



UDESC

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS DE
HOTELARIA FAMILIAR DE FLORIANÓPOLIS:
Um estudo de caso no Porto da Ilha Hotel**

JULIA DOS SANTOS DAMÁSIO

FLORIANÓPOLIS, 2014

JULIA DOS SANTOS DAMÁSIO

**QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS DE HOTELARIA
FAMILIAR DE FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO DE CASO NO
PORTO DA ILHA HOTEL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof.º Dr.º Mário César Barreto Moraes

FLORIANÓPOLIS, 2014

D155q Damásio, Julia do Santos
Qualidade percebida em serviços de hotelaria familiar de
Florianópolis: um estudo de caso no Porto da Ilha Hotel / Júlia Damázio.
– 2014.
242 p. il. ; 21 cm

Orientador: Mário César Barreto Moraes.
Bibliografia: p. 201-206
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas, Programa de pós-graduação em
Administração, Florianópolis, 2014.

1. Empresa familiar. 2. Administração de hotéis. 3. Indústria hoteleira
– Florianópolis. 4. Prestação de serviços – Florianópolis. I. Moraes,
Mário César Barreto. II. Universidade do Estado de Santa Catarina
UDESC. III. Programa de pós-graduação em Administração. IV. Título.

CDD: 658.041 – 20. ed.

JULIA DOS SANTOS DAMÁSIO

**QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS DE HOTELARIA
FAMILIAR DE FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO DE CASO NO
PORTO DA ILHA HOTEL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca examinadora:

Orientador:

Prof.º Dr.º Mário César Barreto Moraes
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

Prof.º Dr.º Julio da Silva Dias
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

Profª Drª Gabriela Gonçalves Silveira Fiates
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 13 de novembro de 2014.

Aos meus pais, pelo amor e apoio incondicional em todos os momentos da minha vida e em mais esse passo tão importante para a minha caminhada. E a minha Vó, que neste ano nos deixou, mas que sei, que está sempre comigo.

Devo tudo a vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos donos e diretores do Porto da Ilha Hotel, Dr. João, Dona Eliana, João e Manoel, por confiarem em mim e me concederem o privilégio de estar todos os dias na operação desse empreendimento, assim como terem me permitido realizar esse trabalho.

Aos demais colegas de trabalho do Porto da Ilha Hotel que me ajudaram com suas opiniões e me deram força quando eu mais precisei.

Aos hóspedes, grandes participantes da pesquisa e para quem estamos todos os dias trabalhando na busca de exceder a satisfação de suas necessidades.

Ao Prof.º Mário César Barreto Moraes pela orientação, atenção e confiança depositadas.

Ao Prof.º Júlio Dias, pela colaboração incansável na análise dos dados deste trabalho.

Estendo o agradecimento aos demais professores e servidores do programa de mestrado da ESAG/UEDESC, responsáveis pelo meu crescimento pessoal e profissional.

Ao Omar Omar, pelo abraço confortante, pelas palavras de incentivo, pela paciência e companhia durante todo esse processo, além das contribuições para o trabalho e a sua certeza de que eu chegaria até aqui, que me motivou a prosseguir.

Às amigas do mestrado, parte essencial do processo, Aline, Marcela, Greicy, Giselle e Grazi, que compartilhando angústias me fizeram acreditar que eu podia. Agradeço ainda aos demais colegas do mestrado pela parceria durante as aulas.

À minha família, que foi sempre minha grande incentivadora e não mediu esforços para que eu conseguisse concretizar mais esse desafio.

Agradeço ainda, aos amigos que me incentivaram e entenderam minhas ausências, nesse período de produção solitária e aqui quero citar em especial a Vanessa, Maria Luiza

e Thamara, amigas que a vida se encarregou de trazer para mais perto.

E finalmente, a todos que contribuíram tanto direta quanto indiretamente para a realização desse trabalho.

Sem vocês eu não teria conseguido, obrigada!!!!

Se nós satisfazemos nossos
clientes, mas falhamos ao
satisfazer nosso negócio, logo
estaremos falidos. Se obtemos
lucro, mas falhamos na
satisfação dos clientes, logo
estaremos sem clientes.

James C. Penney

RESUMO

As sociedades modernas são impulsionadas pela economia baseada em serviços, que em Florianópolis tem na Hotelaria um de seus grandes destaques. A crescente importância atribuída a este setor leva a uma reflexão sobre os níveis adequados de excelência e de qualidade na prestação de um serviço, pois entender e gerenciar a qualidade são questões centrais para se obter clientes satisfeitos e que queiram iniciar um relacionamento de longo prazo com a empresa. Neste contexto, este trabalho consiste em um estudo de caso em um hotel familiar localizado no centro de Florianópolis com o objetivo de realizar uma análise da percepção de gestores e hóspedes quanto aos atributos relevantes para a elaboração de um construto de qualidade em serviços de hotelaria. Para se alcançar o objetivo proposto, foram realizadas pesquisas bibliográfica, qualitativa e quantitativa. Na pesquisa qualitativa os gestores do Porto da Ilha Hotel foram entrevistados e suas percepções auxiliaram na construção da ferramenta de coleta de dados da pesquisa quantitativa, assim como posteriormente na elaboração do construto de qualidade em serviços de hotelaria. A pesquisa quantitativa foi realizada com os hóspedes através de questionário, com o objetivo de identificar os atributos mais relevantes na percepção dos hóspedes para a qualidade em serviços de hotelaria, o que contribuiu para a definição do construto proposto. Os resultados da pesquisa compreendem a apresentação dos dados coletados, a percepção dos gestores e hóspedes sobre a qualidade em serviços de hotelaria, assim como suas convergências e divergências. Os resultados foram utilizados como base para definir o construto de qualidade em serviços de hotelaria, e ainda ensejam duas propostas: a primeira, um *check list* para avaliação da qualidade em serviços inerentes a um hotel segundo a percepção de gestores; e a segunda, uma proposta de operacionalização dos atributos que fazem parte do construto de qualidade em serviços de hotelaria proposto.

Palavras chave: Qualidade, Serviços, Hotelaria.

ABSTRACT

Modern societies are driven by service-based economy, which in Florianópolis has Hospitality as one of the greatest highlights. The growing importance of this sector leads to a reflection of the appropriate levels of excellence and quality in providing a service, because understanding and managing quality are key issues to achieve satisfied customers that want to start a long-term relationship with the company. In this context, this work presents a case study of a family hotel located in downtown Florianópolis in order to perform an analysis of the perception of managers and guests as relevant for developing a construct of quality in hospitality service. To achieve the proposed objective, literature, qualitative and quantitative research were made. In qualitative research managers at Porto da Ilha Hotel were interviewed and their insights helped in building the data collection of quantitative research tool, and subsequently in developing the construct of quality hospitality service. The quantitative research was conducted with guests through a questionnaire in order to identify the most relevant attributes in the perception of the guests for the quality of hospitality services, which contributed to the definition of the proposed constructs. The research results include the presentation of the data collected, the perception of managers and guests about the quality of hospitality services as well as their similarities and differences. The results were used as basis to define the construct of quality hospitality services, and even two proposals: first, a checklist for assessing service quality inherent in a hotel in the perception of managers; and the second, a proposal for operationalization of the attributes that are part of the construct of quality hospitality services proposed.

Keywords: Quality, Service, Hospitality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Áreas econômicas do <i>Trade</i> Turístico.....	40
Figura 2 - Exemplo de organograma de Hotel de grande porte.....	65
Figura 3 - Exemplo de organograma de Hotel de médio porte.....	66
Figura 4 - Exemplo de organograma de Hotel de Pequeno porte.....	67
Figura 5 - Organograma do Porto da Ilha Hotel.....	68
Figura 6 - Setores de um Hotel.....	70
Figura 7 - Etapas da pesquisa.....	102
Figura 8 - Acesso.....	144
Figura 9 - Velocidade.....	145
Figura 10 - Consistência.....	146
Figura 11 - Competência.....	147
Figura 12 - Atendimento.....	148
Figura 13 - Flexibilidade.....	149
Figura 14 - Segurança.....	150
Figura 15 - Custo.....	150
Figura 16 - Integridade.....	151
Figura 17 - Comunicação.....	152
Figura 18 - Limpeza.....	153
Figura 19 - Conforto.....	153
Figura 20 - Qualidade dos Bens.....	154
Figura 21 - Estética.....	155
Figura 22 - Sustentabilidade.....	156

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz classificatória dos meios de Hospedagem 2002	42
Quadro 2 - Nomenclatura dos Meios de Hospedagem 2011... ..	45
Quadro 3 - Classificação do Hotel quanto ao tamanho	53
Quadro 4 - Classificação quanto ao mercado	55
Quadro 5 - Quadro de funções essenciais à empresa hoteleira	63
Quadro 6 - Aspectos de desempenho dos serviços	95
Quadro 7 - Participantes da pesquisa qualitativa	104
Quadro 8 - Classes de conteúdo e indicadores correspondentes no questionário	134
Quadro 9 – Convergências na percepção de gestores e hóspedes do Porto da Ilha Hotel sobre qualidade em serviços de hotelaria.	168
Quadro 10 – Divergências na percepção de gestores e hóspedes do Porto da Ilha Hotel sobre qualidade em serviços de hotelaria.	169
Quadro 11 - Construto de qualidade em serviços de hotelaria	171
Quadro 12 - <i>Check list</i> de qualidade em serviços de hotelaria	174
Quadro 13 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Acesso	177
Quadro 14 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Velocidade	178
Quadro 15 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Consistência	179
Quadro 16 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Competência	181
Quadro 17 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Atendimento	182

Quadro 18 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Flexibilidade.....	183
Quadro 19 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Segurança.....	184
Quadro 20 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Custo	185
Quadro 21 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Integridade	186
Quadro 22 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Limpeza.....	187
Quadro 23 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Conforto	189
Quadro 24 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Qualidade dos bens	190
Quadro 25 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Estética	193
Quadro 26 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Sustentabilidade	195

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos respondentes	129
Gráfico 2 - Motivo da hospedagem dos respondentes	130
Gráfico 3 - Tempo de permanência no hotel	131
Gráfico 4 - Escolaridade dos respondentes	131
Gráfico 5 - Ranking da percepção dos hóspedes quanto a relevância máxima para a qualidade em serviços de hotelaria	139
Gráfico 6 - Sugestões de melhorias citadas pelos hóspedes..	157

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Profissão dos respondentes	132
---	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH	– Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
A&B	– Alimentos e Bebidas
CEO	– Chief Executive Officer ou Diretor Geral
Embratur	– Instituto Brasileiro de Turismo
Fipe	– Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
FNRH	– Ficha Nacional de Registro de Hóspede
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Inmetro	– Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
MTur	– Ministério do Turismo
PIB	– Produto Interno Bruto
SBClass	– Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
SBM	– Sociedade Brasileira de Metrologia
OMT	– Organização Mundial de Turismo
UH	– Unidade Habitacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	30
1.2	OBJETIVOS	35
1.2.1	Objetivo geral	35
1.2.2	Objetivos específicos	35
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	36
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	38
2	REFERENCIAL TEÓRICO	39
2.1	TURISMO.....	39
2.2	MEIOS DE HOSPEDAGEM E SUAS CLASSIFICAÇÕES.....	40
2.3	ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA.....	57
2.3.1	Estrutura Organizacional	61
2.3.1.1	Comercial	70
2.3.1.2	Hospedagem.....	71
2.3.1.3	Alimentos e bebidas (A&B).....	74
2.3.1.4	Administrativo financeiro	75
2.3.1.5	Recursos humanos.....	75
2.3.1.6	Finanças e contabilidade	75
2.3.1.7	Controladoria	76
2.3.1.8	Informática	76
2.3.1.9	Compras	76
2.3.1.10	Manutenção.....	76
2.3.1.11	Segurança	77
2.3.2	Tipos de hóspedes	77
2.4	SERVIÇOS	79
2.4.1	Serviços em hotelaria	85
2.5	QUALIDADE	87
2.5.1	Qualidade em serviços	92
2.5.2	Qualidade em serviços de hotelaria	97
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	101
3.1	PESQUISA QUALITATIVA	103
3.2	PESQUISA QUANTITATIVA	105

3.3	LIMITAÇÕES	107
4	ESTUDO DE CASO E RESULTADOS DA PESQUISA	109
4.1	RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....	109
4.1.1	O que é qualidade em serviços de hotelaria	109
4.1.2	Características de cada setor consideradas pelos gestores como de qualidade.....	113
4.1.3	Características que garantem o retorno dos hóspedes ao hotel	122
4.1.4	Características que devem estar presentes na infra-estrutura do hotel.....	124
4.1.5	Outras características do Hotel que influenciam na qualidade do serviço.....	126
4.1.6	Atitudes dos funcionários que influenciam na percepção de qualidade dos hóspedes.....	127
4.2	RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA	128
4.2.1	Resultados das classes de conteúdo.....	133
4.3	AS SUGESTÕES DE MELHORIA	156
4.4	ANÁLISE DOS DADOS E CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS	161
4.4.1	Contrastes relevantes	161
4.4.2	Percepções de gestores e hóspedes – convergências e divergências.....	165
4.5	PROPOSTA DO CONSTRUTO	171
4.5.1	Check list	173
4.5.2	Operacionalização do construto	176
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	197
5.1	RECOMENDAÇÕES À ORGANIZAÇÃO	199
5.2	RECOMENDAÇÕES DE OUTROS TRABALHOS	200
6	REFERÊNCIAS	201
	APÊNDICES.....	141
	ANEXOS.....	165

1 INTRODUÇÃO

Sucessivas vezes eleita como um dos melhores destinos turísticos do Brasil, Florianópolis parece ratificar a sua vocação para o turismo. Belezas naturais, mais de 242 dias de sol por ano, uma ampla infraestrutura de bares, restaurantes, hotéis, pousadas e centros de convenções contribuem para que Florianópolis seja um dos destinos mais procurados tanto em turismo de lazer quanto de negócios e eventos.

Florianópolis é considerada pelo Ministério do Turismo (MTur) um dos 65 destinos turísticos indutores do Brasil, por apresentar capacidade de gerar negócios nas atividades relacionadas com o setor de turismo no seu entorno, induzindo ao desenvolvimento e a economia regional de forma sustentável, além de proporcionar ao turista uma experiência positiva.

Embora até 1990 o turismo em Florianópolis tenha sido canalizado para as praias, o mercado turístico da região passou a sofrer grandes alterações a partir desta década. A inauguração do Centro de Eventos – Centro Sul - na Capital em 1998 foi um dos fatores que promoveu modificações significativas na hotelaria, principalmente aquela localizada no núcleo central da cidade, trazendo a intensificação do fluxo turístico de negócios e eventos para esta região. A concorrência entre os hotéis ficou mais acirrada e o segmento de negócios e eventos, indiferente à sazonalidade, alavancou investimentos em projetos para uma hotelaria executiva em que o hóspede é mais exigente com os serviços oferecidos, demandando do Hotel que entregue estes serviços com muito mais qualidade.

No mercado altamente competitivo do turismo e da hotelaria, o fator qualidade, de acordo com Beni (2002), é o único critério que se impõe de maneira natural para determinar o êxito dos produtos e serviços. Ainda de acordo com Beni

(2002), qualidade deve estar presente na estratégia de um empreendimento para garantir sua permanência no mercado.

É nesse contexto que inaugura em 1998, na cidade de Florianópolis, o Porto da Ilha Hotel, empresa objeto de estudo desta dissertação. O Porto da Ilha Hotel é um hotel executivo que está localizado no centro de Florianópolis; é uma empresa familiar que tem uma média de 50 funcionários e conta com a participação dos donos na sua administração desde o seu início. Projetado para atender ao exigente mercado empresarial, começou a sua operação com 60 apartamentos e hoje opera com 80 apartamentos em localização privilegiada, permitindo rápido acesso a diversos pontos da cidade.

Inserido em um segmento cada vez mais competitivo e pautado na disputa pela fidelização do hóspede, o empreendimento procura oferecer serviços de qualidade superior a cada um dos que hospeda. No entanto, há uma forma empírica de se avaliarem os serviços hoteleiros; não se sabe se o que o Porto da Ilha está oferecendo e entendendo como qualidade é de fato o que o hóspede está percebendo e desejando como qualidade. Atualmente, a opinião dos hóspedes é obtida através de formulário de satisfação (ANEXO A), deixado a disposição no apartamento ocupado e ainda nos ambientes *on line* em que o hóspede tem a possibilidade de avaliar o Hotel (*Booking, TripAdvisor*, entre outros – ANEXO B). Mas, falta o acesso a dados científicos e focados à demanda do hotel em entender o que de fato o seu cliente percebe como qualidade em serviços de hotelaria.

Gestores não possuem indicadores científicos que possibilitem conhecer a percepção do hóspede sobre qualidade; fazendo mudanças com base em tendências da hotelaria, no contato informal com o hóspede e em avaliações pontuais dos mesmos. Porém, embora haja a participação dos hóspedes, ela não é efetiva, formal ou suficiente para que o Hotel conheça a percepção dos hóspedes sobre qualidade em serviços de hotelaria, e a utilize na estruturação das práticas da empresa.

Nota-se no dia-a-dia do Hotel, em conversas com hóspedes no balcão da recepção, em comentários feitos em ficha de satisfação e reuniões de líderes e diretores, que uma das maiores discrepâncias entre a percepção de qualidade de gestores e hóspedes é a cobrança a parte do uso da garagem do Hotel. Muitos hóspedes argumentam que o valor da diária já deveria incluir o uso do estacionamento e que se sentiriam mais satisfeitos se o Hotel realizasse tal prática. Mas, os diretores entendem que o valor da garagem precisa ser a parte em função da responsabilidade que o Hotel tem com o veículo estacionado no estabelecimento, e ainda pelo fato de que se na diária o valor da garagem estivesse incluído, todos teriam que pagar a mais por isso e não apenas aqueles que estiverem de carro; o que poderia causar uma diminuição da procura pelo Hotel e insatisfação de um número maior de hóspedes.

Outra percepção contraditória percebida também em comentários deixados pelos hóspedes em ficha de avaliação sugerindo uma maior variedade de itens do café da manhã e diretores solicitando que a Cozinha sirva todos os dias os mesmos itens no café; diz respeito ao café da manhã servido no Hotel. O foco dos gestores é manter um padrão e servir os mesmos pães, o mesmo número de bolos, e alguns tipos de frutas todos os dias. Porém, a avaliação do hóspede recai sobre a pouca variedade de frutas e ao fato de achar o café repetitivo quando se hospedam por mais de dois dias. Reforça-se a dúvida sobre quais atributos do hotel são considerados de qualidade para os hóspedes e quais são considerados pelos gestores, e, além disso, quais deles devem ser levados em conta pelos gestores do Hotel para a alteração de suas práticas.

A pesquisa buscará identificar atributos relevantes para qualidade em serviços de hotelaria, percebidos por gestores do Hotel e seus hóspedes, a fim de comparar suas percepções e elaborar um construto de qualidade para a Hotelaria executiva familiar. Dessa maneira, busca-se diminuir a distância entre as percepções de ambos no que tange a questão da percepção da

qualidade dos serviços de Hotelaria e descrever um construto de qualidade que norteie a atuação dos gestores no sentido de buscar a satisfação dos hóspedes.

A situação problema será investigada através de um estudo de caso. Será contextualizada a evolução do setor, mas a percepção da qualidade dos serviços visada é a atual. Para que os atributos da qualidade possam ser identificados e descritos, a ideia é que os gestores da organização sejam entrevistados, assim como, através de questionário, os hóspedes possam contribuir com a sua percepção sobre atributos relevantes para a qualidade em serviços de hotelaria.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

As sociedades modernas são impulsionadas pela economia baseada em serviços, o que se ratifica pelos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2008), quando observa que 60% do Produto Interno Bruto - PIB - do Brasil provêm dos serviços. Em Florianópolis, o setor representa uma das principais atividades econômicas e tem na Hotelaria um de seus grandes destaques.

Segundo Santos (2005), a hotelaria brasileira começou realmente a crescer a partir de meados do século XX, quando muitas capitais ganharam elegantes hotéis. As primeiras iniciativas de estabelecimentos hoteleiros que surgiram em Florianópolis a partir do século XX foram apontadas pelo historiador Osvaldo Cabral (1979), como o Hotel do Comércio (1850) e o Hotel Brasil (1856); desde então a Hotelaria tem se desenvolvido e novos hotéis com diferentes propostas surgindo.

Vale ressaltar, que as redes internacionais hoteleiras entraram no Brasil na década de 70, mas somente em 1995 o Parthenon Lindacap – hoje Mercure – primeiro Hotel administrado por uma rede em Florianópolis, começou suas atividades. A entrada das redes aumentou a competitividade

entre os hotéis e acelerou o desenvolvimento do mercado hoteleiro.

De acordo com estudo da Demanda Turística Doméstica no Brasil em 2012, encomendado pelo MTur à Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), a relação consumo turístico/PIB na região Sul é a segunda mais alta do país, com um índice de 4,9%. O líder é o Nordeste com 9,8%, e a terceira colocação ficou com o Centro-Oeste, com 4,6%. A região Sul, tem ainda dois dos dez destinos mais procurados em viagens internas segundo o estudo da Fipe; Curitiba, na 8ª posição e Florianópolis na 9ª.

Em matéria de número de visitantes, a região Sul é a terceira mais importante região receptora de turistas do Brasil, sendo que os itens mais bem avaliados pelos visitantes das cidades do sul foram agências de viagens, serviços de hospedagem e gastronomia.

A crescente importância atribuída a este setor leva a uma reflexão sobre os níveis adequados de excelência e de qualidade na prestação de um serviço. Em todos os tipos de serviços, entender e gerenciar a qualidade é questão central para obter clientes satisfeitos e que queiram iniciar relacionamento de longo prazo com a empresa.

De acordo com Escauriaza *et al.* (2001), o conceito de serviços é ambíguo e heterogêneo, pois inclui diversas atividades econômicas. Na visão de Hoffman e Bateson (2003) a maior parte dessas diferenças é atribuída principalmente a quatro características: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. Serviços são caracterizados como intangíveis porque são desempenhos ou ações, e não objetos, ou seja, não podem ser tocados; verifica-se uma relação intrínseca entre produção e consumo, já que os serviços são vendidos primeiro e então produzidos e consumidos simultaneamente, por isso sua inseparabilidade. A heterogeneidade, diz respeito ao potencial para o desempenho do serviço variar de uma transação de serviço para a seguinte;

como os serviços são produzidos por pessoas, a variabilidade é inerente ao processo, dificultando o controle da qualidade antes que o serviço seja vivenciado. E finalmente, a perecibilidade quer dizer que os serviços não podem ser estocados; em um Hotel, por exemplo, se o apartamento não é vendido em um dia, a oportunidade de vendê-lo naquele dia não volta mais, poderá ser vendido apenas nos demais dias.

Essas características fazem com que satisfazer clientes torne-se um desafio aos gestores, já que os serviços são experimentados e sentidos, e os julgamentos dos clientes sobre eles tendem a ser mais subjetivos do que objetivos. Com o intuito de satisfazer e fidelizar clientes, as organizações que prestam serviços seguem em busca da qualidade.

Na Hotelaria, especificamente, fatores ligados a qualidade definem o retorno ou não de um hóspede; e perder hóspedes não é de interesse de nenhum hotel. Portanto, entender o que o hóspede percebe como qualidade e conseguir oferecer o que ele deseja são preocupações constantes de quem trabalha nessa área. De acordo com Ribeiro (1994), para se obter qualidade na prestação de serviços, é preciso ter uma visão sistêmica de todos os agentes envolvidos no processo produtivo, sendo eles: o cliente, o acionista, o fornecedor, o empregado e a sociedade.

Ressalta-se que, com toda a evolução ocorrida nos canais de comercialização de hospedagem, com venda por internet e guerra por tarifas, a qualidade pode ser um diferencial no momento da escolha do hóspede por um Hotel.

Com o advento da internet na hotelaria, a capacidade de divulgação de informações do Hotel (publicação de comentários e fotos em sites de comercialização e avaliação de Hotéis); é representativa e extremamente rápida. O hóspede é livre para postar o seu comentário, que, caso seja positivo, poderá trazer novos hóspedes ao Hotel, e, sendo negativo, a probabilidade de que alguém que está buscando um Hotel pela internet seja influenciado por esse comentário e não opte pelo

mesmo é grande. Sendo assim, é necessário ter ainda mais qualidade, já que é grande o risco de perder clientes que baseiam sua escolha por um Hotel em comentários a respeito dele existentes na internet.

Levando em consideração este cenário e refletindo sobre a dificuldade em conseguir atingir a expectativa dos hóspedes e um padrão de qualidade em serviços, gerou-se questionamentos sobre o que é qualidade em serviços de Hotelaria, se o hotel oferece serviços aos hóspedes com a qualidade que eles realmente querem, e se os esforços e recursos do hotel estão sendo focados naqueles atributos que os hóspedes realmente dão valor.

A operação do Hotel e as atividades de cada setor são realizadas de forma empírica, não existe um padrão de qualidade formalmente estabelecido com base na percepção do hóspede, apenas o percebido pela gestão. A única ferramenta de contato com a opinião dos hóspedes sobre os serviços oferecidos é proveniente de formulário de pesquisa de satisfação (ANEXO A) deixado a disposição do hóspede para preenchimento no apartamento. Neste formulário o hóspede através de uma escala – a melhorar – satisfatório – excelente – avalia os serviços do Hotel e pode deixar elogios e sugestões. Todos os formulários são lidos, tabulados e respondidos pela Gerência, que a partir dos resultados, consegue ter uma perspectiva de como estão sendo avaliados os serviços pelo hóspede para propor alterações ou melhorias com base no que foi avaliado por ele.

Porém, o formulário é considerado pelos gestores pouco preciso porque as categorias de avaliação são genéricas, não deixam claros os pontos considerados como de qualidade; sendo assim, foi constatada a necessidade de se verificar quais são os atributos que realmente são percebidos como de qualidade pelos hóspedes do Porto da Ilha Hotel.

Parasuramam, Zeithaml e Berry (1988) apresentam a ferramenta SERVQUAL, criada através de procedimentos

estatísticos para mensurar o grau de satisfação do cliente em empresas prestadoras de serviço. A ferramenta é composta por duas partes, a primeira registra as expectativas dos clientes para uma classe de serviços, e a segunda registra as percepções do cliente com estas classes de serviço. A partir da atribuição das respostas dos clientes aos pares de perguntas, uma pontuação para a qualidade do serviço é obtida.

A SERVQUAL foi adaptada por Cronin e Taylor (1992) e denominada SERVPERF; e para medir a qualidade especificamente na hotelaria foi adaptada também por Knutson *et al.* (1990) e denominada de LODGSERV, por Mei *et al.* (1999) e denominada HOTELSERV, por Falces *et al.* (1999) e denominada HOTELQUAL.

Ainda no setor hoteleiro, segundo Pinheiro (2002) uma das principais formas de implementação de programas de qualidade total tem sido o "5S", método prático e simples, cuja filosofia pode ser rapidamente aplicada. Seus objetivos são a otimização dos recursos disponíveis; manutenção e estrutura ordenada dos recursos, organização e limpeza do ambiente produtivo buscando a conscientização da necessidade de preservação, manutenção da saúde, do equilíbrio físico e mental; bem como o treinamento da autodisciplina.

Além dos "5S", outra ferramenta muito utilizada na busca da qualidade total pelos administradores hoteleiros de acordo com Pinheiro (2002) é o ciclo do PDCA (planejamento, direção, controle e ação corretiva), de Deming e Shewhart, que representa um processo na busca da melhoria contínua.

Cadotte e Turgeon (1988), também na tentativa de definir atributos de qualidade nos serviços de hotelaria, utilizaram registros de reclamações e elogios feitos pelos hóspedes, para identificar quatro tipos de atributo: insatisfação, satisfação, críticos e neutros e assim medir a qualidade.

Essas melhores práticas podem servir de inspiração ou referência para a tentativa de identificar atributos de qualidade

em serviços de Hotelaria com base na percepção de gestores e hóspedes.

Portanto, em que pesem as considerações de Garvin (1992), Castelli (1994), Paladini (2000), Fitzsimmons (2005) a propósito da qualidade, é possível que a compreensão da realidade específica de um hotel familiar em Florianópolis conduza a respostas próprias e singulares para a pergunta objeto desta pesquisa: Qual a percepção de qualidade de gestores e hóspedes sobre serviços de hotelaria de uma empresa familiar de Florianópolis com o intuito de identificar atributos relevantes para a elaboração de um construto de qualidade?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é realizar uma análise da percepção de gestores e hóspedes de uma unidade hoteleira familiar de Florianópolis, quanto aos atributos relevantes para a elaboração de um construto de qualidade em serviços de Hotelaria.

1.2.2 Objetivos específicos

O objetivo geral será alcançado com apoio dos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a percepção de gestores do Porto da Ilha Hotel quanto aos atributos relevantes à qualidade em serviços de Hotelaria;
- b) Identificar a percepção de usuários (hóspedes) dos serviços do Porto da Ilha Hotel quanto aos atributos relevantes à qualidade em serviços de Hotelaria;

- c) Descrever as convergências e as divergências de atributos da qualidade entre as percepções dos gestores e hóspedes;
- d) Com base nas convergências e nas lacunas encontradas na percepção de gestores e hóspedes, identificar atributos relevantes para um construto de qualidade de serviços em Hotelaria familiar.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

O mercado Hoteleiro está em expansão no Brasil e no mundo e a concorrência aumenta a necessidade de os serviços serem executados de acordo com o desejo dos hóspedes para garantir o seu retorno.

As organizações hoteleiras vêm passando por diversas transformações, principalmente no Brasil, devido à mudança sofrida no mercado turístico e no tipo de demanda da clientela atendida. No passado, os hotéis eram caracterizados como simples meios de hospedagem, com a missão de dispor de um quarto confortável com o oferecimento de serviços básicos. Atualmente, para que a empresa possa se destacar em meio à concorrência é preciso oferecer serviços de acordo com as necessidades dos hóspedes.

Em um cenário ideal, as expectativas e as percepções seriam idênticas. De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), as expectativas dos clientes são crenças acerca da execução do serviço que servem como padrões ou pontos de referência a fim de julgar o desempenho. Como os clientes comparam suas percepções do desempenho com esses pontos de referência ao avaliar a qualidade do serviço, o conhecimento completo sobre as expectativas dos clientes é muito importante para a execução de serviços de qualidade.

Considerando que o objetivo primordial dos serviços é o atendimento às diferentes demandas dos usuários, de modo a supri-las totalmente, cabe às organizações hoteleiras

desenvolverem estratégias capazes de facilitar tal processo. Entender o que é qualidade segundo a percepção de gestores e hóspedes com o intuito de identificar atributos relevantes para um construto de qualidade em serviços de Hotelaria ajudará a organização a focar seus esforços, recursos e estratégias no que é considerado de fato qualidade para os hóspedes.

Na visão do cliente, segundo Berry e Parasuraman (1995), o serviço deve ser impecável, por isso, a realização de pesquisas sobre a qualidade em serviços, pode ser uma medida para diagnosticar pontos fortes e fracos, bem como tentar superar as expectativas dos clientes e alcançar diferenciais competitivos.

O estudo torna-se relevante a partir do momento em que tenta compreender o que os hóspedes e gestores entendem como atributos relevantes para a qualidade em serviços de hotelaria, para diminuir possíveis lacunas de percepção deste conceito, que pode estar sendo fonte geradora de insatisfação no hotel, e com isso melhorar a percepção dos profissionais a respeito das expectativas e das percepções dos hóspedes, auxiliando assim em suas práticas.

Entende-se ainda, que o construto proposto poderá ser utilizado nas demais unidades Hoteleiras familiares e com público similar, tendo em vista que o alcance da qualidade em serviços de Hotelaria tem sido um desafio na Administração Hoteleira como um todo.

Cabe salientar que a presente proposta também pretende auxiliar aos gestores hoteleiros em sua administração, já que a Hotelaria carece de profissionais qualificados para exercer a função de gestor. Percebe-se que as redes e donos de hotéis independentes têm dado preferência a profissionais da Administração aos da formação em Hotelaria, em função de sua qualificação. O presente trabalho apresenta-se também como uma ferramenta de gestão a todos aqueles que almejem trabalhar com serviços de Hotelaria.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos, a saber: (1) Introdução: em que é descrita a situação problema, os objetivos geral e específicos, a contribuição deste trabalho e a estrutura do mesmo; (2) Fundamentação Teórica, em que se privilegia os conteúdos que haverão de sustentar a análise dos resultados da pesquisa de campo, destacando-se o Turismo, a Administração Hoteleira, os Serviços e a Qualidade; (3) Procedimentos Metodológicos, em que serão apresentadas as formas como a pesquisa de campo será realizada para alcançar os objetivos propostos, além de apresentar os instrumentos de análise dos dados; (4) Estudo de Caso e Resultados da Pesquisa, em que o estudo de caso será descrito a partir dos dados levantados, e os mesmos serão apresentados e discutidos nos seguintes tópicos: resultados da pesquisa, análise dos dados e consolidação dos resultados; (5) Considerações Finais, em que serão apresentadas as contribuições do trabalho para o Hotel objeto do estudo de caso, assim como recomendações de outros trabalhos; e finalmente, (6), apresentação das referências em que a dissertação se baseou.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a consolidação da pesquisa, entende-se como fundamental pincelar informações do setor ao qual a hotelaria está inserida como forma de localizá-la neste cenário, além de compreender os conceitos inerentes a Administração Hoteleira de modo a melhor visualizar o contexto que se identificará no campo, associado aos conceitos de Serviços e Qualidade, os quais cotejados com os dados coletados em campo poderão favorecer a elaboração de um construto de qualidade em serviços de hotelaria.

2.1 TURISMO

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), órgão internacional que dita regras para o setor, Turismo é “o deslocamento para fora do local de residência por período superior a 24 horas e inferior a 60 dias motivados por razões não econômicas”. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), no Anuário Estatístico de Turismo, 2011, o Turismo gera no mundo anualmente US\$ 4 trilhões de receita, empregando 280 milhões de pessoas, que de acordo com Oliveira e Spena (2012), dificilmente poderão ser substituídos por máquinas.

Resultado de um fenômeno social, econômico, político ou cultural, de acordo com Duarte (2003), o turista pode ser definido como:

Toda pessoa que por qualquer motivo – lazer, negócios, tratamento médico, treinamento, etc. -, ao deixar seu local de residência ou trabalho e utilizando qualquer meio de transporte, desloca-se para outro local e utiliza qualquer outro meio turístico a saber: hospedagem, agente de viagens, entre outros, permanecendo

por período superior a um dia nessa localidade.
(DUARTE, 2003, p. 25).

