem (valores, disponibilidade, equipamentos)?	x	
4	O responsável pelo setor de reservas enviou/ligou confirmando a reserva?	x	
5	O (a) recepcionista estava utilizando uniforme e crachá de identificação?		x
6	O (a) recepcionista o cumprimentou educadamente ao recebê-lo	x	
7	O (a) recepcionista foi cordial e dedicou atenção durante todo o atendimento?	x	
8	O (a) recepcionista utilizou o português corretamente, sem nenhum tipo de erro, vício ou termos técnicos desnecessários?	x	
9	O (a) recepcionista estava apresentável (com maquiagem suave/barba feita)?	x	
10	O (a) recepcionista atendeu de forma ágil durante o procedimento de check-in?	x	
11	O (a) recepcionista esteve de prontidão para solucionar problemas e esclarecimento de dúvidas durante o check-in?	x	
12	O (a) recepcionista repassou informações sobre o nº do quarto, andar, senha do wi-fi e andar não fumantes?	x	
13	O (a) recepcionista apresentou as condições de pagamento durante o check-in?		x
14	O mensageiro foi cordial na entrada?		x
15	O mensageiro auxiliou com as malas?		x
16	O mensageiro se dispôs cordialmente para guardar o carro?	x	
17	O (a) recepcionista atendeu ao telefone ágil, quando efetuada a ligação à recepção?	x	
18	O (a) recepcionista indicou opções noturnas, restaurantes ou atrativos turísticos?	x	
19	O serviço de quarto foi atendido sem atrasos?	x	
20	O serviço de quarto disponibilizou refeições durante a madrugada?	x	
21	O funcionário (a) responsável pelo café da manhã estava uniformizado (a)?		x
22	O (a) funcionário (a) responsável pelo café da manhã atendeu com cordialidade?	x	
23	O (a) funcionário (a) responsável pelo café da manhã atendeu aos pedidos de opcionais para o café da manhã?	x	
24	O responsável pela manutenção atendeu cordialmente aos problemas técnicos?	x	
25	O (a) recepcionista perguntou se houve reclamações durante a hospedagem?		x
26	O (a) recepcionista entregou documentos fiscais necessários na finalização do <i>check-out</i> ?	x	
27	O (a) recepcionista desejou cumprimentos/felicitações na saída do hotel?	x	
28	O mensageiro trouxe o carro do estacionamento com agilidade?	x	

Fonte: Manual Como elaborar uma pesquisa de mercado (SEBRAE), pesquisa cliente oculto LATAM Travel. Elaborada pela autora.

Conforme se observa, foram feitas 28 perguntas e as observações feitas denotaram as respostas, que se limitavam a “sim” e “não”. Por meio das afirmativas ou negativas, foi possível verificar se quais as expectativas geradas em torno do hotel e quais as limitações que este estabelecimento ainda possui.

A primeira abordagem avaliativa consistiu na pergunta: O responsável pelo setor de reservas identificou o hotel na ligação? Conforme visto na observação, o responsável pelo setor identificou o hotel na ligação telefônica. Esse dado mostra que havia um padrão de atendimento e que este modelo foi seguido pelo funcionário. Suzuki (1987) *apud* Mello et al. (2002, p.08), afirmam que é necessário uma padronização consistente para evitar eventuais problemas, “sem padrões, o aperfeiçoamento é muito limitado, pois as ações sempre retornarão a um estado caótico e haverá somente trabalho de apagar incêndios (problemas) a ser feito.”

A segunda pergunta realizada foi: O responsável pelo setor de reservas atendeu cordialmente? Assim como a primeira questão, esta resposta também foi positiva. Esse segundo dado mostra que o estabelecimento preocupa-se com a cordialidade no atendimento, assim como a identificação inicial telefônica. Dessa forma, a empresa busca criar um enlace com o cliente, de modo que este sinta-se seguro em estabelecer contato e possível hospedagem.

A terceira questão consistiu em saber se o responsável pelo setor de reservas tirou possíveis dúvidas sobre a hospedagem (valores, disponibilidade, equipamentos). Nesse caso, detalha-se o atendimento telefônico e especifica-se a cordialidade, pois esta não tem eficácia quando o funcionário não sabe detalhes relacionados a valores, vagas e suporte.

