

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Centro de Excelência em Turismo
Curso de Especialização em Gestão da Hospitalidade

QUALIDADE DE ATENDIMENTO NOS MOTÉIS DE BRASÍLIA

Ana Flávia Eleutério Guimarães

Banca Examinadora

Professora Deis Siqueira, Doutorada em Sociologia
Orientador

Nome, Titulação
Membro da Banca

Brasília, DF, 26 de janeiro de 2004

ANA FLÁVIA ELEUTÉRIO GUIMARÃES

QUALIDADE DE ATENDIMENTO NOS MOTÉIS DE BRASÍLIA

Comissão Avaliadora

Professora Deis Siqueira, Doutorada em Sociologia
Orientador

Prof..

Prof..

Brasília, DF, 26 de janeiro de 2004

A minha estrelinha, Maria Luísa!

Agradeço e peço milhões de desculpas,
a minha mãe, ao meu pai, e ao Bruno.

Agradeço Alexandre,

Agradeço as minhas colegas de lele,
o carinho e apoio.

Agradeço ao Airton e Dorinha,
por essa e por outras que ficaram sem agradecimento.

Agradeço a Mayara,
sem a sua ajuda seria muito mais difícil.

Ao pessoal da UPIS, em especial,
ao pessoal da Biblioteca,
vocês sabem o que é hospitalidade, me senti em casa.

Agradeço a Profa Deis,
Sou uma privilegiada!

“Entreter um convidado é fazer-se responsável por
sua felicidade enquanto ele está sob seu teto”

Brillat-Savarin, século XVIII

RESUMO

O presente estudo buscou identificar o que é a qualidade de atendimento nos hotéis em Brasília, objetivando conhecer também expectativas e benefícios percebidos pelos clientes que utilizam este tipo de serviço. Para atingir o objetivo foram realizadas: a revisão da literatura e a interpretação dos dados obtidos através de questionários.

ABSTRACT

SUMÁRIO

Introdução.....	02
Capítulo 1 – Embasamento Teórico.....	03
1.1 A Hospitalidade.....	03
1.2 Motel – Um Meio de Hospedagem.....	06
1.3 Conceituando.....	11
1.3.1.Atendimento.....	11
1.3.2.Serviço.....	11
1.3.3.Qualidade.....	14
1.4. Qualidade de atendimento.....	17
Capítulo 2 – Metodologia.....	20
2.1. Método de Abordagem.....	20
2.2.Método de Procedimento.....	20
2.1. Técnicas de Pesquisa.....	20
2.1. Universo da Pesquisa.....	20
Capítulo 3 – Apresentação dos dados.....	21
Capítulo 4 – Interpretação dos dados.....	29
Considerações Finais.....	31
Referências Bibliográficas.....	31
Apêndices.....	35

Lista de Figuras

Figura nº 01 - Mapa Conceitual

Figura nº 02 - Motel antigo

Figura nº 03 – Produtos(Serviços e Bens)

Figura nº 04 - Qualidade do Hotel

Figura nº 05 - Equação da Expectativa

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Três idéias sobre qualidade de atendimento de um motel

Gráfico 2 –Fator determinante na escolha de um motel

Gráfico 3 – Motivos para utilizar os serviços de um motel

Gráfico 4 – Definição de Motel

Gráfico 5 – Números de ida

Gráfico 6 – Participação por sexo

Gráfico 7 – Idade

Gráfico 7 – Idade

Introdução

Os motéis são classificados como um tipo de meios de hospedagem em rodovias(motor). Contudo, no Brasil, tem outra finalidade que não é fornecer acomodação nas rodovias. Aqui, são utilizados por casais que procuram um local para seus encontros sexuais e/ou amorosos. Seja por essa utilização tão destoante da definição internacional(acomodação em rodovias), ou talvez, devido a preconceito presente na sociedade brasileira, relacionados ao sexo, os motéis são pouco tratados nos livros e quase não há pesquisa em relação ao tema.

Os motéis trabalham ainda muito baseados em “achismos” ou adaptando o que há publicado em relação a hotelaria para a atividade moteleira. Essas adaptações podem funcionar em alguns pontos, mas para fatores críticos como a qualidade de atendimento ao cliente e a qualidade de serviço não são suficientes adaptações. Por isso, esse trabalho busca aprofundar este tema, centralizando as seguintes questões:

- a) quais as principais expectativas dos usuários de motéis;
- b) quais os principais elementos que são considerados na “Qualidade do Atendimento”.

Ou seja, o objeto de estudo está assim recortado: quais as principais expectativas que os usuários de motéis têm sobre eles e, dentre estas, o que é pensado ou representado como “Qualidade do Atendimento”(como indica título do trabalho), aspecto este tão importante na Hotelaria.

O primeiro capítulo é o embasamento teórico, foi pesquisado o tema e os conceitos genéricos relacionados ao assunto. Como as referências teóricas disponibilizadas são poucas, a pesquisa bibliográfica foi baseada na literatura disponível sobre hotelaria.

O segundo capítulo fala sobre a metodologia utilizada na pesquisa.

O terceiro capítulo mostra os resultados da pesquisa.

O quarto capítulo analisa os resultados da pesquisa.

O quinto capítulo apresenta a conclusão do trabalho.

Capítulo 1 – Embasamento Teórico

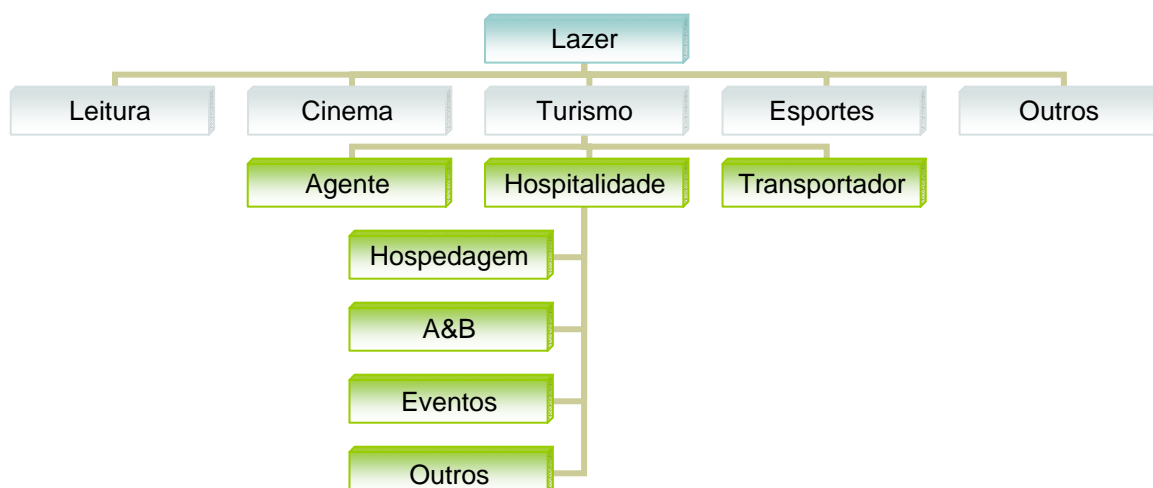
1.1 A Hotelaria e a Hospitalidade

A expressão "Indústria do Turismo" poderia soar estranha para aqueles que acreditam na definição clássica de indústria, onde a matéria é transformada num produto. Contudo, as exigências da vida econômica moderna tornaram tão complexo o campo produtivo, que o conceito de indústria precisou ser reformado e esta antiga definição começa a dar lugar a uma abordagem mais moderna, mais ampla do que é indústria, passando a considerar um produto industrial; qualquer produto, seja tangível ou intangível, mas que sirva para satisfazer necessidades e desejos dos consumidores. Como colocou WAHAB, "o centro de gravidade da economia está agora mudando das indústrias clássicas da Revolução industrial e do século XIX para as novas indústrias baseadas numa nova ciência, com tecnologia e lógica de crescimento econômico."¹

O Turismo já figura como uma destas novas indústrias. Além disso, -é um setor complexo, que inclui, indústrias no sentido clássico do termo, como as de alimentos e outras que são consideradas economicamente indústrias, como os serviços de transporte.

O Turismo é formado basicamente por três pilares, conforme sugere a adaptação do Mapa Conceitual de GOELDNER, exemplificado no quadro abaixo (Figura nº 01).

¹ Wahab, Salah-Eldin Abdel. *Introdução à administração do turismo: alguns aspectos estruturais e operacionais do turismo internacional, teoria e prática*. São Paulo, Pioneiras, 1977. p.5



Fonte: Mapa Conceitual adaptado (Goeldner e outros)²

Todas essas divisões em sistemas e subsistemas são tentativas recentes dos pesquisadores para delinear um setor ainda não muito bem conhecido - o Turismo. Neste sentido, o brasileiro M.C. Beni é um dos intelectuais que desenvolveu com competência uma análise estrutural do Turismo.