As áreas econômicas geralmente envolvidas na prestação de serviços para atender às necessidades comuns a todos os turistas são chamadas de *Trade Turístico*, que para Duarte (2003), é formado por: meios de hospedagem, transportadores, agentes de viagens, organizadores de eventos e agentes de viagens e turismo – conforme figura 1:

Figura 1 - Áreas econômicas do *Trade Turístico*



Fonte: Duarte (2003, p. 25).

Portanto, as áreas econômicas exercem uma ação sistêmica na relação com o cliente.

2.2 MEIOS DE HOSPEDAGEM E SUAS CLASSIFICAÇÕES

Considerando a diversidade de atividades econômicas que compõem o Turismo, os empreendimentos de hospedagem têm papel fundamental para o desenvolvimento do setor. Entende-se de acordo com o artigo 23 da Lei nº 11.771/2008 - Lei geral do Turismo - por Meio de Hospedagem:

Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do

hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários; denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária. (Lei nº 11.771/2008).

São variados os meios de hospedagem existentes no Brasil e no mundo, e para classificá-los quanto à categoria, existem algumas metodologias de avaliação. As mais comuns são as avaliações baseadas em estrelas, influência das classificações europeias em que critérios são definidos e de acordo com o cumprimento dos mesmos o Hotel ganha um determinado número de estrelas, de 1 a 5; outras classificações que ganharam popularidade, são influência dos americanos e definidas pelo próprio dono do meio de hospedagem em função do preço de venda de diárias, localização do hotel ou tipo de público atendido.

Duarte (2003) disserta sobre o histórico das classificações hoteleiras e afirma que a primeira foi implantada no Brasil, sobre a administração da Embratur, no fim da década de 70 como tentativa de ordenar o setor. Foi elaborada uma planilha de avaliação, e a classificação era cedida de acordo com o cumprimento aos requisitos propostos. Estes requisitos abrangiam três áreas: os aspectos construtivos, instalações e equipamentos e serviços.

No entanto, em 1998, a Embratur através da Deliberação Normativa nº 387, revogou essa matriz de classificação, cancelando o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem de Turismo em função da baixa credibilidade que o sistema passou a ter, após muitos anos em vigor. Foi então elaborado um novo regulamento que estabelecia conceitos e normas para empresas hoteleiras, e estas deveriam atender as normas estabelecidas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade (INMETRO), o agente operativo, normativo e fiscalizador do Sistema Brasileiro de Certificação.

De acordo com Castelli (2003), nesse antigo sistema de classificação os meios de hospedagem eram classificados em quatro tipos: Hotel, Hotel Histórico, Hotel de Lazer e Pousada; e estes estabelecimentos eram classificados em cinco categorias: Luxo Superior – 5 estrelas; Luxo – 4 estrelas; Standard Superior – 3 estrelas; Standard Simples – 2 estrelas; Simples – 1 estrela.

No ano de 2002, a Embratur, em convênio com a Associação Brasileira das Indústrias de Hotéis (ABIH), passou a elaborar uma nova classificação voltada aos meios de hospedagem com adesão voluntária. Petrocchi (2007) afirma que a Deliberação Normativa da Embratur nº429, de 23 de Abril de 2002 formalizou e aprovou o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e o Regulamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem com o objetivo de classificar, categorizar e qualificar os meios de hospedagem no país de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento oferecidos pelos hotéis. A matriz classificatória de meios de hospedagem de 2002 avaliava os estabelecimentos em seis categorias conforme segue no quadro 1:

Quadro 1 - Matriz classificatória dos meios de Hospedagem 2002

Categoria	Estrelas
Superluxo	☆☆☆☆☆☆
Luxo	☆☆☆☆☆☆
Superior	☆☆☆☆☆
Turístico	☆☆☆☆
Econômico	☆☆
Simples	☆

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Em consequência da baixa adesão e das muitas críticas que recebeu, este sistema foi revogado em 2008 para a

elaboração de uma nova proposta mais acessível e eficiente para os meios de hospedagem. Em 2010, a Portaria nº 17, de 12 de Fevereiro, tornou sem efeito o Regulamento do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem aprovado pela Deliberação Normativa da Embratur nº 429, de 23 de abril de 2002, e revogou a Deliberação Normativa da Embratur nº 376, de 14 de Maio de 1997, que tratava do Sistema de Classificação em vigor desde 1998.

Sendo assim, em 2010, o Sistema de Classificação de Meios de Hospedagem, o SBClass, vigente até o presente momento, foi apresentado, e em 2011 sancionado pela portaria nº 100, de 16 de Junho de 2011. O SBClass foi elaborado de forma participativa, através de uma ampla parceria entre o MTur, o Inmetro, a Sociedade Brasileira de Metrologia – SBM - e a sociedade civil, e adotado como estratégia para aumentar a competitividade do setor no país.

O SBClass está baseado em três grandes requisitos a que os meios de hospedagem devem atender: infraestrutura, serviços e sustentabilidade. Os requisitos são divididos em mandatórios, ou seja, de cumprimento obrigatório pelo meio de hospedagem; e eletivos, aqueles, de livre escolha do meio de hospedagem, tendo como base uma lista pré-definida. Para cada estrela adicional, o hotel deve atender a uma série de requisitos que diferenciam as categorias entre si.

Este sistema estabeleceu sete tipos de Meios de Hospedagem, para atender a diversidade da oferta hoteleira nacional - Hotel, Resort, Hotel Fazenda, Cama & Café, Hotel Histórico, Pousada e Flat/Apart-Hotel - e utiliza a consagrada simbologia de estrelas para diferenciar as categorias.

Considerando que cada tipo de meio de hospedagem reflete diferentes práticas de mercado e expectativas distintas dos turistas, o SBClass estabeleceu categorias específicas de estrelas para cada tipo de meio de hospedagem. A nova classificação definiu cada meio de hospedagem da seguinte forma:

Hotel: Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança de diária.

Para o meio de hospedagem Hotel o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

Resort: Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.

Para o meio de hospedagem Resort, o SBClass estabelece as categorias de quatro estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

Hotel Fazenda: Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo.

Para o meio de hospedagem Hotel Fazenda, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

Cama e Café: Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida.

Para o meio de hospedagem Cama e Café, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a quatro estrelas (máximo).

Hotel Histórico: Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida. Entende-se como fatos histórico-culturais aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos.

Para o meio de hospedagem Hotel Histórico, o SBClass estabelece as categorias de três estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

Pousada: Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.

Para o meio de hospedagem Pousada, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

Flat/Apart-hotel: Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

Para o meio de hospedagem Flat/Apart-Hotel, o SBClass estabelece as categorias de três estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

Segue resumo no quadro 2, das possíveis nomenclaturas e estrelas que os meios de hospedagem podem receber:

Quadro 2 - Nomenclatura dos Meios de Hospedagem 2011

Hotel	de 1 a 5 estrelas
Hotel Fazenda	de 1 a 5 estrelas
Cama & Café	de 1 a 4 estrelas
Resort	de 4 a 5 estrelas
Hotel Histórico	de 3 a 5 estrelas
Pousada	de 1 a 5 estrelas
Flat/Apart-Hotel	de 3 a 5 estrelas

Fonte: Portaria Normativa MTur nº 100/2011.

O trabalho se desenvolverá com base no meio de hospedagem Hotel e seguem alguns exemplos, segundo o site do MTur, de requisitos obrigatórios de acordo com o número de estrelas do estabelecimento:

a) 1 Estrela:

- Serviço de recepção aberto por 12 horas e acessível por telefone durante 24 horas;
- Serviço de guarda dos valores dos hóspedes;
- Área útil da unidade habitacional (UH), exceto banheiro, com 9 m² (em no mínimo 65% das UH);
- Banheiros nas UH com 2 m² (em no mínimo 65% das UH);
- Troca de roupas de cama uma vez por semana;
- Serviço de café da manhã;
- Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água;
- Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem;
- Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las.

b) 2 Estrelas:

- Serviço de recepção aberto por 12 horas e acessível por telefone durante 24 horas;
- Serviço de guarda dos valores dos hóspedes;
- Área útil da UH, exceto banheiro, com 11 m² (mínimo 70%);
- Banheiro nas UH com 2 m² (em no mínimo 70% das UH);
- Troca de roupas de cama duas vezes por semana;
- Sala de estar com televisão;
- Serviço de café da manhã;

- Pagamento com cartão de crédito ou de débito;
- Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água;
- Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem;
- Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las.

c) 3 Estrelas:

- Serviço de recepção aberto por 18 horas e acessível por telefone durante 24 horas;
- Serviço de mensageiro no período de 16 horas;
- Área útil da UH, exceto banheiro, com 13 m² (mínimo 80%);
- Banheiro nas UH com 3 m² (mínimo 80% das UH);
- Troca de roupas de cama em dias alternados;
- Troca de roupas de banho diariamente;
- Serviço de lavanderia;
- Sala de estar com televisão;
- Televisão em 100% das UH;
- Canais de TV por assinatura em 100% das UH;
- Acesso à internet nas áreas sociais e nas UH;
- Serviço de facilidades de escritório virtual;
- Minirrefrigerador em 100% das UH;
- Climatização (refrigeração/ventilação forçada/calefação) adequada em 100% das UH;
- Restaurante;
- Serviço de café da manhã;
- Área de estacionamento;
- Programa de treinamento para empregados;
- Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água;

- Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem;
- Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las;
- Pagamento com cartão de crédito ou de débito.

d) 4 Estrelas:

- Serviço de recepção aberto por 24 horas;
- Serviços de mensageiro no período de 24 horas;
- Serviço de cofre em 100% das UH para guarda dos valores dos hóspedes;
- Área útil da UH, exceto banheiro, com 15 m² (mínimo 90%);
- Banheiros nas UH com 3 m² (mínimo 90%);
- Berço para bebês, a pedido;
- Facilidades para bebês (cadeiras altas no restaurante, facilidades para aquecimento de mamadeiras e comidas, etc);
- Café da manhã na UH;
- Serviço de refeições leves e bebidas nas UH (*room service*) no período de 24 horas;
- Troca de roupas de cama e banho diariamente;
- Secador de cabelo à disposição sob pedido;
- Serviço de lavanderia;
- Televisão em 100% das UH;
- Canais de TV por assinatura em 100% das UH;
- Acesso à internet nas áreas sociais e nas UH;
- Mesa de trabalho, com cadeira, iluminação própria, e ponto de energia e telefone, nas UH, possibilitando o uso de aparelhos eletrônicos pessoais;
- Sala de ginástica/musculação com equipamentos;
- Serviço de facilidades de escritório virtual;

- Minirrefrigerador em 100% das UH;
- Climatização (refrigeração/calefação) adequada em 100% das UH;
- Restaurante;
- Serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e jantar;
- Serviço à la carte no restaurante;
- Bar;
- Área de estacionamento com serviço de manobrista;
- Mínimo de três serviços acessórios oferecidos em instalações no próprio hotel (por exemplo: salão de beleza, baby-sitter, venda de jornais e revistas, farmácia, loja de conveniência, locação de automóveis, reserva em espetáculos, agência de turismo, transporte especial, etc);
- Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água;
- Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem;
- Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las;
- Programa de treinamento para empregados;
- Medidas permanentes de seleção de fornecedores (critérios ambientais, socioculturais e econômicos) para promover a sustentabilidade;
- Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade;
- Pagamento com cartão de crédito ou de débito.

e) 5 Estrelas:

- Serviço de recepção aberto por 24 horas;
- Serviço de mensageiro no período de 24 horas;

- Serviço de cofre em 100% das UH para guarda dos valores dos hóspedes;
- Área útil da UH, exceto banheiro, com 17 m²;
- Colchões das camas com dimensões superiores ao padrão nacional;
- Banheiro nas UH com 4 m²;
- Disponibilidade de UH com banheira;
- Roupão e chinelo em 100% das UH;
- Berço para bebês, a pedido;
- Facilidades para bebês (cadeiras altas no restaurante, facilidades para aquecimento de mamadeiras e comidas, etc);
- Café da manhã nas UH;
- Serviço de refeições leves e bebidas nas UH (*room service*) no período de 24 horas;
- Troca de roupas de cama e banho diariamente;
- Secador de cabelo a disposição sob pedido;
- Serviço de lavanderia;
- Televisão em 100% das UH;
- Canais de TV por assinatura em 100% das UH;
- Acesso à internet nas áreas sociais e nas UH;
- Mesa de trabalho com cadeira, iluminação própria, e ponto de energia e telefone, nas UH, possibilitando o uso de aparelhos eletrônicos pessoais;
- Sala de ginástica/musculação com equipamentos;
- Serviço de facilidades de escritório virtual;
- Salão de eventos;
- Serviço de *guest relation/concierge*;
- Minirrefrigerador em 100% das UH;
- Climatização (refrigeração/calefação) adequada em 100% das UH;
- Restaurante;
- Serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e jantar;
- Serviço à la carte no restaurante;

- Preparação de dietas especiais (vegetariana, hipocalórica, etc);
- Bar;
- Área de estacionamento com serviço de manobrista;
- Mínimo de seis serviços acessórios oferecidos em instalações no próprio hotel (por exemplo: salão de beleza, *baby sitter*, venda de jornais e revistas, farmácia, loja de conveniência, locação de automóveis, reserva em espetáculos, agência de turismo, transporte especial, etc);
- Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água;
- Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem;
- Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las;
- Programa de treinamento para empregados;
- Medidas permanentes de seleção de fornecedores (critérios ambientais);
- Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade;
- Pagamento com cartão de crédito ou de débito.

O sistema é de adesão e adoção voluntária e ainda não tem muitos adeptos no Brasil. O Meio de Hospedagem que deseja fazer parte do sistema precisa fazer uma auto-avaliação dos seus serviços, pagar uma taxa, e ser avaliado por um avaliador definido pelo Inmetro, devendo demonstrar 100% dos requisitos mandatórios e 30% dos requisitos eletivos (para cada conjunto de requisitos). A validade da classificação é de 36 meses, a contar da data de sua concessão. Durante esse período, deve ser realizada uma nova avaliação para verificar a manutenção do atendimento aos requisitos da matriz de

classificação correspondente. De acordo com dados publicados no site do MTur, o único Hotel de Santa Catarina a aderir ao sistema até o momento é o Hotel Fazenda Dona Francisca de Joinville com 5 estrelas.

Apesar da baixa adesão, o MTur está em campanha de conscientização para que os meios de hospedagem sejam adequados ao modelo, pois considera a classificação um instrumento de divulgação de informações claras e objetivas sobre meios de hospedagem, sendo um importante mecanismo de comunicação com o mercado, auxiliando turistas brasileiros e estrangeiros, em suas escolhas.

Para Clarke e Chen (2008), os padrões de classificação hoteleira servem como um primeiro indicador do nível de serviço e conforto esperado para se ficar em um hotel. No entanto, a baixa adesão ao sistema, pode ser gerada por um problema fundamental: às vezes, os hóspedes ficam decepcionados com a estada em um hotel em particular porque suas expectativas não foram atendidas, e essa experiência pode fazer com que generalize para os demais hotéis com o mesmo número de estrelas, por exemplo, fazendo com que não queira mais se hospedar nesse tipo de estabelecimento; os hotéis não querem correr esse risco.

Outro fator que pode ser responsável pela baixa adesão ao sistema é o caráter dos critérios de avaliação; é necessário verificar se os mesmos medem as características às quais os hóspedes parecem dar mais valor em um meio de hospedagem. Geralmente os critérios de avaliação estão ligados a atributos físicos, que podem ser verificados objetivamente, mas, o aspecto intangível do serviço que é subjetivo e mais difícil de medir, e não por isso menos importante, é muitas vezes esquecido ou avaliado de maneira injusta não sendo contemplado pelos critérios estabelecidos por sistemas fechados de classificação.

Além da classificação apresentada, existem outros sistemas de classificação, chamados por Duarte (2003) como

não oficiais. Quanto ao tamanho, o Conselho Nacional de Turismo através da resolução 1.023, definiu que uma pequena empresa é aquela que tem faturamento anual até 5,1 milhões de reais; a média empresa é que tem faturamento anual maior que a anterior até 12,750 milhões de reais; e a grande empresa é a que tem faturamento superior ao anterior. (CASTELLI, 2003). Ainda com relação ao tamanho, a classificação pode ser realizada pelo número de apartamentos.

Porém, não há consenso entre os autores sobre a quantidade de apartamentos e a definição do porte do Hotel. Para Duarte (2003), um hotel de pequeno porte tem de 1 a 40 apartamentos, de médio porte de 41 a 200 e de grande porte mais que 200 apartamentos. No entanto, Oliveira e Spena (2012) consideram um hotel de pequeno porte aquele que tem até 50 apartamentos, de médio porte o hotel que tem de 51 a 100 apartamentos e o de grande porte àquele que tem mais de 100 apartamentos, conforme mostra o quadro 3.

Quadro 3 - Classificação do Hotel quanto ao tamanho

TAMANHO DO HOTEL	CNTUR RESOLUÇÃO 1.023 FATURAMENTO ANO	NÚMERO DE APARTAMENTOS Duarte (2003)	NÚMERO DE APARTAMENTOS Oliveira e Spena (2012)
PEQUENO	ATÉ 5,1 MILHÕES	1 A 40	ATÉ 50
MÉDIO	DE 5,1 A 12,750 MILHÕES	41 A 200	50 A 100
GRANDE	MAIOR QUE 12,750 MILHÕES	MAIOR QUE 200	MAIOR QUE 100

Fonte: Baseado em Duarte (2003), adaptado pela autora (2014).

Na perspectiva do mercado americano, Powers e Barrows (2004) utilizam as categorias da PKF Consulting – consultoria americana especializada em hospitalidade – para classificar os meios de hospedagem de acordo com os seguintes critérios: preço, função, localização, segmento de mercado específico e grau de distinção do estilo ou das ofertas.

Os hotéis categorizados por preço podem variar de econômicos; que são aqueles que aplicam diárias consideradas baixas e que em geral oferecem apenas quartos, havendo pouco espaço comum e para as refeições; no Brasil temos como exemplo o Hotel Ibis *Budget*; hotéis de preço médio; que tendem a ter diárias iguais ou levemente acima da média de mercado, oferecendo variedade de instalações e amenidades, mais espaço comum; dependências de reunião, e pelo menos uma dependência para refeições; e finalmente, os hotéis de luxo; que têm diárias consideravelmente acima das cobradas pelos hotéis de preço médio, oferecendo decoração e móveis sofisticados, ampla variedade de serviços e amenidades, várias opções de alimentos e bebidas, além de serviço de quarto completo e instalações recreativas.

Hotéis classificados por função incluem os de convenções e os comerciais. Os hotéis de convenções são grandes tendo 500 ou mais quartos, oferecem muito espaço para reuniões e atividades. Em geral, estão próximos a centro de convenções e oferecem instalações para convenções e feiras. Já os hotéis comerciais, são menores, geralmente dispo de 100 a 500 quartos, com menos espaço comum, pouco espaço para reuniões e menos opções de bares e restaurantes, além de opções de amenidades e recreacionais reduzidas. Estes hotéis estão com frequência localizados nos centros das cidades e geralmente contam com estacionamento com serviço de manobrista.

Os hotéis podem ainda ser classificados por localização, em hotéis de área central, hotéis suburbanos, hotéis localizados em rodovias e hotéis de aeroporto.

Quando classificados por segmento de mercado, deve-se considerar o principal público que atendem. Por exemplo, executivo ou com objetivo de lazer ou saúde conforme quadro 4. Os hotéis executivos estão frequentemente localizados em áreas centrais das cidades e oferecem estrutura de reuniões e salas de aula com apoio audiovisual e tecnológico. Os *Resorts*

estão geralmente localizados em locais privilegiados pela natureza e oferecem muitas opções de recreação, bares e restaurantes. Os Hotéis Cassino são aqueles em que o jogo representa sua maior fonte de receita - no Brasil não são permitidos, mas são encontrados com frequência no exterior, sendo Las Vegas o maior exemplo. Os *Spas* de Saúde estão localizados em *Resorts* ou fazem parte de um *Resort* maior, oferecem serviços com foco na perda de peso, redução do estresse ou ainda à própria gratificação do hóspede. Possuem profissionais da área da saúde e oferecem tratamento de beleza e condicionamento físico.

Quadro 4 - Classificação quanto ao mercado

<p>HOTÉIS EXECUTIVOS O mercado consumidor desses hotéis é fortemente voltado ao público gerado por empresas, atendendo suas necessidades nas viagens de negócios, nos treinamentos e nas reuniões de seus executivos ou vendedores.</p>	Localizações	<p>Centro de cidade Aeroporto Rodoviária Centro comercial, industrial ou de serviços, etc.</p>
	Finalidades	<p>Residência provisória Longa e média permanência Pernoites <i>Day use</i> (uso da unidade habitacional somente durante o dia) Reuniões</p>
<p>LAZER OU SAÚDE São hotéis voltados para atender à família, à terceira idade, a pacotes turísticos e convenções.</p>	Localizações	<p>Praia Campo Montanha Estância hidromineral/climática Etc.</p>
<p>Hotel-cassino Spa <i>Resort</i> Etc.</p>	Finalidades	<p>Entretenimento Renovar energia Uso terapêutico Etc.</p>

Fonte: Duarte (2003).

Ainda de acordo com Powers e Barrows (2004), outras classificações de hotéis podem incluir Hotéis Flat, Hotéis de Permanência Prolongada, Hotéis em Propriedades Históricas Restauradas, Hospedaria de Pernoite e Café da Manhã e Hotéis Boutique. Os Flats são caracterizados por terem quartos maiores, com sala pequena e alguns deles com cozinha. As opções de

espaço para reuniões e instalações recreativas variam de Flat para Flat. Os Hotéis de Permanência Prolongada tem as mesmas características dos Flats, mas normalmente tem preços menores. Os Hotéis em Propriedades Históricas Restauradas têm significado histórico e como o próprio nome define, funcionam em propriedades históricas restauradas, tem como hóspedes àquelas pessoas que buscam experimentar a elegância das épocas antigas aliada aos confortos modernos. Hospedarias de Pernoite e Café da Manhã possuem de 5 a 10 quartos, tem café incluso na diária, mas não oferecem restaurante.

Finalmente, os Hotéis-Butique estão presentes em todos os segmentos de preço e são notadamente diferentes em aparência das hospedagens tradicionais. Seus estilos de design interior variam do pós-moderno ao comum e agradável.

Os hotéis podem ainda ser classificados quanto à sua administração. Há hotéis com administração familiar e envolvimento direto com setores operacional, comercial e administrativo, chamados de individuais ou independentes; há hotéis de cadeia ou redes, que se caracterizam por ter administração de mais de um equipamento hoteleiro; e também hotéis administrados por sistema de franquia.

Nestes hotéis, a empresa franqueadora é detentora da marca, estrutura de vendas e projeto físico dentro dos padrões da franquia e faz uma parceria com o franqueado, que pode comprar parte ou a totalidade dos serviços do franqueador, retribuindo com o pagamento de *royalties*, taxas e comissões.

De acordo com Duarte (2003), nos hotéis individuais predominam baixos níveis de controles operacionais e nenhuma padronização nos serviços, já nos de rede ou franquia, existem padrões e indicadores pré-definidos, que devem ser seguidos para que seja mantida a imagem da marca.

O Hotel objeto de estudo não aderiu ao SBClass, mas, apresenta quase todos os itens mandatórios da classificação 4 estrelas, como exceção dos seguintes itens:

- a) Sala de ginástica/musculação com equipamentos;

- b) Serviço à la carte no restaurante;
- c) Bar;
- d) Mínimo de três serviços acessórios oferecidos em instalações no próprio Hotel (salão de beleza, *baby-sitter* e farmácia, por exemplo).

Sendo que, da categoria 5 estrelas, apresenta: colchão das camas com dimensões superiores ao padrão nacional.

Com relação às demais categorias, podemos classificar o Hotel objeto de estudo como: de pequeno porte com relação a faturamento ou ainda de médio porte quando se avalia o número de apartamentos. O Hotel é central com relação a localização e independente e familiar no que diz respeito à sua administração. É ainda voltado para o público executivo com relação ao mercado, já que tem facilidades mais voltadas a esse tipo de público.

2.3 ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA

Os hotéis desempenham um papel importante na maioria dos países, na medida em que oferecem instalações para transações de negócios, reuniões e conferências, recreação e entretenimento. Em muitas regiões, se tornam atrações importantes para os visitantes, contribuindo de forma significativa para a economia local, tanto direta quanto indiretamente. Os hotéis se caracterizam ainda por serem grandes empregadores de mão de obra.

De acordo com Beni (2002), um hotel se diferencia de outros empreendimentos no que tange à interação entre cliente e funcionários, promovendo uma grande importância ao atendimento ao cliente.

Barros (2006, p. 85) define o hotel como:

Um espaço físico concebido e dimensionado para hospedar pessoas que tem em seu corpo funcional, outras pessoas, que são treinadas para recebê-las e servi-las.

E a administração hoteleira como o gerenciamento conjunto, de forma orgânica, de todas as variáveis do negócio, priorizando os objetivos empresariais que devem ser conquistados com qualidade e comunicação.

Rutherford (2004) defende que o sistema de gestão do empreendimento hoteleiro fundamenta-se nas quatro funções administrativas clássicas: planejamento, organização, direção e controle.

Para Petrocchi (2007, p. 2) a administração hoteleira requer habilidades técnicas, humanas e conceituais que serão utilizadas para realizar o que este autor, assim como Rutherford (2004) conceitua de:

Processo de planejamento, organização, liderança e controle do trabalho dos empregados do hotel e do emprego de todos os outros recursos organizacionais para se atingir os objetivos estabelecidos.

Os três tipos de habilidades distribuem-se de modo diferenciado e em função dos níveis hierárquicos da organização.

As habilidades técnicas compreendem conhecer as atividades operacionais dos diversos setores da hotelaria, ou seja, o ‘saber fazer’ de uma camareira ou de um auxiliar de cozinha, por exemplo; as habilidades humanas dizem respeito aos desafios de coordenação, comunicação e convivência entre as pessoas; habilidades em geral encontradas em cargos de coordenação e supervisão; e, as habilidades conceituais, referem-se à capacidade de administrar as relações do hotel com o ambiente externo, além da possibilidade de enxergar a empresa em sua totalidade, desde sua estrutura orgânica até suas relações com o exterior, sendo capaz de realizar diagnósticos e escolher que caminho seguir. As habilidades conceituais surgem no nível gerencial e são necessárias para quem exerce um cargo do topo da hierarquia.

Petrocchi (2007) entende o hotel como um sistema aberto que interage com o meio, influenciando-o e sendo influenciado por ele; e neste contexto, entende o planejamento como o responsável pela definição do rumo para o Hotel, para os setores internos e de seu relacionamento com o ambiente externo. Planejar é uma atitude anterior à tomada de decisão e é consolidado por um conjunto de ações interdependentes.

Para Stoner (1999) organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.

Liderar é a função que possui a maior variedade de conceitos devido a sua complexidade. Para Stoner (1999) liderar significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais. Petrocchi (2007) entende que quem lidera é quem utiliza todas as habilidades necessárias a administração hoteleira – técnicas, humanas e conceituais, mas, com mais frequência, as conceituais, para alcançar junto às pessoas o resultado esperado.

E finalmente o controle, tem por finalidade verificar se tudo aquilo que foi planejado, organizado e dirigido está tendo o resultado esperado. Stoner (1999, p.7) afirma que: “através da função de controlar, o administrador mantém a organização no caminho escolhido”. A função se desenvolve de acordo com Petrocchi (2007), relacionando todos os objetivos empresariais estabelecidos pelo processo de planejamento aos indicadores operacionais existentes nas áreas, como rentabilidade, taxa de ocupação e índices de satisfação, por exemplo; acompanhando a evolução dos objetivos, e comparando os índices alcançados com os objetivos estabelecidos no processo de planejamento. Quando o controle verifica distorções, tem a responsabilidade de propor ações corretivas, assim como no caso de resultados positivos registra e avalia a possibilidade de resultados ainda melhores.

Na visão de Clarke e Chen (2008), a administração hoteleira não pode ser apenas a busca desenfreada pelo lucro. Embora a preocupação com o resultado líquido e com o lucro seja um fator dentre as atividades do administrador, os autores acreditam que os administradores hoteleiros têm um papel crucial na prestação de um serviço de qualidade e na imagem interna da empresa.

Na mesma linha de raciocínio, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004) apontam que entre os fatores que podem arruinar a administração hoteleira em curto prazo, estão a complacência na administração, o descuido com a qualidade, a negligência com as necessidades dos clientes e a atenção voltada apenas para o resultado financeiro da empresa.

Para Clarke e Chen (2008), os administradores hoteleiros devem ser capazes de levar a empresa do estado atual para aquele em que a empresa quer chegar, utilizando para isso seis componentes da Administração: estratégia, estrutura, pessoas, ambiente operacional, os mercados e o marketing e ainda a responsabilidade social.

A estratégia para Clarke e Chen (2008), seria a responsável por determinar a direção da empresa e estabelecer maneiras para que a mesma atinja os objetivos estabelecidos. A estrutura considera como a empresa está padronizada e assegura que a forma como está constituída facilite o cumprimento dos objetivos. O componente pessoas, implica ao administrador lidar com pessoas dentro e fora da organização, com várias funções, que vão do desenvolvimento à disciplina. O ambiente operacional, demanda do administrador que entenda as forças internas e externas que influenciam a empresa e o impacto que estas podem ter no desempenho futuro da mesma; os mercados e o marketing precisam ser levados em conta para a definição de como a empresa selecionará e se apresentará a clientes potenciais e já existentes. E finalmente a responsabilidade social demonstra um lucro particular e um lucro social para a empresa.

As decisões estratégicas, de acordo com Ismail (2004), são parte crucial da administração hoteleira e assumem uma posição determinante para os resultados na indústria da hospitalidade. Para Rutherford (2004), o corpo administrativo deve lidar com as características do empreendimento e alinhá-las ao mercado. Isso significa que a estrutura física, a organização dos processos, dos procedimentos e dos recursos humanos devem estar posicionados de maneira que produzam um conjunto de serviços de hospedagem, gerando a partir de sua integração uma identidade claramente perceptível que deverá caracterizar a empresa e satisfazer um perfil específico de hóspede.

Um dos maiores desafios para a gestão hoteleira, de acordo com Brown e Dev (2000), é o aprimoramento da capacidade produtiva. Para que isso seja possível, é necessária especial atenção à força de trabalho por meio do aprimoramento dos processos de recrutamento e treinamento, investimentos em equipamentos e tecnologia e, por fim, melhoria dos processos de atendimento.

Nos hotéis de pequeno e médio porte, a estrutura de gerenciamento é menos complexa do que nos estabelecimentos de maior porte. Para Walker (2002), as responsabilidades fundamentais, entretanto, são comuns às diversas categorias, dimensões e estruturas organizacionais do setor. Para este autor, a gestão das áreas de manutenção, contabilidade, finanças, vendas, marketing, gerenciamento de alimentos e bebidas, governança e recepção, é inerente a todos os meios de hospedagem.

2.3.1 Estrutura Organizacional

A Estrutura Organizacional de um hotel deve levar em conta o tipo de instalações, os recursos humanos e os equipamentos necessários para seu funcionamento. São definidos os postos de trabalho com o arranjo e a inter-relação

das funções necessárias à operação hoteleira. De acordo com Petrocchi (2007), as funções essenciais à operação de uma empresa são em geral divididas em seis:

- a) **técnicas:** que estão voltadas à produção dos bens e serviços;
- b) **comerciais:** relacionadas com a venda, compra e permutação;
- c) **financeiras:** ligadas a captação e gerenciamento dos capitais;
- d) **contábeis:** que dizem respeito aos registros, balanços, custos e estatísticas da empresa;
- e) **segurança:** responsável pela proteção e preservação de bens e pessoas;
- f) **funções administrativas:** relacionadas com a integração das demais funções, coordenando-as e monitorando-as.

Ainda de acordo com esse autor, o tamanho do empreendimento hoteleiro indicará as demandas de trabalho em cada uma das funções, servindo como um orientador para o formato da estrutura organizacional no que diz respeito ao grupo de funções, dimensão dos órgãos e desenho do organograma. A estrutura precisa contemplar funções essenciais e ser compatível ao tamanho do Hotel.

Para Petrocchi (2007), a divisão do trabalho mais racional é aquela que considera todas as características operacionais e recursos disponíveis na empresa, fazendo com que a organização possa alcançar a maior produtividade possível; para isso, sugere uma tabela de funções essenciais à empresa que podem ser definidas pelo gestor de acordo com as necessidades específicas da sua organização – conforme quadro 5.

Martin (2004) afirma que o organograma de gestão do meio de hospedagem deve fundamentar-se nas características do empreendimento e nas tipologias dos hóspedes; e os colaboradores devem ser incentivados a participar ativamente

do modelo de gestão do negócio. Apesar de aspectos diferenciais, em todos os estabelecimentos aplicam-se os conceitos e as disciplinas da administração.