A quarta pergunta fechou o ciclo inicial de atendimento. Assim, indagou-se a responsabilidade do setor de reservas em ligar confirmando o enlace comercial. Por fim, a resposta também foi positiva. A partir destas quatro perguntas iniciais, foi possível perceber que houve preocupação inicial com a criação de expectativa do cliente, na medida em que todos os procedimentos foram seguidos conforme previsto. Entretanto, é preciso verificar o atendimento como um todo, pois alguns detalhes podem adquirir importância significativa para cada cliente.

A respeito do atendimento na hotelaria, Duarte (2010, p. 43) salienta que:

O humor percebido pelo hóspede no momento do atendimento influencia a sua satisfação. Vale mencionar que essa abordagem teórica não defende a ideia de que o simples fato de ser bem humorado garante um bom atendimento e a satisfação do cliente, tampouco é que a qualidade no

atendimento não será possível sem funcionários bem humorados. Assim, considera-se apenas que com o humor pode-se ir um pouco mais longe, atingir níveis de qualidade no atendimento que não seria possível com equipes sérias ou mal-humoradas.

A partir do trecho, percebe-se que a formalidade não deve isentar o profissional de agir com bom humor, pois a conquista da simpatia do cliente se torna mais fácil quando o tratamento é alegre e convidativo para o ambiente. Entretanto, deve-se ponderar que o humor precisa estar ligado ao bom senso, ou os limites estabelecidos entre cliente e funcionários podem ser rompidos e o consumidor sintá-se desconfortável. Assim, vale canalizar o humor para que o carisma seja alcançado, o que facilita o atendimento e o torna mais satisfatório para ambos os envolvidos.

Para Marques (2009), o bom humor é necessário para que se eleve a qualidade no atendimento, principalmente no setor hoteleiro. O atendimento é importante para uma boa saúde do cliente. Um hotel que apresenta bom atendimento, condições adequadas de higiene e hospedagem, ambiente acolhedor e suporte convidativo pode gerar mais satisfação e, conseqüentemente, melhor publicidade de seus clientes.

Entretanto, nem todos os aspectos observados obtiveram análise positiva. O item seguinte perguntava se o recepcionista estava utilizando uniforme e crachá de identificação. Nesse caso, a resposta foi negativa. Portanto, verifica-se que a preocupação com a comunicação indireta foi mais importante do que a comunicação direta, estabelecida pelo contato inicial. A ausência de uniforme ou crachá de identificação pode criar um espaço informal, mas, ao mesmo tempo, deixar o cliente sem perceber a seriedade da instituição. A imagem inicial fica parcialmente prejudicada.

Araújo (2013, p.131) argumenta que:

A qualidade na prestação dos serviços hoteleiros deve ser almejada pelos empreendedores, uma vez que representa grande diferencial para que as empresas hoteleiras consigam permanecer no mercado, o qual se encontra cada vez mais competitivo, em virtude da grande exigência dos clientes, que buscam ter suas expectativas alcançadas, ou até mesmo superadas. A qualidade é mensurada a partir de uma ótica subjetiva, de acordo com o atendimento percebido e o esperado pelos clientes.

A partir deste trecho, verifica-se que a qualidade pode ser um valor subjetivo descrito pelo cliente, na medida em que nem todos consideram o atendimento padrão como sendo ideal, e outros preferem maior formalidade. Dessa forma, a

ausência de uniforme pode ser vista como um ponto favorável ou contrário, dependendo do cliente.

As duas perguntas subsequentes foram: O recepcionista o cumprimentou educadamente ao recebê-lo? O recepcionista foi cordial e dedicou atenção durante todo o atendimento? Com o contato direto estabelecido, foi possível perceber a qualidade do atendimento. Nesse caso, houve uma recepção educada e, ao mesmo tempo, informal. Houve tempo para esclarecimento de dúvidas iniciais e disponibilidade de atendimento quando o cliente desejasse.

Além disso, o recepcionista utilizou o português corretamente, sem nenhum tipo de erro, vício ou termo técnico desnecessário. Isso demonstra certa seletividade na contratação do recepcionista, o que indica preocupação da empresa em colocar pessoas que elevem a importância da empresa, destacando seu atendimento. Por conta disso, verifica-se que o processo de seleção obedeceu a critérios estabelecidos anteriormente, de modo que a expressão idiomática padrão culta foi preservada.