A Hospitalidade é um fator basilar do Turismo, sendo, ainda, o que mais vem se desenvolvendo juntamente com seus subsistemas: Hospedagem, A&B, Eventos e outros. A hospitalidade tem três principais ramos, que são mais comumente estudados: Hospedagem, A&B, Eventos. A área de Alimentos e Bebidas(A&B) é composta por todo segmento de restauração, bares, restaurantes e fornecimentos de alimentos e bebidas em geral. O setor de Eventos são feiras, shows, bufês, organização de festas, cerimoniais, etc. Já a hospedagem é composta pelos meios de hospedagem, acomodações, sejam tradicionais, como hotéis ou alternativas, como os motéis. O usual e, muitas vezes, equivocado entendimento de que hotelaria e hospitalidade como sinônimos não será desenvolvido nesta monografia, que tem como objeto, fundamentalmente, a “Qualidade de Atendimento”. Há, também, outros segmentos ligados a hospitalidade, são os setores de entretenimento, recreação e atrativos de modo geral.

² Exposto por Prof Carlos José Rodrigues no Módulo *Marketing da Hospitalidade* do Curso de Especialização em Gestão da Hospitalidade-CET/UNB no período de 07 a 17 de abril de 2003.

A noção de Hospitalidade provém da palavra latina *hospitalitas – atis* e traduz-se como o ato de acolher, hospedar, a qualidade do hospitaleiro, boa acolhida, recepção, tratamento afável, cortês, amabilidade, gentileza.³

Nos dicionários de Língua Portuguesa Moderna, a Hospitalidade é definida como ato de hospedar, hospedagem⁴, ou ainda, como bom acolhimento dispensado a alguém⁵. Seguindo a linha desta definição, HOLANDA faz uma colocação bem interessante sobre a hospitalidade brasileira: "A lhanza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal."⁶

O Instituto da Hospitalidade (IH) conceitua de tal maneira que a definição centraliza ou enfatiza o conjunto de competências, serviços, infra-estrutura e outros recursos destinados a receber bem turistas e visitantes, acolhendo com satisfação e servindo com excelência. Este conceito define melhor os tipos de serviços que fazem parte da chamada indústria da Hospitalidade, para nossos objetivos nesta monografia, que não são apenas os hotéis e restaurantes, mas todo tipo de serviço presente no sistema receptivo turístico de uma cidade ou mesmo qualquer tipo de serviço prestado por órgão ou empresa que de alguma forma acolham os habitantes na própria cidade.

A hospitalidade "extrapola não apenas os negócios ligados à hospedagem e à restauração, como o próprio campo do Turismo"⁷, como é o caso dos meios de hospedagem que têm dimensões importantes não ligadas à indústria de viagem e turismo, como por exemplo, os cuidados com os idosos, os cuidados com os doentes de todos os tipos, sejam nos hospitais ou nos hospícios, casas de repouso, creches ou, ainda, qualquer outro tipo de estabelecimento em que a hospedagem, ainda que por curto seja uma das atividades desenvolvidas. Estas outras extensões da acomodação são ainda pouco abordadas.

³ Dias, Célia Maria de Moraes. *Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas*. São Paulo, Manole, 2002, p. 102.

⁴ Ferreira, Aurélio Buarque de Hollanda. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1999.

⁵ Hospitalidade. In: Dicionário Michallis – CD ROM, 2002.

⁶ Holanda, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. São Paulo, Companhia das Letras, 1995.p. 146

1.2.Motel – Um Meio de Hospedagem

A hospedagem ou acomodação é o maior setor dentro da indústria da Hospitalidade, e também o mais presente⁸. É um setor caracterizado por acentuada heterogeneidade, sendo difícil e arriscado a generalização.

Os primeiros meios de hospedagem surgiram de antigas estalagens nas casas particulares. Era praticamente impossível diferenciar a velha estalagem das casas vizinhas, os hóspedes eram hospedados quase que como pessoas da família. O hotel atual é hoje um ponto de destinação ou de hospedagem para quem está em trânsito, contrasta com as demais construções.⁹

O desenvolvimento dos meios de hospedagem ocorreu gradativamente, impulsionado, principalmente, pelas necessidades dos seus usuários. Hoje, os conceitos básicos de alimentação, abrigo e hospedagem permaneçam os mesmos, mas existem diferentes tipos de acomodação e os meios pelos quais eles são oferecidos mudaram. Essas mudanças são marcadas por uma terminologia instável: albergue, taverna, hotel, resort, motel, motor lodge, motor inn, Bed & Breakfast, etc.¹⁰ E apesar da velocidade das transformações, muitas das classificações tradicionais resistiram ao teste do tempo.¹¹

Os meios de hospedagem são estabelecimentos que oferecem hospedagem, alimentação e podem oferecer inúmeros outros serviços.

O principal meio de hospedagem é o hotel tradicional, padrão ou convencional, descrito como um "estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, incluindo

⁷ Lockwood, A. & Medlik, S. *Turismo e Hospitalidade no Século XXI*. São Paulo: Manole, 2003.p.7

⁸ Cooper, Chris. *Turismo: princípios e prática*. Porto Alegre, Bookmam, 2001, p. 350.

⁹ Vallen, G.K., Vallen, J. *Check in, check out: gestão e prestação de serviços em hotelaria*. Porto Alegre, Bookmam, 2003, p. 33-34.

¹⁰ *Id., ibid.*, p. 33-34.

¹¹ *Id., ibid.*,p. 33-34.

serviço completo de alimentação e outros."¹² Ou ainda, como "hotel, tipo convencional, localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas de lazer ou negócios." ¹³

O motel é também classificado como um meio de hospedagem, assim como qualquer outro tipo de estabelecimento em que a hospedagem, ainda que por curto tempo, seja uma das atividades desenvolvidas. E como um hotel, também oferece hospedagem e pode oferecer alimentação, entre outros serviços.

O motel foi a resposta do hoteleiro à necessidade do viajante do século XX. O seu desenvolvimento também tem relação com uso e a popularização do carro, até por isso a denominação MOTEL = motorist + hotel(Figura nº 02). Os primeiros motéis modernos eram cabanas individuais, plantadas a beira de rodovias e estradas, que ofereciam apenas um abrigo noturno ao viajante. Os quartos tinham apenas camas e não contavam com banheiros. Principalmente, por causa do aumento do tráfico, elas foram evoluindo. ¹⁴



Fonte: Vallen, G.K., Vallen, J. *Check in, check out: gestão e prestação de serviços em hotelaria*. Porto Alegre, Bookmam, 2003, p. 52.(Figura nº 02)

¹² *Id., ibid.*, p. 325.

¹³ Petrocchi, op cit, p.30

¹⁴ Argus, William. *Hoteles y Moteles: administración Y funcionamiento*. México, Trillas, 1995. p.27.

Segundo a definição “americanizada” de BENI, o motel moderno é “um meio de hospedagem que aluga apartamentos mobiliados, possuindo também serviços completos de alimentação, situado á margem de rodovias, fora da zona urbana e suburbana do Distrito Federal, dos municípios das Regiões Metropolitanas, das capitais estaduais e dos demais municípios com mais de um milhão de habitantes, e dispõe de vagas em estacionamento coletivo, coberto ou descoberto, em número igual ao de unidades habitacionais.”¹⁵ Este conceito original ou qualquer umas das novas definições apresentadas nos livros atuais servem para definir um motel em qualquer lugar no mundo, menos no Brasil.

Os motéis, ainda hoje, em todo mundo, são estabelecimentos comerciais, que fornecem basicamente hospedagem a viajantes, estão localizados na rodovias e por isso estão voltados à indústria de viagem e turismo. VALLEN & VALLEN, autores americanos, explicitam como motéis são pequenos hotéis, ao mostrar a tentativa de diferenciação de um motel para um hotel americano. Ele diz: “as tentativas de diferenciar por porte os hotéis, motéis e motor inns, foram abandonadas a muito tempo.(...). Mesmo o Departamento de censo americano permite que cada proprietário designe a sua própria classificação, em vez de tentar uma definição. Assim, as pessoas geralmente supõem que os motéis são menores que os hotéis.(...) Muitos anos atrás, o Departamento de Turismo da Flórida ofereceu um prêmio em dinheiro para uma definição viável dos termos hotel e motel. O dinheiro ainda está esperando. Um tumulto mais recente foi criado quando a AT&T¹⁶ concordou com AH&MA¹⁷ em sua recomendação de listar separadamente hotéis, motéis e resorts, nas páginas amarelas. A companhia telefônica havia planejado consolidar os três, já que sua pesquisa mostrara que quase ¾ de seus clientes, procuram no título “Motéis”, quando precisam hospedagem”¹⁸ Ainda tratando sobre a possível definição para hotel e motel, VALLEN relata com um exemplo canadense, onde também motel é um pequeno hotel,:" que a *Canadian Provincial Conference on Tourism* desenvolveu três definições de trabalho: motel, estabelecimento comercial, no qual as unidades(apartamentos) possuem acesso a partir do interior do prédio, motéis, do exterior e *motor hotels*(ou *motor ins*¹⁹), tanto do interior quanto do exterior. “²⁰

¹⁵ Beni, Mário Carlos. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo, SENAC,2001. p.327.