Quadro 5 - Quadro de funções essenciais à empresa hoteleira

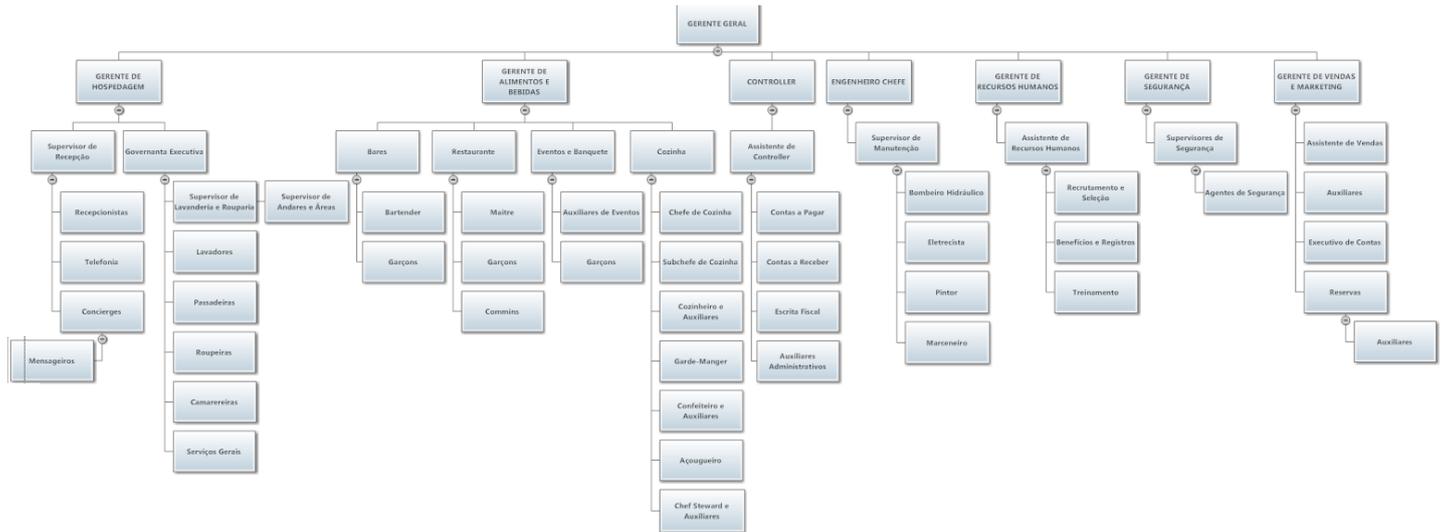
FUNÇÕES ESSENCIAIS DA EMPRESA HOTELEIRA		
FUNÇÕES TÉCNICAS	FUNÇÕES COMERCIAIS	FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS
Recepção	Vendas	Planejamento
Governança	Marketing	Recursos Humanos
Reservas	Promoção	Compras
Alimentos e Bebidas	Relações Públicas	Informática
Telefonia	Propaganda	Transporte
Eventos	Assessoria de Imprensa	Almoxarifado
Entretenimento		Serviços Gerais
Lavanderia		Controles Operacionais
Serviços Diversos		
FUNÇÕES FINANCEIRAS	FUNÇÕES CONTÁBEIS	FUNÇÕES DE SEGURANÇA
Contas a Receber	Contabilidade	Manutenção Predial
Contas a Pagar	Balanco Patrimonial	Manutenção de Equipamentos
Tesouraria	Apropriação de Custos	Vigilância
Fluxo de Caixa	Auditoria	Prevenção de Incêndios
Aplicações Financeiras	Estatísticas	Preservação Ambiental
Captação de Recursos	Contas a Pagar / Receber	
Orçamentos		

Fonte: Petrocchi (2007).

As funções do Hotel farão parte de um organograma, mostrando a hierarquia da empresa. De acordo com Oliveira e Spena (2012), podemos ter diferentes modelos de organograma, variando de acordo com o porte do Hotel. Não há unanimidade quanto ao número de quartos para definir o tamanho do Hotel conforme já mencionado neste trabalho. Para apresentar os organogramas de acordo com o tamanho do Hotel, a classificação escolhida foi a de Oliveira e Spena (2012) em função de traduzir a realidade hoteleira de Florianópolis, em que hotéis que tem entre 50 e 100 apartamentos, e são a maioria na cidade, são considerados de médio porte, e aqueles com mais de 100 apartamentos são considerados grandes.

Sendo assim, o organograma de um hotel de grande porte, com mais de 100 UH's, geralmente tem um Gerente Geral responsável por todo o Hotel, que tem em seu guarda chuva uma gerência específica por área. Abaixo dessas gerências geralmente estão assistentes ou supervisores que tem a responsabilidade de colocar em prática junto com as demais funções operacionais localizados abaixo deles na hierarquia, os planos que foram definidos pelas gerências em conjunto com o Gerente Geral. Segue exemplo de organograma de empresa de grande porte na figura 2:

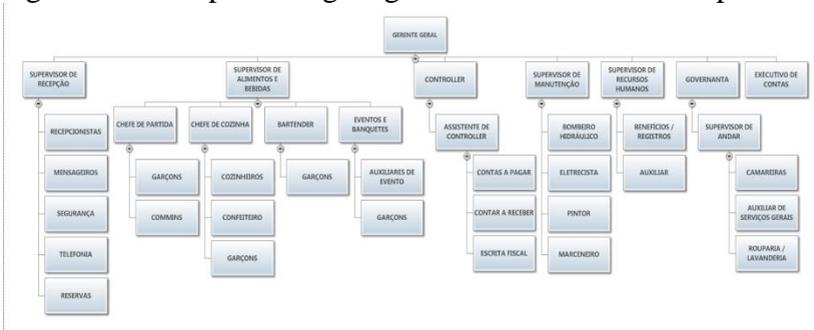
Figura 2 - Exemplo de organograma de Hotel de grande porte



Fonte: Oliveira e Spena (2012).

Os organogramas de hotéis de médio porte, com 50 até 100 UH's, em geral mantém a função do Gerente Geral, que tem abaixo dele supervisores. Tais cargos estão mais próximos do Gerente Geral, assim como o Gerente Geral está mais próximo da Operação do Hotel, equilibrando suas atividades estratégicas, financeiras e comerciais com as atividades de acompanhamento operacional. Abaixo dos supervisores na hierarquia, se encontram as demais funções operacionais do Hotel conforme figura 3 abaixo:

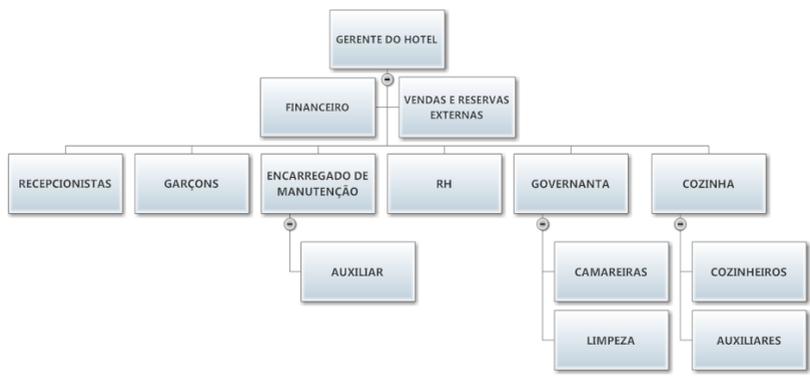
Figura 3 - Exemplo de organograma de Hotel de médio porte



Fonte: Oliveira e Spena (2012).

Um hotel de pequeno porte, com até 50 UH's, tem uma estrutura diferenciada dos demais portes de Hotel porque o Gerente Geral poderá liderar diretamente a equipe de linha de frente (operação), sem chefias intermediárias. Neste tipo de estrutura, o RH, assim como o Comercial, podem ser terceirizados. A estrutura de um hotel desse porte é bem pequena para não comprometer o equilíbrio financeiro. Segue exemplo na figura 4:

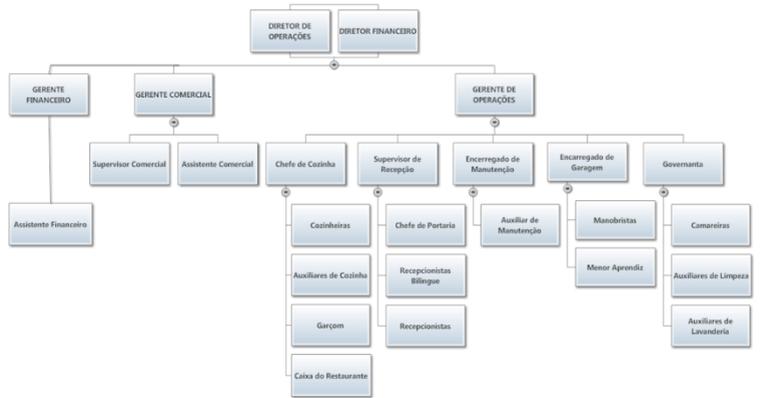
Figura 4 - Exemplo de organograma de Hotel de Pequeno porte



Fonte: Oliveira e Spena (2012).

O Porto da Ilha Hotel tem 80 UH's, um hotel de médio porte de acordo com Oliveira e Spena (2012) no que diz respeito ao número de apartamentos. Seu organograma conta com diretores no nível mais alto da hierarquia, responsáveis por duas grandes e importantes áreas do Hotel: Financeira e Comercial e Operação. No guarda-chuva do Financeiro há uma Gerente e um Assistente financeiro, no Comercial há uma Gerente e uma Supervisora, além de uma pessoa responsável por reservas. No guarda-chuva da Operação, a figura da Gerente Operacional e os seguintes setores: Governança, Recepção, Garagem, Alimentos e Bebidas (A&B), e Manutenção, conforme figura ilustrativa 5:

Figura 5 - Organograma do Porto da Ilha Hotel



Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Petrocchi (2007) entende que quanto menor o número de órgãos, melhor o efeito de coordenação, comunicação e também de custos. Além disso, “as estruturas compactas e as necessidades de convergência de esforços emprestam uma grande relevância à comunicação dentro da organização” (PETROCCHI, 2007, p. 31).

Independente do seu porte, todo o hotel de acordo com Oliveira e Spena (2012) possui uma gestão unificada representada pela figura do gerente do hotel, que pode ser geral ou de operações, a quem estão subordinadas todas as suas áreas de serviços e operações. É importante acrescentar que as atribuições e responsabilidades de cada cargo podem variar de acordo com o tipo e porte do meio de hospedagem, além da questão do empreendimento ser independente ou administrado por uma rede hoteleira, que influencia na atuação dos profissionais envolvidos.

Para Petrocchi (2007), as funções do administrador devem estar presentes em cada um dos setores da empresa e em cada setor deve prevalecer a prioridade de atender ao hóspede com qualidade. Os setores de um hotel podem ser genericamente divididos de acordo com Oliveira e Spena

(2012) em: Recepção, Governança, Alimentos e Bebidas, Eventos e Lazer, Vendas e Marketing, Manutenção, Controladoria, Segurança e Recursos Humanos.

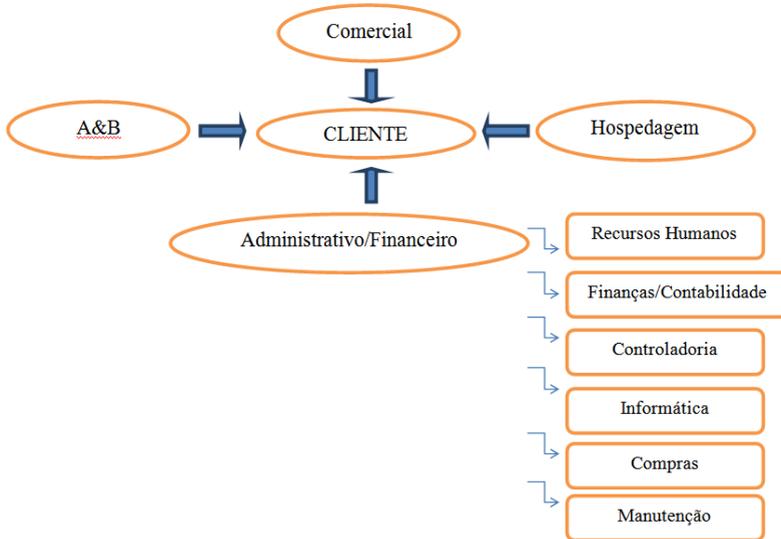
Já para Duarte (2003), a estrutura organizacional hoteleira de qualquer empreendimento, independente do número de unidades habitacionais do Hotel, se reduz aos seguintes processos: comercial, de hospedagem, de alimentos e bebidas e administrativo/financeiro, que pode englobar as áreas de recursos humanos, manutenção e segurança.

Antes de falar sobre as funções de cada setor, apresentaremos as funções do Gerente Geral ou de Operações – dependendo da estrutura do Hotel – a quem estão subordinadas todas as áreas de serviços apresentadas nos organogramas acima.

O Gerente Geral ou de Operações é aquele que tem a responsabilidade pelo bom funcionamento do Hotel. Administra despesas, estabelece normas a serem seguidas pelos demais setores da operação e cobra que as mesmas sejam cumpridas; além disso, é uma ponte entre Diretoria, ou em alguns casos donos do Hotel, com o restante da equipe. Para Oliveira e Spena (2012), ainda cabe a ele lidar bem com clientes e fornecedores e manter sua equipe motivada; ser um líder com habilidade em gestão de pessoas e conhecer as técnicas e práticas da operação para poder substituir qualquer colaborador, delegar e cobrar responsabilidades.

Utilizaremos para esse trabalho uma adaptação dos processos definidos por Duarte (2003), para apresentar os setores de um Hotel. A figura 6 resume os processos

Figura 6 - Setores de um Hotel



Fonte: Baseado em Duarte (2003), adaptado pela autora (2014).

2.3.1.1 Comercial

A competitividade de hoje exige uma equipe trabalhando para manter o hotel em primeiro lugar entre seus concorrentes. De acordo com Duarte (2003) a equipe comercial é responsável por construir e manter a imagem do Hotel no mercado local e projetá-la para mercados externos; deve elaborar um plano estratégico de vendas eficaz, e ainda buscar novos negócios e segmentos para o hotel onde trabalha. Esta equipe pode ser ainda, responsável por reservas e tem a responsabilidade de acompanhar as vendas do Hotel nos portais *on line* tão difundidos e populares na hotelaria atual. Outras das responsabilidades desta área estão ligadas as atividades de eventos e lazer, quando existente na estrutura do hotel.

Oliveira e Spena (2012) consideram que um evento é um acontecimento que deve estar fora da rotina de atividades e que necessariamente reunirá um número determinado de pessoas, para diversos fins.

De acordo com Petrocchi (2007), os eventos são uma alternativa para a hotelaria no que diz respeito à receita. A realização de eventos contribui para atenuar sazonalidades e assim melhorar a produtividade do empreendimento. O setor é responsável por captar os eventos e adaptar os espaços existentes à necessidade do cliente, provendo equipamentos de sonorização, telefonia e internet de acordo com o que foi solicitado pelo cliente.

Geralmente os eventos são planejados com antecedência e seguem roteiros bem definidos, mobilizando equipes técnicas para o seu sucesso. Para a sua execução, todos os departamentos de um hotel acabam envolvidos, seja ele de que tipo for.

Os hotéis voltados para o lazer possuem instalações e equipamentos para o entretenimento do hóspede, que também podem ficar a cargo da equipe comercial. Exemplos dessas instalações seriam salas de jogos, piscina, bicicleta, academia, cinema, boate, bar entre outras instalações. O setor responsável deve cuidar das condições de higiene e manutenção dessas instalações e equipamentos para que estejam em perfeitas condições de uso quando procuradas pelos hóspedes.

2.3.1.2 Hospedagem

Os processos de hospedagem do hotel compreendem a base do serviço hoteleiro, Recepção e Governança, e sua estruturação depende das dimensões do hotel.

Na Recepção ocorre o primeiro atendimento ao hóspede quando se realiza o *check in* ou registro da entrada do mesmo seguindo as premissas do departamento de reservas. É na Recepção que ocorrem os primeiros gestos de hospitalidade e de cortesia por parte dos funcionários do Hotel para com o hóspede. Durante sua permanência no hotel, o hóspede interage continuamente com a recepção, à qual também é responsável pelos procedimentos de saída ou *check out* desse hóspede.

Podem também fazer parte do quadro da Recepção as seções portaria e reservas, dependendo do porte do Hotel. Petrocchi (2007) afirma que a recepção age como uma central operacional que promove o encontro e a harmonia entre os serviços de hospedagem e as necessidades do cliente. Quando o hóspede precisa de algo, se dirige a recepção e então é encaminhado aos demais setores que podem satisfazer a sua necessidade.

De acordo com Oliveira e Spena (2012), o momento do *check in* é fundamental para a satisfação do hóspede, pois, se o hóspede é bem atendido e tudo funciona de forma adequada e agradável, é esta a impressão que permanece. Porém, se houver qualquer falha no atendimento ou na reserva no que diz respeito ao valor de tarifa, categoria do quarto escolhido ou ainda de data de saída, o hóspede pode ficar insatisfeito logo na chegada.

Em hotéis de grande porte pode haver na Recepção um funcionário com a responsabilidade de atender aos desejos dos hóspedes do início ao fim de sua estada, sugerindo e agendando passeios, restaurantes e demais atividades que o hóspede deseje realizar na cidade; e até mesmo de manter o relacionamento com o hóspede após o seu *check out*; esse profissional é o *concierge*.

Pode haver ainda na Recepção a responsabilidade do controle da garagem, com serviço de manobristas para estacionar os carros dos hóspedes, e mensageiros para auxiliar com as bagagens.

O segundo serviço considerado base da Hotelaria para Duarte (2003), é o setor de Governança, tem como principal responsabilidade manter as unidades habitacionais do Hotel e as áreas sociais em perfeitas condições de uso no que diz respeito à limpeza e organização. Outra atribuição importante é a verificação do estado das instalações e dos equipamentos, tendo a responsabilidade de informar imediatamente as equipes

da manutenção e da recepção caso haja qualquer discrepância com o padrão do Hotel.

A Governança deve trabalhar em parceria com os setores de manutenção e recepção, pois é importante que, além de limpo, o hotel esteja bem mantido no que se refere às questões estruturais.

A Governanta ou Governante, no caso de ser um homem que ocupe a função, será responsável pelo bom andamento da limpeza e organização do Hotel, assim como será responsável por gerenciar as pessoas que trabalham em seu setor, realizando treinamentos e orientando toda a equipe no que diz respeito ao alcance da qualidade.

Para Oliveira e Spina (2012), é nas mãos desse profissional que fica um dos pontos mais delicados dentro do hotel e um dos que causam mais descontentamento nos hóspedes. As autoras consideram que uma cama bem feita, com lençóis limpos, apartamentos e banheiros limpos, sem cabelos, teias de aranha e lixo nunca foram diferenciais, mas obrigação de qualidade de um estabelecimento sério com uma equipe de governança focada e bem gerenciada.

Em alguns hotéis, a lavanderia também pode fazer parte das atribuições da Governança. A lavanderia pode ser responsável por lavar o enxoval do Hotel, as roupas dos hóspedes ou ambos.

De acordo com Petrocchi (2007), as atribuições básicas da Governança são:

- a) limpeza geral e arrumação dos quartos e banheiros, com troca de roupa de cama e banho, cuidando também das roupas dos hóspedes, caso o hotel ofereça esse serviço;
- b) manutenção das peças de decoração, arranjos de flores e jardins se houver;
- c) administração da lavanderia e rouparia;
- d) controle de estoques e manuseio e distribuição de materiais de consumo para os funcionários do setor;

- e) realizar o registro do consumo dos frigobares;
- f) acompanhar e basear o seu trabalho em relatórios diários de ocupação e situação das UH's (ocupada, limpa, manutenção, inspeção, bloqueada);
- g) atendimento das necessidades e/ou solicitações especiais dos hóspedes;
- h) verificação do correto funcionamento dos equipamentos das UH's, articulando-se com a manutenção e a recepção quando necessário;
- i) guardar objetos esquecidos pelos hóspedes, pelo tempo definido pelo hotel.

2.3.1.3 Alimentos e Bebidas (A&B)

O setor de Alimentos e Bebidas é o que mais varia em sua estrutura, dependendo do tipo de empreendimento hoteleiro em função da complexidade de serviços que pode oferecer. Em termos genéricos, pode contar com Restaurantes, Bares e ainda Cozinha subdividida em: Cozinha fria, Cozinha quente, Confeitaria, Copa e Limpeza.

Em uma Pousada, por exemplo, o serviço pode ficar restrito ao café da manhã; em hotéis pequenos ao café, e alimentação no quarto, também conhecido como *room service*; em hotéis de porte maior, bares podem estar a disposição dos hóspedes assim como serviço de almoço e jantar. Em um Resort, é comum haver uma variedade de restaurantes e bares, sendo necessárias várias equipes de cozinha.

A gerência de Alimentos e Bebidas possui, entre suas responsabilidades, treinar e comandar equipes, bem como controlar a qualidade e os padrões estabelecidos de higiene e limpeza nas instalações voltadas à gastronomia. Gerenciar esse setor exige, de acordo com Oliveira e Spina (2012) que o profissional esteja preparado tanto teórica quanto fisicamente, já que a área demanda bastante mobilidade física.

2.3.1.4 Administrativo Financeiro

Coordenar administrativa e financeiramente o hotel é a principal função desta área; que também pode incluir os subprocessos ou áreas de recursos humanos, finanças e contabilidade, controladoria, informática, compras, manutenção e segurança.

2.3.1.5 Recursos Humanos

O setor de recursos humanos tem atribuições ligadas à formalização e à administração dos contratos de trabalho dos funcionários, e todas as atividades que estão ligadas a admissão e demissão dos mesmos. Mas, além dessas questões formais e legais, há atribuições e funções ligadas à construção de um clima saudável de trabalho, bem como a motivação dos funcionários e a implantação de valores que privilegiem atitudes de cortesia e gentileza na prestação de serviços aos hóspedes. O desempenho da equipe, segundo Petrocchi (2007), está associado à qualidade dos serviços prestados que são consequência da competência, espírito de equipe e hospitalidade dos funcionários incentivados por políticas de recursos humanos aplicadas por cada hotel.

2.3.1.6 Finanças e Contabilidade

Os setores de Finanças e Contabilidade devem funcionar em harmonia com os demais setores do Hotel. São atribuições destes setores de acordo com Oliveira e Spina (2012), receber os créditos provenientes de todos os serviços oferecidos pelo hotel, realizar o pagamento das despesas do Hotel, orientar e regulamentar o caixa da recepção, administrar a captação de recursos e o fluxo de caixa, realizar os registros contábeis, auditorias, orçamentos financeiros e estimativas de custos.

2.3.1.7 Controladoria

As ações de controle têm por finalidade verificar se tudo aquilo que foi planejado, organizado e dirigido está tendo o resultado esperado. Para Oliveira e Spena (2012), o setor de controladoria tem um papel de extrema importância porque um hotel possui processos constantes de gestão financeira e de propriedade, investimentos que necessitam de planejamento e cumprimento de obrigações fiscais com o governo, que precisam constantemente ser monitorados.

2.3.1.8 Informática

A informática ganha cada vez mais espaço na gestão hoteleira funcionando como importante ferramenta de auxílio à administração. Os sistemas, de acordo com Petrocchi (2007), agilizaram a prestação de serviços aos hóspedes, e quando integrados auxiliam as áreas de hospedagem, alimentos e bebidas, financeiro, compras e demais áreas de um Hotel.

2.3.1.9 Compras

A área de compras é responsável pela aquisição de todos os suprimentos necessários a operação de um hotel. Para Petrocchi (2007), esta área deve ser acompanhada de perto, para que o hotel racionalize seus custos.

2.3.1.10 Manutenção

O departamento de manutenção tem um papel de grande importância em um empreendimento hoteleiro. A manutenção de um hotel deve ter a capacidade de manter as instalações funcionando da mesma maneira que foram entregues quando estavam novas, ou ainda de transformar as instalações para que fiquem ainda melhores do que já foram um dia.

A manutenção pode ser dividida em corretiva quando corrige a incidência de anomalias; preventiva, que é aquela realizada a fim de evitar a ocorrências de defeitos, e ainda a preditiva, que é aquela que busca colher informações do equipamento sem paralisá-lo ou desmontá-lo.

A manutenção hoteleira, segundo Petrocchi (2007), deve contemplar a manutenção predial, das áreas externas às edificações, dos equipamentos, das instalações hidráulicas, além da elétrica, eletrônica e mecânica, e ainda das redes de telefonia e segurança patrimonial.

2.3.1.11 Segurança

O departamento de segurança evoluiu nos hotéis; no passado se limitava a fazer rondas e garantir a ordem evitando comportamentos inadequados na organização. Atualmente, o setor se tornou um agente de prevenção de perdas, e por conhecer a legislação pode ser chamado a realizar primeiros socorros e ainda coordenar evacuação do empreendimento em casos de incêndios. A segurança pode ainda acompanhar o monitoramento de câmeras, e fazer a segurança de eventos quando o hotel atua nessa área.

2.3.2 Tipos de hóspedes

Clarke e Chen (2008) avaliam que os hóspedes de um hotel podem ser agrupados conforme o propósito da viagem. Nos Estados Unidos, a porcentagem mais alta viaja a negócios (54%), enquanto (46%), viajam por motivo de férias ou razões pessoais, os viajantes a negócios tem necessidade crescente e distinta por certos serviços.

Em pesquisa divulgada pela - Jones Lang LaSalle's Hotels & Hospitality GroupTotal – a líder mundial da indústria hoteleira de serviços para investidores e administradores de hotéis de todas as categorias – sobre a performance no ano de

2012 de mais de 400 hotéis, resorts e flats; constatou que o ano de 2012 teve resultados operacionais com ganhos acima da inflação, apesar de a taxa de ocupação dos hotéis neste mesmo ano ter sido 5,6% abaixo do alcançado no ano anterior, a queda na ocupação foi mais significativa nos finais de semana.

Já durante a semana, os níveis de ocupação continuaram altos, atingindo picos nas noites de terça a quinta em vários mercados, sustentados principalmente pelo segmento comercial, permitindo o crescimento significativo das diárias. Em 2012, as diárias médias subiram 15,2% em relação a 2011.

Para Powers e Barrows (2004), dependendo do tipo de hóspede que o hotel se propõe a receber, pode ser necessário que mudanças e adaptações na estrutura e serviços precisem ser realizadas. Uma pesquisa realizada no ano 2000 no mercado americano sobre as necessidades dos hóspedes viajando a negócios apontou que 47% desejavam acessar a internet ou um serviço *on line*. Este estudo também constatou que 53% dos viajantes a negócios desejam um jornal diário ou um serviço de jornal *on line*.

Jones (2002) destaca que o mercado de hotéis de negócios vale muito financeiramente para os hotéis, não só porque os clientes executivos podem pagar diárias médias mais altas, mas também porque se tem uma despesa com alimentos e bebidas maior; o que dá aos hotéis uma margem de lucro maior do que outros mercados. Além disso, a demanda empresarial se concentra em dias diferentes dos de quem viaja a passeio. Normalmente, os clientes executivos usam o hotel durante a semana de março e maio e de setembro a dezembro, e as temporadas de pico são geralmente ocupadas por um perfil diferente dos clientes que fazem viagens a lazer.

Clarke e Chen (2008) reconhecem que o mercado do hóspede executivo possui necessidades especiais, com áreas de trabalho e facilidades para o uso de laptops com internet banda larga *wi-fi*. Serviços de *check in* e *check out* rápidos também são cruciais para os hotéis de negócios.

Independente da categoria de hospedagem ou do segmento de mercado, os hotéis estão no setor de serviços com o objetivo de atender e exceder às expectativas dos hóspedes. À medida que os consumidores exigem cada vez mais resultados de sua experiência na hospedagem, o desafio para os gestores hoteleiros é superar o serviço de alta qualidade que constrói a lealdade de seus hóspedes.

No tópico a seguir serão exploradas as características do setor de serviços, conceitos que precisaram ser conhecidos e entendidos para embasar a pesquisa desta dissertação.

2.4 SERVIÇOS

O setor de serviços passa por um processo contínuo de redefinição de seu ambiente e de suas práticas. A urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor nos países industrializados. O setor de serviços aparece ainda como uma alternativa as altas taxas de desemprego mundiais e parece não ter limite ao seu crescimento, já que o mesmo está relacionado à criatividade das pessoas em oferecer alternativas e soluções ao cotidiano de outras pessoas.

Os serviços preservam características diferentes quando comparados com os produtos, e a maioria dessas diferenças de acordo com Hoffman e Bateson (2003) é atribuída principalmente a quatro características: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 51), afirmam que “serviços são ideias e conceitos; produtos são objetos”, por isso, serviços são intangíveis, não podem ser tocados ou manuseados como os produtos.

Gianesi e Corrêa (2009), definindo a intangibilidade dos serviços, afirmam que serviços são experiências que o cliente vivencia, enquanto os produtos são coisas que podem ser

possuídas. A intangibilidade dos serviços torna difícil para os gerentes e até mesmo para os clientes avaliar o resultado e a qualidade do serviço. De acordo com o Ganesi e Corrêa (2009), os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora do serviço a decisão da compra.

A inseparabilidade está no fato de o cliente ser necessário como participante no processo do serviço. A presença do cliente no local do serviço requer atenção para o ambiente físico onde ocorre o processo, o que não ocorre na manufatura. Para o cliente, o serviço é uma experiência que ocorre nas instalações da empresa prestadora do serviço, e a qualidade do mesmo é reforçada se as instalações forem projetadas sob a perspectiva do cliente. Decoração, mobília, nível de ruído e até cores, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), podem influenciar a percepção do serviço pelo cliente.

O cliente é quem vai iniciar a operação de um serviço e precisa desde o primeiro contato ser bem atendido. Segundo Ganesi e Corrêa (2009), devido à presença do cliente durante o processo, há limites referentes ao tempo que os clientes estão dispostos a esperar pela prestação de um serviço e a percepção deste tempo será um dos critérios utilizados pelo cliente para avaliar o serviço. O fato de produção e consumo serem simultâneos também elimina oportunidades de intervenção do controle de qualidade; um produto pode ser inspecionado antes da entrega, mas os serviços precisam confiar em outros indicadores para assegurar a qualidade da entrega.

Um serviço é ainda, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), uma mercadoria perecível. Como não pode ser estocado, é criado e precisa ser consumido simultaneamente; se não for usado ou vendido, não se volta atrás. Por exemplo, quando um quarto de hotel fica vazio, a venda está perdida, o dia não volta mais atrás para que a venda seja efetivada. A utilização total da capacidade de serviços se

torna um desafio gerencial porque as demandas dos clientes exibem variações consideráveis e não existe a opção de formar estoques para absorver estas flutuações. Isto significa, segundo Giansesi e Corrêa (2009), que é mais difícil utilizar a capacidade produtiva eficientemente justamente porque quando não for utilizada por insuficiência de demanda, é perdida para sempre.

Assim, a dimensão do hotel, seu projeto arquitetônico e a sua localização são fatores decisivos para o seu desempenho. Se o número de UH's for inferior à demanda, o hotel deixa de captar receitas, o que é irrecuperável. Por outro lado, se o número de UH's for superior a demanda, alguns ficarão desocupados e o hotel terá despesas acima da receita gerada. Tais aspectos denotam a vital importância da gestão da demanda.

Isso acontece porque os serviços operam como sistemas abertos, com todo o impacto das variações da demanda sendo transmitido ao sistema; diferente da manufatura que pode trabalhar com estoques para absorver as flutuações da demanda.

Em função desta característica, há heterogeneidade nos serviços entregues, tornando de acordo com Hoffman e Bateson (2003), praticamente impossível que uma operação de serviços alcance a mesma qualidade continuamente. Outro desafio que a heterogeneidade traz é que não apenas a consistência do serviço varia de uma empresa para outra, mas entre pessoas dentro de uma mesma empresa. Cada indivíduo e funcionário tem uma personalidade diferente e interage com os clientes de modo diferente; se um deles atender mal a um cliente, é bem provável que o cliente tenha uma má experiência independente de as próximas interações serem satisfatórias.

Em serviços, deve-se fazer uma distinção entre entradas e recursos. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), para os serviços, as entradas são os próprios consumidores, e os recursos são os bens facilitadores, o trabalho dos funcionários e

o capital sob o comando do gerente. Assim, para funcionar, o sistema de serviços deve interagir com os clientes, sendo os mesmos, participantes do processo do serviço. Como a chegada dos clientes em geral não acontece de forma conjunta e os mesmos apresentam demandas únicas, colocar a capacidade do serviço à altura da demanda é um desafio.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 39) conceituam serviços como “todas as atividades econômicas cujo resultado não é um simples produto físico ou construção, mas que é consumido no momento em que é gerado e oferece valor agregado em formas que constituem, em essência, os interesses daquele que os adquire”.

Para Powers e Barrows (2004, p. 408), serviço “são todas as ações e reações que os clientes percebem como que compraram”. A ênfase da sua definição está na experiência total do hóspede; serviço seria então o desempenho da organização e de seus funcionários.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), serviços são ideias e conceitos, além da oportunidade de superar os competidores, visto que é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor, pois interage na realização do serviço.

Neste ponto, é importante identificar os Momentos da Verdade na prestação de serviços. A expressão Momento da Verdade foi proposta de acordo com Corrêa e Coan (2002) *apud* Normann (1993), e se popularizou com Jan Carlzon – CEO – que acreditava fortemente que esses momentos eram cruciais para a percepção e conseqüente satisfação do cliente. Os momentos da verdade são aqueles em que o cliente tem contato com alguma faceta do serviço. A seqüência dos momentos de contato é chamada de ciclo de serviço, e através do entendimento deste ciclo, eventuais falhas podem ser mais facilmente identificadas e, mediante a tomada de ações corretivas ou preventivas, podem ser evitadas de forma a

proporcionar um serviço de melhor qualidade (FREITAS, 2005).

Segundo Albrecht e Bradford (1998), cada momento da verdade representa o instante em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização (funcionários, instalações, equipamentos, telefone/fax, *e-mail*, etc.) e, de acordo com esse contato, ele pode formar sua opinião a respeito da qualidade do serviço. O que acontece nessas interações, denominadas por Gronroos (2009) como interações comprador-vendedor ou encontros de serviço, terá um impacto crítico sobre o serviço percebido.

Segundo Giansesi e Corrêa (2006), nem todos os momentos da verdade tem a mesma importância para o hóspede, e há certos momentos da verdade que são considerados críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Por isso, o fornecedor do serviço geralmente procura identificar esses momentos da verdade críticos, de maneira que possa priorizar e concentrar seus esforços estratégicos nos mesmos, visando gerar uma visão favorável do cliente. Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), cada encontro representa para a organização, uma oportunidade de provar seu potencial como prestadora de serviço de qualidade e de aumentar a fidelidade do cliente.

Na visão desses autores, muitas interações positivas resultam em uma imagem múltipla de alta qualidade da empresa, enquanto o contrário, muitas negativas, exercem o efeito oposto. Por outro lado, uma combinação de interações positivas e negativas pode dar incerteza no cliente acerca da qualidade e consistência do serviço, sentindo-se vulnerável as investidas da concorrência.

Serson (2000) sugeriu uma sequência de momentos da verdade críticos durante a estada de um hóspede em um hotel:

- a) Informações sobre localização e diárias;
- b) Fazer uma reserva;
- c) Dar entrada no Hotel (*check in*);

- d) Ir para o apartamento;
- e) Serviço de despertador;
- f) Tomar café da manhã;
- g) Encerrar a conta (*check out*);
- h) Efetuar o pagamento;
- i) Sair do Hotel.

Identificar os momentos da verdade críticos segundo os quais os clientes avaliam os serviços seria uma das formas de compreender as expectativas dos clientes e melhor gerenciá-las. Possibilitar aos clientes interações positivas nesses momentos da verdade, pode trazer satisfação e percepção de qualidade dos serviços pelos hóspedes.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), o pacote de serviços é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente. Este conjunto consiste das seguintes características:

- a) **Instalações de apoio:** representam os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço. Exemplos: hospitais, aviões, estações de esqui e hotéis.
- b) **Bens facilitadores:** o material adquirido ou consumido pelo comprador, ou os itens fornecidos pelo cliente. Exemplo: itens de alimentação, suprimentos médicos, toalhas e amenities.
- c) **Serviços explícitos:** benefícios facilmente sentidos pelo cliente, ou características intrínsecas dos serviços. Exemplos: ausência de dor após restauração de um dente, cama confortável e quarto limpo.
- d) **Serviços implícitos:** benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços. Exemplos: saber que está sendo atendido por profissionais formados em universidades de prestígio, ser atendido

por atendente prestativo e contar com estacionamento bem iluminado.