A respeito da qualidade no atendimento individual, Souza (2010, p. 07) acrescenta que “a qualidade dentro da hotelaria, segundo a perspectiva dos hóspedes pode ser igual, inferior ou superior às suas expectativas. Para estimar esta qualidade é preciso estabelecer atributos, medi-los e elencá-los”. Dessa forma, a observação é fundamental para compreender se a satisfação do cliente está sendo garantida, ou se há falhas no decorrer do atendimento. Além disso, os hotéis oferecem serviços aos clientes, de modo que estes podem ser mais procurados e evidenciados do que as condições de atendimento em que se encontram.

Outro ponto relevante na observação do hotel foi a aparência. O cliente oculto percebeu-se que o recepcionista estava apresentável (com maquiagem suave/barba feita), o que pode ser aparente para alguns clientes e desnecessário para outros. De qualquer modo, os cuidados com a aparência canalizam para a atenção que a empresa exige dos funcionários, de modo que se apresentem de forma cautelosa, mas asseada.

Roim e Santos (2012, p.06), explicam que,

Cabe então a toda equipe da recepção, esmerar-se em cuidar da aparência pessoal, pelo fato de estar em um ambiente nobre e ter grande movimentação de pessoas, devendo prestar atenção em suas ações, como manter a cortesia e a cooperação, dando informações corretas aos demais setores e na responsabilidade, lealdade e honestidade com a empresa.

As últimas questões observadas no contato inicial se deram no momento do check-in. Nesse contexto, verificou-se que o recepcionista atendeu de forma ágil durante o procedimento de check-in. Além disso, o recepcionista esteve de prontidão para solucionar problemas e esclarecimento de dúvidas durante o check-in e repassou informações sobre o nº do quarto, andar, senha do wi-fi e andar de não fumantes.

Sobre satisfação e insatisfação do cliente, traços percebidos parcialmente em cada um dos elementos analisados até aqui, Branco (2010) complementa que:

Atributos de insatisfação são aqueles que os clientes consideram como requisito básico do serviço, ou seja, um bom desempenho nesses atributos não é capaz de melhorar a avaliação da organização pelo cliente, porém um desempenho fraco irá gerar insatisfação nos consumidores. Atributos de satisfação são aqueles que recebem mais elogios do que reclamações, isto é, são capazes de surpreender o cliente, pois não são esperados. Já os atributos críticos são aqueles fatores-chave de operação de um hotel: limpeza, qualidade do serviço, conhecimento e serviço dos funcionários e tranquilidade das redondezas. (BRANCO, 2010, p.20).

Assim, ressalta-se que houve elementos de satisfação e insatisfação que balancearam o atendimento. Entretanto, os elementos positivos da avaliação sobressaíram aos negativos, o que destaca a qualidade do local. Mesmo assim, nem todos os clientes efetuam essa ponderação, concentrando-se por vezes em um aspecto negativo. Assim, a satisfação é deixada de lado e um aspecto pontual passa a mapear, isoladamente, a experiência de atendimento.

Dessa forma, percebe-se que quase todos os itens foram inseridos no padrão de atendimento, de modo que o recepcionista esclareceu informações relativas ao quarto, ao acesso da Internet e ao espaço de fumantes. Entretanto, além da falta de uso do uniforme, outro item foi esquecido: o recepcionista não apresentou as condições de pagamento durante o check-in. Dessa maneira, aspectos básicos da estadia não foram acrescentados, pois é necessário especificar as formas de pagamento aceitas pelo estabelecimento, as bandeiras de cartões aceitáveis, a moeda, dentre outras especificidades.

Além disso, outros itens faltantes foram percebidos: o mensageiro não foi cordial na entrada, tampouco cumprimentou o cliente. Além disso, o mesmo funcionário o mensageiro não auxiliou com as malas, mas ofereceu-se para guardar o carro. Aqui, percebe-se que o mensageiro não exerce adequadamente sua função, de modo que seria necessário esclarecer o seu papel, no andamento

das atividades do hotel. De acordo com Macedo (2004) a função básica do mensageiro é dar uma assistência eficiente e cortês aos hóspedes, de acordo com os padrões do hotel.

Davies (2004) elenca as principais áreas de responsabilidade do mensageiro: A) Proporcionar serviço de qualidade e trabalho de equipe, satisfazendo ou ultrapassando as expectativas dos hóspedes e funcionários. B) Encaminhar os hóspedes até a recepção e ajudá-los com a bagagem; C) Acompanhar os hóspedes até os seus apartamentos, colocando as bagagens para dentro. Percebe-se que o aparente treinamento feito com o recepcionista, não foi realizado pelo mensageiro, o que denota as diferenças entre os atendimentos.