¹⁶ American Telephone & Telegraph

¹⁷ American Hotel and Motel Association

¹⁸ Vallen, G.k Vallen. *J.op.cit*, p. 34

¹⁹ Motor inns: hotel de estrada, filho do motel e neto do tourist court, tem design proprio e único. P.7 Vallen

²⁰ Vallen, G.k Vallen. *J.op.cit*, p. 34

Estas citações e definições demonstram como a definição de motel encontrado nos livros não condiz com a realidade brasileira. Percebe-se uma grande distância entre o conceito de motel e sua verdadeira utilização pelos brasileiros.

No Brasil, os motéis também são classificados como um meio de hospedagem e podem ser descritos como apartamentos individuais com garagens geminadas para dar mais privacidade, e que já podem ser vistos dentro da cidade, vizinhos as residências, sendo utilizados para encontros amorosos e/ou sexuais e que são alugados, normalmente, por horas ou pernoites. Sendo assim mesmo definidos como um meio de hospedagem, a principal finalidade do motel brasileiro não é fornecer abrigo ao indivíduo em trânsito, mas sim, fornecer um local para encontros amorosos e/ou sexuais.

Os motéis foram pouco abordados na literatura até os dias de hoje. E como no Brasil, o conceito de motel ainda é totalmente distinto do resto mundo, autores brasileiros ou tradutores de livros estrangeiros ao tratarem do assunto muitas vezes o fazem de maneira distorcida, não levando em conta as particularidades da utilização no país. Como é o caso da tradução o livro *Serviço com qualidade: a vantagem competitiva*²¹, do autor americano Karl Albrecht, onde o conceito de motel foi tratado como no país de origem, “Uma boa pesquisa do consumidor permitiu que a *Accor*, empresa francesa de hotéis, lançasse motéis de preço baixo e grande sucesso. Como acontece nos Estados Unidos,”(...) A cadeia de motéis Fórmula 1, como é chamada, só tem praticamente o essencial. (...) Se a pesquisa não tivesse sido feita, talvez tivessem gastado milhares de dólares construindo um banheiro para cada quarto.”Esta cadeia já se instalou no Brasil com o mesmo posicionamento – ser um meio de hospedagem de baixo custo. Porém, é conhecida como uma cadeia de hotéis por não ter nada em comum com o conceito de motel brasileiro.

Seja qual for a razão, preconceito com utilização à utilização relacionada ao sexo, divergências quanto à utilização em relação aos outros países, os motéis são um tipo de hospedagem pouco referidos. No livro *Check in, check out: gestão e prestação de serviços em hotelaria*, o revisor da edição brasileira parece tentar advertir aos leitores que há diferença entre a utilização da terminologia através do mundo, quando coloca uma breve

²¹ Albrecht, K., Zemke, R. *Serviço ao cliente: a reinvenção do atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro, Campus, 2002.p. 265

nota de rodapé que diz: "N. de R.T. Nos Estados Unidos, os motéis são considerados meios de hospedagem importantes, servindo a todos os tipos de viajantes."²²

O Brasil é o país com mais obras publicadas na área de Turismo na América Latina. Tem grandes nomes pesquisando sobre o assunto como TRIGO e BENI, voltados mais para área de Turismo, CASTELLI na área de Hotelaria, DIAS na área de Hospitalidade, entre outros pesquisadores e claro, autores e ainda, conta com grandes editoras que publicam trabalhos da área, sendo as principais: Aleph, Atlas, Bookam, Chronos, Contexto, Educs, Futura, Manole, Papyrus, Roca, Senac São Paulo e Senac Nacional.²³ Mesmo como todo este cenário, ainda não é possível encontrar obras que abordem o assunto – motéis – com a devida particularidade necessária.

Os segmentos de motéis e hotéis formam associações, institutos separados no Brasil provavelmente porque não oferecerem o mesmo produto/serviço e isso impossibilita à ação em conjunto. A própria EMBRATUR não é considerada um órgão de apoio, já que a utilização dos motéis não tem relação como o Turismo embora seja considerada um meio de hospedagem até no meio jurídico e fiscal.

²² *Id., Ibid.*, p. 34

²³ Netto, Alexandre. P., Trigo, Luiz G. Godoi. *Reflexões sobre um novo turismo: políticas, ciência e sociedade*. São Paulo, Aleph, 2003.

1.3. Conceituando

A compreensão do trabalho será facilitada com revisão de alguns conceitos genéricos relacionados ao assunto tratado.

1.3.1. Atendimento

PILARES²⁴ foi uma autora que conceituou de forma bem clara o que seria o atendimento ao cliente. Ela coloca o atendimento ao cliente como qualquer relação estabelecida entre o colaborador de uma organização e seu cliente. O cliente pode ser o destinatário de um produto, idéia ou serviço dessa organização. Já os demais autores pesquisados não falam tão claramente o que seria o atendimento ao cliente, nem mesmo ALBRECHT e ZEMKE²⁵, referências nas áreas de serviços e atendimento ao cliente. Para eles, principalmente, o atendimento parece estar intrínseco ao serviço, parece ser apenas uma parte dele, estando, portanto, inseparavelmente ligado ao serviço.

1.3.2. Serviços

A definição para serviço também parece envolta em um grande dilema. Serviço, segundo o Dicionário de Termos de Marketing²⁶, é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algo. Já a definição tradicional, coloca o setor de serviços como um conjunto de atividades onde a produção é intangível, contudo essas definições não são suficientes para representar tudo que é serviço. DRUCKER²⁷ até coloca a definição tradicional como pouco

²⁴ Pilares, Nanci Capel *Atendimento ao cliente: o recurso esquecido*. São Paulo, Nobel, 1999 p.72

²⁵ Albrecht, K., Zemke R. *Serviço ao cliente: a reinvenção do atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro, Campus, 2002 p.31

²⁶ Moreira, Júlio César Tavares. *Dicionário de termos de marketing: Definições, conceitos e palavras-chave de marketing, propaganda, pesquisa, comercialização e outras áreas correlatas a estas atividades*. São Paulo, Atlas, 1999.

²⁷ APUD Albrecht, K. Zemke, R., *Serviço ao cliente: a reinvenção do atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro, Campus, 2002. p.31

útil . THEODORE LEWITT²⁸, parece seguir o mesmo pensamento mas vai mais além ao explicar que quanto mais conhecemos sobre serviços, menos significante é a distinção entre serviço e não-serviço. E afirma: "Não há essa coisa de setores de serviços. Há apenas setores cujos os componentes de serviços são maiores ou menores que os outros. Todos trabalham com serviços."²⁹

O setor de motéis é um setor que pode ser colocado como um setor cujos os componentes de serviço são maiores e por isso, um setor complexo e com algumas características bem específicas em virtude do que é comercializado e outras particularidades por ser um produto ligado ao setor de viagens e Turismo(Figura nº 03):

- Intangibilidade: os serviços são mais intangíveis do que tangíveis. Eles não podem ser armazenados, não possuem forma física. O consumidor, ao invés de levá-lo para casa, leva apenas a experiência que teve, a sensação que viveu na sua lembrança.
- Inseparabilidade: o serviço depende da performance, sobretudo, das pessoas. O resultado está estreitamente ligado àqueles que os executa,
- Variabilidade: como são intangíveis e dependentes do componente humano, e isto os torna difícil de ser padronizado e se manter sempre uniforme. O padrão sempre uniforme só é possível com os bens tangíveis independente de processos que visem a padronização.
- Perecibilidade: eles não podem ser estocados, são simultaneamente produzidos e consumidos. Sua vida útil é o tempo em que são produzidos, se não forem consumidos se perdem para sempre.
- Produtos de Suporte ou interdependência dos produtos: os serviços de Hospitalidade normalmente dependem de outros serviços. O exemplo seria os serviços de refeições, segurança.

²⁸ APUD Id. Ibid., p.31

- Facilidades oferecidas pelos serviços de Hospitalidade: o serviço deve oferecer facilidades e comodidades aos seus consumidores, como comodidades para realização do check-in e check-out.
- Sazonalidade: variações no padrão da demanda, principalmente, por causa de algumas datas comemorativas como, por exemplo, dia dos namorados, onde acontece da procura superar a demanda.
- Altos custos fixos + capacidade fixa: em qualquer período, os custos serão fixos para se manter uma capacidade também fixa, independente da demanda.