Todas estas características são notadas pelo cliente e formam a base para a sua percepção de serviço.

2.4.1 Serviços em hotelaria

Passamos por um momento de abertura de mercado, acirramento da competitividade, flutuações de demanda e tarifas, que ampliam consideravelmente o poder de escolha dos clientes/hóspedes no que tange a possibilidade de obtenção de bens e serviços mais diversificados e de acordo com suas necessidades.

Neste contexto socioeconômico, aqueles que atuam no setor de serviços necessitam cada vez mais encontrar alternativas criativas e concretas que possibilitem a melhoria constante da qualidade e produtividade da organização em que trabalha, garantindo um diferencial competitivo. Para Castelli (2005), a implantação de serviços de hotelaria deve estar baseada nas seguintes estratégias: segmentar o mercado, descobrir as necessidades e desejos dos clientes e ajustar os serviços às suas expectativas.

De acordo com Oliveira e Spena (2012), independente de categoria ou tamanho, os meios de hospedagem devem oferecer uma estrutura adequada e bom atendimento aos seus hóspedes. Para essas autoras, serviços em Hotelaria são definidos basicamente pelo hóspede, estrutura física e recursos humanos. O hóspede é a razão da existência do estabelecimento, sem ele o serviço não pode ser executado; a estrutura física diz respeito à construção onde funciona o estabelecimento e suas dependências, as instalações e equipamentos existentes e que estarão à disposição do hóspede, de forma que esta estrutura poderá favorecer ou não a qualidade dos serviços prestados.

E finalmente os recursos humanos são o cartão de visitas de um estabelecimento hoteleiro, os funcionários representam a imagem do meio de hospedagem, além de ser o principal contato com o hóspede.

Em hospitalidade, o serviço é geralmente desempenhado por pessoas; hóspede e funcionário estão pessoalmente envolvidos na execução do serviço e em razão de não haver possibilidade de reverter a experiência do hóspede, o padrão das operações de serviço deve ser de defeito zero.

Os serviços de hospedagem, embora ocorram em um conjunto de instalações físicas que influenciam seu desempenho, possuem algo que não se pode tocar, são intangíveis. Petrocchi (2007) cita como alguns desses fatores intangíveis a decoração, o clima de hospitalidade, a assistência recebida, a cortesia revelada em cada gesto, o sorriso de um empregado, entre outros fatores. A hospedagem é complementada pelo fornecimento de alimentos e bebidas, que são tangíveis, assim como a cama e os móveis, mas o autor atribui a excelência de um serviço à natureza intangível do que está sendo fornecido.

De acordo com Castelli (2005), este diferencial pode ser obtido por meio de educação e de capacitação profissionais. Além disso, produtividade, qualidade e redução dos custos são fatores de competitividade e de estabilidade organizacional em hotelaria, que também podem ser alcançadas investindo nos funcionários.

Powers e Barrows (2004) definem os serviços de hotelaria em três tipos: eletrônico-mecânica, pessoal indireta e face a face. As transações eletrônico-mecânicas em hospitalidade variam das máquinas automáticas de venda, a serviços como *check in* e *check out* automatizados. As transações pessoais indiretas incluem contatos telefônicos, como reservas de hotéis e de restaurantes, ou o trabalho de quem anota os pedidos de serviço de quarto. As transações face a face têm maior poder de causar boa impressão ao hóspede, já

que envolvem contato pessoal frequente; estão incluídos neste tipo de transações, o trabalho dos recepcionistas, dos garçons e dependendo da situação, até de camareiras.

Sendo assim, lidar com pessoas deve ser premissa básica na hotelaria, assim como em todo o segmento turístico, pois, a essência do trabalho é a prestação de serviços; serviços que são executados de pessoas para pessoas. Então, de acordo com Oliveira e Spena (2012), reconhecer a importância do processo de formação, qualificação, atualização e investimentos necessários aos funcionários da empresa, é fundamental para sua sobrevivência no mercado.

Mesmo com uma equipe de trabalho bem treinada, a busca pela sobrevivência no mercado e fidelização do cliente não termina, e a qualidade nos serviços desempenha papel indispensável nesta busca.

2.5 QUALIDADE

O conceito de qualidade que conhecemos, passou por algumas evoluções. Segundo Garvin (1992), com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis, surgiram as primeiras noções de qualidade obtidas com a inspeção formal das peças. Por muito tempo, o controle da qualidade limitou-se à inspeção e a atividades restritas como a contagem, classificação pela qualidade e os reparos. A partir de 1931 Shewhart reconheceu que a variabilidade era um fato concreto na indústria e que ela seria entendida por meio dos princípios da probabilidade e estatística; começaram então a ser utilizados os controles por amostragem de lotes e a separação dos produtos bons dos defeituosos, a denominada era da inspeção da qualidade por Garvin (1992).

Em novembro de 1940 o Departamento de Guerra dos Estados Unidos formou um comitê para sugerir padrões da área da qualidade. Esse grupo criou um conjunto de tabelas de

amostragem baseadas no conceito de níveis aceitáveis de qualidade, considerando a pior qualidade como o percentual máximo de defeitos que um fornecedor poderia manter num determinado período e, mesmo assim ser considerado satisfatório. Essas técnicas tiveram êxito e no fim dos anos 40, o controle da qualidade já estava estabelecido como disciplina reconhecida. Porém, seus métodos eram basicamente estatísticos e seu impacto ficou restrito a fábrica. O controle da qualidade se manteve como padrão vigente até a publicação de diversas obras que introduziram a era da garantia da qualidade.

No período da garantia da qualidade, esta passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. Os instrumentos da profissão se expandiram para além da estatística e quatro elementos começaram a ser levados em conta: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito. Para Garvin (1992), embora se estivesse seguindo uma orientação preventiva, a qualidade ainda era vista como algo que podia prejudicar uma empresa se deixada de lado, e não como uma possível base de concorrência. Esta visão foi modificada nas décadas de 70 e 80, quando os aspectos estratégicos da qualidade foram reconhecidos e incorporados.

Era preciso uma visão perspectiva mais voltada para fora para se conseguir o comprometimento da alta gerência, cujos interesses eram estratégicos e competitivos. A solução, de acordo com Garvin (1992), foi definir qualidade do ponto de vista do cliente. O objetivo passaria a ser a melhoria contínua e não o alcance de índices estáveis. Para isso, a qualidade precisava ser um compromisso de toda a empresa e fazer parte do processo de planejamento estratégico.

Garvin (1992) entende que a gestão estratégica da qualidade é mais ampla que suas antecessoras, está mais intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, mais sensível às necessidades da concorrência e ao

ponto de vista do consumidor e, mais firmemente associada à melhoria contínua.

As autoras Oliveira e Spena (2012), entendem que a qualidade só pode ser alcançada quando uma nova mentalidade da alta hierarquia é colocada em prática nas empresas, e isso acontece no decorrer de três fases: convicção, compromisso e conversão.

A fase da convicção seria aquela em que se chega à conclusão de que é preciso mudar, pois, os seus produtos não satisfazem mais aos clientes. A segunda fase seria a de compromisso, em que a alta administração apresenta novos valores se responsabilizando por dar o exemplo, e finalmente, a terceira fase, seria aquela em que a alta administração se torna fanática pela qualidade e contagia a todos os funcionários da empresa que passam a se comprometer pelos mesmos valores, a fase da conversão.

Paladini (1994, p. 16) adotou conceito de Juran (1990) para definir a qualidade. Para estes autores, a qualidade é a “adequação ao uso”. Enfatizando que a qualidade deve orientar-se para o consumidor e se refletir nas políticas de funcionamento da organização. Paladini (2009), afirma que o gerenciamento da qualidade visa enfatizar ações práticas que determinam como ajustar produtos, serviços e processos a clientes, consumidores e sociedade em geral.

Para Paladini (1994), a qualidade é produzida e pode ser avaliada em três ambientes: *in-line*, ou seja, nas linhas de produção e é responsável por produzir produtos sem defeitos, *off-line*, que é aquela gerada em áreas não diretamente ligadas ao processo de fabricação, mas importantes para adequar o produto ao uso que dele se espera desenvolver, e ainda *on-line*, que é aquela responsável por captar possíveis alterações em hábitos do consumidor e repassá-las ao processo produtivo de forma a possibilitar que o processo produtivo se adapte à nova realidade do mercado.

Oliveira e Spena (2012, p. 104) consideram que a qualidade:

Se relaciona com qualquer coisa que possa ser melhorada, não apenas no contexto de produtos e serviços, mas também na maneira como as pessoas trabalham, ou seja, na gestão dos processos.

Paladini (2000) entende que existem três conjuntos básicos de abordagens conceituais da qualidade: o modelo ampliado de adequação ao uso; o modelo ampliado de impacto de produtos e serviços na sociedade em sua totalidade, e o modelo da qualidade globalizada.

Barros (2006) entende que a qualidade deve abranger todas as atitudes do empreendimento em um processo de melhoria contínua e sistemática, e que a comunicação deve ser o elo entre essa qualidade e os interessados pela mesma.

Para Garvin (1992), podem-se identificar cinco abordagens principais para a definição da qualidade: a transcendente, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor. Na visão transcendente, qualidade é sinônimo de “excelência inata”; uma premissa implícita da visão transcendente é que há algo de intemporal e duradouro nas obras de alta qualidade, uma essência além das mudanças de gosto ou estilo.

As definições baseadas no produto veem a qualidade como precisa e mensurável. Esta abordagem confere uma dimensão vertical ou hierárquica à qualidade, pois os produtos podem ser classificados de acordo com a quantidade do atributo desejado por eles possuído. A abordagem baseada no usuário admite que cada consumidor tenha diferentes desejos ou necessidades e que os produtos que atendam melhor suas preferências sejam os que eles consideram de melhor qualidade.

As definições baseadas na produção se interessam pelas práticas relacionadas com a engenharia e a produção. Qualidade seria sinônimo de cumprimento de especificações e conformidade; qualquer desvio implica uma queda da qualidade. Quando se trata de serviços, conformidade significa normalmente exatidão ou cumprimento de prazos. Finalmente, as abordagens baseadas em valor consideram custos e preços como os determinantes da qualidade. Assim, um produto de qualidade é aquele que oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável, ou seja, que tenha compradores.

Garvin (1992) afirma que todas as definições de qualidade têm um problema em comum: são imprecisas quando se trata de descrever os elementos básicos da qualidade de um produto. Na tentativa então de descrever estes elementos, este autor desagrega o conceito de qualidade e analisa seus elementos básicos, que segundo o autor, são: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida.

A categoria desempenho se refere às características operacionais básicas de um produto. Esta dimensão da qualidade segundo Garvin (1992) combina elementos das abordagens com base no produto e no usuário. A categoria características segue o mesmo raciocínio da dimensão desempenho; características “são os adereços dos produtos, aquelas características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto” (GARVIN, 1992, p. 62). As características, assim com o desempenho do produto, envolvem atributos objetivos e mensuráveis; sua tradução em diferenças da qualidade é igualmente afetada por preferências pessoais.

A confiabilidade reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de ele falhar num determinado período. Indicadores da confiabilidade são o tempo médio para a primeira falha, o tempo médio entre falhas e a taxa de falhas por unidade de tempo.

Outra dimensão é a conformidade, ou grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com os padrões preestabelecidos. Esta visão de conformidade está intimamente associada a técnicas de controle de processo e amostragem. Tanto a confiabilidade quanto a conformidade estão associadas à abordagem da qualidade baseada na produção; são, portanto medidas relativamente objetivas da qualidade, tendo menos probabilidade de refletir preferências pessoais que as classificações baseadas no desempenho ou em características.

A durabilidade mede o tempo de vida útil do produto e possui dimensões econômicas e técnicas. O atendimento é mais uma das dimensões da qualidade. Os consumidores não se preocupam apenas com a possibilidade de um produto estragar, esperam ser atendidos com rapidez, cortesia e encontrar facilidade no reparo se for o caso.

As duas últimas dimensões, estética e qualidade percebida, são as mais subjetivas e estão relacionadas com a abordagem da qualidade baseada no usuário. A estética diz respeito a aparência de um produto, o que se sente com ele, qual o seu som, sabor ou cheiro; e a qualidade percebida tem na reputação da marca um dos principais fatores para a construção da percepção.

Em função das suas múltiplas definições e dimensões, a qualidade precisa de acordo com Garvin (1992), ter um impacto demonstrável sobre a base dos negócios, estando associada a medidas-chave de desempenho como o custo, a participação no mercado e a rentabilidade.

2.5.1 Qualidade em serviços

O interesse na qualidade em serviço surgiu, de acordo com Gronroos (2009), no final da década de 1970 e desde então tem atraído a atenção de pesquisadores e praticantes. Qualidade em serviços é um tema complexo que tem sua

avaliação ao longo do processo de prestação do serviço, uma vez que os serviços não existem antes de serem consumidos.

Com o objetivo de explorar como os consumidores avaliam a qualidade em serviços Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990,) concluem em uma pesquisa consistindo em 12 grupos de discussão de consumidores, que a qualidade de serviço, da maneira como é percebida pelos consumidores, pode ser definida como a extensão da discrepância entre as expectativas ou desejos dos consumidores e suas percepções.

As expectativas dos clientes sobre os serviços se dão em dois níveis diferentes: um nível desejado e um nível adequado; primeiro reflete o serviço que o cliente espera receber, enquanto o segundo reflete o que o cliente acha aceitável.

Quando as expectativas são excedidas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional; quando as expectativas não são atendidas a qualidade é vista como inaceitável; quando, no entanto, se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória. Como os serviços são baseados na percepção, a verdadeira mensuração é feita pelos clientes.

Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), os critérios utilizados pelos consumidores para avaliar a qualidade de um serviço é baseada em cinco dimensões: confiabilidade, aspectos tangíveis, prestação, garantia e empatia.

- a) Confiabilidade: a capacidade de desempenhar o serviço prometido de maneira confiável e precisa;
- b) Aspectos tangíveis: o serviço pode ser associado a aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais;
- c) Prestação: a disposição dos prestadores de serviços em serem atenciosos e darem pronto atendimento ao cliente; se ocorrer uma falha em um serviço, a capacidade para recuperá-la rapidamente e com profissionalismo;

- d) Garantia: está relacionada ao conhecimento, a cortesia e a capacidade dos empregados em passar confiança, competência e confiabilidade aos clientes;
- e) Empatia: é o atendimento individualizado e atencioso que a empresa oferece aos hóspedes.

Com base nestas dimensões e na diferença entre o que o cliente espera do serviço e como ele é percebido Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), desenvolveram a ferramenta SERVQUAL de avaliação da qualidade percebida do serviço.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), cada contato com o cliente é uma oportunidade de satisfazê-lo. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado.

A qualidade dos serviços prestados ao cliente parece para Gueiros e Oliveira (2004), também estar relacionada à qualidade dos recursos humanos que a organização apresenta, ou seja, pessoas bem selecionadas, treinadas e satisfeitas com o seu trabalho na empresa podem prestar serviços que vão ser percebidos mais facilmente como de qualidade pelos clientes.

Corrêa e Coan (2002) consideram importante conhecer as expectativas do cliente antes de passar pela experiência do serviço e após ter passado, para conseguir medir índices de satisfação e por consequência qualidade. Se baseando no modelo descrito por Zeithaml et al. (1990) consideram que as expectativas são formadas com base nos seguintes fatores: necessidades e desejos dos clientes que influenciam em sua expectativa, pois, ao procurar o prestador de serviço espera que sua necessidade seja satisfeita; experiência passada do próprio cliente, porque se o nível de satisfação do cliente com as experiências passadas com o prestador for alto, as expectativas tenderão a ser maiores; comunicação boca a boca, que está relacionada às expectativas passadas de outros clientes e influencia na decisão de potenciais clientes; comunicação externa, que inclui todo tipo de comunicação, tanto da própria

organização como de veículos externos como sites, e ainda o preço, já que o cliente tende a estabelecer uma correlação entre o preço cobrado e a qualidade esperada do serviço. Este último fator reflete o fato de o preço mais alto aumentar as expectativas do cliente quanto ao serviço.

Para Corrêa e Coan (2002), a correta gestão da qualidade dos serviços produzirá um pacote de valor que gere níveis de satisfação que garantam que o cliente fique fidelizado. Estes autores propõem os seguintes aspectos de desempenho, que estão apresentados no quadro 6, como relevantes na percepção do hóspede quanto à qualidade em serviços.

Quadro 6 - Aspectos de desempenho dos serviços

Aspectos de Desempenho	Características do Aspecto de Desempenho
Acesso	- Facilidade de acesso físico (proximidade, praticidade de chegar); - Facilidade de acesso remoto (vários meios possíveis, por exemplo).
Velocidade	- Rapidez para iniciar o atendimento; - Rapidez para executar o atendimento/serviço.
Consistência	- Grau de ausência de variabilidade entre a especificação e a entrega do serviço.
Competência	- Grau de capacitação técnica da organização para prestar o serviço.
Atendimento	- Grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para atender e auxiliar o cliente; - Grau de simpatia, educação e cortesia dos funcionários de contato com o cliente.
Flexibilidade	- Grau de capacitação para alterar o pacote de serviços para que melhor se ajuste à expectativa/desejo do cliente; - Rapidez e facilidade com a qual se executam alterações no pacote de serviço; - Quantidade de opções presente no pacote de serviços.
Segurança	- Nível de segurança pessoal ou do bem do cliente que passa pela prestação do serviço.

Aspectos de Desempenho	Características do Aspecto de Desempenho
Custo	- Custo, para o cliente, de ser cliente. Inclui o preço, mas pode incluir custos adicionais como, o custo de ter acesso ao processo.
Integridade	- Honestidade, sinceridade e justiça com que o cliente de serviços é tratado; - Confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado.
Comunicação	- Habilidade de o prestador de serviço comunicar-se com o cliente numa forma desejável (inteligível, com frequência e riqueza adequadas).
Limpeza	- Asseio e arrumação das instalações do serviço.
Conforto	- Nível de conforto oferecido pelas instalações do serviço.
Qualidade dos Bens	- Qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote do valor entregue (nível das especificações em si), estética, entre outros; - Qualidade de conformidade dos bens materiais (quando se encontram conforme as especificações); - Durabilidade dos bens materiais entregues; - Confiabilidade, ou probabilidade de o bem entregue falhar dentro de determinado período de tempo.
Estética	- Aparência e ambiente das instalações do serviço: som, cheiro, atmosfera.

Fonte: Corrêa e Coan (2002).

Gronroos (2009) considera que a qualidade percebida pelos clientes tem duas dimensões: uma técnica ou de resultado e uma funcional ou relacionada a processos. A dimensão técnica diz respeito ao que ele recebeu como serviço, e a funcional corresponde a como ele recebeu esse serviço. A dimensão funcional da qualidade está relacionada ao modo como são tratados os momentos da verdade dos encontros de serviço em si e como o fornecedor de serviços funciona. A dimensão técnica tem caráter mais objetivo e a funcional mais subjetivo.

Para Barros (2006), a qualidade é um constante exercício de auto-análise e é sempre medida pelo cliente de

acordo com o seu nível de satisfação pelo serviço recebido. O autor acredita que com qualidade melhora-se a produtividade e, a partir daí, pode-se planejar e executar a fidelidade através da comunicação e de programas específicos de vantagens aos clientes.

2.5.2 Qualidade em serviços de hotelaria

Na visão de Clarke e Chen (2008), a qualidade de serviço é um grande desafio para as empresas de hotelaria. E utilizam também as dimensões de qualidade de serviço descritas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), adaptando os elementos para aspectos que os hóspedes observam ao fazer o julgamento de um serviço hoteleiro.

Castelli (1994) também com foco na hotelaria, sustenta que a qualidade deve envolver uma série de dimensões, dentre elas: a confiabilidade, onde o cliente cria uma imagem de confiança e segurança no que o hotel lhe oferece; as características secundárias, ou todo o serviço ou produto ofertado além do solicitado ou esperado pela clientela, com o propósito de surpreender seu cliente; a conformidade, ou seja, respeitar e sempre considerar o que já foi previamente estabelecido como regra comum ao bom andamento das atividades de hospedagem; e finalmente a durabilidade, consubstanciada na boa manutenção, não só do seu mobiliário, mas de todo o acervo patrimonial (inclusive com trocas periódicas, se necessárias), objetivando uma imagem sempre agradável, segura e durável ao hóspede.

Ricci (2002) afirma que a qualidade de um hotel dependerá do estado de espírito do cliente, ou seja, a fatores externos que determinaram seu astral ou motivo da viagem, por exemplo, somado aos serviços prestados, atendimento oferecido e as instalações do hotel.

Para Petrocchi (2007, p. 24), a hotelaria tem na qualidade uma premissa de planejamento, “não importa a

localização, a proposta ou a dimensão da hotelaria: em qualquer empreendimento a qualidade precisa prevalecer”. A satisfação do cliente passa pela conquista da qualidade. Somente a qualidade faz o hotel operar melhor e com menores custos, pois a qualidade diminui desperdícios, melhora o desempenho dos equipamentos, evita retrabalhos, elimina horas improdutivas e outros fatores negativos.

Além disso, a qualidade expande a capacidade do sistema na produção de receitas pela aprovação do hóspede. Na visão deste autor, o setor que mais impacta na qualidade dos serviços prestados é o de governança.

Cita como modelo de qualidade o japonês de qualidade total, do precursor Deming que define cinco dimensões: a qualidade intrínseca que está nas instalações de um modo geral; o custo: que precisa ser compatível com o produto oferecido; a dimensão de atendimento, considerada uma das mais importantes para a hotelaria, já que a equipe que opera o hotel é que fará o atendimento e de sua atenção, disponibilidade, simpatia e outros elementos é que virá o sucesso no atendimento; a dimensão moral, que diz respeito ao ambiente correto e o respeito às pessoas e à legislação vigente; e finalmente, segurança, que compreende a segurança física dos hóspedes e da equipe de funcionários.

Deming (2003) *apud* Petrocchi (2007) destaca a necessidade do foco no cliente em cada uma das etapas da cadeia produtiva da hospedagem. Deve-se verificar a avaliação dos clientes sobre os serviços antes de propor alguma mudança na hotelaria. Essas mudanças devem ser sempre pautadas nos desejos dos clientes para se atingir a qualidade.

Petrocchi (2007, p. 3) entende cada hóspede como um rigoroso inspetor de qualidade que durante toda a sua hospedagem “estará observando tudo e elaborando um relatório das suas avaliações a respeito dos serviços recebidos”. E ao sair, estará levando em sua mente um completo relatório de auditoria de qualidade. Caso o hóspede avalie positivamente a

instituição, poderá se tornar um cliente fiel, fazendo com que retorne e indique o Hotel. Em contrapartida, se a avaliação for negativa, além de não voltar, o hóspede pode falar mal do Hotel e fazer com que outros potenciais clientes também não venham.

A partir da tentativa de alguns autores em desenvolver ferramentas para medir a qualidade em serviços especificamente nos meios de hospedagem, a SERVQUAL, proposta Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), foi adaptada e surgiram, a LODGSERV, criada por Knutson, et al., 1991, e que obteve resultados que confirmaram as cinco dimensões de avaliação do modelo SERVQUAL e ainda demonstraram sua ordem de importância, sendo: confiança, garantia, presteza, aspectos tangíveis e empatia. O modelo HOTELSERV, que foi proposto por Mei, et al., 1999, e mostrou que as dimensões empregados, aspectos tangíveis e confiança são as três dimensões da qualidade de serviços, sendo a dimensão empregados mais importante. E finalmente a HOTELQUAL, proposta por Falces, et al., 1999, que realizou uma análise fatorial que resultou em três dimensões distintas, mas relacionadas: a avaliação dos funcionários, das instalações e da organização do serviço.

Torna-se então importante e complexo o estudo sobre a qualidade em serviços de hotelaria. Este trabalho pretende conhecer os atributos considerados por gestores e hóspedes como relevantes para a percepção de qualidade para que seja palpável ao hotel buscar satisfazer a essas necessidades, integrando satisfação do hóspede à lucratividade do Hotel.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa consiste num estudo de caso com o objetivo de analisar a percepção de gestores e hóspedes do Porto da Ilha Hotel sobre os atributos relevantes para a qualidade em serviços de hotelaria, para posteriormente elaborar um construto de qualidade. Um estudo de caso de acordo com Gil (1991) é um estudo profundo e exaustivo que permite um amplo e detalhado conhecimento do que se está estudando.

Neste sentido, com o objetivo de melhor identificar tais atributos e, considerando-se os desdobramentos resultantes da pesquisa de campo, a análise dos dados possibilitará a contextualização segundo dois grandes grupos de informações: um compreendendo os grupos de perguntas segundo um conjunto de classes de conteúdos e outro grupo de indicadores, em que são reunidas as perguntas realizadas. Assim, a união das classes de conteúdo e de indicadores tem o propósito didático de revelar os atributos percebidos ou derivados da pesquisa.

A pesquisa proposta evidencia-se pelo caráter exploratório, que de acordo com Gil (2002), permite maior intimidade e contato com o problema estudado, além da possibilidade de se chegar a um diagnóstico com o objetivo de esclarecer e até mesmo modificar conceitos, visando formular novas abordagens.

Para se alcançar os objetivos propostos, foram utilizados dados externos, que correspondem à pesquisa bibliográfica, além de dados internos, estes provenientes de pesquisa documental, nas fichas de registro de hóspedes, perfil dos mesmos, regimento do Hotel, manuais, sistema operacional e outros documentos orientativos operacionais.

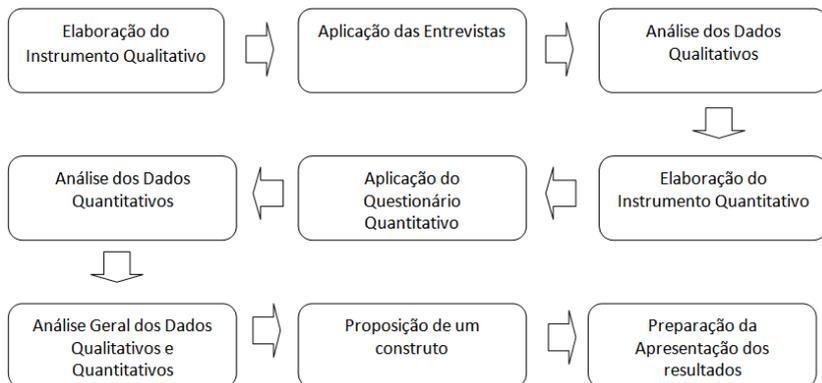
Quanto a técnica de coleta de dados, a pesquisa é estruturada segundo dois momentos principais; um qualitativo

e outro quantitativo. No que se refere à pesquisa qualitativa reforça-se o entendimento de Godoy (2005) ao considerar o ambiente como fonte direta dos dados e ele próprio como instrumento chave; focando o processo e não o resultado, tendo como maior preocupação a interpretação de fenômenos. Neste momento da pesquisa, os gestores do Porto da Ilha Hotel são entrevistados e suas opiniões auxiliam na construção da ferramenta de coleta da dados do momento quantitativo

O segundo momento contempla a pesquisa quantitativa, em que se define a amostra dos participantes e se procura identificar os atributos com maior índice de registros ou citações que poderão contribuir para um construto de qualidade em serviços de hotelaria.

A proposta para esta pesquisa em que se pretende identificar a qualidade percebida em serviços de hotelaria por gestores e hóspedes para a elaboração de um construto de qualidade pode ser resumida nas seguintes macro etapas conforme exposto na figura abaixo:

Figura 7 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Assim, a elaboração do questionário derivou dos resultados apurados com as entrevistas, e da adoção dos aspectos de desempenho definidos por Corrêa e Coan (2002)

como classes de conteúdo para os indicadores formulados. Tendo também nesta ocasião sido feita a opção pela classificação de Oliveira e Spena (2012), por preservar uma identidade maior com a realidade hoteleira do sul do Brasil.

A análise dos dados qualitativos e quantitativos serviu para subsidiar a definição de um construto, visando atender aos objetivos propostos.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Para que a percepção de qualidade em serviços de hotelaria dos gestores da empresa não se restringisse a visão da pesquisadora, optou-se por entrevistar os demais gestores do Porto da Ilha.

Os participantes da pesquisa qualitativa sabiam o objetivo da pesquisa e responderam a perguntas do tipo semi-estruturadas, ou seja, havia um roteiro de perguntas, conforme o (APÊNDICE A), que era alterado se necessário, de acordo com as respostas dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas entre os dias 22 de maio e 12 de junho de 2014. Os gestores do Hotel objeto do estudo de caso foram entrevistados individualmente nas dependências do empreendimento. Para auxiliar no processo de registro das informações, a pesquisadora utilizou, com autorização dos participantes, um gravador de voz.

Foram então entrevistadas as seguintes pessoas conforme quadro 7 abaixo:

Quadro 7 - Participantes da pesquisa qualitativa

Nº	Cargo do Entrevistado	Responsabilidade do Entrevistado
1	Diretor de Operações	Responsável por acompanhar a operação do Hotel;
2	Diretor Comercial	Responsável por acompanhar o Comercial e Financeiro do Hotel;
3	Gerente Comercial	Responsável pelas políticas de comercialização do Hotel, estratégias de divulgação, política tarifária e ainda área de reservas;
4	Supervisor da Recepção:	Responsável por toda operação da Recepção;
5	Chefe de Cozinha	Responsável pela equipe da Cozinha em todas as suas atribuições;
6	Governanta	Responsável pela organização e limpeza dos apartamentos e áreas sociais do Hotel assim como da Lavanderia que é própria;
7	Governanta	Responsável pela organização e limpeza dos apartamentos e áreas sociais do Hotel assim como da Lavanderia que é própria;
8	Encarregado de Garagem	Responsável pela operação da garagem do Hotel;
9	Encarregado de Manutenção	Responsável por toda manutenção do Hotel.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A análise e interpretação dos dados provenientes das entrevistas foram realizadas de acordo com a técnica de análise de conteúdo e assim buscou-se definir indicadores de qualidade segundo a percepção dos gestores para auxiliar na elaboração do questionário que foi aplicado aos hóspedes.

Para facilitar a análise e interpretação dos dados, as entrevistas foram transcritas e categorizadas por conteúdos afins, de acordo com a classificação de Corrêa e Coan (2002), com o objetivo de traduzir as opiniões em indicadores a serem avaliados pelos hóspedes na pesquisa quantitativa; e ainda em tópicos de acordo com os objetivos dos questionamentos, para que fosse possível comparar respostas, verificar opiniões

semelhantes ou não e destacar depoimentos que melhor representassem determinadas opiniões, para apresentar no capítulo de resultados.

Para que fossem preservadas as identidades dos respondentes, especificamente quanto aos gestores do Hotel, a opção desta pesquisadora foi por identificar tanto os diretores e os gestores intermediários ou de base, com letras e números, independentemente de nível hierárquico.

3.2 PESQUISA QUANTITATIVA

Buscando conhecer a percepção dos hóspedes do Porto da Ilha Hotel quanto aos atributos relevantes para a qualidade em serviços de hotelaria, realizou-se a segunda etapa da pesquisa, pesquisa quantitativa.

A ferramenta utilizada para a coleta dos dados quantitativos foi o questionário. É importante ressaltar que, uma vez, concluídas as entrevistas, os resultados foram objeto de uma análise e categorização das respostas, por áreas ou conteúdos afins e tomando como referência a classificação de Corrêa e Coan (2002) de aspectos de desempenho definidos como relevantes na percepção do hóspede quanto à qualidade em serviços. Os aspectos de desempenho foram nomeados nesta pesquisa de classes de conteúdo e as questões formuladas, de indicadores.

A escolha do modelo de Corrêa e Coan (2002) se deu a partir da análise dos dados. Isto possibilitou a estratificação segundo 15 (quinze) classes de conteúdo, sendo 14 (catorze) de Corrêa e Coan (2002) e 1 (uma) elaborada pela autora.

A etapa quantitativa da pesquisa foi necessária para verificar a percepção dos hóspedes quanto a atributos de qualidade em serviços de hotelaria, e ainda constatar a incidência de respostas comuns ou divergentes para gestores e hóspedes para finalmente propor um construto de qualidade em serviços de hotelaria.

A análise e interpretação dos dados provenientes do questionário ocorreram com o auxílio do software estatístico – Sphinx.

O questionário, disponível no (APÊNDICE B), foi estruturado com 6 perguntas para definir o perfil do hóspede respondente – gênero, escolaridade, faixa etária, motivo da hospedagem, tempo de permanência no hotel e profissão; 65 questões para obter a percepção dos hóspedes quanto aos atributos relevantes para a qualidade em serviços de hotelaria, com opção de escolha de um *continuum* de 1 a 5 – escala Likert -, sendo 1 menos relevante e 5 mais relevante; e 1 questão aberta ao final, sem obrigatoriedade de resposta, para relatarem se com relação ao Porto da Ilha, melhorariam ou mudariam algo. O questionário foi desenvolvido com a utilização da ferramenta Google Docs e enviado por e-mail aos hóspedes.

Na análise dos dados, as opções 2, 3 e 4 foram somadas, permanecendo 3 opções para análise, 1, 3 e 5. Sendo 1 considerada irrelevante, 3 importante e 5 indispensável para a qualidade em serviços de hotelaria.

De acordo com Barbetta (2008), nas pesquisas científicas em que se deseja conhecer algumas características de uma população, podemos observar uma amostra de seus elementos, e com base nos resultados da amostra, obter valores aproximados para as características de interesse.

O número de hóspedes a serem pesquisados foi obtido realizando cálculo para se ter 5% de erro amostral e 95% de coeficiente de confiança, denotando uma amplitude infinita. O número estabelecido foi então de 400 respondentes.

O questionário foi enviado para todos os hóspedes que estiveram no Porto da Ilha Hotel de 01 de setembro de 2013 a 31 de agosto de 2014 e que na Ficha Nacional de Registro do Hóspede (FNRH) – disponível no (ANEXO C) – preencheram o seu e-mail.

A pesquisa ficou disponível para ser respondida de 14 de julho a 01 de setembro de 2014 e foram obtidos 416 retornos. A amostra é não probabilística e formada por aqueles que tiveram disponibilidade e vontade de contribuir com a pesquisa e responder o questionário.