Sobre a insatisfação, Branco (2010, p.16) corrobora que “as expectativas dos clientes podem ser consideradas um quadro de referência sobre o qual os clientes comparam o produto ou serviço adquirido”. Portanto, se há insatisfação, é porque os clientes param de adquirir o produto ou usufruir do serviço. Assim, cabe observar e avaliar constantemente o atendimento e verificar os pontos falhos geradores da insatisfação.

As perguntas seguintes mostram situações decorrentes da hospedagem, no momento em que o cliente já estava no quarto. Assim, percebeu-se que o recepcionista atendeu ao telefone de maneira ágil, quando efetuada a ligação à recepção. O funcionário também indicou opções noturnas, restaurantes ou atrativos turísticos, além de providenciar o serviço de quarto, que foi atendido sem atrasos. Por fim, o serviço de quarto também disponibilizou refeições durante a madrugada, quando estas foram solicitadas.

Portanto, enfatiza-se que os atendimentos necessários foram feitos em tempo hábil e todas as dúvidas externas foram solucionadas, o que demonstra habilidade e conhecimento do recepcionista com as atrações turísticas locais. Além disso, o serviço de quarto também atuou de forma eficiente, disponibilizando serviços durante diferentes horários, ainda que não habituais.

Sobre isso, Guerra (2010) ressalta que é preciso estabelecer estratégias de atendimento para o ramo hoteleiro, visto que seu crescimento é bastante significativo. Para ele,

O ato de improvisar é conciliado com a prática estratégica cotidiana dos hotéis. Visto como necessário devido às diversas limitações que um pequeno hotel possui como espaço físico para os quartos e para locais de estoque. A estratégia que os gerentes de hotéis praticam reflete a



representação social que eles possuem sobre o que é necessário para o bom desempenho do hotel no contexto apresentado. (GUERRA, 2010, p.81).

Dessa forma, o imprevisto acaba sendo utilizado em hotéis, mas não deve se tornar uma prática cotidiana, pois acaba gerando impessoalidade de tratamento e falta de padrão. Assim, cada hotel constrói suas representações de atendimento, a partir de suas necessidades e possibilidades financeiras de treinamento.

No dia seguinte, foi realizada a parte final da análise. Assim, foi possível perceber que o funcionário responsável pelo café da manhã não estava uniformizado, assim como havia sido na chegada ao estabelecimento. Este item demonstra a falta de preocupação que a empresa demonstra em relação ao uniforme. Entretanto, ainda que esta seja uma falha, foi possível verificar que o funcionário responsável pelo café da manhã atendeu com cordialidade e foi eficiente ao trazer os pedidos de opcionais para o café da manhã. Quando solicitado, o responsável pela manutenção também atendeu cordialmente aos problemas técnicos.

A respeito das falhas no atendimento hoteleiro, Serson (1998) ressalta quatro tipos de equívocos: a relação entre expectativa e percepção gerencial, as falhas na percepção de qualidade do serviço, erros na prestação do serviço e equívocos na comunicação externa do cliente. O primeiro refere-se às diferentes representações que o empreendimento possui mediante o olhar do cliente e do gerente. Ambos podem ver o hotel de forma díspare, o que estabelece um distanciamento entre o que o cliente pensa e a visão do gerente.

No segundo caso, verifica-se que o serviço é prestado, mas sem a qualidade necessária. Já no terceiro caso, questiona-se a própria prestação de serviço, que é oferecida, mas não concretizada na prática. Ante a realidade analisada, percebe-se que o segundo e terceiro casos fazem parte da realidade apresentada pelo cliente oculto. O quarto caso é especificado a partir do marketing, quando uma promoção possui baixa aceitação, ou é tão atrativa que não há viabilidade de atendê-la. Ambas as situações podem gerar problemas para o gestor:

Se faz importante o bom gerenciamento das expectativas dos clientes para que elas fiquem em um patamar de equilíbrio entre a atratividade e a possibilidade de atendimento por parte da empresa. É comum que alguns hotéis de lazer façam propaganda realçando a imagem de belezas naturais, onde se encontram ou então, promovendo a qualidade da comida servida em seus restaurantes. Se o viajante em férias encontrar, ao chegar no hotel,

mau tempo ou chuva, que o impossibilite de aproveitar plenamente as belezas naturais, ou a comida servida não estiver de acordo com o que ele esperava, haverá uma dissonância cognitiva negativa por parte desse hóspede. (SERSON, 1998, p.21).