Figura nº 03: Produtos(Serviços e Bens)



Fonte: Cooper, Chris. *Turismo: princípios e prática*. Porto Alegre, Bookman, 2001.p. 391(Figura nº 03)

ALBRECHT e ZEMKE, classificam os serviços em três tipos: ajuda-me, conserte-o e os serviços que agregam valor. Os serviços ajuda-me, oferecem serviços mais no sentido tradicional, os autores os delimitam em quatro grandes segmentos:

1. Serviços de transporte, comunicação, concessionárias de serviços públicos,
2. Comércio varejista e atacadista.
3. Finanças, seguros e imóveis.
4. Serviços propriamente ditos: contabilidade, trabalhos domésticos, recreação, entretenimento e a maioria das entidades sem fins lucrativos.

²⁹ APUD Id. Ibid., p.31

Os serviços, tipo conserte-o, explica-se pelo nome e são serviços de conserto e manutenção. A qualidade deste tipo de serviço já é fator significativo de sucesso de uma empresa.

Os serviços que agregam valor são os serviços mais intangíveis de todos. Eles parecem apenas gestos de gentileza, solicitude mas na verdade é muito mais que isso, é o valor agregado a partir da prestação de serviços com qualidade.

Os serviços são um fator crítico de diferenciação, sobretudo quando a escolha é entre produtos e serviços que quase não se distinguem sobre outros aspectos significativos para o cliente.³⁰ "Os clientes não compram só bens e serviços, compram expectativas."³¹

1.3.3. Qualidade

ABREU³² coloca que conceito mais antigo de qualidade é o que define qualidade como uma característica de um produto ou serviço. Uma outra definição ainda aceita para qualidade é a capacidade de um produto de realizar plenamente as funções para as quais foi fabricado. Essas definições são limitadas, tratam apenas a qualidade a partir do produto ou serviços, dão caráter absoluto a qualidade, onde o produto/ serviço tem ou não qualidade, ou seja, apresenta ou não, falhas e defeitos e por isso coloca a responsabilidade da qualidade na mão de quem controla e não, nas mãos de quem realmente produz ou realiza. Estes conceitos foram revistos para se ter um conceito para amplo e adequado a conjuntura atual e tratam a qualidade de forma mais relativa, sistêmica e integrada.

O conceito de qualidade é formulado a partir da percepção do consumidor e que só pode ser estabelecido com base nas especificações que satisfaçam as necessidades e desejos dos clientes. No caso dos setores com menos componentes de serviço, a comparação é mais fácil, já que o grau maior de tangibilidade permite uma análise mais

³⁰ Albrecht, K., Zemke, R. *Serviço ao cliente: a reinvenção do atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro, Campus, 2002. p.46

³¹ *id.*, *ibid.*, p.47

³² Abreu, Romeu Carlos Lopes de. *CQC, Círculos de Controle de Qualidade: Integração-Trabalho-Homem*. Rio de Janeiro. Qualitymark, Petrobrás, 1991 p.18

objetiva entre os resultados. Já a qualidade dos setores com mais componentes de serviço é definida de maneira mais subjetiva, principalmente, por causa das características do setor onde o cliente a percebe durante o processo da prestação do serviço e não é simples testá-lo por métodos comparativos como ocorre com os produtos em geral.

Como coloca Cobra³³, a qualidade de serviço é definida através da diferença da expectativa do consumidor e o desempenho do serviço. Isso faz com que muitas vezes, as empresas definam a qualidade de maneira bem diferente dos clientes. Albrecht exemplifica isso: os restaurantes geralmente atuam de acordo com a premissa de que se a comida é bem preparada e tem gosto bom, tem direito á fidelidade.

E um quarto limpo e bem decorado de um motel, garante a fidelidade do cliente?

Albrecht³⁴ completa que na década de 1990, a qualidade do serviço, como considerada pelos clientes, será marcadamente diferente das percepções do passado. A proposta de pesquisa deste trabalho começa por esta afirmação pois a pesquisa das expectativas do consumidor é o primeiro passo para o estabelecimento de padrões de qualidade para um serviço, segundo Cobra³⁵.

Ainda, no caso dos motéis, há fatores complicadores. São alguns fatores, externos ou internos, que influenciam na percepção da qualidade. Estes fatores são o prazer, o conforto, a higiene, etc.

³³ Cobra, Marcos, *Marketing de Serviços Turismo, lazer e negócios*, São Paulo, Cobra, 2001. p.160.

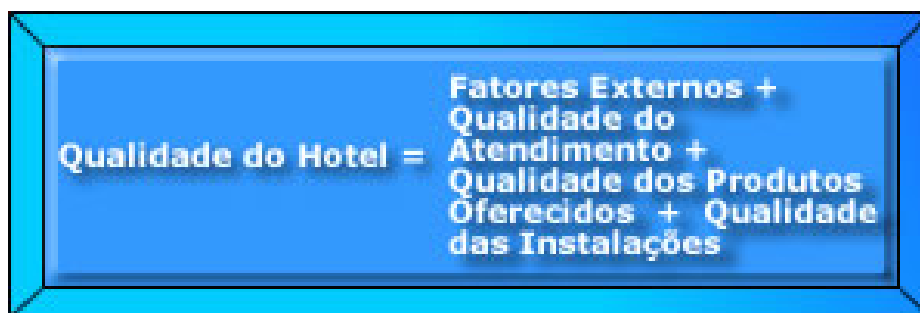
³⁴ Albrecht, K. Zemke, R. *ibid.*, p.69

³⁵ Cobra, Marcos. *Ibid.*, p.162

1.4. Qualidade de Atendimento

No mundo de concorrência acirrada e com um consumidor cada vez mais consciente é fundamental para as empresas o controle dos custos, a qualidade dos produtos ou serviços e a qualidade no atendimento ao cliente para se atingir o sucesso. Os dois primeiros aspectos são relativamente fáceis de serem alcançados, por serem mais tangíveis, são mais passíveis de controle. Contudo, a qualidade no atendimento ao cliente (Figura nº 04), um grande diferencial competitivo, apresenta um elevado grau de dificuldade. Isto porque depende da performance das pessoas. A qualidade está estreitamente ligada àqueles as pessoas. O motel, assim como os hotéis, por ser um sistema aberto e complexo, tem sua sobrevivência ainda mais dependente do seu relacionamento com o hóspede, seus clientes.

Figura nº 04: Qualidade do Hotel



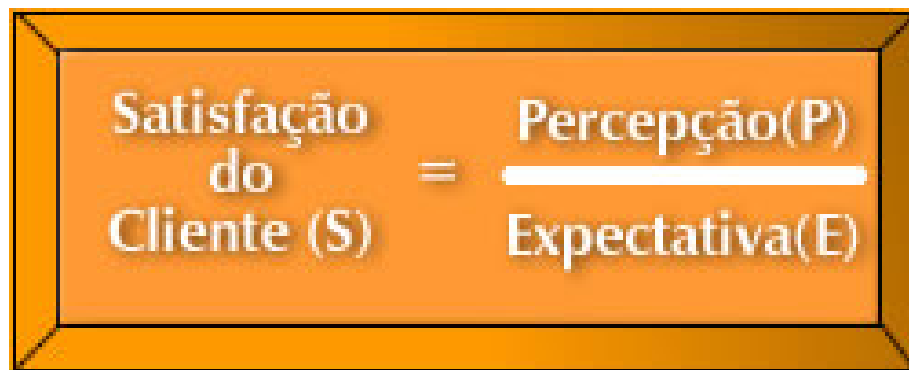
Fonte: RICCI, Renato. Hotel – Gestão Competitiva no século XXI. Rio de Janeiro:Qualitymark, 2002 p.70(Figura nº 04)

ALBRECHT trata a qualidade como indicador e a define como: "Indicador da extensão em que um objeto ou uma experiência atende a uma necessidade, resolve um problema ou cria valor para alguém."³⁶ Esta definição deixa claro que a qualidade abrange critérios subjetivos e objetivos, refletindo a opinião muitas vezes definitiva do cliente em relação ao valor recebido.

³⁶ Albrecht, *id, ibid.*, p.68

O valor recebido é avaliado pelo cliente em relação as suas expectativas, que segundo ALBRECHT³⁷ podem ser hierarquizadas em quatro valores: básicas, esperadas, desejados e inesperadas. As empresas que atendem e superam as expectativas de serviço de seus clientes, obterão reconhecimento através da preferência do cliente. Para superar expectativas é preciso conhecer o que o cliente deseja DISNEY disse; "Você não desenvolve o produto para você mesmo. Você precisa conhecer o que as pessoas querem e desenvolver isso para elas."³⁸ A satisfação do cliente é a relação entre o que o cliente esperava e o que ele recebeu.(Figura nº 05)

Figura nº 05 – Equação da Expectativa



The image shows a rectangular box with a 3D effect, containing the following equation:

$$\text{Satisfação do Cliente (S)} = \frac{\text{Percepção(P)}}{\text{Expectativa(E)}}$$

Fonte: Almeida, Sérgio. Ah! Eu não acredito; como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador, Casa da Qualidade, 2001. p.41(Figura nº 05)

Mas, mesmo conhecendo bastante o cliente, pode se ainda não superar todas as suas expectativas, porque existem alguns fatores que também são determinantes para que a qualidade e que estão longe do ação do da organização. RICCI³⁹ defini estes fatores como fatores externos: a disposição do cliente, sua necessidade momentânea, seu “astral” ou “estado de espírito”, a personalidade, o seu momento atual de vida, experiências anteriores com outras empresas.