Os dados quantitativos foram analisados por meio de análise estatística com o auxílio do próprio Google Docs, que fornece uma base de relatórios com resultados, e ainda com o auxílio do software Sphinx, que fornece gráficos e tabelas comparativas, além de possibilitar o cruzamento de dados. É importante observar que a análise quantitativa também teve por foco reunir as respostas de campo segundo um conjunto de classes de conteúdos e de indicadores, objetivando a melhor compreensão dos atributos correspondentes.

3.3 LIMITAÇÕES

É importante observar que o Hotel é o local de trabalho da pesquisadora desde 2011.

No específico, há expectativa de que as visões dos gestores do Porto da Ilha sejam diferentes em função das diferenças das áreas em que atuam, sua experiência profissional e escolaridade.

Portanto, a relação da pesquisadora com a instituição e a própria expectativa dos dados resultantes da pesquisa podem evidenciar um fator limitador associado a elaboração dos questionários, porém, evidenciando-se a possibilidade de ocorrer, em maior ou menor grau, algum tipo de influência na interpretação e análise dos dados.

4 ESTUDO DE CASO E RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem como finalidade apresentar a análise dos dados referentes ao objeto de pesquisa. Buscaram-se respostas as perguntas formuladas no trabalho e ao problema de pesquisa proposto no início da dissertação.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Conforme especificado nos procedimentos metodológicos, para conhecer a percepção de qualidade em serviços de hotelaria dos gestores do Porto da Ilha Hotel, foi realizada uma pesquisa qualitativa através de entrevista semi-estruturada. Foram entrevistados 9 profissionais.

A consolidação dos dados resultantes da pesquisa qualitativa reúne a percepção dos empregados do Hotel, nos subitens seguintes, haja vista esta etapa da pesquisa ter como público alvo apenas o pessoal interno.

4.1.1 O que é qualidade em serviços de hotelaria

A pesquisa revelou que todos os entrevistados têm clareza de que a qualidade em serviços de hotelaria depende de um trabalho conjunto de todos os setores e que está diretamente ligada aos funcionários da empresa e a forma com que conseguem proporcionar ao hóspede uma experiência agradável no Hotel.

Um dos participantes da pesquisa (G1) fala sobre o que é na opinião dele qualidade em serviços de hotelaria:

- *Na governança é manter os quartos bem arrumados e limpos. Na recepção um bom atendimento é essencial, porque é a primeira impressão que a pessoa tem do Hotel. A cozinha tem que apresentar*

bons pratos pras pessoas, tanto no serviço de quarto como também no restaurante e café da manhã. Um bom serviço de mensageiro também diferencia e influencia bastante na percepção do hóspede com relação ao Hotel. E também um bom atendimento na garagem do hotel, cuidar tanto das subidas como descidas evitando avarias, nunca esquecendo da educação e cordialidade com o hóspede em todos os momentos que tiver contato com ele. Isso que eu acho que é o mais importante na qualidade. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outros participantes (H2 e G4) enfatizaram a influência do contato com o hóspede e do atendimento, na qualidade dos serviços para que se tenha efetivamente serviços no hotel. Seguem relatos:

- *Primeira coisa seria um sorriso. A receptividade em um hotel é fundamental, desde o momento que entra, até o momento que sai. Mas na entrada, ele tem a primeira impressão, que geralmente é aquela que fica, então se ele foi bem recebido quando chegou, abriram a porta para ele, ajudaram com as bagagens, na recepção fez um check in tendo as dúvidas esclarecidas, quando pegou o elevador e cruzou com uma camareira também foi cumprimentado, acredito que ai sim estamos dando qualidade a este hóspede. Para mim o bom atendimento e o bem receber são fundamentais. Um bom dia, um boa tarde, um seja bem-vindo, acredito que seja isso que ele espera quando entra num hotel. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*
- *A mais importante ferramenta do Hotel para a qualidade são seus colaboradores; não há serviço*

sem excelente atendimento! Neste caso estaríamos apenas falando de produto. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Os gestores entendem que a qualidade é avaliada pelo hóspede e que é subjetiva, mas que irá se formar no decorrer da hospedagem e dependerá da avaliação que fizer dos serviços que for recebendo durante sua estada; por isso atribuem grande responsabilidade quanto à percepção de qualidade do hóspede às atividades que realizam para executar o seu trabalho.

Uma participante (H4) da pesquisa explica o que entende por qualidade em serviços de Hotelaria:

- *A qualidade dos serviços em hotelaria está diretamente ligada a percepção e sensação que o hóspede tem desde o primeiro contato com o Hotel. Entendo por qualidade em serviços hoteleiros, tudo que possa deixar marca na memória do hóspede, todo sentimento que faça com que ele deseje permanecer no hotel e retornar em uma nova oportunidade.* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outros participantes (G3 e H5) também citam a sensação do hóspede para definir o que é qualidade:

- *Qualidade em serviços de hotelaria é dar ao hóspede tudo que ele precisa em sua hospedagem. O hóspede tem que se sentir em casa, na casa e no hotel. Ele tem que receber no hotel aquilo que tem em casa.* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).
- *A melhor ferramenta de qualidade está no atendimento, na percepção que o hóspede tem e leva consigo desde o primeiro contato. É muito difícil reverter o sentimento de satisfação do hóspede, e*

esta satisfação está ligada ao nosso colaborador.
(DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Além de entender que a qualidade depende do trabalho conjunto de todos os setores e da experiência do hóspede no hotel, parecem também ter clareza de que uma das formas de tentar explicar a qualidade seria mapear suas características, assim como fazem os autores citados neste trabalho, quando definem esse fenômeno. Os gestores do Porto da Ilha Hotel citaram atributos do hotel que na opinião deles descrevem o que é qualidade; atributos esses, tanto tangíveis quanto intangíveis, conforme verificamos na literatura. Segue resposta de um dos participantes (G1):

- *É quando se oferece bons serviços, tem-se enxoval, tolas e lençóis em boas condições de uso, assim como os equipamentos bons dentro do apartamento. Os equipamentos seriam: TV de tela plana como nós temos, ar condicionado que funcione bem, carpet higienizado. Tudo deve estar dentro do padrão e não deixar nenhum bem se acabar. Antes que fique velho devemos reformar e pintar. Sempre que aparecer algo que precise de manutenção no apartamento, fazer na mesma hora. A manutenção preventiva do hotel também é parte da qualidade para não deixar estragar.* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Portanto, mesmo sendo os gestores de áreas de atuação diferentes, entendem que a qualidade de serviços de Hotelaria dependerá do esforço de todos eles na realização do seu trabalho. Entendem ainda que a qualidade que o hotel terá em seus serviços, dependerá da avaliação do hóspede, e que a mesma se baseará tanto em aspectos tangíveis, como por exemplo, quarto com TV e aparelhos de ar-condicionado

novos, como em aspectos intangíveis, como cortesia e disponibilidade dos funcionários.

A análise das respostas sobre a opinião dos gestores a respeito do que é qualidade em serviços de hotelaria, possibilitou elaborar no questionário quantitativo indicadores ligados as seguintes classes de conteúdo: competência, atendimento, limpeza, conforto, qualidade dos bens e estética.

4.1.2 Características de cada setor consideradas pelos gestores como de qualidade

Na Recepção, a qualidade para os gestores parece estar relacionada ao contato com o hóspede, a quanto estão atualizados sobre informações do hotel e da cidade, e a sua disponibilidade em passar essas informações aos hóspedes. A fala de um dos respondentes corrobora essa afirmação (G2):

- *Na recepção o hóspede que chega normalmente tem perguntas e dúvidas que precisam ser na medida do possível sem exagerar, esclarecer todas as dúvidas que o hóspede tiver, seja da sua hospedagem, seja de fora do hotel, um restaurante, um bar, mercado, farmácia, um passeio, uma praia... o recepcionista precisa estar preparado para sanar as dúvidas do hóspede. Qualquer dúvida que o hóspede tenha é preciso que exista um retorno para ele. Conhecer o hotel e também a cidade para dar todas as informações que o hóspede precisa. E, caso não conheça ou não saiba, tem ainda a internet para poder auxiliar ao hóspede. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Nesse sentido, um dos entrevistados (H4) também destacou a necessidade de resolver as solicitações do hóspede para garantir a qualidade do serviço na Recepção.

- *Qualquer solicitação do hóspede que se consiga resolver, para ele vai ser uma coisa positiva, e uma visão positiva do Hotel. Ele vai pensar: “os caras conseguiram resolver o que eu precisava”. De um adaptador de tomada até ajudá-lo com uma TV. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Os gestores participantes da pesquisa pensam que quando os hóspedes se direcionam a Recepção, suas necessidades podem ser diferentes dependendo do objetivo da sua estada. Fato que fica claro na fala de um dos entrevistados (H7):

- *Quando o hóspede vem a lazer – turista - ele espera receber boas informações e indicações de restaurante ou carro para alugar por exemplo. Receber um bom roteiro de passeios e atendimento gentil. Geralmente os hóspedes que vem a lazer não tem pressa e gostam de conversar, mas querem ter os seus pedidos prontamente atendidos. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Um dos entrevistados (G4) chama atenção para a necessidade dos funcionários terem conhecimentos técnicos sobre o hotel e a função que exercem para poderem atender com qualidade os hóspedes:

- *Amplo conhecimento do hotel, seus serviços e políticas, domínio dos procedimentos operacionais e acima de tudo gentileza no atendimento. Com domínio e conhecimento das políticas internas, o*

bom atendimento se torna eficaz e seguro. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Como características de qualidade da Governança, a limpeza foi muito citada pelos gestores do hotel, assim como a necessidade de uma boa cama e de um bom chuveiro. Segue depoimento de dois dos entrevistadas (H5 e G2) confirmando essa afirmação:

- *Temos materiais e equipamentos para realizar uma ótima limpeza no apartamento. Temos o produto para limpar e o material para executar também. Por exemplo, temos o melhor produto para limpar os vidros e rodo e escada, por exemplo, para acessar o vidro e conseguir fazer um bom trabalho. Não nos falta nem material nem equipamentos. Existe também qualidade nesse quesito para que a camareira não deixe de fazer nenhuma atividade. A nossa limpeza é de muita qualidade. Hotel oferece qualidade para que a camareira faça. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*
- *Quando o hóspede chega no quarto, o apartamento tem que estar excelente, muito bem arrumado, com opções no frigobar, cama muito bem arrumada, chuveiro bom. Acho que esses são os pontos mais importantes. Cama boa, chuveiro bom e excelente limpeza. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

A arrumação do quarto também é apontada por dois dos entrevistados como característica de qualidade da Governança, e fica ainda evidente a importância dos utensílios do quarto para se ter qualidade neste setor:

- *De utensílios, o quarto tem que ter uma TV boa, isso é muito importante para qualquer quarto de Hotel. Uma TV boa de última tecnologia, com bastante canais a disposição. Acredito que sistemas de tomada devem existir no hotel, até mesmo alguns conversores porque algumas pessoas vêm de outros estados ou países e não conseguem usar os seus aparelhos aqui. Acho que o hóspede procura um local também para fazer as suas refeições, jantar. Se no quarto, hotel deve dar a estrutura para isso, e melhor ainda se abrir o restaurante à noite. No banheiro seria importante um chuveiro bom, um banheiro bem limpo com shampoo e sabonete bons para que o hóspede não precise trazer de casa, sabendo que no hotel tem. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Ainda com relação aos utensílios, segue depoimento:

- *No quarto hoje é essencial secador de cabelo potente principalmente para as mulheres, ar condicionado silencioso e com filtros limpos para não ter cheiro desagradável quando ligado e incomodar o hóspede. Uma boa TV porque tem muitos hóspedes que hoje trabalham no quarto, ou seja, o nosso público executivo cresce, então, temos que ter comodidades básicas: ar condicionado, secador de cabelo, uma TV, internet com certeza tem que ter no quarto, grátis na medida do possível e sem falhas, pois praticamente todos os hotéis não cobram e é um item muito importante para os hóspedes. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Um dos entrevistados (G4), muda o foco da qualidade na percepção do hóspede e chama a atenção mais uma vez para a necessidade de conhecimento técnico por parte dos integrantes da Governança para a qualidade do setor.

- *Amplo conhecimento da estrutura dos apartamentos, domínio de procedimentos de limpeza e entendimento do resultado final esperado após a limpeza de uma UH. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Quando questionados sobre características que consideram como de qualidade da Cozinha, citam a necessidade de entender os desejos dos hóspedes e ter flexibilidade como estratégia para satisfazê-los, conforme relato de um dos entrevistados (H2):

- *Existe qualidade quando se tem a preocupação em absorver as preferências dos hóspedes. A Dona do Hotel e a Chefe de Cozinha tem a preocupação em querer ouvir o hóspede. A Dona do Hotel conversa com a equipe para saber o que sai mais e assim conhecer as preferências do hóspede. Existe também a preocupação em adaptar o cardápio, principalmente do almoço, às preferências dos hóspedes. Elas ouvem o hóspede porque sabem que não adianta colocar só o que elas querem, tem que ser o que o hóspede/cliente quer. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Ainda com relação à necessidade de flexibilidade nesse setor, segue mais um relato (G3):

- *Um ponto positivo de qualidade nosso é deixar o café aberto até mais tarde no domingo e ter tolerância durante a semana. Nesse final de semana,*

no domingo, encontrei hóspedes habitué no elevador que lamentaram o fato de terem perdido o café da manhã porque já eram 10:00 horas, eu comentei que no domingo o café era até às 10:30 e eles ficaram super felizes! O hóspede quer ter contato conosco, e depende da gente para ficar satisfeito. No final de semana essa meia hora a mais, faz a diferença. Nesse caso, o horário foi totalmente satisfatório para eles. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Reforçando a necessidade de flexibilidade neste setor, surge o depoimento de que funcionários treinados têm capacidade de decisão quando o hóspede faz alguma solicitação. O relato abaixo (H7) contempla essas questões:

- *No room service, a qualidade dos ingredientes e a rapidez na entrega são muito importantes. E outra coisa muito importante que faz a diferença no atendimento e na qualidade, é a flexibilidade do funcionário em fazer trocas quando o hóspede solicita. O funcionário treinado vai atender bem ao cliente e o hóspede percebe essa diferença entre os funcionários. Percebo que os hóspedes valorizam aquelas pessoas que tem um pouco mais de conhecimento. Não gostam quando fazem perguntas e a pessoa não tem segurança para responder. Então quando o funcionário está bem treinado e tem mais conhecimento, pode e sabe agir melhor. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Aparece também como característica de qualidade na Cozinha, a qualidade dos ingredientes utilizados e a rapidez na execução das entregas, conforme afirma (H2):

- *Na cozinha é muito importante a qualidade dos ingredientes. Saber de quem estamos comprando frutas e verduras, e como foram cultivados. Rapidez também conta, na entrega, na reposição do Buffet do café da manhã e do almoço, não deixar faltar nenhuma louça por exemplo, tudo isso conta. No café da manhã a apresentação conta muito. Porque a comida pode ter sido bem feita, mas não é só isso, tem que ter boa apresentação, ser agradável ao olfato, ter textura bonita, são várias coisas que contam. Os ingredientes que usa, é um conjunto a cozinha, apresentação, sabor, textura e aroma. A pontualidade também é sinal de qualidade. Um hóspede que pede um lanche no quarto e a atendente diz que vai levar 20 minutos para ficar pronto, não quer esperar uma hora. O atraso pode trazer reclamação. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Outra característica apontada pelos gestores com relação à qualidade na Cozinha é a variedade dos itens oferecidos no café da manhã e cardápio do restaurante e *room service*, e a necessidade de adaptação por parte da cozinha do Hotel as recentes mudanças alimentares do público em geral (G3).

- *Outra coisa importante é variedade, temos que ter muita variedade. Inclusive alimentos light, naturais. Hoje temos muitos hóspedes que tem problema com lactose, e estão solicitando coisas e cardápios diferenciados. Tem que ter muitas frutas principalmente, e a mesma qualidade, quantidade e variedade do início ao fim do horário do café por exemplo. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Com relação a apresentação do café da manhã durante todo o período em que fica aberto para o hóspede, um dos entrevistados disse o seguinte:

- *Nosso café é bom, tem horas que fica mais fraco e complicado, se descem muitos hóspedes ao mesmo tempo ou se já está no final do horário do café fica fraco. A gente sabe que às vezes fica mais fraco. Não sempre, muitas vezes no final também fica bonito, mas quando tem muita gente a gente sabe que não é aquilo que gostaria que fosse até o final.* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

No que diz respeito ao setor Garagem, é unânime a opinião dos hóspedes de que é imprescindível ter garagem no próprio Hotel, com atendimento rápido e seguro, ou seja, sem avarias como relata um dos entrevistados (G2):

- *E a garagem precisa ter atendimento rápido, no nosso caso, subir e descer o carro, e além de ser rápido, precisa ser seguro, sem batidas.* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outra questão trazida à tona foi a opinião de que no valor da diária o estacionamento deve estar incluído, como colocou um dos entrevistados (G1):

- *A garagem precisa existir no hotel, é bem importante. Muitos dos nossos hóspedes já vem de carro e os que não vêm às vezes alugam, e por isso precisam da garagem para deixar os seus carros seguros. Acho que do jeito que a coisa está hoje, a garagem deveria ser incluída na diária do hotel porque seria mais uma cortesia e ponto positivo para o hotel divulgar que o hóspede não paga nada*

mais por estacionar o carro no Hotel. É uma coisa que mesmo subindo o valor da diária o hóspede vai valorizar e acho que não vai deixar de vir para o Hotel por causa disso. Mas também tem que ser limitada, uma cortesia de garagem por apartamento. Se a pessoa estiver com dois carros, um será cortesia e o outro cobrado a parte – avulso. Importante para não sobrecarregar a garagem também. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Já no setor Manutenção, entendem como qualidade ter um trabalho alinhado às necessidades apontadas pela Governança e que seja executado rapidamente (H2).

- *A manutenção deve ter o trabalho muito alinhado com a governança. É a governança que tem que decidir o que deve ser feito e o que é prioridade a ser feito no quarto e a manutenção deve seguir essa linha. Se tem um problema no quarto, precisa ser comunicado e solucionado na hora, quanto mais rápido melhor. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Como características de qualidade para a área de Reservas, se sobresaem as opiniões de que é necessário ter sinceridade e vender ao hóspede exatamente o que ele deseja. A opinião de um dos participantes (H5) da pesquisa ilustra a afirmação.

- *Em reservas a qualidade é colocar no sistema aquilo que o hóspede comprou. Se ele comprou cama de casal, quando chega ao quarto a cama de casal tem que estar lá, e não uma cama de solteiro por exemplo. É necessário ter sinceridade e ser correto com o hóspede. Não se pode vender uma coisa que o hóspede não vai encontrar; ele não pode vir com*

uma expectativa que nós aqui não vamos proporcionar. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

De maneira geral, portanto, todos os entrevistados quando questionados sobre características de qualidade de cada setor, deram ênfase ao atendimento em geral, pincelando atributos específicos de cada setor, que possibilitaram elaborar no questionário quantitativo indicadores ligados as seguintes classes de conteúdo: velocidade, consistência, competência, atendimento, flexibilidade, segurança, limpeza, conforto, qualidade dos bens e estética.

4.1.3 Características que garantem o retorno dos hóspedes ao hotel

Ao responderem sobre o que acreditam que faria com que o hóspede retornasse ao Hotel citam novos aspectos relacionados ao atendimento e a importância de se comunicar com o hóspede para que ela saia do Hotel com uma impressão positiva dos serviços que recebeu conforme relato de (G7).

- *Acredito que a recepção dele tem que ser boa, ele precisa ser bem atendido. Se aconteceu alguma coisa durante a hospedagem dele de ruim, devemos compensar na própria hospedagem com alguma outra coisa boa. Por exemplo, colocando uma cesta de frutas ou oferecendo um café da manhã no apartamento. Isso já aconteceu. No hóspede vip colocar um chocolate. Acho que o hóspede vai esquecer da situação ruim e retornar se na própria hospedagem tenha um agrado da nossa parte. Ele voltará e também falará bem do Hotel.* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Um dos entrevistados relata, assim como os autores citados no referencial teórico, momentos da verdade que na opinião dele (H4) formam o ciclo do serviço ideal para que um hóspede retorne ao Hotel.

- *A qualidade do atendimento e dos serviços prestados acredito que fazem com que o hóspede volte. Tudo que ele tem contato no hotel tem que ser muito bem feito. Tudo no geral. Se o check in foi bem feito e o quarto estava limpo, se o atendimento foi bom, se a garagem não demorou, já foi lá e tirou e não bateu e nem riscou. Os serviços em geral bem feitos, o pacote oferecido pelo hotel em geral tem que ser bom. Porque não adianta os outros setores se esforçarem, recepção atender bem, o quarto bom e chegando no restaurante o café estar frio ou ruim, ou garagem demorar.*(DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Em outro relato, as expectativas dos hóspedes quanto aos serviços, são mais uma vez apontadas como norteadoras para que o Hotel em suas práticas consiga a satisfação do hóspede. Os gestores precisam saber do que os hóspedes precisam para que possam satisfazê-los. O relato de (H2), retrata esta realidade.

- *O hóspede retorna ao hotel após o sentimento de satisfação dentro das expectativas criadas. Aposto muito no atendimento, porém outros pontos podem ser levados em consideração mesmo que o nível de atendimento seja apenas satisfatório. E estes pontos estão muito conectados a expectativa de cada indivíduo, podendo ser desde um ótimo chuveiro até o serviço VIP incluído naquela primeira estada.* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Conhecendo a opinião dos entrevistados sobre características que consideram que fariam com que os hóspedes retornassem ao hotel, foi possível formular indicadores referentes as classes de conteúdo: integridade, comunicação, atendimento e conforto na pesquisa quantitativa.

4.1.4 Características que devem estar presentes na infraestrutura do hotel

Os gestores do Porto da Ilha Hotel foram também questionados sobre o que acreditam que deve estar disponível para o hóspede com relação à infra-estrutura do Hotel. Nesse quesito mais uma vez destacam que vai depender do público que o Hotel recebe e seu propósito. E apontam itens que o Porto da Ilha já tem como disseram dois dos entrevistados (G3) e (G4):

- *Depende do esperado por cada indivíduo. Porém alguns pontos são comodities: wifi cortesia, cama e travesseiros novos e bem conservados, estrutura com boa manutenção. Outros pontos podem ser vistos como diferenciais, aumentando o nível de satisfação do hóspede: pequena sala de reunião disponível, wifi cortesia fora do Hotel, apartamentos exclusivos para deficientes visuais, boa sinalização e comunicação visual. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Assim como, também apontam itens que o Hotel não tem, mas que pensam que deveria ter, como contemplado nos relatos abaixo (H5) e (H7):

- *Falta uma piscina, uma sala de jogos, uma sala com aparelhos de ginástica, acho que isso influencia bastante na qualidade do hotel. Mas é claro que tudo depende do público alvo que tu tens. Mas*

acredito que de qualquer forma influencia. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

- *Penso que o importante mesmo para o hotel executivo, seria a infraestrutura de restaurante que tem que oferecer almoço e jantar, ter salas de eventos, acredito que um bar no hotel para as pessoas fazerem um happy hour, às vezes seria bem interessante para as pessoas. Áreas de piscinas, que é bem importante e muitos hóspedes que vem ao Porto da Ilha também consideram importante e perguntam e sugerem que tenhamos, principalmente os hóspedes que vem com criança. Uma área para deixar as crianças também. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Um dos entrevistados (G7), que é fumante, fez o seguinte comentário sobre infra-estrutura que pensa ter que estar disponível ao hóspede:

- *Uma área para fumantes também seria importante porque cada vez mais o fumante é mais descriminalizado, e acaba nunca não tendo local para ele. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Desse modo, percebe-se a preocupação dos gestores em que o Hotel ofereça mais comodidades no que diz respeito à infra-estrutura, no caso de hóspedes que vem a trabalho oferecendo salas para reunião e academia, por exemplo, e para aqueles que vêm a lazer, infra-estrutura voltada ao divertimento, como sala de jogos e piscina.

A análise das respostas dos gestores sobre infra-estrutura possibilitou a formulação de indicadores para a pesquisa quantitativa, ligados as seguintes classes de conteúdo: competência, atendimento, conforto qualidade dos bens.

4.1.5 Outras características do Hotel que influenciam na qualidade do serviço

Dentre outras características citadas como influenciadoras para a qualidade do Hotel, foram a localização e o acesso ao Hotel, as mais citadas. Os relatos de (H2) e (G3), ilustram esta realidade:

- *A localização é muito importante, é essencial aqui em Florianópolis. A nossa localização é uma localização ótima para quem vem trabalhar, quer conhecer o centro ou ter mobilidade para ir a outros locais. Agora eu acredito que quem vem para uma temporada, para curtir praia, eu já acredito que não tenhamos tanta vantagem, por estarmos no centro. Aqui precisa de veículo para ir para qualquer lugar. Então por um lado nossa localização ajuda muito, por outro não.* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).
- *A localização também pode ser forte influenciadora da percepção da qualidade. No verão um hotel localizado na praia pode ter uma maior vantagem do que um hotel localizado no centro. Mas, um hotel do centro provavelmente terá maior vantagem no resto do ano. Florianópolis é assim, 3 meses de praia e 9 meses de centro.* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Com base nas respostas a esse questionamento, foram inseridas no questionário indicadores referentes a classe de conteúdo acesso.

4.1.6 Atitudes dos funcionários que influenciam na percepção de qualidade dos hóspedes

Com relação as atitudes dos funcionários que influenciam na percepção de qualidade dos hóspedes foram citadas pelos gestores a capacidade do funcionário em ser prestativo e fazer tudo que está ao seu alcance para agradar ao hóspede conforme dito por um dos entrevistados (G7):

- *Uma coisa que sempre reparo que o hóspede fala bem quando está e sai daqui é que o funcionário é prestativo. Isso é uma coisa que todos falam, a gente recebe muitos elogios e isso é uma coisa que realmente acontece. O funcionário tem que ser sempre prestativo, não fazendo só o que deve, mas o máximo para agradar ao hóspede. Eu acho que pequenas coisas que fazemos acabam transformando a opinião do hóspede em uma grande coisa e os hóspedes acabam voltando por causa disso. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

São pontuadas também como atitudes dos funcionários a simpatia e a capacidade de demonstrar ao hóspede disponibilidade para esclarecer dúvidas, e demais necessidades que o mesmo possa ter. Essa afirmação fica exemplificada com o seguinte relato (H2):

- *Sorrir, cumprimentar, se mostrar disponível, e que o hóspede entenda que o funcionário está ali para ajudar, o hóspede tem que estar a vontade para chegar no funcionário e conversar, ou sanar qualquer tipo de dúvida que tiver. Ele tem que se sentir bem recebido no hotel. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).*

Outro ponto destacado na questão atitudes dos funcionários foi a necessidade de que sejam treinados para melhor atender aos hóspedes. Na visão de uma das entrevistadas, funcionários treinados saberão atender melhor. Ainda com relação aos funcionários, esta mesma entrevistada chama atenção para um ponto recorrente no setor, a rotatividade de funcionários. Na percepção dela, a troca freqüente de funcionários pode diminuir temporariamente a qualidade do atendimento, que poderá voltar a ser excelente depois de um período de treinamento e adaptação do novo funcionário. Seguem relatos (G1) e (H7):

- *Quando a pessoa tem conhecimento do que está fazendo, tem mais treinamento, sabe agir melhor e atender melhor.* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).
- *A troca de funcionário também faz com que se perca um pouco de qualidade por um tempo, até que esse funcionário aprenda e entenda quais são os nossos padrões.* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A análise das respostas sobre a opinião dos gestores sobre atitudes dos funcionários que influenciam na percepção de qualidade dos hóspedes possibilitou elaborar no questionário quantitativo questões segundo as seguintes classes de conteúdo: competência, atendimento, limpeza, conforto, qualidade dos bens e estética.

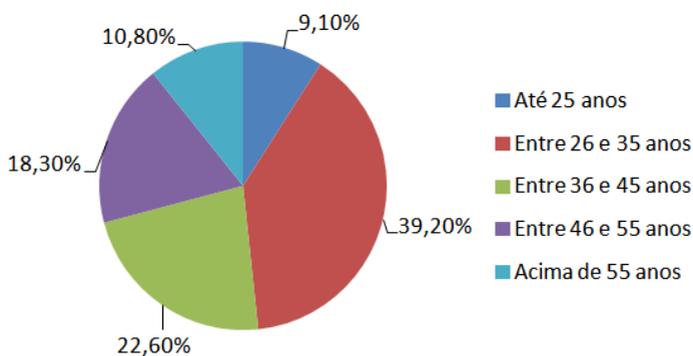
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa foi realizada com o objetivo de conhecer a percepção dos hóspedes do Porto da Ilha Hotel, quanto aos atributos relevantes para os serviços de hotelaria serem considerados de qualidade, a fim de descrever as convergências e divergências entre as percepções dos gestores

e hóspedes e com base em ambas percepções identificar os atributos relevantes para um construto de qualidade em serviços de Hotelaria.

Como detalhado nos procedimentos metodológicos, 416 hóspedes responderam ao questionário, que foi enviado via e-mail. A primeira parte do questionário tinha como objetivo identificar o perfil dos respondentes; o gráfico 1 mostra sua faixa etária.

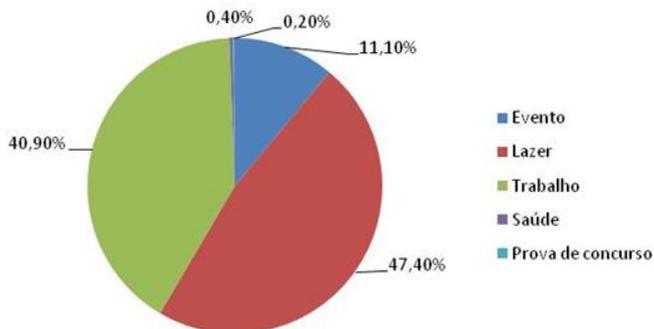
Gráfico 1 - Faixa etária dos respondentes



Fonte: Dados primários (2014)

O hóspede do Porto da Ilha Hotel, de acordo com os resultados da pesquisa é preponderantemente da faixa etária de 26 a 45 anos, que importa em 61,8% do público. Este perfil de cliente, demanda por um tipo de atendimento que se diferencia pelo motivo da hospedagem. O motivo da hospedagem dos respondentes pode ser verificado no gráfico 2:

Gráfico 2 - Motivo da hospedagem dos respondentes



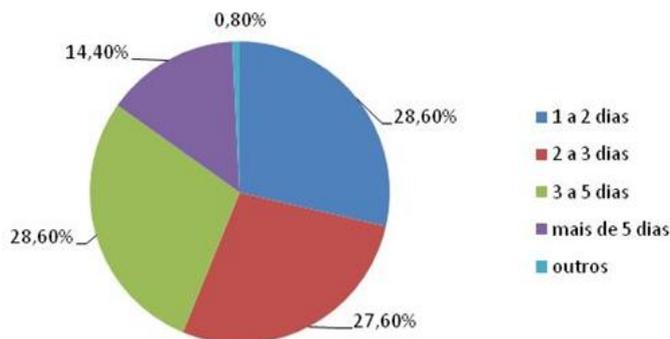
Fonte: Dados primários (2014)

Ao se considerar o resultado dos motivos que levam o hóspede a se hospedar no hotel, deparou-se com uma realidade que contrasta com o propósito do mesmo. Em que pese o viés executivo do hotel, o Lazer responde a 47,4% dos motivos de hospedagem, o que suscita a necessidade de um olhar diferente ao próprio objetivo principal do hotel.

No específico, se considerarmos os motivos Eventos e Trabalho, a soma de ambos responde a 52,0% dos motivos de hospedagem, superando o percentual de Lazer. Entretanto, não há como desconsiderar o resultado, que poderá demandar por ações específicas por parte da gestão.

Com relação ao tempo de permanência no Hotel, obtivemos o panorama mostrado pelo gráfico 3.

Gráfico 3 - Tempo de permanência no hotel

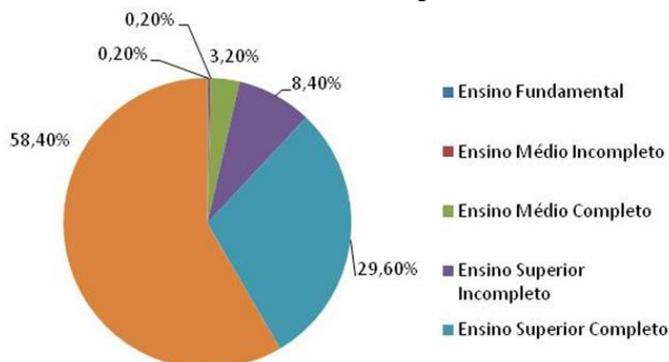


Fonte: Dados primários (2014)

Percebe-se que a grande maioria dos hóspedes respondentes, 84,8% permanece no hotel de 1 a 5 dias, havendo empate de 28,6%, no tempo de permanência de 1 a 2 dias e de 3 a 5 dias. O tempo de permanência do hóspede pode influenciar sua percepção do café da manhã no que diz respeito a variedade, por exemplo, e demandar por parte do hotel mais opções para que o café seja reconhecido como de qualidade.

No que diz respeito à escolaridade dos respondentes, segue gráfico 4 abaixo:

Gráfico 4 - Escolaridade dos respondentes



Fonte: Dados primários (2014)

A escolaridade dos hóspedes em que pese os percentuais apurados, em que mais de 80% possuem Curso Superior, pode servir de base para ações específicas no atendimento deste perfil de público, como assinaturas de jornais e revistas e velocidade da *wifi*, entre outras demandas.

Outra informação apurada e que pode nortear ações como as citadas acima, diz respeito à profissão dos respondentes conforme tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Profissão dos respondentes

Profissão	Frequência	%
Profissional da Saúde	61	14,7
Funções Administrativas	51	12,3
Administrador (a)	45	10,8
Profissional do Direito	44	10,6
Profissional da Engenharia	35	8,4
Professor (a)	29	7,0
Profissional da TI	28	6,7
Funcionário Público (a)	27	6,5
Outras	25	6,0
Contador	11	2,6
Estudante	11	2,6
Profissional do Turismo	8	1,9
Bancário (a)	6	1,4
Artista/Fotógrafo	5	1,2
Designer	5	1,2
Empresário (a)	5	1,2
Militar	5	1,2
Vendedor	5	1,2
Aposentado (a)	4	1,0
Mecânico	3	0,7
Policial	2	0,5
Economista	1	0,2
TOTAL	416	100%

Fonte: Dados primários (2014)

Os dados de perfil dos hóspedes respondentes nos ajudam a mapear características daqueles que procuram o Porto

da Ilha Hotel. Saber quem e como são os hóspedes pode auxiliar na elaboração e realização de práticas diretas a esse perfil de público.