Assim, é relevante que a qualidade prometida seja cumprida e que as expectativas do cliente sejam confirmadas na realidade prática. No caso do hotel selecionado, grande partes dos itens foram avaliadas positivamente, o que demonstra preocupação em estabelecer a relação de satisfação entre o que foi prometido e o que foi alcançado.

Por fim, na experiência descrita, destaca-se uma última falha de atendimento, pois o (a) recepcionista não se preocupou em perguntar se houve observações, podendo ser positivas ou negativas, durante a hospedagem, o que denota despreocupação com as consequências do atendimento e possíveis contratemplos de hospedagem. Assim, o (a) recepcionista entregou documentos fiscais necessários na finalização do *check-out*, desejou cumprimentos/felicitações na saída do hotel. E solicitou ao mensageiro para que trouxesse o carro do estacionamento com agilidade, o que foi efetuado.

Para Serson (1998, p.22), é necessário “zelar pela comunicação durante todo o processo, a fim de corrigir, caso exista algum erro, as expectativas e/ ou a percepção do serviço prestado”.

Dessa forma, é fundamental que o hotel perceba as falhas, descritas após a avaliação feita, e busque corrigi-las, pois é mediante o erro que podem ser estabelecidas estratégias para melhoria do serviço.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado competitivo, um bom atendimento ao cliente é literalmente um objeto para um negócio bem sucedido. Isso vem da obtenção dos padrões elevados junto com a busca de melhoria constante e a criação de confiança e respeito em todos os aspectos do desenvolvimento. Segundo Castelli (1996, p. 15), “estamos entrando na era da qualidade”. Onde o cliente passa a ser a parte mais importante do hotel em que a sua conquista e encantamento deve ser trabalhado desde o primeiro contato com o hotel. Em outras palavras, um atendimento ao cliente requer um grau de profissionalismo em todos os níveis.

A partir do trabalho desenvolvido em torno do atendimento ao cliente em um hotel da cidade de Ponta Grossa-PR, foi possível perceber que o cliente oculto é uma forma eficaz de analisar as eventuais falhas de um serviço. Visando aprimoramento, percebe-se que o excesso de formalidade ou informalidade podem ser prejudiciais, de modo que torna-se fundamental manter um equilíbrio entre a satisfação do cliente e a prestação de suas exigências. Entretanto, como a satisfação é um valor subjetivo, destaca-se que outros clientes ocultos poderiam destacar outras formas de avaliação, o que valoriza ainda mais a prática dessa modalidade de fiscalização.

Percebe-se que os objetivos foram alcançados, na medida em que foi possível verificar acertos e erros no atendimento e na prestação de serviços, cumprindo grande parte das expectativas criadas pelo cliente. Através desta pesquisa percebeu-se a importância de um serviço com qualidade, ou seja, prezar pelo bom atendimento aos hóspedes. Ainda percebe-se que o local estudado tem uma infraestrutura de qualidade, no entanto, notou-se que o mesmo possui um potencial para crescimento. As falhas encontradas no atendimento podem ser solucionadas. Independente de qualquer situação que se encontra, o cliente está acompanhando tudo e qualquer falha que pode modificar o encanto do hóspede pelo hotel.