Todo contato do cliente com a empresa resulta em uma experiência que pode ser agradável ou não para cliente. Esses contatos foram batizados Momentos da

³⁷ Apud: LAGE, Be.H. G.. Lage. P. C. M.(org).*Turismo: teoria e prática*. São Paulo, Atlas, 2000 p. 66

³⁸ Estilo Disney p. 47

³⁹ Ricci, Renato. *Hotel – Gestão Competitiva no século XXI*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002. p .69

Verdade(1985} para Jon Carlson. Esses momentos também conhecidos como ponto de percepção são todos os episódios em que o cliente entra em contato com algum aspecto da empresa, por mais remoto que seja, e tem a oportunidade de formar uma impressão.⁴⁰ Esses momentos ocorrem inúmeras vezes e são avaliados consciente ou inconsciente pelos clientes. E um momento desagradável pode apagar da mente do cliente todas as boas recordações.

Por menor que seja o contato, eles sempre são fatores críticos das percepções e julgamento dos clientes, isso torna mais importante a qualidade de cada contato. Os Momentos da Verdade acontecem por meio múltiplos: telefone, fax, propaganda, mala-direta, Internet, pessoalmente.

As impressões mais fortes são as provenientes de contatos pessoais, imagine num motel, como elas podem se tornar ainda mais marcantes e duradouras.

A seqüência de Momentos da Verdade que o cliente passa, à medida que experimenta o serviço, é uma cadeia denominada Ciclo de Serviços. Durante todo o ciclo, o cliente julga os serviços e um único momento desastroso compromete todo ciclo. O atendimento é um elo importantíssimo na cadeia e deve ser tratado estrategicamente.

⁴⁰ Carlson, Jan. *Hora da Verdade*. Rio de Janeiro, COP. 1992.

Capítulo 2 – Metodologia

2.1. Método de Abordagem

O método de abordagem do tema foi dedutivo, através da revisão da literatura. Foram pesquisados livros de autores das áreas de Turismo e Administração, a Internet e outras publicações relacionadas ao tema.

2.2. Método de Procedimento

O método utilizado foi questionários com questões, em sua maioria, abertas, assim como a técnica de associação livre.

2.3. Técnicas de Pesquisa

Pesquisa Bibliográfica: embasamento teórico

Análise comparativa: análise do conteúdo teórico e dados coletados na pesquisa.

Questionário: vide apêndice.

2.4. Universo da Pesquisa

O universo da pesquisa foram 50 estudantes dos cursos de pós-graduação na área de Turismo e Hotelaria, do Centro de Excelência em Turismo, UNB. Os questionários foram aplicados nos meses de agosto e setembro de 2003, na cidade de Brasília. Este público foi selecionado por serem pessoas, presumidamente, qualificadas para avaliar e hábeis para opinar sobre um tipo de estabelecimento que conhecem relativamente bem: um público

com alguma reflexão já realizada sobre hotelaria – hospitalidade – hotéis – motéis. Já que os informantes são um grupo heterogêneo, oriundos de várias áreas de formação (Administração, História, Economia, etc), além de estudantes da área. Ademais, como pode ser confirmado pelo Gráfico 5, a maioria dos informantes (88%) já esteve em um motel mais de três vezes.

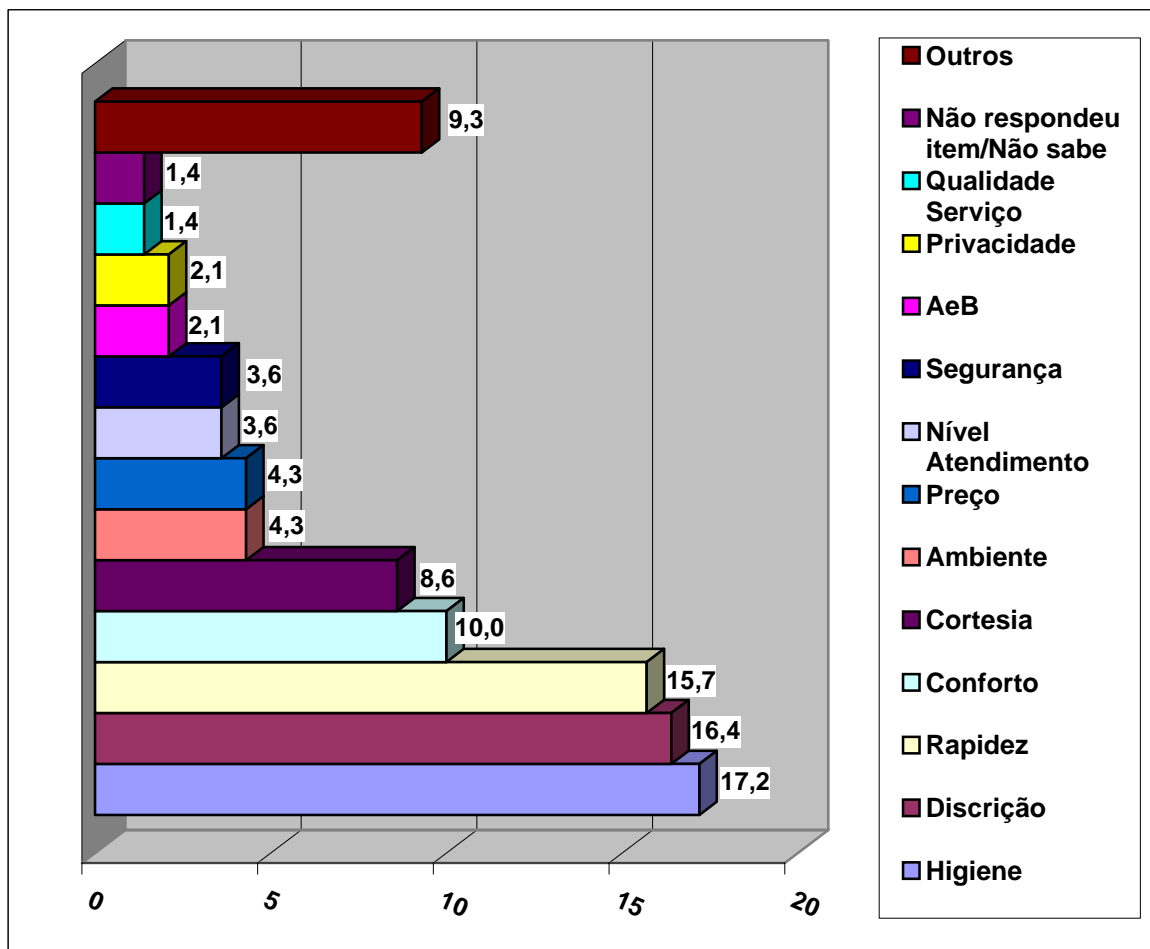
Estes questionários foram aplicados em sala de aula, portanto, sua representatividade foi comprometida em relação a algumas variáveis. Como se tratam de estudantes, a maioria dos pesquisados (74%) são jovens entre 20 e 30 anos, como ilustra o Gráfico 7. E sendo jovens e estudantes, quase metade do universo pesquisado tem renda até R\$ 2000,00 (vide Gráfico 8). E ainda, as mulheres representaram 70% dos informantes, como demonstra o Gráfico 6.