O perfil profissional dos hóspedes do Hotel revela a possibilidade de ações específicas no sentido de incrementar ou estimular novos hóspedes segundo o perfil profissional. A pesquisa possibilitou identificar que os profissionais das áreas da Saúde, Administração, Direito e Engenharia foram os que responderam por aproximadamente 50% da ocupação no período pesquisado.

4.2.1 Resultados das classes de conteúdo

Para apresentar e analisar os resultados da percepção dos hóspedes quanto a atributos relevantes para a qualidade em serviços de hotelaria, os aspectos de desempenho definidos por Corrêa e Coan (2002), como relevantes na percepção do hóspede quanto à qualidade em serviços foram nomeados nesta pesquisa como classes de conteúdo para os indicadores formulados a partir da pesquisa qualitativa e que foram apresentados aos hóspedes no questionário.

Segue no quadro 8 a apresentação dos aspectos de desempenho definidos por Corrêa e Coan (2002), que a autora chamou de classes de conteúdo, as características que definem essas classes, e os indicadores formulados com a numeração em que apareciam no questionário apresentado aos hóspedes.

A autora inseriu mais uma classe de conteúdo, que definiu como “Sustentabilidade” e a mesma aparece por último na tabela. No total, temos então, 15 classes de conteúdo, que podem ser verificadas no quadro 8 a seguir.

Quadro 8 - Classes de conteúdo e indicadores correspondentes no questionário

Classes de Conteúdo	Características das Classes de Conteúdo	Indicadores
Acesso	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade de acesso físico (proximidade, praticidade de chegar); - Facilidade de acesso remoto (vários meios possíveis, por exemplo. 	59. Localização do Hotel. 60. Acesso ao Hotel.
Velocidade	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez para iniciar o atendimento; - Rapidez para executar o atendimento/serviço. 	17. Rapidez no atendimento da Recepção (check in/check out). 24. Rapidez no atendimento da garagem. 44. Rapidez das entregas de room service.
Consistência	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de ausência de variabilidade entre a especificação e a entrega do serviço. 	22. Disponibilidade das acomodações reservadas (se hospedar no apartamento que reservou). 36. Qualidade dos produtos do café da manhã. 6. Temperatura e pressão do chuveiro.
Competência	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de capacitação técnica da organização para prestar o serviço. 	9. Disponibilidade de serviços de lavanderia. 25. Disponibilidade de serviço de mensageiro (auxílio com bagagem). 46. Serviço a la carte no restaurante do hotel. 52. Wifi rápido e sem falhas. 57. Facilidade na efetivação da reserva.
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para atender e auxiliar o cliente; - Grau de simpatia, educação e cortesia dos 	18. Disponibilidade dos funcionários para sanar dúvidas dos hóspedes. 19. Cortesia dos funcionários. 20. Funcionários que falam inglês ou espanhol.

Classes de Conteúdo	Características das Classes de Conteúdo	Indicadores
	funcionários de contato com o cliente.	30. Serviço de recepção aberto 24 horas. 37. Room Service disponível 24 horas. 55. Serviço de impressão como cortesia.
Flexibilidade	- Grau de capacitação para alterar o pacote de serviços para que melhor se ajuste à expectativa/desejo do cliente; - Rapidez e facilidade com a qual se executam alterações no pacote de serviço;	35. Variedade de frutas no café da manhã. 42. Existência de sucos naturais. 31. Preocupação em saber preferências dos hóspedes para alterar, caso necessário os serviços oferecidos. 38. Variedade de opções do Room Service. 39. Opção de produtos orgânicos, light, sem glúten e sem lactose no cardápio.
Segurança	- Nível de segurança pessoal ou do bem do cliente que passa pela prestação do serviço.	15. Serviço de cofre. 26. Garagem segura. 63. Tranquilidade das redondezas. 64. Segurança aos hóspedes.
Custo	- Custo, para o cliente, de ser cliente. Inclui o preço, mas pode incluir custos adicionais como, o custo de ter acesso ao processo.	27. Diária da garagem incluída na diária do hotel. 43. Preço do room service. 45. Serviço de café da manhã incluído na diária. 51. Valor de estacionamento. 59. Preço das diárias.
Integridade	- Honestidade, sinceridade e justiça com que o cliente de serviços é tratado; - Confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado.	21. Precisão da conta. 33. Solução de possíveis problemas durante sua estada.

Classes de Conteúdo	Características das Classes de Conteúdo	Indicadores
Comunicação	- Habilidade de o prestador de serviço comunicar-se com o cliente numa forma desejável (inteligível, com frequência e riqueza adequadas).	32. Receber retorno caso tenha deixado observações / elogios ou reclamações ao Hotel.
Limpeza	- Asseio e arrumação das instalações do serviço.	1. Limpeza e organização do apartamento. 41. Limpeza do restaurante.
Conforto	- Nível de conforto oferecido pelas instalações do serviço.	4. Conforto do colchão. 5. Conforto do quarto. 7 Variedade de itens do Frigobar. 8 Quantidade de canais de Tv a cabo. 13. Modelos de Travesseiros variados. 14. Secador de cabelo a disposição e a pedido. 16. Mesa de trabalho com cadeira e iluminação própria. 23. Disponibilidade de jornais e revistas no hall. 29. Serviço de guarda volumes disponível para os hóspedes. 57. Disponibilidade de adaptadores para tomada.
Qualidade dos Bens	- Qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote do valor entregue (nível das especificações em si), estética, entre outros; - Qualidade de conformidade dos bens materiais (quando se encontram conforme as	2. Estado do enxoval (toalhas e lençóis). 3. Amenities disponíveis (shampoo, sabonete, condicionador). 11. Climatização (refrigeração/calefação) adequada. 12. Condições dos equipamentos. 28. Disponibilidade de área

Classes de Conteúdo	Características das Classes de Conteúdo	Indicadores
	especificações); - Durabilidade dos bens materiais entregues; - Confiabilidade, ou probabilidade de o bem entregue falhar dentro de determinado período de tempo.	de fumantes dentro do Hotel. 50. Disponibilidade de salas para reunião. 55. Computadores disponíveis para uso dos hóspedes. 49. Existência de área de lazer (piscina, academia, sala de jogos).
Estética	- Aparência e ambiente das instalações do serviço: som, cheiro, atmosfera.	10. Apartamento com cheiro agradável. 34. Apresentação do café da manhã. 40. Decoração do restaurante. 47. Tamanho do apartamento. 48. Aparência interna (decoreção). 53. Isolamento acústico do apartamento. 62. Aparência externa do hotel.
Sustentabilidade	Promover o uso de recursos do planeta de forma a prejudicar o menos possível o equilíbrio entre o meio ambiente e as atividades humanas.	64. Opção de troca ou não de toalhas/lençóis. 65. Economizador de energia nos quarto.

Fonte: Corrêa e Coan (2002), adaptado pela autora (2014).

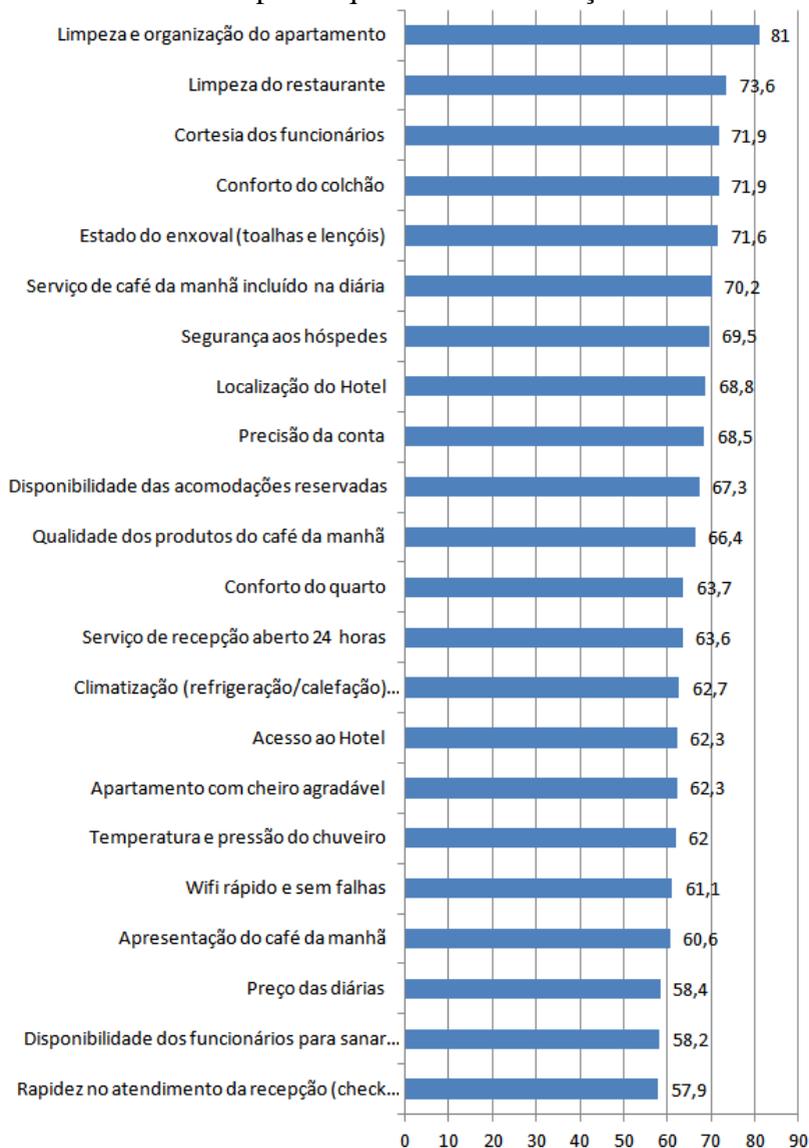
Apresentadas as classes de conteúdo e seus indicadores correspondentes, apresentaremos os resultados de cada classe, o que possibilita a identificação dos atributos correspondentes.

Neste momento, convém destacar que no questionário (APÊNDICE B), os hóspedes podiam optar por uma avaliação, considerando um *continuum* de 1 a 5 – escala Likert - sendo 1

menos relevante e 5 mais relevante conforme descrevemos nos procedimentos metodológicos. Na análise dos dados, as opções 2, 3 e 4 foram somadas, permanecendo 3 opções para análise, 1, 3 e 5. Sendo 1 considerada irrelevante, 3 importante e 5 indispensável para a qualidade em serviços de hotelaria.

Segue no gráfico 5 os percentuais encontrados para a relevância máxima quanto a qualidade em serviços de hotelaria de cada indicador apontado ao hóspede. O gráfico apresenta os indicadores, dos mais relevantes e que obtiveram maior percentual com resposta 5, aos menos relevantes, e que por consequência, apresentaram menores percentuais.

Gráfico 5 - Ranking da percepção dos hóspedes quanto a relevância máxima para a qualidade em serviços de hotelaria



continua

continuação



continua

continuação



Fonte: Dados primários (2014)

O indicador considerado pelos hóspedes de maior relevância para a qualidade em serviços de hotelaria foi “Limpeza e organização do apartamento”, com 81% dos hóspedes considerando esse aspecto “indispensável” para a qualidade em serviços. Na sequência, foram considerados os seguintes indicadores: “Limpeza do restaurante” com 73,60%; “Cortesia dos funcionários” e “Conforto do colchão”, empatados com 71,9% dos hóspedes considerando como “indispensáveis” esses itens para a qualidade em serviços de hotelaria.

Ainda com mais de 70% das respostas no item “indispensável”, foram considerados os indicadores “Estado do enxoval” com 71,6% e “Serviço de café da manhã incluído na diária” com 70,20% dos respondentes considerando o indicador como “indispensável” para a qualidade em serviços de hotelaria.

O próximo indicador: “Segurança aos hóspedes”, teve 69,5% de hóspedes considerando-o “indispensável”, seguido de “Localização do Hotel” com 68,80%, “Precisão da conta” com 68,50%, “Disponibilidade das acomodações reservadas” com 67,30%, “Qualidade dos produtos do café da manhã” com 66,40%, “Conforto do quarto” com 63,70%, “Serviço de recepção aberto 24 horas” com 63,60%, “Climatização (refrigeração/calefação) adequada” com 62,70%, empatados estão os indicadores “Apartamento com cheiro agradável” e “Acesso ao Hotel” com 62,30% seguidos de “Temperatura e pressão do chuveiro” com 62%, “Wifi rápido e sem falhas” com 61,10% e “Apresentação do café da manhã” com 60,6%.

Os indicadores considerados como “indispensáveis” com total de respostas na faixa de 50% foram: “Preço das diárias” com 58,40% “Disponibilidade dos funcionários para sanar dúvidas dos hóspedes” com 58,20%, “Rapidez no atendimento da recepção (*check in / check out*)” com 57,90%, “Solução de possíveis problemas durante sua estada” com 57,7%, “Isolamento acústico do apartamento” com 57%,

“Facilidade na efetivação da reserva” com 56%, seguido de “Existência de sucos naturais” com 54,80%, “Condições dos equipamentos” com 54,60% e “Opção de troca ou não de toalhas/lençóis” com 52,60%.

Na faixa de 40% de relevância, foram considerados os seguintes indicadores: “Garagem segura” com 49,8%, “Tranquilidade das redondezas” com 48,8%, “Variedade de frutas no café da manhã” com 47,80%, “Disponibilidade de adaptadores para tomada” com 44,70%, “Economizador de energia nos quartos” com 40,90% e “Preocupação em saber preferências dos hóspedes para alterar, caso necessário os serviços oferecidos” com 40,60%.

Os indicadores considerados “indispensáveis” para a qualidade em serviços de hotelaria que obtiveram respostas no item 5 na faixa de 30% foram: “Receber retorno caso tenha deixado observações/elogios ou reclamações ao Hotel” com 39,9%, “Aparência interna” e “Modelos de Travesseiros variados” empatados com 37%, “*Room Service* disponível 24 horas” e “Aparência externa do Hotel” também empatados com 36,1%, além de “Rapidez das entregas de *room service*” com 35,60%, “Diária da garagem incluída na diária do hotel” com 34,9%, “Serviço de guarda volumes disponível para os hóspedes” com 32,70%; “Secador de cabelo a disposição e a pedido” com 31,70%; “Preço do *Room Service*” com 31,50%, “Tamanho do apartamento” com 30,80%, e finalmente “Mesa de trabalho com cadeira e iluminação própria” com 30,10% dos hóspedes considerando esse indicador como “indispensável” a qualidade em serviços de hotelaria.

Aqueles indicadores que foram considerados pelos hóspedes na faixa de 20% de relevância para a qualidade em serviços de hotelaria são: “Serviço de cofre” com 29,6%, “Amenities disponíveis” com 29,30%, “Variedade de opções do *Room Service*” com 28,90, “Rapidez no atendimento da garagem” com 28,60%, “Valor de estacionamento” e “Serviço de impressão como cortesia” com 27,90%, “Serviço à la carte

no restaurante do hotel” com 27,40%, “Disponibilidade de serviço de mensageiro” com 26,7%, “Computadores disponíveis para uso dos hóspedes” com 25,20%, além de “Quantidade de canais de TV a cabo” com 24,30%, “Funcionários que falam de inglês ou espanhol” e “Decoração do restaurante” com 23,1% e finalmente “Opções de produtos orgânicos no cardápio” com 22,80%.

Os indicadores considerados menos relevantes pelos hóspedes e que tiveram respostas na opção 5 na faixa de 10% foram: “Disponibilidade de área de fumantes dentro do Hotel” com 19,2%, “Disponibilidade de jornais e revistas no hall” com 18%, “Existência de área de lazer (piscina, academia, sala de jogos) com 17,1%, “Disponibilidade de serviços de lavanderia” com 16,6%, “Variedade de itens do frigobar” com 15,9%, e o indicador com menor número de respostas na questão 5 foi “Disponibilidade de salas para reunião” com 13,70%.

Neste momento do trabalho, a análise e interpretação dos dados resultantes da pesquisa de campo serão apresentadas didaticamente, segundo a classe de conteúdo que reúne os respectivos indicadores, consoante proposta de Corrêa e Coan (2002). Neste sentido, da análise geral apresentada, desdobram-se análises específicas conforme cada classe de conteúdo, evidenciando-se os indicadores com maiores avaliações pelos hóspedes.

A primeira classe de conteúdo analisada foi o acesso conforme figura ilustrativa 8.

Figura 8 - Acesso



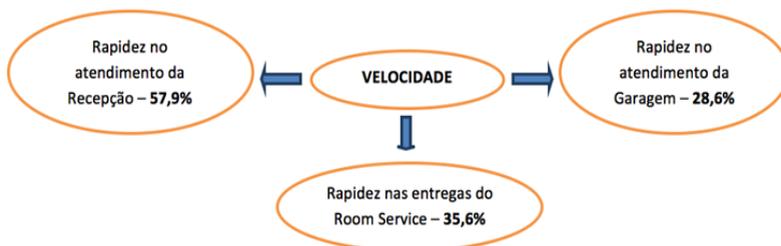
Fonte: Dados primários (2014)

Com relação a essa classe de conteúdo, ambos indicadores tiveram altos índices de relevância para a qualidade

em serviços, sendo a localização do hotel apontada como indispensável por 68,8% dos respondentes e o acesso ao hotel 62,3%.

Os índices refletem a importância da localização central e da facilidade em se acessar o Hotel como um de seus grandes diferenciais frente a outros hotéis.

Figura 9 - Velocidade



Fonte: Dados primários (2014)

No que diz respeito a classe de conteúdo velocidade, depreende-se que a Recepção é o setor, que na visão dos hóspedes, precisa ter o atendimento mais rápido, sendo apontada por 57,9% dos hóspedes como indispensável, seguida da rapidez nas entregas do *Room Service* com 35,6% e da rapidez no atendimento da garagem com 28,6%, conforme figura 9.

O fato de a rapidez no atendimento da Recepção ter alcançado o percentual mais alto dentre os demais indicadores da categoria como indispensável para os hóspedes, sugere a empresa que tenha uma maior preocupação em manter a equipe da Recepção completa e bem treinada, para que possa prestar este atendimento com a rapidez necessária segundo a percepção do hóspede para considerar esse serviço de qualidade. Hóspedes que forem rapidamente atendidos pela recepção, sairão satisfeitos do Hotel.

Figura 10 - Consistência



Fonte: Dados primários (2014)

Quanto à consistência, todos os indicadores pertencentes a esta classe de conteúdo obtiveram percentuais altos de indispensabilidade em um hotel para que os serviços sejam considerados de qualidade. O indicador disponibilidade das acomodações reservadas foi apontado por 67,3% dos hóspedes como “indispensável”, qualidade dos produtos do café da manhã, outro dos indicadores avaliados, obteve percentual 66,4%, seguido da temperatura e pressão do chuveiro com 62%.

Desta forma, constata-se a baixa aceitação de erros em reservas por parte dos hóspedes, que desejam se hospedar exatamente no apartamento que compraram e ainda neste apartamento, contar com um chuveiro que tenha temperatura e pressão do seu agrado. Outra informação que parece estar subjacente ao indicador qualidade dos produtos do café da manhã, é que vale a pena investir e em certas ocasiões pagar um pouco mais caro por algum produto, mas garantir que seja de qualidade e compensar o valor mais alto que por ventura se tenha pago, ganhando a fidelização do hóspede e sua propaganda positiva para o hotel.

Figura 11 - Competência



Fonte: Dados primários (2014)

Para a classe de conteúdo competência, foram obtidos os seguintes percentuais: *wifi* rápido e sem falhas com 61,1%, facilidade de efetivação da reserva 56%, serviço à la carte do restaurante do hotel com 27,4%, disponibilidade de serviços de mensageiros 26,7% e finalmente disponibilidade de serviços de lavanderia 16,6%.

Acompanhando a tendência mundial, os hóspedes também não querem ficar desconectados e exigem que a internet *wifi* esteja à disposição e que não falhe. É possível depreender das manifestações a importância que o hotel precisa ter, no sentido de se conscientizar que a oferta de um serviço de internet com falha, muito provavelmente será alvo das maiores reclamações e insatisfação por parte dos hóspedes, haja vista o próprio perfil dos hóspedes revelado pela pesquisa. Nessa área, todo o investimento e atualização são insuficientes, pois, se a internet falhar, no momento em que voltar a funcionar, o hóspede pode ir direto a uma rede social contar a sua experiência.

O serviço “reservas” é mais uma vez apontado como chave para a percepção dos hóspedes quanto à qualidade dos serviços em um hotel. Considerado por 56% dos hóspedes como “indispensável” para a qualidade em serviços de hotelaria, a facilidade da efetivação da reserva pode garantir hóspedes satisfeitos. A reserva precisa estar disponível em diversos canais, telefone, e-mail, site do hotel, balcão do hotel,

sites *on line*, ter retorno rápido e confiabilidade de que quando o hóspede chegar ao hotel a sua reserva estará no sistema corretamente.

Figura 12 - Atendimento



Fonte: Dados primários (2014)

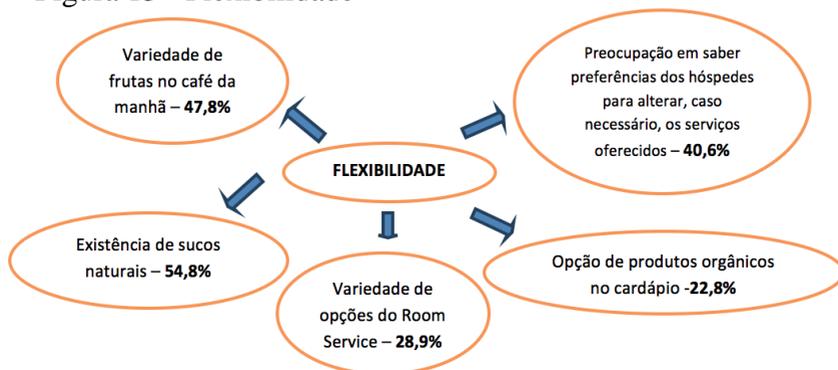
Quanto ao atendimento, depreende-se que a relação dos funcionários com os hóspedes tem relevância e destaque na pesquisa, enfatizando-se a disponibilidade de funcionários para sanar dúvidas dos hóspedes com 58,2% das avaliações, serviço de recepção 24 horas com 63,6% e a cortesia dos funcionários como principal indicador dessa classe de conteúdo apontado com 71,9% dos respondentes.

O atendimento continua sendo diferencial na qualidade e reforça uma das principais características dos serviços, o fato de serem produzidos e consumidos simultaneamente; o funcionário precisa do hóspede e o hóspede do funcionário para que o serviço de fato ocorra, e é na relação que o hóspede avalia a qualidade.

Nesse quesito, independente do motivo da hospedagem, o hóspede espera disponibilidade dos funcionários para sanar suas dúvidas e cortesia no atendimento. Quando está a trabalho, o hóspede muitas vezes precisa saber onde fica o endereço para uma reunião e indicação de como chegar lá e para isso procura a recepção; quando está a lazer, busca dicas

de passeios e locais da cidade que não pode deixar de ir. No café da manhã, quer ser recebido com cortesia, assim como quando precisa de alguma coisa no apartamento e observa alguma camareira no corredor e a questiona sobre algo, espera simpatia e cortesia. O profissional que trabalha na hotelaria é um profissional primordialmente de atendimento.

Figura 13 - Flexibilidade

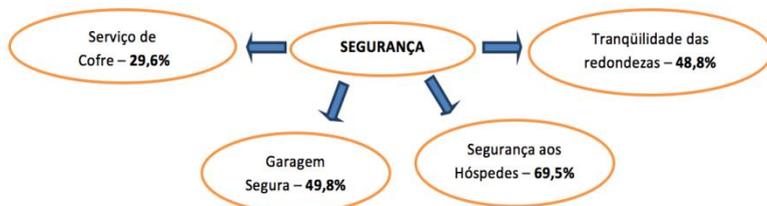


Fonte: Dados primários (2014)

Com relação à classe de conteúdo flexibilidade, tem destaque o indicador a “existência de sucos naturais” com 54,8% dos hóspedes considerando-o como indispensável para a qualidade em serviços. De fato, o Porto da Ilha Hotel no início de 2014, quando decidiu trocar de marca de suco de laranja por um 100% natural, parou de receber reclamações e pedidos para que fossem colocados sucos naturais no café da manhã, nas fichas de avaliação deixadas pelos hóspedes.

Reforça-se a demanda do hóspede por opções naturais quando avalia o indicador “variedade de frutas no café da manhã” com 47,8% das respostas considerando-o como “indispensável” para qualidade em serviços de hotelaria. Este indicador acabou por reforçar ações anteriormente empreendidas pela administração do hotel neste sentido.

Figura 14 - Segurança

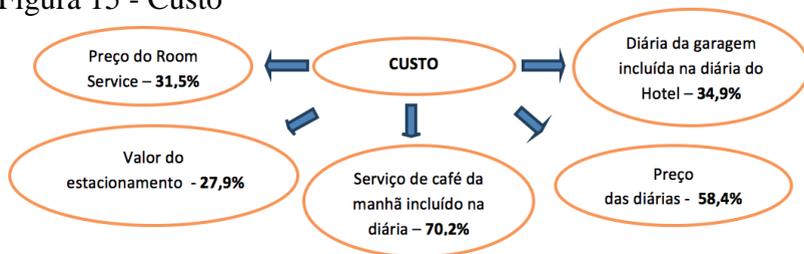


Fonte: Dados primários (2014)

A respeito da classe de conteúdo segurança, os indicadores “garagem segura” e “tranquilidade das redondezas” tiveram avaliações similares, alcançando respectivamente 49,8% e 48,8%; o indicador que ganhou maior destaque foi segurança aos hóspedes com 54,8% dos respondentes considerando este indicador como “indispensável” à qualidade em serviços de hotelaria.

Neste quesito, o fato de o Porto da Ilha Hotel ter localização privilegiada, estando no centro nobre da cidade, aliado a ações que de fato garantam a segurança dos hóspedes, pode gerar essa sensação ao hóspede.

Figura 15 - Custo



Fonte: Dados primários (2014)

Com relação a custo, depreende-se que o serviço de café da manhã estar incluído no valor da diária tem relevância e destaque na pesquisa e na opinião dos hóspedes. Tal indicador obteve 70,2% na avaliação de relevância para a

qualidade em serviço de hotelaria, percentual mais alto que o preço das diárias que obteve 58,4%.

Infere-se que o preço dos serviços não é a maior preocupação dos hóspedes, mas sim a forma com que são entregues aos mesmos. O café da manhã incluído na diária pode ser um diferencial para o hotel, frente aos hotéis chamados econômicos ou *low cost*, que oferecem tarifas mais baixas, mas com café cobrado a parte. Aquele hóspede que valoriza o café da manhã estará disposto a pagar tarifas mais altas, desde que o café seja do seu agrado.

Figura 16 - Integridade



Fonte: Dados primários (2014)

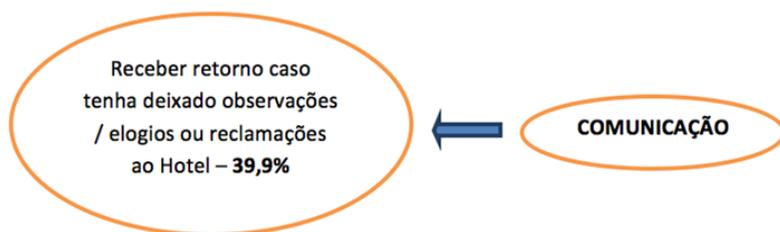
Quanto à classe de conteúdo integridade, destaca-se a relevância de ambos indicadores questionados ao hóspede, sendo a “precisão da conta” apontada por 68,5% dos hóspedes como indispensável para a qualidade em serviços, e “solução de possíveis problemas durante a estada” por 57,7%.

Reforça-se a necessidade de contato com o hóspede durante a sua estada para que ele se sinta a vontade para relatar possíveis problemas, e ainda ação para que se encontre a melhor solução possível para o seu problema enquanto ainda estiver no hotel. O contato precisa ser alinhado entre hóspede com funcionários e desses com a gerência para que o problema não seja relatado em vão caso o funcionário não tenha como resolver. A comunicação da gerência alinhada com os funcionários e por consequência com hóspedes é essencial nesses casos, uma vez que atender as solicitações dos hóspedes e ouvir seus problemas enquanto ainda estiverem no hotel pode garantir sua satisfação e retorno.

Quando não relatam possíveis problemas na estada ainda no hotel e deixam por escrito em ficha de satisfação ou relatam em portais *on line*, mesmo que o hotel se desculpe, o impacto não é o mesmo, perde-se a oportunidade de melhorar a imagem do hotel encantando-os com uma solução também proveniente de serviços.

Com relação a precisão da conta, destaca-se a importância de que o relacionamento entre hóspedes e hotel seja transparente e baseado na verdade. As diárias precisam ser lançadas corretamente com base no que foi contratado pelo hóspede, assim como demais consumos no hotel, sejam provenientes de: restaurante, frigobar, garagem, lavanderia, etc. A pesquisa revelou que o hotel precisa ter a preocupação e cuidado com o hóspede cobrando apenas o que é de direito, se houver alguma falha por parte do hotel na cobrança, estornar o lançamento errado e cobrar o correto, sempre explicando ao hóspede a sua conta para que não saía com dúvidas ou descontentamentos.

Figura 17 - Comunicação



Fonte: Dados primários (2014)

No que diz respeito a comunicação, o indicador para essa classe de conteúdo era “receber retorno caso tenha deixado observações / elogios ou reclamações ao Hotel”, que recebeu 39,9% de respostas quanto a sua indispensabilidade. Comprovando que é mais importante dar retorno ao hóspede durante a estada do que após a saída dele. Mas, de qualquer

forma, o hóspede demanda por um retorno, e a partir desse retorno, abre-se um canal direto para comunicação com ele.

Figura 18 - Limpeza



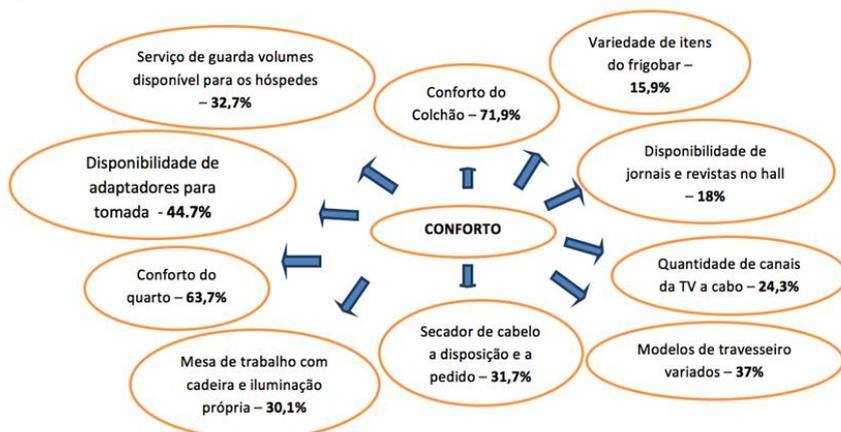
Fonte: Dados primários (2014)

Com relação a classe de conteúdo limpeza, destacam-se ambos indicadores: limpeza e organização do apartamento com 81% e limpeza do restaurante com 73,6%.

Dessa forma, a limpeza tanto do apartamento como das demais áreas do Hotel, destacam-se como indispensáveis para que o hóspede considere os serviços como sendo de qualidade.

A limpeza parece ser uma das maiores expectativas dos hóspedes ao chegarem a um hotel, por isso, são necessários investimentos em produtos e incentivo aos profissionais da Governança, em geral os responsáveis pela limpeza e organização, para que deixem tudo impecável.

Figura 19 - Conforto



Fonte: Dados primários (2014)

Com relação ao conforto, os indicadores que alcançaram maior índice de indispensabilidade para a qualidade em serviços de hotelaria foram “conforto do colchão” como 71,9% e “conforto do quarto” com 63,7%.

A qualidade do colchão como indispensável a uma boa noite de sono revelou-se como uma ideia corroborada por praticamente 3/4 das avaliações dos hóspedes. De fato, em abril deste ano, os colchões de casal do Porto da Ilha Hotel foram trocados por modelos mais novos e firmes e tiveram a aprovação do hóspede, que passou a elogiar o colchão, ao invés de reclamar, que era o que vinha acontecendo.

A necessidade do quarto também ser confortável aparece na avaliação do hóspede, e pode ser traduzida por uma boa TV e bem posicionada com relação a cama, ambiente agradável e com todos os equipamentos em excelentes condições de uso, bons travesseiros e enxoval em bom estado. A composição de todos esses itens proporcionará ao hóspede uma excelente experiência.

Figura 20 - Qualidade dos Bens



Fonte: Dados primários (2014)

Quanto a classe de conteúdo qualidade dos bens, se sobressaem os indicadores “estado do enxoval (toalhas e lençóis)” com 71,6% dos hóspedes considerando este indicador

como “indispensável” para a qualidade em serviços de hotelaria, “climatização (refrigeração/calefação) adequada” como 62,7% e “condições dos equipamentos” com 54,6% de relevância para a qualidade em serviços de hotelaria.

O alto percentual alcançado por esses indicadores na avaliação dos hóspedes confirma a importância dos setores da Governança e Manutenção e o quanto eles devem trabalhar em conjunto e em sinergia para conseguir que todos os equipamentos do apartamento estejam em boas condições de uso e ainda que o aparelho de ar-condicionado funcione corretamente. A Governança tem a responsabilidade de apontar a Manutenção o que precisa ser arrumado e programar a arrumação, e a Manutenção tem a responsabilidade de executar, da melhor forma possível, conforme orientação da Governança. O trabalho alinhado entre esses dois setores, garantirá apartamentos em bom estado para o uso do hóspede.

A Governança tem ainda a responsabilidade de avaliar o enxoval disponível, tirando de uso aquilo que não mais condiz com a expectativa do hóspede e deixando a disposição toalhas e lençóis, macios, limpos e cheirosos, para garantir o seu bem-estar.

Figura 21 - Estética



Fonte: Dados primários (2014)

No que diz respeito a classe de conteúdo estética, revelam-se como indispensáveis para a qualidade em serviços de hotelaria, os indicadores "apartamento com cheiro agradável" com 62,3% , "apresentação do café da manhã" com 60,6% e "isolamento acústico do apartamento" com 57%.

Todos os indicadores referem-se a sensações do hóspede para com o hotel. Um apartamento cheiroso garantirá encantamento, assim como um bom isolamento acústico, uma boa noite de sono. Uma bonita apresentação do café da manhã dará satisfação aos olhos do hóspede e posteriormente se traduzirá em satisfação com o sabor. Como dito por um dos gestores do hotel, comida não é só sabor, e sim uma série de atributos: apresentação, sabor e textura.