Por fim, convida-se outros pesquisadores a ingressarem no ramo de estudos sobre hotelaria, pois a área ainda carece de referenciais que auxiliem no desenvolvimento de resultados mais significativos a respeito do tema. Mesmo assim, esta pesquisa pode ajudar a compreender aspectos positivos e negativos do atendimento, visando aprimorar suas realidades locais.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, K. S. SILVA, M. D. C. **Hospitalidade e os processos de gestão de pessoas e serviços em meios de hospedagem: Estudo de caso de um Hotel de Ouro Preto-MG**. Caixias do Sul: Turismo e Paisagem: Relação Complexa, 2012. 15 p. Disponível em: <[https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/hospitalidade\\_e\\_os\\_processos.pdf](https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/hospitalidade_e_os_processos.pdf)>. Acesso em: 22 nov. 2016.
- ARAUJO. DE GUEDES. M. V. **Qualidade dos serviços na hotelaria: um estudo na rede de hotéis alfa**. CAD. Est. Pes. Tur. Curitiba, v. 2, p. 131-154, jan./dez. 2013. Disponível em: <[file:///C:/Users/Windows-7/Downloads/turismo-12129%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Windows-7/Downloads/turismo-12129%20(2).pdf)>. Acesso em 10 fev. 2016.
- BERTOLDI, J. **O Painel Estratégico como ferramenta de avaliação de desempenho: uma abordagem conceitual em uma empresa do ramo metalúrgico**. Jaraguá do Sul, SC. 2003. Dissertação (Mestrado em Finanças)-PPGA, UFRGS, 2003.
- BRANCO, G. M; RIBEIRO, J. L. D; TINOCO, M. A. C. **Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria**. v. 20, n. 4, p. 576-588, 2010.
- BUENO, R. A. NEVES, R. D. **Cliente oculto: técnica de pesquisa e avaliação no atendimento**. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1795/1706>>. Acesso em 06 out. 2016
- CABRAL, A. B. **Qualidade do Atendimento**. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/BRUNO%20ARAUJO%20CABRAL.pdf>> Acesso em: 06 fev. 2016.
- CAMPOS, V. **TQC – Controle da Qualidade Total: no estilo japonês**. Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- CASTELLI, G. **Excelência em Hotelaria: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CESTARI. T; GIMENEZ, L, L, E. **A importância da satisfação dos clientes: um estudo de caso na envelopex artes gráficas**. Faculdades Network – Nova Odessa, São Paulo: 2012. Disponível em:<[http://www.fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/ed03/Artigo\\_03.pdf](http://www.fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/ed03/Artigo_03.pdf)> Acesso em 10 fev. 2016.
- COBRA. M. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo. 2ª ed. 2005.
- COSTA, A. S. C. SANTANA, L. C. TRIGO, A. C. **Qualidade do atendimento ao cliente: Um grande diferencial competitivo para as organizações**. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Vol 02, nº 02, Jun. 2015, p. 155-172. Disponível em:

[http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10\\_QUALIDADE\\_ATEND\\_CLIENTE.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf)  
Acesso em 05 de ago. 2016.

COSTA. DA U. C; NAKATA. U. Y; CALSANI, DA S. RISSI. J. **Qualidade no atendimento: a influência do bom atendimento para conquistar os clientes.** Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto, v.1, n.1, jan./jun.2013, p.54-65. Disponível em:<http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/4.pdf> Acesso em 11 fev. 2016.

DAMASIO, J. dos S. OMAR, O. A. M. S. HOFFMANN, G. M. **Inovação na hotelaria: a percepção desse processo através do olhar de gestores do Porto da Ilha Hotel.** Disponível em:< file:///C:/Users/Windows-7/Downloads/38471-164429-1-PB.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2016.

DAVIES, C A. **Cargos em hotelaria.** Caxias do Sul: EducS, 2004.

DAVID, C. B. **Estratégica de atendimento para potencializar a fidelização dos clientes na academia da baixada fluminense em nova iguaçu – academia status.** Rio de Janeiro, RJ, 2010. Monografia de Graduação. Universidade Candido Mendes. 2010. Disponível em:<[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/B001927.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B001927.pdf)>. Acesso em 14 jun. 2016.

DAVID, P. B. **Melhorias no fluxo de atendimento ao cliente em um hotel do interior de São Paulo.** FAQ, v.1. n.15. p.5.25. Fev. 2007. Disponível em:<<http://www.faq15.edu.br/revista-cientifica/7/Poliana-Brolezi-David.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2015.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

DORNELLES. G.M; ROIG. W.M. A; GRIMBERG. C; ALVES. A.D; PAGRUSSAT. D; AZEVEDO. G.D; FURTADO. G; SANTOS. P.R; AZEVEDO. G.S. **Relações públicas e pesquisas: de opinião, de comunicação e de mercado.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. 141p.

DUARTE, S. R; DUARTE, L. C. R. de P. O Humor nas Organizações Hoteleiras: um estudo de casos múltiplos. **Revista Hospitalidade**, v. 6, n. 1, p. 89-104, 2010.

ENGLERT, N. F. **Cliente oculto: análise do processo de coleta, entrega e utilização das informações obtidas na melhoria do atendimento no varejo.** Porto Alegre, 2011. Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/39286/000821503.pdf?sequ>>. Acesso em: 29 nov. 2016.

FLORES, P. S. O. **Treinamento em qualidade – fator de sucesso para o desenvolvimento de hotelaria e turismo.** São Paulo: Roca 2002.