Capítulo 3. Apresentação dos Dados

Gráfico 1 – Três idéias sobre qualidade de atendimento de um motel

Indique as três primeiras idéias (palavras ou frases) que vem a sua cabeça quando você pensa na qualidade de atendimento de um motel:

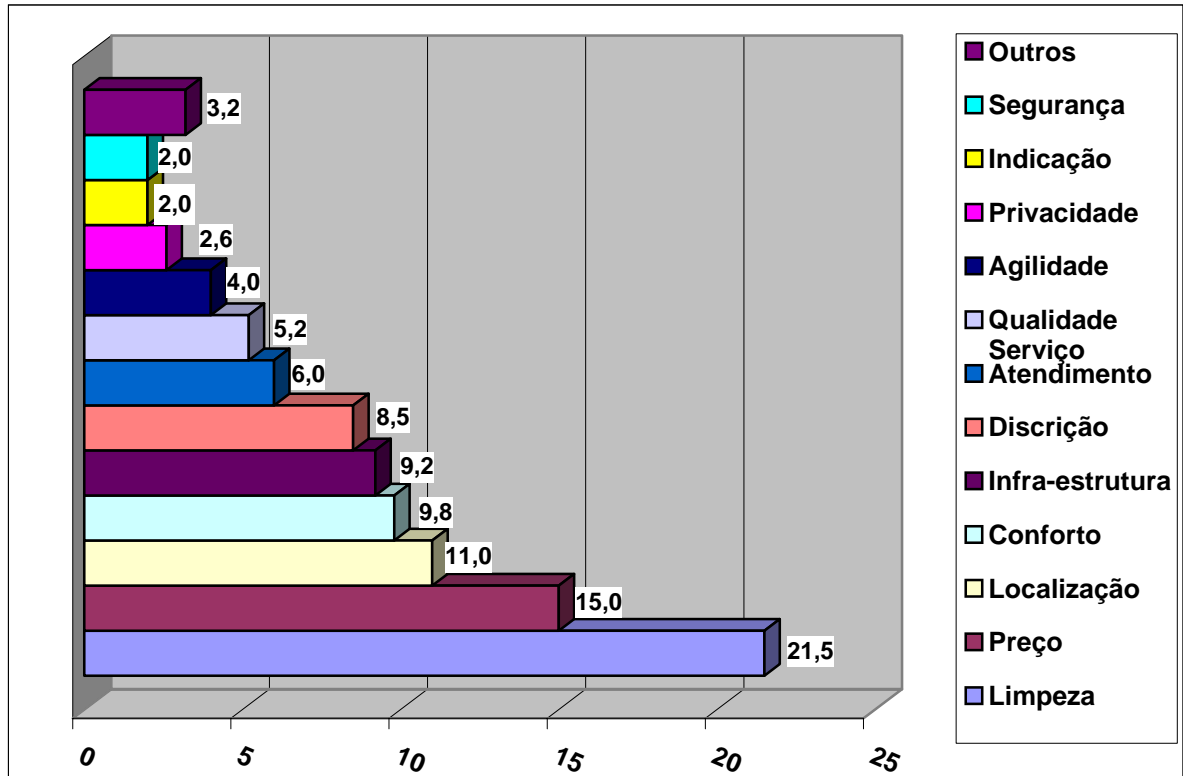
(%)



Para os pesquisados, a qualidade do atendimento está diretamente ligada à higiene(17,2%), discrição(16,4%) e rapidez(15,7%). É interessante observar que apenas um pequeno grupo(3,6%) relaciona o nível de atendimento a qualidade do atendimento, considerado menos importante que itens como ambiente(4,3%) e preço(4,3%).

Gráfico 2 –Fator determinante na escolha de um motel

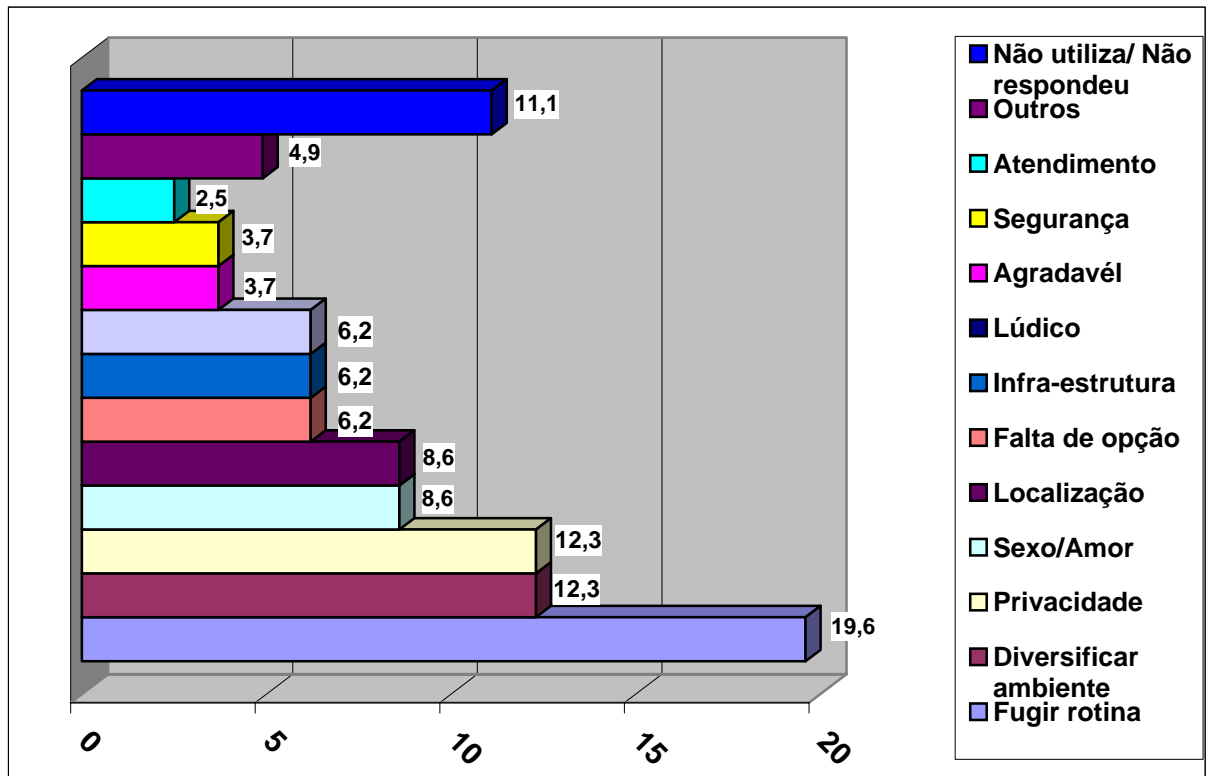
Qual fator determinante na escolha de um motel?(%)



A limpeza(21,5%) aparece como fator determinante na escolha de um motel para os participantes da pesquisa, seguido pelo preço(15,0%) e a localização(11,0%). O atendimento(6,0%) e a qualidade do serviço(5,2%) aparecem bem depois.

Gráfico 3 – Motivos para utilizar os serviços de um motel

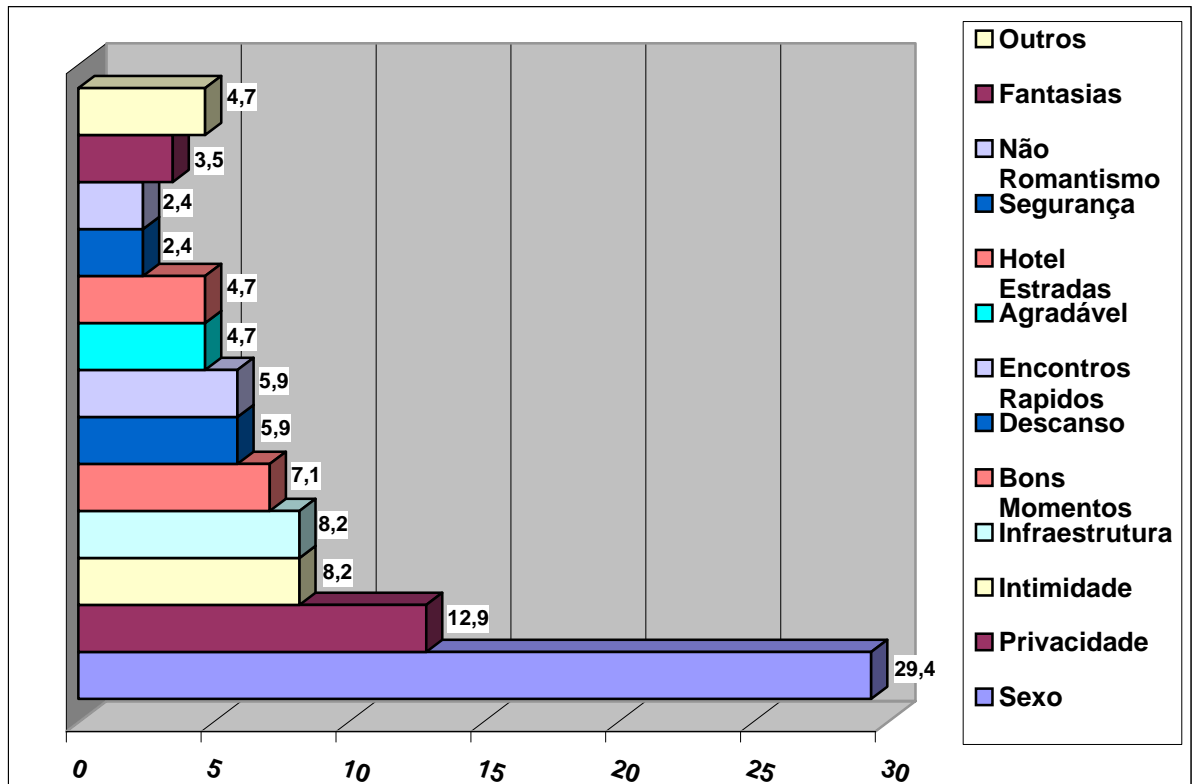
Por que você utiliza os serviços de um motel:
(%)



Os informantes responderam que utilizam os serviços para fugir da rotina(19,6%) ou para diversificar o ambiente(12,3%). Ou, ainda, para ter mais privacidade(12,3%).