Figura 22 - Sustentabilidade



Fonte: Dados primários (2014)

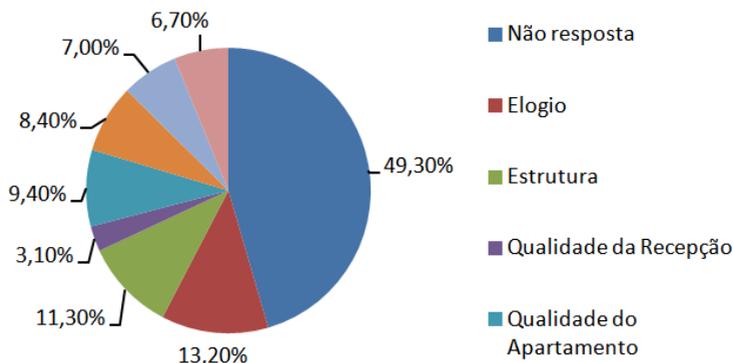
Para a classe de conteúdo criada pela autora, sustentabilidade, destaca-se como indispensável para a qualidade em serviços de hotelaria o indicador "opção de troca ou não de toalhas/lençóis" com 52,6%. O alto percentual alcançado nesse indicador revela a preocupação do hóspede pela economia de água e preservação do meio ambiente. Quando o hóspede opta por não trocar seus lençóis e toalhas, entende que sua ação estará ajudando a economizar água e preservar assim esse recurso tão valioso e cada vez mais escasso.

4.3 AS SUGESTÕES DE MELHORIA

Este tópico apresenta as sugestões dos hóspedes para que o Porto da Ilha se torne ainda melhor. Os dados são

provenientes da última questão do questionário apresentado aos hóspedes. A resposta a essa pergunta não era obrigatória e a quantidade de citações é superior a quantidade de respondentes devido às respostas múltiplas. As respostas foram compiladas em categorias para facilitar a análise e apresentação dos dados e podem ser encontradas na íntegra no (APÊNDICE C). Abaixo está o gráfico 6, que apresenta as categorias e percentuais de sugestões citadas pelos hóspedes.

Gráfico 6 - Sugestões de melhorias citadas pelos hóspedes



Fonte: Dados primários (2014)

Como já mencionado, a resposta a esta questão não era obrigatória, por isso, 49,30% dos respondentes não responderam a pergunta. No entanto, os que responderam, deixaram um rico referencial para que o Hotel avalie o que foi sugerido e possa realizar ações que vão ao encontro do desejo dos hóspedes.

Os hóspedes foram questionados sobre o que melhorariam ou mudariam no Porto da Ilha Hotel, e surpreendentemente, 13,20% dos respondentes se limitaram a fazer elogios, como os seguintes:

- *“Adorei tudo!”*, *“O Porto da Ilha Hotel me surpreendeu em qualidade de atendimento, conforto do quarto e café da manhã variado e muito gostoso. Fiquei muito satisfeita”*. *“Achei o Hotel ótimo. Muito limpo, bem localizado, café da manhã delicioso e os funcionários muito simpáticos, sempre preocupados em oferecer um bom atendimento”*. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Das demais respostas, 11,3% foram classificadas como sugestões de melhorias quanto a Estrutura, tendo destaque as seguintes questões: melhoria na *wifi* do Hotel, com 15 citações, colocação de aparelhos de ginástica ou piscina no hotel, melhorando as opções de lazer, com 12 citações e melhoria do isolamento acústico com 11 citações. Outras sugestões com menor número de citações e que também foram categorizadas como de estrutura dizem respeito a troca de carpet por piso, realizar reforma do 2 andar do hotel e aumentar o tamanho do quarto. As seguintes respostas ilustram a categoria:

- *“Apenas a colocação de 1 esteira, 1 bicicleta e 1 aparelho de musculação (em um pequeno espaço), 1 pequena piscina (ou na ausência de espaço) – 1 ofurô”*, *“Teria uma academia e internet mais rápida”*, *“Melhoraria a aparência do segundo andar. Nos quartos de outros andares dá vontade de ficar, são mais aconchegantes apesar do banheiro ter a mesma aparência. As camas do segundo andar deveriam ser de casal e colocar secador nos banheiro”*. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outra categoria de sugestões foi definida como Qualidade do Apartamento, que obteve 9,40% das sugestões dos hóspedes. Para essa categoria os destaques foram: melhorar os travesseiros ou colchões com 9 citações, e melhorar a

temperatura ou pressão do chuveiro com 6 citações; outras sugestões dadas dizem respeito a troca de copos de plástico por copos de vidro ou plástico resistente, ter mais canais na TV, melhorar a dedetização do apartamento, deixar disponível no quarto a senha da wifi, ter toalhas de banho maiores, conversores de 220 volts para 110 volts, trocar amenities e organizar melhor as tomadas no apartamento. Seguem algumas respostas que ilustram a categoria:

- “*Chuveiro: água com pressão muito fraca*”, “*Toalhas de banho (eram pequenas)*”, “*Colchão estava macio, colocaria um mais rígido*”. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Com 8,4% do total de respostas, a próxima categoria foi nomeada como sem sugestões, que foram aquelas pessoas que responderam que não mudariam nada no Porto da Ilha Hotel, para exemplificar essa categoria, temos os seguintes depoimentos:

- “*Sinceramente nada. Sempre fui muito bem atendido, em tempo rápido, pessoas simpáticas.*”, ou ainda “*Não mudaria nada, achei tudo perfeito*”. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A categoria Qualidade do A&B obteve 7,00% das sugestões de melhorias. As sugestões dadas dizem respeito em sua maioria ao *room service* ser realmente 24 horas com 6 citações e melhorar o cardápio do *room service* com 6 citações também. Dentre outras sugestões, ter mais frutas ou salada de frutas no café da manhã também foram citadas, abrir o restaurante para o jantar, melhorar o atendimento por parte dos funcionários do café da manhã, oferecer no domingo o mesmo horário do café da manhã oferecido durante a semana e ter os mesmos itens do começo ao final do café. Seguem algumas respostas que ilustram a categoria:

- *“Melhoraria a qualidade e variedade do café da manhã”, “O atendimento de room service deveria ser 24 horas aos sábados. Eu e minha amiga ficamos com sede e fome porque não havia atendimento, acabava às 21 horas”, “Melhoraria o cardápio do room service”, “Restaurante abrir a noite”.* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outras das sugestões, com 6,70% do total de sugestões dadas, foram categorizadas como Política de Reservas, para essa categoria, o maior número de sugestões diz respeito a não cobrar estacionamento, com 11 citações, ter local para fumar ou permitir fumar em apartamentos com sacada com 5 citações e melhorar opções de parcelamento com 4 citações. Outras sugestões dadas dizem respeito a melhorar a organização do setor de reservas, possibilidade de alterar a reserva sem taxa extra, criar programa de fidelidade e enviar e-mails com promoções do Hotel. Seguem alguns dos depoimentos dados pelos hóspedes e que ilustram essa categoria:

- *“Opção de parcelamento de cartão de crédito com valor inferior ao oferecido hoje”, “O valor do estacionamento poderia estar incluso na diária (com um preço mais em conta, achei meio caro)”, “Apenas melhoraria a disponibilidade de mudança da reserva sem taxas extra”, “Colocaria um programa de fidelidade por diárias para os clientes”.* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Algumas sugestões foram dadas também especificamente para o setor Recepção e correspondem a 3,1% do total de respostas. Atender com mais gentileza na recepção foi citada 3 vezes como uma necessidade de melhoria do Porto da Ilha, além disso, gratuidade para serviços de impressão, mais rapidez no *check in* e *check out* e dar informações mais

claras sobre onde estacionar o carro assim que chega no hotel. Para ilustrar essa categoria, seguem algumas das respostas dadas pelos hóspedes:

- *“Rapidez no check out”, “Melhorar o atendimento aos clientes, esforçando-se para ajudar a resolver os problemas e não apenas dizer: “não tem o que fazer, senhor”, “Flexibilidade no atendimento da recepção”* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Os dados das pesquisas quantitativa e qualitativa, aliados as sugestões dadas pelos hóspedes, poderão nortear a atuação do hotel no sentido de torná-lo ainda melhor na percepção dos hóspedes.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS E CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico serão tratados os dados considerados como extremos pelos hóspedes, ou seja, os de maior e menor avaliação em seus contrastes, os aspectos valorizados que de algum modo estão fora de uma curva normal, bem como o cruzamento da percepção dos gestores, identificando convergências e divergências.

4.4.1 Contrastes relevantes

Analisar apenas os itens considerados “indispensáveis” pelos hóspedes pode mascarar outros indicadores que apesar de não terem recebido altas pontuações como “indispensáveis”, receberam altas pontuações como “importantes”, e não podem por esse motivo serem esquecidos pelos hoteleiros. Serão apresentados nesse tópico, tanto os itens “indispensáveis” quanto os “importantes” para a qualidade em serviços de hotelaria. Neste sentido, indicadores relevantes segundo a

percepção dos hóspedes, que não foram categorizados como “indispensáveis”, mas detiveram uma avaliação significativa, sendo identificados como “importantes” passam também a ser objeto de análise neste tópico.

Tanto a localização do hotel quanto o acesso ao mesmo foram considerados “indispensáveis” para que o serviço seja considerado de qualidade.

Para a classe de conteúdo velocidade, o indicador de maior destaque e relevância para os hóspedes é a que diz respeito à rapidez no atendimento da recepção, especificamente ao que tange aos serviços de *check in* e *check out* do hóspede.

No que diz respeito a consistência, apesar de o indicador “temperatura e pressão do chuveiro” ter tido o percentual de indispensável mais baixo dentre os 3 indicadores, quando leva-se em conta as respostas da opção importante, esse indicador passa a ser o mais importante dos três, reforçando a necessidade de atenção por parte dos gestores do hotel.

Na classe de conteúdo competência, os indicadores “Wifi rápido e sem falhas” e “facilidade na efetivação da reserva” foram os que obtiveram percentuais mais altos no item 5 – “indispensável”. Mas, apesar de o indicador “disponibilidade de serviços de lavanderia” ter sido considerado como indispensável por apenas 16,6% dos respondentes e “Serviços à la carte no restaurante” por 27,4%, foram apontados por 60,8% e 62%, respectivamente como importante, mostrando que é preciso haver atenção por parte dos gestores já que estes indicadores sinalizam qualidade em serviços de hotelaria para número considerável de hóspedes.

Com relação ao atendimento, os indicadores “disponibilidade para sanar dúvidas dos hóspedes e cortesia dos funcionários”, se tornam ainda mais indispensáveis quando também se leva em conta as respostas “importante”; corroborando a necessidade de contato entre hóspedes e funcionários e a busca por funcionários que tenham perfil cortês e que também sejam treinados no ambiente de trabalho

para melhorar o atendimento e aumentar a disponibilidade para atender com cortesia e simpatia.

No que diz respeito a flexibilidade, a “variedade de opções de *room service*” com 60,3% de respostas na opção importante, deve ser levada em conta quando se prepara um cardápio de opções ao hóspede. A troca do cardápio com certa frequência, por exemplo, oferecendo cardápio de verão e cardápio de inverno, também podem garantir que o hóspede perceba como de qualidade a variedade de opções apresentadas.

A “segurança aos hóspedes” e “tranquilidade das redondezas” são indicadores considerados indispensáveis para que os serviços sejam considerados de qualidade. Cabe ao gestor oferecer ao hóspede essa sensação, tanto fora quanto dentro do hotel, e até mesmo dentro do apartamento.

Com relação ao custo, “o café da manhã incluído na diária” alcançou a maior pontuação quanto a ser “indispensável”, no entanto, quando se soma as avaliações de “indispensável” e “importante”, a maior preocupação dentre os indicadores parece realmente ser o “preço das diárias”. Para que o hóspede esteja então disposto a pagar por uma diária de hotel, os serviços precisam ser condizentes a sua expectativa.

A precisão da conta é considerada indispensável por 68,5% dos hóspedes, que com a soma dos 29,1% que a consideraram importante, revela 97,6% dos hóspedes considerando esse indicador entre indispensável e importante. Reforça-se a necessidade de um trabalho baseado na verdade, realizado por profissionais treinados e auditado para minimizar a possibilidade de erros.

A limpeza e organização do apartamento revelam serem ainda mais “indispensáveis” para a qualidade em serviços de hotelaria quando somadas as respostas indispensáveis, temos as respostas importantes, alcançando um percentual de 98,6%. Essa avaliação abre os olhos dos gestores para a importância de garantir ao hóspede um ambiente sempre limpo.

Com relação ao conforto, dois indicadores já tinham sido considerados “indispensáveis” em função do percentual alcançado para o item 5, “conforto do quarto” e “conforto do colchão”. Porém, outros indicadores também precisam ser levados em conta apesar de não terem alcançado altos índices para sua indispensabilidade. Estamos falando da “variedade de itens do frigobar” que obteve 67,8% das respostas no item importante, “quantidade de canais de TV a cabo” com 66,1% das respostas no item importante, “mesa de trabalho com cadeira e iluminação própria” com 60,6% das respostas no item importante e “disponibilidade de jornais e revistas no hall” com 64,4% das respostas no item importante. Os altos percentuais alcançados por esses indicadores no item importante, indicam preferências de um público executivo.

Quanto a qualidade dos bens, o “estado do enxoval (toalhas e lençóis)”, “climatização (refrigeração/calefação) adequada” e “condições dos equipamentos” são os indicadores que alcançaram percentuais mais altos quanto a sua indispensabilidade para a qualidade em serviços de hotelaria. No entanto, os “amenities disponíveis” com 64,7% no item importante, a “existência de área de lazer (piscina, academia, sala de jogos)” com 64,4% no item importante, assim como “disponibilidade de salas para reunião” com 60,3% de avaliações no item importante devem ser considerados relevantes para a qualidade em serviços de hotelaria. Para essa classe de conteúdo, surgem preferências para diferentes motivos de viagens, o indicador existência de área de lazer para um público que busca lazer, e disponibilidade de salas para reunião para um público executivo.

Para a classe de conteúdo estética, algumas características do apartamento precisam ser cuidadas para que o hóspede considere o serviço como de qualidade: “o apartamento deve ter cheiro agradável” e um bom “isolamento acústico”; além disso, a “apresentação do café da manhã” e a “decoreção do restaurante” são valorizadas pelos hóspedes.

Privar pela boa “aparência externa do Hotel” também pode ser boa estratégia para garantir que os serviços sejam considerados de qualidade, já que, 61,3% dos hóspedes consideram esse indicador importante.

Todos os indicadores citados acima podem ser controlados e alterados pelos gestores como estratégia para melhorar a percepção do hóspede quanto a qualidade em serviços de hotelaria. No entanto, um indicador considerado como importante para a qualidade em serviços de hotelaria e que dificilmente poderá ser alterado uma vez que este esteja pronto, é o tamanho do apartamento. Por isso, caso um hotel esteja em fase de projeto, esse indicador precisa ser pensado e projetado de forma que venha ao encontro das expectativas dos hóspedes.

4.4.2 Percepções de gestores e hóspedes – convergências e divergências

Neste tópico serão apresentadas por categorias as percepções convergentes e divergentes entre gestores e hóspedes do Porto da Ilha Hotel sobre qualidade em serviços de hotelaria.

Quanto a categoria acesso, há visões divergentes entre gestores e hóspedes, pois, apesar de os gestores considerarem a localização do hotel importante, acreditam que esse atributo passa a não ser importante na temporada de verão, fato que não se observa na percepção dos hóspedes, que avaliaram a localização do hotel com 68,8% das respostas para o item indispensável. Além disso, tivemos o mês de janeiro de 2014, como o mês de maior ocupação de todo o ano até agora, corroborando com a importância da localização do hotel durante todo o ano.

No que diz respeito a velocidade, a rapidez na entrega do *room service* foi um item considerado indispensável pelos gestores mas não pelos hóspedes, que avaliaram a rapidez no

atendimento da recepção como o item indispensável dessa classe de conteúdo.

Com relação à consistência, boa cama e bom chuveiro são opiniões convergentes entre hóspedes e gestores. Assim como a qualidade dos produtos do café da manhã e disponibilidade das acomodações reservadas.

Gestores enfatizaram a importância de mensageiros para auxílio com bagagem, indicador apontado também na classe de conteúdo competência, o que não foi percebido pelos hóspedes como um item indispensável.

Ainda para a classe de conteúdo competência, é unânime para gestores e hóspedes que a Internet seja rápida e sem falhas, praticamente como uma obrigação do hotel. Outro item convergente como importante na opinião de gestores e hóspedes seria a possibilidade de o restaurante abrir a noite com opção *à la carte*.

A cordialidade dos funcionários, indicador da classe de conteúdo atendimento, foi citada por todos os gestores como essencial para a qualidade em serviços de hotelaria e converge com a opinião dos hóspedes como item apontado como indispensável para a qualidade em serviços de hotelaria, assim como a disponibilidade dos funcionários para sanar dúvidas.

Com relação a flexibilidade, ou seja, capacidade do hotel de se adaptar as preferências dos hóspedes, parece ser mais uma preocupação do gestor que do hóspede. Com relação ao *room service*, a variedade de opções no cardápio foi considerada mais importante para os hóspedes, enquanto para os gestores a flexibilidade para trocas nos pedidos realizados e a rapidez na entrega foram considerados mais valiosos. Os produtos orgânicos no cardápio e opções de produtos light, sem glúten ou lactose foram considerados importantes tanto para gestores quanto para hóspedes, mas nenhum dos dois públicos considera esse indicador indispensável.

No que diz respeito a segurança, não ter avarias na garagem foi enfatizado pelos gestores como indispensável, o

que na avaliação dos hóspedes não se concretizou. As percepções de gestores e hóspedes convergem no sentido de ter um atendimento rápido, no entanto, os hóspedes não parecem estar tão preocupados que o serviço seja seguro, ou seja, sem avarias.

Para a classe de conteúdo custo, os gestores opinaram por ter garagem incluída no valor da diária como indispensável para a qualidade em serviços, já os hóspedes não parecem considerar item indispensável apesar de terem surgido sugestões para que a garagem seja incluída na diária na questão aberta do questionário.

Quanto à classe de conteúdo integridade, existe convergência quanto à necessidade de a conta ser precisa, assim como a opinião também converge quanto à solução de possíveis problemas ainda na estada do hóspede. Os gestores entendem que os hóspedes devem ser compensados com outro serviço ainda na estada quando acontece algum problema.

A limpeza e organização do apartamento foi outro dos indicadores considerado indispensável para gestores e hóspedes. Nenhum dos dois públicos pesquisados tem dúvida que os apartamentos precisam estar impecáveis quanto a limpeza para que sejam considerados de qualidade.

Sobre o conforto, gestores e hóspedes tem a mesma opinião sobre o colchão, precisa ser confortável. Outros itens considerados importantes tanto para gestores quanto para hóspedes são travesseiros e quantidade de canais de TV a cabo. Os conversores de tomada foram apontados como importantes pelos gestores, mas não tão importantes pelos hóspedes.

Com relação à qualidade dos bens, gestores e hóspedes tem a mesma percepção, o estado do enxoval é extremamente importante, além da climatização do apartamento e condições dos equipamentos. Sala de reuniões foi apontada pelos gestores como indispensável, mas não pelos hóspedes que apesar de perfil executivo, percebem como importante, mas não indispensável em um hotel. A existência de área de lazer com

piscina, equipamentos de ginástica ou pelo menos sala de jogos ou área de lazer para crianças foi considerada importante para ambos para a qualidade em serviços.

Um indicador extremamente divergente na percepção de gestores e hóspedes diz respeito a disponibilidade de área para fumantes dentro do Hotel. Os gestores sugerem, mas esse foi, apesar de haver sugestões de alguns hóspedes na questão aberta para uma área como essa, o indicador mais rejeitado pelos hóspedes, tendo percentual 49% como irrelevante para a qualidade em serviços de hotelaria.

Sobre a classe de conteúdo estética, a percepção de gestores e hóspedes é convergente no que diz respeito a apresentação do café da manhã e apartamento com cheiro agradável.

Com relação a classe de conteúdo sustentabilidade, também são convergentes as percepções de gestores e hóspedes sobre a opção de troca ou não de toalhas e lençóis.

A avaliação das convergências e divergências subsidia a definição do construto. Abaixo as convergências e divergências na percepção de gestores e hóspedes sobre a qualidade em serviços de hotelaria serão apresentadas em formato de quadros - 9 e 10.

Quadro 9 – Convergências na percepção de gestores e hóspedes do Porto da Ilha Hotel sobre qualidade em serviços de hotelaria.

CONVERGÊNCIAS
Boa cama e bom chuveiro
Qualidade dos produtos do café da manhã
Disponibilidade das acomodações reservadas
<i>Wifi</i> rápida e sem falhas
Restaurante abrir a noite com opção à la carte
Cordialidade dos funcionários
Disponibilidade dos funcionários para sanar dúvidas

CONVERGÊNCIAS
Rapidez no serviço da garagem
Precisão da conta
Solução de possíveis problemas durante a estada
Travesseiros confortáveis
Quantidade de canais na TV
Estado do enxoval
Condições dos equipamentos
Área de lazer com piscina
Apresentação do café da manhã
Apartamento com cheiro agradável
Troca ou não de toalhas e lençóis

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quadro 10 – Divergências na percepção de gestores e hóspedes do Porto da Ilha Hotel sobre qualidade em serviços de hotelaria.

INDICADOR	DIVERGÊNCIAS	
	GESTORES	HÓSPEDES
Localização	Acreditam que a localização do Hotel é importante apenas fora da temporada de verão.	Valorizam a localização do hotel durante todo o ano.
Rapidez na entrega do <i>room service</i>	Considerada mais importante a rapidez na entrega do <i>room service</i> pelos gestores do que pelos hóspedes. Os gestores consideram a flexibilidade na alteração de pedidos e a rapidez na entrega mais importante que a variedade de opções do cardápio.	Ao contrário dos gestores, antes da flexibilidade e da rapidez na entrega do pedido a variedade de opções do cardápio de <i>room service</i> é mais valorizada pelo hóspede.

INDICADOR	DIVERGÊNCIAS	
	GESTORES	HÓSPEDES
Variedade de opções do <i>room service</i>	Para os gestores, a variedade de opções no cardápio do <i>room service</i> não é tão importante quanto flexibilidade e rapidez na entrega do pedido.	Para os hóspedes, a variedade de opções no cardápio do <i>room service</i> é mais importante que a flexibilidade e rapidez na entrega do pedido.
Auxílio com bagagem	Gestores consideram indispensável o auxílio com bagagem.	Hóspedes consideram o auxílio com bagagem importante, mas não indispensável como os gestores.
Garagem segura (sem avarias)	A garagem sem avarias é uma preocupação maior dos gestores que dos hóspedes.	Os hóspedes dão mais importância a um atendimento de garagem rápido do que um atendimento seguro (sem avarias).
Garagem incluída no valor da diária	A garagem incluída no valor da diária foi considerada indispensável para os gestores.	Os hóspedes consideram importante, mas não indispensável para a qualidade em serviços de hotelaria.
Disponibilidade de conversores para tomada	Foi considerada importante pelos gestores a disponibilidade de conversores para tomada.	Os hóspedes não consideraram importante a disponibilidade de conversores para tomada.
Existência de salas para reunião	A existência de salas para reunião foi considerada indispensável pelos gestores para a qualidade em serviços de hotelaria.	Os hóspedes consideram importante, mas não indispensável para a qualidade em serviços de hotelaria.
Disponibilidade de local para fumantes	Foi considerado importante pelos gestores haver um local destinado à fumantes no Hotel.	Os hóspedes consideram indispensável haver um local para fumantes no Hotel.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

4.5 PROPOSTA DO CONSTRUTO

O presente construto possibilitou a consolidação das informações qualificadas como “indispensável” – respostas com relevância considerada máxima no questionário, ou seja, 5 - e “importante” – respostas com relevância considerada 2, 3 ou 4 no questionário, cuja avaliação dos hóspedes tivesse reunido mais de 97% das avaliações apontadas, ou seja, minimizando ao máximo o erro derivado da pesquisa.

Assim, foram considerados os seguintes critérios para a definição do construto de qualidade em serviços de hotelaria: indicadores com avaliação superior a 50% como “indispensável” na percepção dos hóspedes, seguido dos indicadores em que a soma de “indispensável” e “importante” superou os 97% na avaliação.

O construto de qualidade em serviços de hotelaria pode ser visualizado no quadro 11 abaixo:

Quadro 11 - Construto de qualidade em serviços de hotelaria

Acesso	Indispensável	Indispensável mais Importante	Velocidade	Indispensável	Indispensável mais Importante
Localização do Hotel	68,80%	99,10%	Rapidez no atendimento da Recepção	57,90%	98,30%
Acesso ao Hotel	62,30%	98,80%			
Consistência			Competência		
Disponibilidade das acomodações reservadas	67,30%	96,90%	Wifi rápido e sem falhas	61,10%	96,20%
Qualidade dos produtos do café da manhã	66,40%	96,90%	Facilidade na efetivação da reserva	56,00%	96,60%
Temperatura e pressão do chuveiro	62%	98,50%			

Acesso	Indispensável	Indispensável mais Importante	Velocidade	Indispensável	Indispensável mais Importante
Atendimento			Flexibilidade		
Cortesia dos funcionários	71,90%	99,10%	Existência de sucos naturais	54,80%	95,90%
Serviço de recepção aberto 24 horas	63,60%	95,60%			
Disponibilidade dos funcionários para sanar dúvidas dos hóspedes	58,20%	97,60%			
Segurança			Custo		
Segurança aos hóspedes	69,50%	95,90%	Serviço de café da manhã incluído na diária	70,20%	95,20%
Tranquilidade das redondezas	48,80%	98,60%	Preço das diárias	58,40%	98,80%
Integridade			Limpeza		
Precisão da conta	68,50%	97,60%	Limpeza e organização do apartamento	81%	98,60%
Solução de possíveis problemas durante sua estada	57,70%	95,90%	Limpeza do restaurante	73,60%	96,70%
Conforto			Qualidade dos bens		
Conforto do colchão	71,90%	99,10%	Estado do enxoval (toalhas e lençóis)	71,60%	99,20%
Conforto do quarto	63,70%	99,00%	Climatização (refrigeração/calefação) adequada	62,70%	98,30%

Acesso	Indispensável	Indispensável mais Importante	Velocidade	Indispensável	Indispensável mais Importante
			Condições dos equipamentos	54,60%	98,40%
Estética			Sustentabilidade		
Apartamento com cheiro agradável	62,30%	98,30%	Opção de troca ou não de toalhas/lençóis	52,60%	96,10%
Apresentação do café da manhã	60,60%	97,40%			
Isolamento acústico do apartamento	57%	95,20%			
Aparência externa do Hotel	36,10%	97,40%			

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com base nesta perspectiva é possível considerar que os resultados apresentados ensejam duas propostas: a primeira, de um *check list* para avaliação da qualidade em serviços inerentes a um hotel segundo a percepção de gestores; e a segunda, uma proposta de operacionalização daqueles indicadores que fazem parte do construto de qualidade em serviços de hotelaria.

4.5.1 Check list

Os indicadores elaborados com base na pesquisa qualitativa podem funcionar como um *check list*, ou uma lista de verificação para a avaliação dos serviços de um hotel.

Neste *check list*, cada item representa um ponto que deve ser levado em conta para que os serviços sejam

considerados de qualidade. Revela-se assim, os indicadores relevantes para a gestão, que podem suscitar à operação do hotel a avaliação de cada um, já que, podem responder por um perfil de qualidade desejado.

Segue proposta do *check list* no quadro 12 abaixo:

Quadro 12 - *Check list* de qualidade em serviços de hotelaria

Classe de Conteúdo	Indicador
Acesso	Localização do Hotel. Acesso ao Hotel.
Velocidade	Rapidez no atendimento da Recepção (<i>check in/check out</i>). Rapidez no atendimento da garagem. Rapidez das entregas de <i>room service</i> .
Consistência	Disponibilidade das acomodações reservadas (se hospedar no apartamento que reservou). Qualidade dos produtos do café da manhã. Temperatura e pressão do chuveiro.
Competência	Disponibilidade de serviços de lavanderia. Disponibilidade de serviço de mensageiro (auxílio com bagagem). Serviço a la carte no restaurante do hotel. <i>Wifi</i> rápido e sem falhas. Facilidade na efetivação da reserva.
Atendimento	Disponibilidade dos funcionários para sanar dúvidas dos hóspedes. Cortesia dos funcionários. Funcionários que falam inglês ou espanhol. Serviço de recepção aberto 24 horas. <i>Room Service</i> disponível 24 horas. Serviço de impressão como cortesia.
Flexibilidade	Variedade de frutas no café da manhã. Existência de sucos naturais.

Classe de Conteúdo	Indicador
	Preocupação em saber preferências dos hóspedes para alterar, caso necessário os serviços oferecidos. Variedade de opções do <i>Room Service</i> . Opção de produtos orgânicos, light, sem glúten e sem lactose no cardápio.
Segurança	Serviço de cofre. Garagem segura. Tranqüilidade das redondezas. Segurança aos hóspedes.
Custo	Diária da garagem incluída na diária do hotel. Preço do <i>room service</i> . Serviço de café da manhã incluído na diária. Valor de estacionamento. Preço das diárias.
Integridade	Precisão da conta. Solução de possíveis problemas durante sua estada.
Comunicação	Receber retorno caso tenha deixado observações / elogios ou reclamações ao Hotel.
Limpeza	Limpeza e organização do apartamento. Limpeza do restaurante.
Conforto	Conforto do colchão. Conforto do quarto. Variedade de itens do Frigobar. Quantidade de canais de Tv a cabo. Modelos de Travesseiros variados. Secador de cabelo à disposição e a pedido. Mesa de trabalho com cadeira e iluminação própria. Disponibilidade de jornais e revistas no hall. Serviço de guarda volumes disponível para os hóspedes. Disponibilidade de adaptadores para tomada.
Qualidade dos Bens	Estado do enxoval (toalhas e lençóis). Amenities disponíveis (shampoo, sabonete, condicionador). Climatização (refrigeração/calefação) adequada.

Classe de Conteúdo	Indicador
	Condições dos equipamentos. Disponibilidade de área de fumantes dentro do Hotel. Disponibilidade de salas para reunião. Computadores disponíveis para uso dos hóspedes. Existência de área de lazer (piscina, academia, sala de jogos).
Estética	Apartamento com cheiro agradável. Apresentação do café da manhã. Decoração do restaurante. Tamanho do apartamento. Aparência interna (decoreação). Isolamento acústico do apartamento. Aparência externa do hotel.
Sustentabilidade	Opção de troca ou não de toalhas/lençóis. Economizador de energia nos quartos.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

4.5.2 Operacionalização do Construto

O construto de qualidade em serviços de hotelaria foi elaborado a partir da opinião de hóspedes e gestores do Porto da Ilha Hotel. A opção pela operacionalização do construto, em detrimento do *check list* se revelou prioritária, uma vez que o construto reúne as principais indicações de qualidade apontadas pelos hóspedes, o que, portanto, deve ser o foco principal da gestão. Esta consolidação das informações representa a interpretação da pesquisadora, a partir das informações derivadas da pesquisa, suscitando o desenvolvimento de um percurso possível de ser observado pela gestão hoteleira.