FREITAS, P. L. A; ALMEIDA, de M. M. G. **Classificação da qualidade de serviços em meios de hospedagem: uma abordagem exploratória.** Disponível em:<[file:///C:/Users/Windows-7/Downloads/528-1462-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Windows-7/Downloads/528-1462-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em 12 fev. 2016.

GIANESI, I. G. N; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, L.P. MORAIS. A. P. **Qualidade em serviços: uma abordagem conceitual.** 2005. Disponível em:<file:///C:/Users/Windows-7/Downloads/Morais\_AP\_Qualidade%20em%20servico.pdf>. Acesso em 19 out. 2015.

GOMES, I. M. **Manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado.** Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

GUERRA, G. C. M.; TATTO, L. As representações sociais da estratégia no ramo hoteleiro. **Revista Hospitalidade**, v. 7, n. 1, p. 79-105, 2010.

JÚLIO, C.A. **Superdicas para vender e negociar bem.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

KLOTTER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar, e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LIMA, A. **Cliente Oculto.** Disponível em: <[http://ocappuccino.blogspot.com/2008/07/cliente-oculto\\_14.html](http://ocappuccino.blogspot.com/2008/07/cliente-oculto_14.html)>. Acesso em 09 ago. 2016.

LINHARES, G.; OLIVEIRA, P. G. **Turismo e hotelaria em Itabira: uma pequena análise da satisfação dos hóspedes.** **Jornal Diário de Itabira.** Itabira: Hora H Editora Ltda., nº 3732, 10 jun. 2007.

MACÊDO, R. F. **Principais Departamentos e Funções em Hotéis.** 2004. Disponível em: <<http://www.zemoleza.com.br/trabalho-academico/humanas/turismo/principais-departamentos-e-funcoes-em-hotéis/#>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

MARQUES, M; PINHEIRO, M. T. **A influência da qualidade da hotelaria hospitalar na contribuição da atividade curativa do paciente.** Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação, v. 2, n. 3, 2009.

MELLO, C. H. Q.; NETO, P. L. O. C.; TURRIONI, J. B. **Padronização em serviços: três casos de hotéis no estado de São Paulo.** XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção ENEGEP, Curitiba, 2002.

MONTEIRO, E. N. R. **Qualidade no atendimento ao cliente: um estudo de caso da Paracatu Auto Peças Ltda – Paracatu/MG.** Disponível

em:<[http://www.tecsoma.br/tcc\\_administracao/Qualidade%20atendimento%20final.pdf](http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/Qualidade%20atendimento%20final.pdf)>. Acesso 04 de ago. 2016.

RODRIGUES, M. U. R. **Gestão empresarial: Organizações que aprendem.** Qualitymark.ed. Rio e Janeiro.2002.

ROGERS, V. P.A. **Qualidade no atendimento no turismo.** Disponível em:<[http://www.caminhosdosuldeminas.com.br/turismo/public/files/3b2445c346\\_turismo.pdf](http://www.caminhosdosuldeminas.com.br/turismo/public/files/3b2445c346_turismo.pdf)>. Acesso em 11 fev. 2016.

ROIM. B. T. P; SANTOS. A.C. O setor de recepção como fator de qualidade e um diferencial para os meios de hospedagem. **Revista Científica Eletrônica de Turismo.** Garça: Editora Faef, 2012. 10 p. Disponível em:<[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/74d8e1Q3Lt8BSG4\\_2013-5-23-18-4-14.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/74d8e1Q3Lt8BSG4_2013-5-23-18-4-14.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2016.

SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no atendimento e Tecnologia de Informação.** São Paulo: Atlas, 1993.

SERSON, F. M. **Pontos de excelência e de fracasso nos serviços: uma reflexão acerca da teoria e implicações práticas nos serviços básicos de hotelaria.** 1998.

SILVA, L.F. **Atendimento ao cliente como diferencial competitivo.** Disponível em:<<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2011/10/ATENDIMENTO-AO-CLIENTE-COMO-DIFERENCIAL-COMPETITIVO.pdf>> Acesso em 22 de jul. 2016.

SILVA, M. D. C, ALVES. K dos S. **Hospitalidade e os processos de gestão de pessoas e serviços em meios de hospedagem: Estudo de caso de um Hotel de Ouro Preto-MG.** Disponível em:<[https://www.uces.br/site/midia/arquivos/hospitalidade\\_e\\_os\\_processos.pdf](https://www.uces.br/site/midia/arquivos/hospitalidade_e_os_processos.pdf)> Acesso em: 22 jul. 2016.