Gráfico 4 – Definição de Motel

Defina, sinteticamente, o que é um motel?
(%)

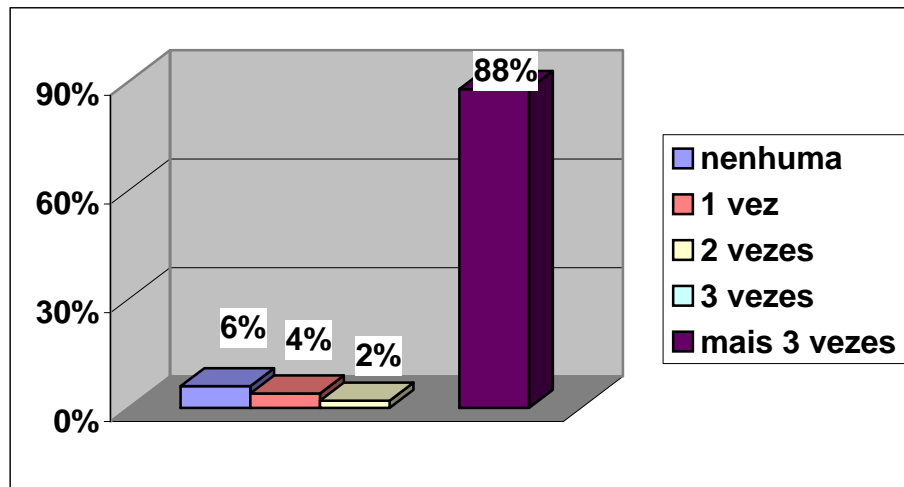


A pesquisa demonstrou que ao contrário do que coloca a literatura, os motéis não são utilizados como hospedagem, mas para encontros amorosos e/ou sexuais(29,4%), ou ainda para se ter mais intimidade com o(a) companheiro(a)(12,9%). Apenas uma pequena parcela dos pesquisados coloca o motel como realmente um meio de hospedagem(4,7%).

Gráfico 5 – Números de ida

Quantas vezes você já foi a um motel?

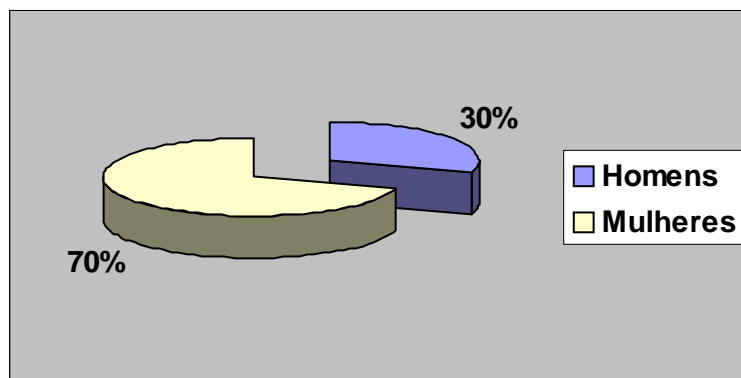
(%)



A grande maioria dos pesquisados parecem freqüentar motéis com regularidade pois afirmam terem ido a este tipo de estabelecimento mais de três vezes(88%).

Gráfico 6 – Participação por sexo

Homem/ Mulher
(%)

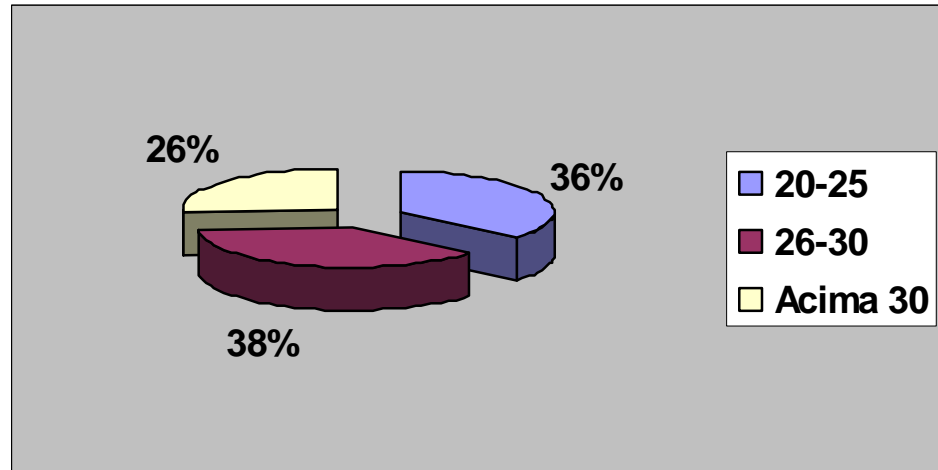


A maioria dos participantes da pesquisa eram do sexo feminino(70%).

Gráfico 7 – Idade

Qual a idade dos participantes?

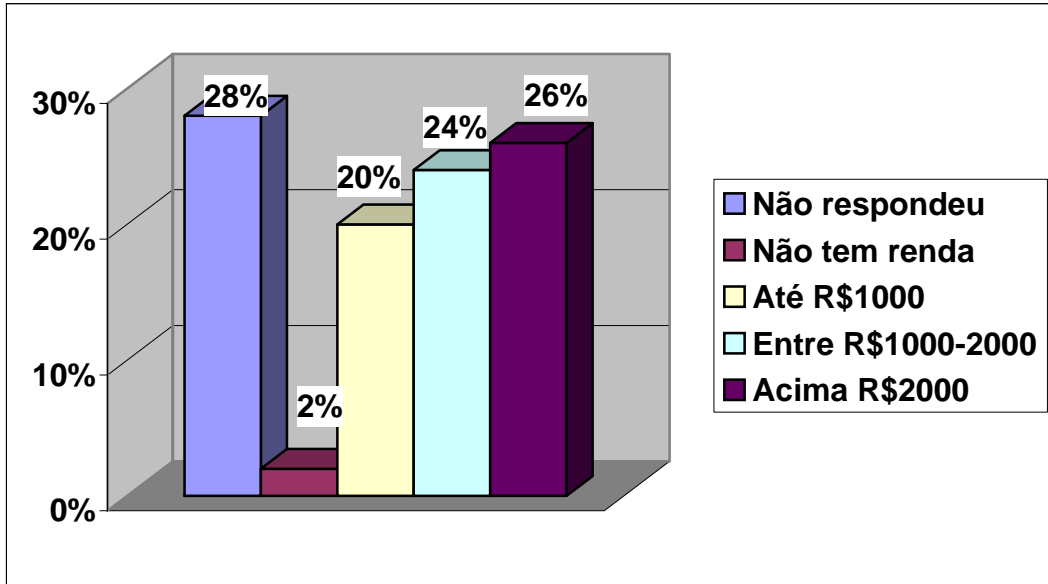
(%)



As idades dos participantes da pesquisa está dividida em três grupos homogêneos, com idades entre 20-25 anos(36%), 26-30(38%) e acima de 30 anos(26%) sendo o menor grupo.

Gráfico 8 – Renda

Renda dos participantes
(%)



A maioria dos pesquisados não respondeu(28%) a esta pergunta. Dos que responderam a pergunta, apenas um pequeno grupo não tem renda(2%) e os demais, a divisão é bem próxima.

Capítulo 4. Interpretação dos Dados

A análise dos dados obtidos com a pesquisa permite algumas conclusões:

1. A qualidade do atendimento num motel para os pesquisados é pensada, sobretudo, em termos de um ambiente limpo e higienizado (17,2%), com atendimento discreto, quase imperceptível (16,4%) mas que seja bem rápido(15,7%), principalmente, nos check-in, check-out e na realização de algum pedido. É interessante observar que apenas um pequeno grupo(3,6%) relaciona o nível de atendimento diretamente à “qualidade do atendimento”. Isso, provavelmente, pode ser explicado. Se o atendimento é discreto, o cliente quase não sendo percebe que existem várias pessoas envolvidas no processo, com isso fica difícil para o cliente perceber a importância do atendimento em si porque não vê as pessoas envolvidas nele. Mas, ao mesmo tempo, observa-se que a cortesia foi o quinto item que mais apareceu na pesquisa. E a cortesia está intimamente ligada ao atendimento.
2. O fator determinante na escolha de um motel é a limpeza(21,5%) do local. Seguido pelo preço(15,0%), o que não é uma grande surpresa, já que normalmente o cliente avalia a relação custo-benefício e, ainda, renda dos informantes não é alta, principalmente, para os padrões de Brasília. O atendimento(6,0%) e a qualidade do serviço(5,2%) não aparecem como item com muita importância mais uma vez como aconteceu no item 1.
3. O principal motivo que leva uma pessoa utilizar os serviços de um motel é para fugir da rotina, para “aquecer o relacionamento”(19,6%). Um segundo grupo bem expressivo respondeu que utiliza os serviços para diversificar o ambiente(12,3%). Pode-se considerar que diversificar o ambiente também seria fugir da rotina, ou seja, os dois grupos buscam sair do habitual ao utilizarem os serviços de um motel. Sendo assim, teríamos, um grande grupo(31,9%) que busca os serviços de um motel pelo mesmo motivo. Alguns informantes responderam que buscam mais privacidade(12,3%), este dado faz muito sentido se verificarmos as respostas obtidas nos itens 7 e 8, que demonstram

que os informantes são pessoas jovens e que ainda não possuem renda alta. O que se leva a crer, que ainda moram com os pais ou outras pessoas e, portanto, sentem falta de liberdade para terem seus encontros.