SILVEIRA, K. **Proposta Cliente Oculto.** Disponível em:<[http://clientesocultos.blogspot.com.br/2008/07/proposta-cliente-oculto\\_05.html](http://clientesocultos.blogspot.com.br/2008/07/proposta-cliente-oculto_05.html)> Acesso em 10 de jul. 2016.

SOUZA, N. A. P. **Qualidade no atendimento dos serviços de hotelaria em Ribeirão Preto: diferenças entre turistas de negócios e lazer.** 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

TOMAZZONI, E. L. BOCK, A. I **Marketing e gestão estratégica de hotelaria: Um estudo bibliométrico.** Disponível em:< file:///C:/Users/Windows-7/Downloads/Tomazzoni\_Bock\_2013\_Marketing-e-gestao-estrategica\_9790%20(2).pdf>. Acesso em 9 fev. 2016.

WARMLING, E. D. **Análise da satisfação do atendimento aos clientes de uma empresa de ferragens de nova Veneza – SC.** Disponível em:<[http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000041/00004142.\\_Warmling\\_10.02.10.pdf](http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000041/00004142._Warmling_10.02.10.pdf)> Acesso 04 de ago. 2016.

## APÊNDICE

	<b>PROCEDIMENTOS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
1	O responsável pelo setor de reservas identificou o hotel na ligação?	<b>x</b>	
2	O responsável pelo setor de reservas atendeu cordialmente?	<b>x</b>	
3	O responsável pelo setor de reservas tirou possíveis dúvidas sobre a hospedagem (valores, disponibilidade, equipamentos)?	<b>x</b>	
4	O responsável pelo setor de reservas enviou/ligou confirmando a reserva?	<b>x</b>	
5	O (a) recepcionista estava utilizando uniforme e crachá de identificação?		<b>x</b>
6	O (a) recepcionista o cumprimentou educadamente ao recebê-lo	<b>x</b>	
7	O (a) recepcionista foi cordial e dedicou atenção durante todo o atendimento?	<b>x</b>	
8	O (a) recepcionista utilizou o português corretamente, sem nenhum tipo de erro, vício ou termos técnicos desnecessários?	<b>x</b>	
9	O (a) recepcionista estava apresentável (com maquiagem suave/barba feita)?	<b>x</b>	
10	O (a) recepcionista atendeu de forma ágil durante o procedimento de check-in?	<b>x</b>	
11	O (a) recepcionista esteve de prontidão para solucionar problemas e esclarecimento de dúvidas durante o check-in?	<b>x</b>	
12	O (a) recepcionista repassou informações sobre o nº do quarto, andar, senha do wi-fi e andar não fumantes?	<b>x</b>	
13	O (a) recepcionista apresentou as condições de pagamento durante o check-in?		<b>x</b>
14	O mensageiro foi cordial na entrada?		<b>x</b>
15	O mensageiro auxiliou com as malas?		<b>x</b>
16	O mensageiro se dispôs cordialmente para guardar o carro?	<b>x</b>	
17	O (a) recepcionista atendeu ao telefone ágil, quando efetuada a ligação à recepção?	<b>x</b>	
18	O (a) recepcionista indicou opções noturnas, restaurantes ou atrativos turísticos?	<b>x</b>	
19	O serviço de quarto foi atendido sem atrasos?	<b>x</b>	
20	O serviço de quarto disponibilizou refeições durante a madrugada?	<b>x</b>	
21	O funcionário (a) responsável pelo café da manhã estava uniformizado (a)?		<b>x</b>
22	O (a) funcionário (a) responsável pelo café da manhã atendeu com cordialidade?	<b>x</b>	
23	O (a) funcionário (a) responsável pelo café da manhã atendeu aos pedidos de opcionais para o café da manhã?	<b>x</b>	
24	O responsável pela manutenção atendeu cordialmente aos problemas técnicos?	<b>x</b>	
25	O (a) recepcionista perguntou se houve reclamações durante a hospedagem?		<b>x</b>
26	O (a) recepcionista entregou documentos fiscais necessários na finalização do <i>check-out</i> ?	<b>x</b>	
27	O (a) recepcionista desejou cumprimentos/felicitações na saída do hotel?	<b>x</b>	
28	O mensageiro trouxe o carro do estacionamento com agilidade?	<b>x</b>	