4. A pesquisa demonstrou que ao contrário do que coloca a literatura, os motéis não são utilizados como hospedagem oferecidas nas rodovias mas para encontros amorosos e/ou sexuais(29,4%) ou para se ter mais intimidade com o(a) companheiro(a)(12,9%). Apenas uma pequena parcela dos pesquisados coloca o motel como realmente um meio de hospedagem(4,7%). Esta questão, nenhum pesquisado se absteve.
5. O motel é um estabelecimento de sucesso, se tomarmos por base que 88% dos pesquisados parecem freqüentar motéis com regularidade pois afirmam terem ido a este tipo de estabelecimento mais de três vezes(88%) Estes números levantam a hipótese de que por serem um público jovem, os informantes, são pessoas que, provavelmente, necessitam mais do serviço dos motéis do que os adultos e pessoas de 3ª idade. Já que ainda, não tem renda suficiente para possuírem espaço, por exemplo, o próprio apartamento para terem seus encontros com mais intimidade. Um pequeno grupo afirmou nunca ter ido(6%). Este grupo foi incorporado à análise mesmo se tratando de uma pequena porcentagem porque interessa perceber a representação da “Qualidade do Atendimento”, tanto por parte dos usuários como dos não-usuários. Afinal, trata-se de um público que está sendo treinado em Turismo e Hospitalidade. Este é um dado fundamental, já que, repetimos mais uma vez, o objeto de estudo é a “Qualidade de Atendimento”, questão central nos estudos sobre Hospitalidade e Turismo.

Considerações Finais

Os motéis no Brasil são estabelecimentos comerciais que fornecem um local agradável e seguro para encontros sexuais e/ou amorosos. Seus serviços não são nem um pouco restritos. Estes estabelecimentos oferecem serviços de A&B e outros serviços como chuveiro, banheira, hidromassagem, televisores, etc. Contudo, na literatura, mesmo autores brasileiros ou em obras traduzidas, o motel é colocado como um pequeno hotel às margens das rodovias com serviços limitados, sem atentar para as particularidades de um motel brasileiro.

O Brasil apresenta um cenário favorável para se tratar sobre o assunto: pesquisadores, autores e grandes editoras. Mas mesmo assim, o tema é parcamente tratado e quando tratado, ainda, é feito de forma distorcida. O motivo para essa falta de interesse no assunto não é conhecido mas pode se supor que tenha a relação com tabu relacionado ao sexo e à sexualidade. O brasileiro ainda tem muita dificuldade em lidar com esta questão, o que pode ser comprovado durante a realização da pesquisa. Os participantes eram pessoas esclarecidas, da área e sabiam da importância do trabalho, mas mesmo assim foram percebidas, durante a pesquisa, “brincadeiras” e preconceitos em relação ao tema, ou seja, nem mesmo as pessoas que estão envolvidas no setor, acham o objeto da pesquisa relevante.

A escassez da literatura acerca do tema, colocou as referências teóricas disponibilizadas sobre a hotelaria como o marco de reflexão teórica desta monografia.

Descobriu-se que o freqüentador de um motel quando busca este tipo de estabelecimento tem como expectativas fundamentais: receber um local limpo, com atendimento discreto e rápido, onde possa ter relações sexuais e/ou amorosas, para fugir da rotina, diversificar o ambiente.

A higiene, a discrição, a rapidez, o conforto e a cortesia são os itens que mais estão relacionados a qualidade de atendimento para os freqüentadores de motéis em Brasília, que aliados a preço, localização, infra-estrutura são percebidos como benefícios pelos clientes.

Finalmente, com a revisão de literatura, a coleta de dados e reflexões realizadas no decorrer do trabalho, conclui-se que esta pesquisa trouxe alguns esclarecimentos sobre o assunto mas dá margens para inúmeras outras. A começar por esclarecer porque e desde quando os brasileiros utilizam os motéis para encontros sexuais e/ou amorosos, ou até mesmo estudar a possibilidade de uma outra classificação que não fosse um meio de hospedagem, já que o motel brasileiro se enquadra mais em um local para entretenimento ou diversão que está fortemente associado à sexualidade.

De qualquer forma, destaco a importância da presente pesquisa, dada a escassez de pesquisas e reflexões sobre o assunto. Trata-se de uma contribuição, no sentido, de indicar sugestões e hipóteses para futuros trabalhos de investigação e reflexão.

Referências Bibliográficas

Abreu, Romeu Carlos Lopes de. *CQC, Círculos de Controle de Qualidade: Integração-Trabalho-Homem*. Rio de Janeiro. Qualitymark,Petrobrás, 1991

Almeida, Sérgio. *Ah! Eu não acredito; como cativar o cliente através de um fantástico atendimento*. Salvador, Casa da Qualidade, 2001.

Argus, William. *Hoteles y Moteles: administración Y funcionamiento*. México, Trillas, 1995.

Albrecht, K., Zemke, R. *Serviço ao cliente: a reinvenção do atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

Beni, Mário Carlos. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo, SENAC,2001.

Carlzon, Jan. *Hora da Verdade*. Rio de Janeiro, COP. 1992.

Castelli, Geraldo. *Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

Cobra, Marcos, *Marketing de Serviços Turismo, lazer e negócios*, São Paulo, Cobra,2001

Cooper, Chris. *Turismo: princípios e prática*. Porto Alegre, Bookman, 2001.

Dias,Célia Maria de Moraes. *Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas*. São Paulo, Manole,2002.

Ferreira, Aurélio Buarque de Hollanda. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de janeiro, Nova Fronteira, 1999.

Holanda, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. São Paulo, Companhia das Letras, 1995.

Kotler, Philip, *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo, Atlas, 1998.

Kuazaqui, Edmir, *Marketing Turístico e de Hospitalidade*, São Paulo, Makron Books, 2000.

Lewis, Robert C. e Chambers, Richard L.; *Marketing Leadership in Hospitality; Foundation and Practices*.

Lockwood, A. & Medlik, S. *Turismo e Hospitalidade no Século XXI*. São Paulo, Manole, 2003.

Medlik, S e Ingram H. *Introdução à Hotelaria: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro. Campus, 2002.

Moreira, Júlio César Tavares. *Dicionário de termos de marketing: Definições, conceitos e palavras-chave de marketing, propaganda, pesquisa, comercialização e outras áreas correlatas a estas atividades*. São Paulo, Atlas, 1999.

Netto, Alexandre. P., Trigo, Luiz G. Godoi. *Reflexões sobre um novo turismo: políticas, ciência e sociedade*. São Paulo, Aleph, 2003.

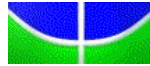
Vallen, G. K., Vallen, J. *Check in, check out: gestão e prestação de serviços em hotelaria*. Porto Alegre, Bookmam, 2003.

Pilares, Nanci Capel *Atendimento ao cliente: o recurso esquecido*. São Paulo, Nobel, 1999

RICCI, Renato. *Hotel – Gestão Competitiva no século XXI*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.

Wahab, Salah-Eldin Abdel. *Introdução à administração do turismo: alguns aspectos estruturais e operacionais do turismo internacional*, teoria e prática. São Paulo, Pioneiras, 1977.

APÊNDICES



Universidade de Brasília
Centro de Excelência em Turismo
Gestão da Hospitalidade III

Estamos solicitando a sua colaboração para participar de uma pesquisa sobre a qualidade do atendimento nos hotéis. Para participar, basta responder o questionário abaixo. Suas respostas são anônimas. Sinta-se inteiramente à vontade para dar sua opinião. Agradecemos sua confiança e colaboração.

A. Indique as 3 primeiras idéias (palavras ou frases) que vem a sua cabeça quando você pensa na qualidade de atendimento de um hotel:

1. _____

2. _____

3. _____

B. Qual fator determinante na escolha de um hotel?

C. Por que você utiliza os serviços de um hotel?

D. Defina, sinteticamente, o que é um hotel?

E. Quantas vezes você já foi a um hotel?

Nenhuma vez Uma vez Duas vezes Três vezes Mais de três vezes

Identificação:

Sexo: Feminino Masculino Idade: _____ Renda: _____