Para facilitar a compreensão dos leitores, as ações serão apresentadas de acordo com as classes de conteúdo e indicadores que formaram o construto. Desta forma, seguem as ações nos quadros abaixo:

Quanto à classe de conteúdo Acesso seguem ações para operacionalização no quadro 13:

Quadro 13 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Acesso

Acesso	
Localização do Hotel	<p>A localização do Hotel não é algo que se possa mudar. Porém, pode-se estudar que públicos procuram o hotel e porque são atraídos pela localização, o que há nas redondezas e pode atrair hóspedes, para criar ações que incentivem a sua vinda. Outra estratégia que pode compensar a localização é oferecer traslado do Hotel a certos pontos da cidade. Agindo dessa forma, cria-se a possibilidade de conquistar um hóspede que só ficaria em outro hotel pela proximidade de um centro de eventos, por exemplo, fazendo com que ele se hospede no Hotel que tem melhor café da manhã ou conforto no quarto e que o levará até onde ele precisa sem custo adicional.</p>
Acesso ao Hotel	<p>Quanto ao acesso, pode-se agir no sentido de melhorar a sinalização até a chegada no Hotel, assim como as vias utilizadas para a chegada no mesmo. Para um hotel executivo, por exemplo, espera-se que a chegada seja por ruas asfaltadas e em bom estado de conservação. Ainda com relação ao acesso, é preciso ter preocupação com a sinalização na frente do Hotel para que ele seja facilmente encontrado, e pode-se ainda fazer uso de luminosos para que a noite e de longe, também seja fácil visualizá-lo. Chegando ao Hotel, é preciso que seja fácil acessar a Recepção ou Garagem caso o hóspede esteja de carro.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quanto à Velocidade, as sugestões são apresentadas no quadro 14:

Quadro 14 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Velocidade

Velocidade	
Rapidez no atendimento da Recepção	<p>Para garantir que o atendimento da Recepção seja rápido no que diz respeito a <i>check in</i> e <i>check out</i>, o hotel pode cronometrar o tempo de atendimento e estabelecer uma média considerada rápida e satisfatória para os hóspedes e passar a treinar os funcionários para obter essa média. Pode dimensionar o número correto de funcionários para que o atendimento seja realizado no tempo estabelecido, e em horários que sabe-se que há mais fluxo de <i>check in</i> ou <i>check out</i> fazer alterações nas escalas para que haja mais funcionários trabalhando.</p> <p>Para agilizar o <i>check in</i>, pode-se desenvolver a modalidade de <i>web-check in</i>, para que o hóspede possa chegar no Hotel e já ter a FNRH preenchida por exemplo, sendo necessário apenas o pagamento das diárias e entrega das chaves. A recepção pode também deixar as chaves dos apartamentos prontas, caso já tenha destinado os apartamentos que serão ocupados por cada hóspede.</p> <p>No <i>check out</i>, caso seja necessário que a Governança passe o consumo de frigobar para a Recepção, é necessário também estabelecer um tempo máximo de espera, e cumpri-lo.</p> <p>O treinamento constante dos funcionários também é importante e facilitará a realização dos procedimentos da Recepção com rapidez.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quanto à Consistência seguem sugestões no quadro 15:

Quadro 15 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Consistência

Consistência	
Disponibilidade das acomodações reservadas	<p>Mais do que garantir que o hóspede fique no tipo de apartamento ou categoria a qual reservou é preciso primeiramente garantir que ele entenda o que está comprando. A comunicação em todos os canais de venda, seja por telefone, e-mail, site do hotel e demais portais <i>on-line</i>, tem que ser clara para que o hóspede compre uma acomodação que esteja de acordo com a sua necessidade e expectativa.</p> <p>Além disso, outra forma de garantir que o hóspede tenha clareza do que comprou é enviar uma confirmação de reserva com todos os dados da reserva efetivada por ele por e-mail; caso haja algum desacordo, ele pode entrar em contato com o hotel e fazer a alteração.</p> <p>Outro cuidado está na atenção dos funcionários responsáveis por reservas e que inserem as reservas no sistema do Hotel. Se o hóspede comprou um apartamento com cama de casal e por engano a pessoa de reservas colocou no sistema como cama de solteiro, poderá causar um constrangimento ao hóspede no momento do <i>check in</i>. Por isso, a atenção nesse momento é essencial para garantir qualidade nesse indicador.</p> <p>O hóspede tem que ter clareza do que comprou, e quando chega no Hotel, o <i>check in</i> tem que ser dado exatamente no quarto que ele comprou.</p> <p>Para se obter um índice quanto a disponibilidade das acomodações reservadas, devem ser contabilizados todos os <i>check in</i> realizados em categorias erradas, levantar os motivos e fazer acompanhamento dos dados para que não mais aconteça.</p>
Qualidade dos produtos do café da manhã	<p>Produtos frescos e de marcas reconhecidas como de qualidade pela sociedade podem garantir a percepção dos hóspedes por produtos de qualidade no café da manhã. Pesquisar as preferências dos hóspedes também pode ajudar na escolha dos produtos de qualidade.</p> <p>Todos os produtos devem ser novos e repostos com</p>

Consistência	
	freqüência, assim como devem ser bem armazenados e provados aleatoriamente para comprovar que continuam de qualidade. Para haver consistência, a qualidade precisa ser mantida, e é responsabilidade do Chefe de Cozinha conseguir isso.
Temperatura e pressão do chuveiro	Cabe a cada hotel, a partir da opinião de seus hóspedes, definir a temperatura e pressão ideais para seus chuveiros, e a Governança monitorar todos os chuveiros para garantir que estão chegando a temperatura e pressão determinadas. Caso não estejam, a Manutenção deve ser acionada para resolver o problema, seja fazendo um pequeno reparo, seja verificando a central de gás (caso haja no hotel), seja sugerindo a compra de um novo equipamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

16: Quanto à Competência, as sugestões seguem no quadro

Quadro 16 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Competência

Competência	
Wifi rápido e sem falhas	<p>Há sempre alguma novidade na área de internet. Para garantir que a rede <i>wifi</i> seja rápida e sem falhas é preciso contar com um profissional de Tecnologia da Informação atento a novos equipamentos e a rede, para que possa suportar todos os acessos do Hotel sem falhas.</p> <p>Atualmente também há sites que controlam a velocidade da internet e podem ser aliados para que o hotel faça o controle da sua rede.</p> <p>Outra estratégia importante para que as falhas sejam minimizadas, é contar com dois provedores de internet, caso um falhe, o outro entra automaticamente; assim, os hóspedes nunca ficarão sem internet.</p>
Facilidade na efetivação da reserva	<p>O hóspede precisa ter a sua disposição canais fáceis e ágeis para realizar a sua reserva. Seja por telefone, <i>e-mail</i>, site do hotel, balcão ou demais portais <i>on line</i>, os procedimentos precisam ser fáceis e claros para o hóspede. Uma forma de verificar se há realmente facilidade na efetivação da reserva é pedir para que um cliente oculto teste todos os veículos em que é possível realizar uma reserva, a partir da experiência desse cliente, pode ser possível realizar alterações no sentido de facilitar a efetivação da reserva.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quanto ao Atendimento, as sugestões são apresentadas no quadro 17:

Quadro 17 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Atendimento

Atendimento	
Cortesia dos funcionários	<p>Desde a contratação de um funcionário para trabalhar em um hotel deve-se buscar aqueles com perfil para lidar com o público e que fazem isso de maneira cortês, esse é o primeiro passo para obter um atendimento com cortesia.</p> <p>Deve-se também realizar treinamentos que ensinem e incentivem os funcionários a atenderem de forma cortês. Outra forma de garantir que os funcionários atendam com cortesia é criar políticas de incentivo a tal comportamento, premiando os mais elogiados pelo atendimento, por exemplo.</p>
Serviço de Recepção aberto 24 horas	<p>Para que a Recepção possa ficar aberta 24 horas é preciso criar uma escala de trabalho que permita a realização de turnos 24 horas. O Hotel precisa avaliar o custo versus benefício de ter a Recepção trabalhando desta forma.</p>
Disponibilidade dos funcionários para sanar dúvidas dos hóspedes	<p>As práticas adotadas para o indicador "Cortesia dos funcionários" também podem ser adotadas para a o indicador "Disponibilidade dos funcionários para sanar dúvidas dos hóspedes".</p> <p>Além disso, nesse caso as dúvidas dos hóspedes também podem ser com relação a políticas do Hotel, por isso, os funcionários também devem ser treinados quanto a procedimentos.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

As sugestões quanto à classe de conteúdo Flexibilidade seguem no quadro 18:

Quadro 18 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Flexibilidade

Flexibilidade	
Existência de Sucos Naturais	Ter sucos naturais no café da manhã é uma questão de decisão e escolha. Se o Gerente do hotel junto com o Chefe de Cozinha decidirem por ter sucos naturais, o Chefe de Cozinha precisa inserir nas atividades do setor a compra de frutas para a realização dos sucos, a definição de quem será o funcionário responsável por essa atividade e um cardápio com os sucos que serão feitos dia-a-dia.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quanto a Segurança, seguem sugestões no quadro 19:

Quadro 19 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Segurança

Segurança	
Segurança aos hóspedes	<p>Para que o hóspede se sinta seguro, algumas ações podem ser tomadas: contratação de um segurança que acompanhe a movimentação do hotel, instalação e monitoramento de câmeras, elevador com sistema de ativação por cartão chave do quarto ou sistema de biometria, contratação de empresa de segurança que faça monitoramento e atendimento de emergência, e ainda instalação de alarmes. Cofres nos apartamentos e gerador de emergência no caso de falta de luz, também dão segurança ao hóspede.</p> <p>Outras formas de garantir a segurança dos hóspedes seriam a manutenção e controle do sistema de extintores e mangueiras contra incêndios, colocação de quadro com rota de fuga nos apartamentos, manter saídas de emergência sempre desobstruídas, além de ter equipe treinada para atuar em casos de incêndio e pânico (assalto, explosão, inundação e outros).</p> <p>Ações como manter convênio com empresa de saúde em caso de emergências médicas e ainda cobertura contra roubos e furtos sendo divulgadas ao hóspede, também podem deixá-lo seguro.</p>
Tranqüilidade das redondezas	<p>A tranqüilidade das redondezas irá variar de acordo com a localização do hotel. Mas, para garantir a segurança dos hóspedes, dependendo da localização do hotel, podem ser feitos contato com a polícia solicitando policiamento e reforçar os investimentos em segurança listados no item “segurança aos hóspedes” acima.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quanto à classe de conteúdo Custo, as sugestões são as apresentadas no quadro 20:

Quadro 20 - Como colocar em prática a classe de conteúdo
Custo

Custo	
Serviço de Café da manhã incluído na diária	Decidir pelo café da manhã incluído na diária é uma questão estratégica e que envolve avaliação do custo versus benefício. No Brasil, os hotéis ainda conseguem ganhar clientes em função do café da manhã e o utilizam como marketing para tal. Os hotéis que geralmente não incluem o café da manhã na diária são os chamados econômicos ou <i>low cost</i> . No entanto, ficou comprovado na pesquisa, que os hóspedes valorizam o café da manhã incluído na diária para considerar de qualidade o hotel.
Preço das diárias	Cada empresa tem sua política de formação de preços. No entanto, para uma correta formação de preços, as organizações devem considerar fatores internos e externos ao ambiente da empresa, considerando o tipo de mercado onde estão inseridos, o público alvo ao qual se destinam seus produtos e serviços e o somatório dos gastos decorrentes da elaboração destes. Devem manter política diferenciada de preços para diferentes veículos de venda e acompanhar os avanços da venda por internet. No preço das diárias, enfatizar sempre os pontos positivos do Hotel, para que o preço seja apenas um detalhe frente a todas as vantagens.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quanto às sugestões para a classe de conteúdo Integridade, segue quadro 21:

Quadro 21 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Integridade

Integridade	
Precisão da conta	<p>Para que haja precisão da conta, é preciso que o valor das diárias esteja correto, assim como dos demais consumos que por ventura o hóspede possa ter realizado no hotel.</p> <p>Garantir que o hóspede pague pelas diárias aquilo que realmente comprou depende das diárias terem rodado no sistema corretamente conforme acordado entre hóspede e o setor de reservas ou ainda entre hóspede e portais <i>on-line</i>. Para isso, é necessário que as pessoas que inserem as reservas no sistema tenham muita atenção para que erros sejam minimizados e também que os funcionários que trabalham na recepção na madrugada e são responsáveis pela auditoria, confirmem os valores do sistema com os documentos físicos entregues por reservas, em geral chamados de <i>voucher</i>, que contém os valores acordados. Além disso, aqueles que fazem lançamentos de garagem, frigobar, lavanderia ou restaurante, por exemplo, também precisam ter o cuidado de lançar as comandas desses consumos nas contas corretas, e os auditores de conferirem os lançamentos todos os dias.</p> <p>Caso os auditores encontrem divergências, devem fazer rapidamente o ajuste e informar aos seus superiores. No <i>check out</i> do hóspede, um extrato com os seus gastos deve ser apresentado para conferência pelos recepcionistas, e se houver alguma divergência ser estornado para que o hóspede não tenha nenhum prejuízo.</p>
Solução de possíveis problemas durante estada	<p>Hóspedes que relatam problemas no Hotel geralmente o farão para algum funcionário. Para evitar que os superiores deixem de ficar sabendo de possíveis problemas, todos eles devem ser relatados no livro de comunicação da Recepção, por exemplo, para que não se perca o controle e se tente resolver todos os problemas relatados. Hóspedes que nem chegaram a reclamar de algo, mas que o próprio hotel entende como um problema, como atraso no <i>check in</i>, apartamento estava com ar condicionado pingando ou secador de cabelo estragado, por exemplo, pode receber</p>

Integridade	
	<p>carta de pedido de desculpas da gerência, juntamente com um mimo que pode ser cesta de frutas, bolo ou até mesmo um café da manhã ou <i>room service</i> cortesia simbolizando um pedido de desculpa.</p> <p>Todos os meses é possível calcular um índice de soluções durante a estada comparando o número de problemas relatados, frente o de problemas resolvidos. Esse índice pode ser comparado ao de reclamações após a estada.</p> <p>E para fomentar o hábito de os hóspedes relatarem os problemas durante a estada, pode-se orientar o recepcionista para que no <i>check in</i> enfatizem que o Hotel está à disposição para qualquer necessidade, assim como no apartamento pode haver cartão de boas vindas pedindo para o hóspede procurar pela Recepção caso algo não esteja do seu agrado.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Quanto a Limpeza, seguem sugestões para colocar essa classe de conteúdo em prática no quadro 22:

Quadro 22 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Limpeza

Limpeza	
Limpeza do restaurante	<p>A limpeza do restaurante deve ser feita mediante um padrão. Após padrão estabelecido, deve ser ensinado a quem for realizar e cobrado pelo chefe do setor para garantir que esteja impecável. Os funcionários devem ter a disposição os materiais necessários, assim como devem ser incentivados através de treinamentos e política de premiação por elogios dos hóspedes ou ainda para aquele que realizar melhor a limpeza durante o mês, por exemplo.</p>

Limpeza	
Limpeza e organização do apartamento	<p>Para que uma boa limpeza seja realizada, é preciso ter padrão. É necessário estabelecer uma seqüência lógica de se fazer as coisas, com produtos e equipamentos corretos e definidos pela Governanta do Hotel. Geralmente a limpeza e organização do apartamento começam pelo banheiro e acabam no quarto. Há diferença de procedimentos nas limpezas chamadas saídas, ou seja, quando o hóspede faz <i>check out</i>, em que obrigatoriamente é necessária troca de roupa de cama, aspirar o quarto caso haja carpet e fazer faxina geral no banheiro. Nas limpezas em que o hóspede permanece no Hotel, geralmente ele vai decidir se deseja que toalhas e lençóis sejam trocados e a limpeza será feita mais no sentido de organização, tirando o pó e colocando tudo no lugar do que de fato de faxina. Na limpeza, as papelarias do quarto devem revisadas e trocadas se for o caso.</p> <p>A Governanta é quem ter a responsabilidade de liberar o apartamento para o uso de um próximo hóspede, e se ela considerar que a limpeza e organização não estão dentro do padrão estabelecido, a camareira deve voltar no apartamento. As Governantas devem ainda planejar a lavagem das cortinas dos apartamentos para garantir a total higienização do apartamento.</p> <p>Para que a limpeza seja sempre impecável, deve-se treinar a equipe, ser rígido na liberação dos apartamentos para que estejam sempre no padrão, fazer pesquisa de materiais de limpeza para ter os melhores, garantir que as camareiras tenham todos os materiais que precisam para trabalhar.</p> <p>Uma política de incentivo a limpeza também pode ser criada premiando aquela camareira que for considerada a melhor na limpeza do mês; isso pode incentivá-las a querer fazer cada vez melhor.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quanto ao Conforto, as sugestões estão no quadro 23:

Quadro 23 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Conforto

Conforto	
Conforto do Colchão	<p>A tecnologia do conjunto de molas e densidade de um colchão avançou muito e atualmente há uma infinidade de modelos. Se for necessário mudar o modelo de colchão do hotel, é preciso priorizar a compra por linhas específicas para a Hotelaria e com molejo e densidade que atendam confortavelmente a um amplo perfil de hóspedes. Vale a pena fazer testes dos modelos com aqueles hóspedes fiéis e até mesmo com gerentes do Hotel antes da escolha definitiva.</p> <p>Após comprado, lembrar que os colchões tem uma vida útil que varia de 2 a 6 anos e que são os cuidados com ele que definirão essa vida útil. Escovar, aspirar e ventilar o colchão são algumas das ações que podem aumentar sua vida útil.</p> <p>Além disso, a Governança é responsável pela marcação dos colchões e controle e realização das viradas dos mesmos a cada 15 dias ou 1 mês, girando em sentido horário se o colchão tiver visco-elástico, ou de cima para baixo caso o modelo seja dupla face.</p>
Conforto do quarto	<p>O conforto do quarto dependerá do propósito de cada hóspede no hotel e gosto pessoal dos mesmos que pode ser pesquisado com mais detalhe em cada hotel.</p> <p>Mas, em geral, o conforto do quarto depende de um bom colchão e travesseiros, enxoval em bom estado, mesa de trabalho, frigobar, localização funcional de cada item disposto no quarto, refrigeração e iluminação adequadas, entre outros itens.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

As sugestões para colocar em prática o indicador Qualidade dos bens, estão listadas no quadro 24:

Quadro 24 - Como colocar em prática a classe de conteúdo
Qualidade dos bens

Qualidade dos bens	
Condições dos equipamentos	<p>O hóspede quando entra em um hotel, espera encontrar todos os equipamentos em bom estado de conservação.</p> <p>A Governança é responsável por prolongar a vida útil dos equipamentos existentes nas UH's, quando pratica a manutenção preventiva mais barata que existe: a limpeza. Aparelhos de TV, ar condicionado, frigobar, secador de cabelo, além de outros, limpos minuciosa e periodicamente terão maior tempo de duração.</p> <p>Além disso, faz parte da rotina da Governança testar diariamente os equipamentos, evitando assim, situações que possam afetar o hóspede como lâmpadas queimadas, bateria de controle remoto gasta, secador de cabelo queimado ou qualquer outro mau funcionamento de equipamento. Para que isso aconteça, as camareiras, funcionárias responsáveis pela limpeza diária das UH's, assim como as Governantas, que fazem a liberação diária dos apartamentos, precisam estar atentas e imediatamente avisar a Manutenção para que providências sejam tomadas.</p> <p>É necessário contar também com equipamentos extras, TV, frigobar, secador de cabelo, por exemplo, que se não puderem ser arrumados, serão imediatamente trocados para garantir a satisfação do hóspede.</p>
Estado do enxoval (toalhas e lençóis)	<p>O enxoval do hotel está intimamente ligado ao conforto do hóspede e reflete o padrão de serviços oferecidos pelo hotel. Daí a importância de se ter lençóis sem rugas, sem manchas, com odor de frescura, limpeza, toque macio e aveludado. Na escolha do enxoval, o que se deve priorizar além da durabilidade é o conforto e praticidade: tecidos em 100% algodão que utilizam 180 fios ou mais - por polegada</p>

Qualidade dos bens

quadrada - são mais resistentes e mantém a suavidade, mesmo após muitas lavagens.

Geralmente o tempo médio de duração de um enxoval é de um ano e meio há dois anos, se respeitadas as quatro trocas distribuídas em: uso, rouparia do andar, lavagem e estoque. Um fator que é muito importante é seguir as especificações da etiqueta do enxoval, por exemplo, quanto à temperatura, produtos químicos utilizados e o tempo de descanso das fibras por cerca de 72 horas para não haver um excessivo desgaste.

Além disso, os funcionários que têm contato direto com o enxoval (camareiras e lavanderia) devem ser orientados sobre os cuidados com o enxoval, e até mesmo sobre os custos de sua manutenção e reposição, para que assim, desenvolvam hábitos mais corretos. A camareira, para repor seu carrinho, deve sempre utilizar as peças que primeiro chegaram, ou seja, as primeiras que entram são as primeiras que saem para assim, se efetuar o rodízio. O inventário (contagem física das peças) deve ser feito periodicamente para se ter controle e reposição das perdas, garantindo assim, o suprimento adequado desse material.

Atualmente a grande maioria dos hotéis opta pela terceirização das lavanderias, mas é preciso acompanhar de perto todo o processo de lavagem: triagem, separação por sujidade, tratamento especial para manchas, processos e principalmente os produtos químicos e maquinários utilizados na lavagem das peças. Se a lavanderia é própria do hotel, é necessário que tenha pessoal qualificado que conheça bem todo o processo e potencialize o uso de equipamentos, produtos, água, entre outros, de modo a garantir a higienização e durabilidade do enxoval, sem desperdícios, para não aumentar os custos operacionais.

Qualidade dos bens	
Climatização (refrigeração/calefação) adequada	<p>O conforto proporcionado aos hóspedes durante sua estada depende também de um ambiente adequadamente climatizado. Além de refrescar ou aumentar a temperatura, o uso do ar condicionado correto para cada área pode valorizar ainda mais o ambiente, por isso um profissional deve ser contratado para analisar as necessidades de cada ambiente. Existem inúmeros modelos possíveis de serem utilizados em hotéis como os janeliros, mini-splits, splits hi-wall e multi-splits. Independente do produto escolhido, o mais importante de qualquer instalação é assegurar a qualidade do ar através do tratamento dele: filtragem, renovação, resfriamento e desumidificação. A Governança em parceria com a Manutenção deve controlar o tratamento de todos os aparelhos de ar-condicionado de um hotel.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quanto às sugestões de operacionalização da classe de conteúdo Estética, segue quadro 25:

Quadro 25 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Estética

Estética	
Apartamento com cheiro agradável	<p>Para que um apartamento tenha cheiro agradável, em primeiro lugar será preciso que tenha uma boa limpeza. Se a limpeza tiver sido feita adequadamente, é provável que o apartamento tenha cheiro agradável.</p> <p>No entanto, os hotéis estão fazendo uso de aromatizadores para deixar o apartamento ainda mais cheiroso. As fragrâncias podem ser desenvolvidas exclusivamente para o Hotel, o chamado "marketing olfativo", ou serem escolhidas de acordo com a preferência dos gestores do Hotel.</p> <p>Atualmente existem aromatizadores em spray, de varetas, elétricos, aerossol sendo acionado de tempo em tempo ou ainda com sistema de ventilação que fica 24 horas lançando o perfume no ar. Investir em aromatização do apartamento pode ser um grande negócio, desde que não chegue a incomodar o hóspede, a fragrância deve ser estudada e utilizada com moderação para não se transformar em um cheiro desagradável.</p>
Apresentação do café da manhã	<p>O café da manhã gera grande expectativa para os hóspedes, e a criatividade do hoteleiro será capaz de encantar os seus olhos antes mesmo de experimentarem os itens do buffet. O hotel não pode abrir mão da decoração do Buffet e isso deve ocorrer antes mesmo do início da colocação dos itens que compõem o conjunto de alimentos, bebidas e materiais disponibilizados.</p> <p>A natureza pode se fazer presente, por meio de folhagens e flores ou ainda frutas do local ou região. A variedade de sucos, pães, bolos, frutas, frios e outros, deverão compor uma seqüência lógica para o cliente se servir. Os funcionários devem estar atentos a necessidade de reposição de algum item, que deve ocorrer com agilidade e eficácia, para não interferir na movimentação dos presentes.</p>

Estética	
Isolamento acústico do apartamento	<p>Existem algumas questões com relação ao isolamento acústico que precisam ser observadas. Uma delas diz respeito aos barulhos externos, provenientes de carros passando nas ruas e barulhos de compressores de ar condicionado de prédios próximos ao Hotel, por exemplo, esses podem ser resolvidos, com a troca de esquadrias e vidros das janelas para material de PVC. A questão de barulhos que podem ser ouvidos de um apartamento para o outro, no caso de descarga de banheiro, conversas, som alto, precisam ser tratadas aplicando materiais que abafem o barulho e não deixem passar pelas paredes, um exemplo é a lâ de vidro. Para os barulhos no corredor, a solução seria portas de material também que faça isolamento do som. No corredor também há barulhos do carrinho das camareiras e conversa entra elas; para solucioná-lo, orientar a equipe a falar baixo, não permitir que estejam nos corredores antes do início do turno e se preciso até advertir a que não mantiverem baixo o tom de voz.</p>
Aparência externa do Hotel	<p>A aparência externa do Hotel funciona como um cartão de visitas do estabelecimento e dará uma boa impressão ao hóspede se estiver em bom estado de conversação.</p> <p>No caso de o edifício ter vidros, sua limpeza deve ser freqüente, no caso de tinta, lavação freqüente da fachada e pintura quando se fizer necessário. Deve-se também tomar cuidado com as luzes da entrada no hotel para garantir que nenhuma esteja queimada, assim como se na entrada no hotel houver algum jardim, mantê-lo também em bom estado. A limpeza da calçada e entrada no hotel também influencia na aparência externa, devendo estar sempre limpas. Geralmente esta limpeza é a responsabilidade de algum dos funcionários da Governança, mas os demais funcionários do Hotel têm a responsabilidade de fazer a fiscalização do local.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A Sustentabilidade pode ser colocada em prática conforme orientações no quadro 26:

Quadro 26 - Como colocar em prática a classe de conteúdo Sustentabilidade

Sustentabilidade	
Opção de troca ou não de toalhas/lençóis	Com a crescente consciência da responsabilidade ambiental, diversos hotéis deixam a critério dos hóspedes a decisão de lavar ou não as toalhas e lençóis diariamente. Por meio de impressos deixados no quarto e banheiro pode-se indicar ao hóspede que decida sobre a lavagem ou não dos mesmos, deixando as toalhas penduradas, por exemplo, quando não houver necessidade de lavá-las. Caso ele queira que a troca seja feita diariamente basta fazer a solicitação. Cada vez mais os hóspedes estão aderindo a esse tipo de programa ambiental, e exigindo que os hotéis tenham essa postura.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de serviços turísticos no Brasil e, mais especificamente, em Santa Catarina e em Florianópolis tem crescido de forma expressiva. Estar alinhado a esse crescimento e oferecer serviços de qualidade tornou-se pressuposto básico para qualquer empreendimento turístico.

Os meios de hospedagem configuram-se como o principal segmento da atividade turística. Com o aumento da concorrência e exigência dos hóspedes, infere-se que a importância em entender o que é a qualidade que os hóspedes buscam deve ser prioridade para os gestores de hotéis.

Neste trabalho buscou-se analisar a percepção de hóspedes e gestores de uma unidade hoteleira familiar de médio porte de Florianópolis, quanto aos atributos relevantes para a elaboração de um construto de qualidade em serviços de hotelaria.

A percepção dos gestores quanto aos atributos relevantes à qualidade em serviços de hotelaria foi acessada através de entrevista semi-estruturada e embasou a elaboração dos indicadores apresentados aos hóspedes em questionário. O questionário tinha o intuito de identificar a percepção dos hóspedes quanto aos atributos relevantes à qualidade em serviços de hotelaria, e ainda possibilitava aos hóspedes sugerir mudanças ou melhorias no Porto da Ilha Hotel.

Com todos os dados coletados, foi possível descrever as convergências e divergências de atributos de qualidade em serviços de hotelaria entre as percepções dos gestores e hóspedes para propor um construto de qualidade em serviços de hotelaria familiar.

Para a Hotelaria duas foram as principais contribuições do trabalho, a primeira delas a elaboração do *check list*, ferramenta construída a partir da percepção de gestores, que elencou os pontos que devem ser avaliados por qualquer gestor

de hotel em sua operação para atuar com qualidade e alcançar a satisfação de seus hóspedes.

A segunda contribuição foi a partir da percepção dos gestores e hóspedes, elaborar um construto para a qualidade em serviços de hotelaria, ou seja, dos indicadores elaborados com a entrevista realizada com os gestores, evidenciar aqueles que são realmente indispensáveis para os hóspedes considerarem os serviços de hotelaria de qualidade.

As duas ferramentas podem servir de referencial para aqueles gestores que tem anseio de saber qual é a percepção de seus hóspedes sobre a qualidade em serviços de hotelaria, já que, a partir da leitura do trabalho podem conseguir nortear suas práticas, embasadas em uma pesquisa científica. Além disso, a partir da metodologia descrita, podem aplicar o instrumento de coleta de dados aos seus hóspedes e definir o seu próprio construto.

Outra contribuição diz respeito à descoberta de um novo atributo levado em conta pelos gestores e hóspedes para avaliar a qualidade em serviços de hotelaria, a sustentabilidade.

O *check list* elaborado nesta pesquisa, pode ser utilizado como referencial para pesquisas tipo SERVQUAL, em que se mede a expectativa e desempenho dos hóspedes quanto a cada indicador apresentado e se o desempenho alcançar nota mais alta que a expectativa se considera que o hóspede está satisfeito quanto aquele indicador.

Para o Hotel objeto de estudo, além das contribuições citadas acima, entende-se que o construto pode ser utilizado como referencial para reavaliar sua pesquisa de satisfação e adaptá-la de forma a contemplar os indicadores definidos no construto como indispensáveis para uma hotelaria com qualidade em serviços.

Dessa forma, o Hotel estará sempre monitorando esses indicadores e ciente de como os hóspedes estão avaliando a qualidade em serviços apresentada pelo Hotel, para, a partir dos resultados buscar o aprimoramento de suas práticas.

A pesquisa de satisfação depois de aprimorada, além de estar disponível para ser respondida no apartamento, pode também ser adaptada ao formato desta pesquisa e enviada via e-mail alcançando um número maior de hóspedes e podendo ter mais retornos do que aqueles que se tem hoje com as fichas de satisfação. O formato utilizado para essa pesquisa, com auxílio do Google Docs, auxilia os gestores na interpretação e análise dos dados e dispensa a tabulação das respostas.

Num futuro próximo, o ideal, é que a pesquisa seja enviada automaticamente aos hóspedes através de software de “Pesquisa de Satisfação *on line*”, em que os hóspedes que preencherem seu e-mail na FNRH e estes foram cadastrados no sistema do hotel, automaticamente após sua estada receberão a pesquisa via e-mail.

Para o Hotel, a pesquisa pode ser ainda referência para treinamentos que visem aprimorar os indicadores definidos como indispensáveis para a qualidade em serviços de hotelaria, assim como pode ser reaplicada aos hóspedes para se constatar se sua percepção quanto à qualidade em serviços de hotelaria teve alguma alteração ou permanece a mesma.

5.1 RECOMENDAÇÕES À ORGANIZAÇÃO

A partir do estudo realizado, foi possível elaborar um construto de qualidade em serviços de hotelaria. Utilizar, portanto, o construto na prática profissional do Porto da Ilha Hotel e possivelmente em outros hotéis familiares e com público similar constitui a sequência natural deste trabalho. Dentre as opções de pesquisa que se desenham a partir da utilização do construto, pode-se citar o seu acompanhamento e futura comparação de resultados com o passar do tempo. Essa atitude manterá o construto atualizado com a realidade vivenciada pelo hotel.

O hotel objeto de estudo e os demais que se interessarem pela ferramenta, poderão utilizar os indicadores do construto proposto para medir a satisfação dos hóspedes e

acompanhar se a satisfação aumenta a partir da prática de sugestões dadas no item operacionalização do construto do trabalho. Estudos conduzidos após essa implementação, podem fornecer indicativo real sobre a eficácia e utilidade do construto.

No Porto da Ilha Hotel, é possível em pesquisas futuras, realizar outros cruzamentos de dados de forma a se obter ainda mais informações sobre os hóspedes com o intuito de se elaborar novas formas de satisfazê-los. Sugestões de novos cruzamentos seriam destacar indicadores que são mais importantes para hóspedes a trabalho, e quais são para hóspedes a lazer, por exemplo, criando assim construtos diferentes de acordo com o motivo de viagem.

Iniciativas como essas aproximam a gestão do hotel da realidade e expectativas dos hóspedes como estratégia de fidelizá-los e alcançar mais facilmente sua satisfação.

5.2 RECOMENDAÇÕES DE OUTROS TRABALHOS

Além das recomendações anteriormente citadas, penso que a pesquisa pode ser estendida para outros hotéis, de forma a alcançar um maior número de hóspedes e tornar o construto de fato uma ferramenta para a hotelaria como um todo.

A pesquisa pode ainda ser aplicada em hotéis independentes e de rede para verificar as convergências e divergência existentes na percepção quanto a qualidade em serviços de hotelaria de gestores e de hóspedes perante diferentes tipos de administração, assim como é possível realizar um estudo comparativo entre o construto de qualidade em serviços de hotelaria de um hotel executivo familiar, para um hotel familiar de praia por exemplo. Quanto maior for o número de informações sobre os gestores e hóspedes e suas expectativas, maior a probabilidade de se acertar na operação para que esteja do agrado do hóspede e garanta que ele fale bem e retorne ao hotel.

6 REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **The service advantage**. Richard D. Irwin, Inc, New York, 1998.

BARROS, Pedro. **Abc do marketing hoteleiro**. Santa Maria: Sociedade Vicente Pallotti, 2006.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2008. 315 p.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 7. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

BROWN, J.; DEV, C. Improving productivity in a service business: Evidence from the hotel industry. **Journal of Service Research**, 339-354. 2000.

CABRAL, Osvaldo. **Nossa Senhora do Desterro**. Memória. Florianópolis: Lunardelli, 1979.

CADOTTE, E. R.; TURGEON, N. **Key factors in guest satisfaction**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, p. 44-51, 1988.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 144p.

_____. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUSC, 2003.

CLARKE, Alan; CHEN, Wei. **Hoteleria**: fundamentos teóricos e gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 351 p.

CORRÊA Henrique L.; COAN Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

DEMING, W. Edwards. **Saia da crise**. São Paulo: Futura, 2003.

DUARTE, Vladir Viera. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. 105 p.

ESCAURIAZA, M. J.; SUBIRANA, J. T.; TORRES, X. T. Innovación en servicios. In: **Informe del proyecto: Innovación en el sector turístico balear**. Análisis prospectivo de tecnologías. Madrid, noviembre de 2001.

ISMAIL, A. **Hospedagem**: front office e governança. Cengage Learning, 2004.

FALCES C., SIERRA, B., BECERRA, A., & BRIÑOL, P. **Hotelqual**: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, 1999. 139, 95-110.

FITZSIMMONS, James. A.; FITZSIMMONS, Mona. J. **Administração de serviços** – operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. **Administração de serviços** – operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Administração de serviços** – operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Service management operations:** operations, strategy, and information technology. 5th ed. McGraw-Hill/Irwin, NY, 2006.

FREITAS, A. L. P. A. **Qualidade em Serviços no contexto da competitividade.** Produção on-line [on-line], vol. 5, n. 1, p. 1-24, 2005.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva . Rio de Janeiro: Qualitymark, c1992. 357 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

GIANESI, Irineu G. N; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994. 233 p.

GIANESI, Irineu G. N; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2009.

GUEIROS, M. G.; OLIVEIRA, L. M. B. Clientes Internos Satisfeitos com as Práticas de RH Conduzem à Satisfação dos Clientes Externos? Um Estudo no Setor Hoteleiro. 28º ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Curitiba, 2004. CD-ROM.ANPAD.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KNUTSON, B., STEVENS, P., WULLAERT, C., PATTON, M., & YOKOYAMA, F. (1990). LODGSERV: a service quality index for the lodging industry. **Hospitality Research Journal**, 14 (2), 227-284

JURAN, Joseph M. **Juran e o planejamento para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

MARTIN, James. **A grande transição**. São Paulo: Futura, 1996.

MEI, A. W. O., DEAN, A. M., & WHITE, C. J. (1999). Analyzing service quality in the hospitality industry. **Journal of Managing Service Quality**, 9 (2), 136-143.

NORMANN, R. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na organização de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, G; SPENA, R. **Serviços em hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012. 128 p.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Ed. Atlas, 1994. 214p.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e pratica. São Paulo: Atlas, 2000. 330p.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria**: planejamento e gestão. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p.192.

PINHEIRO, João Luís Alves. **Hotelaria**: um estudo de caso da rede othon de hotéis. Rio de Janeiro: EBAPE, 2002. p.146. (Dissertação de Mestrado).

POWERS, Thomas F.; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade**: turismo, hotelaria e restaurante. São Paulo: Atlas, 2004. 433 p.

RICCI, Renato. **Hotel**: gestão competitiva no século XXI: ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas a hotelaria. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 166 p.

RIBEIRO, H. – **5S A base para a qualidade total**: um roteiro para uma implantação bem sucedida. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

RUTERFORD, D. **Hotel**: gerenciamento e operações. 2. ed. São Paulo: Roca, 2004.

SANTOS, Fabíola Martins. **Análise histórico-espacial do setor hoteleiro no núcleo urbano central de Florianópolis.** Balneário: UNIVALI, 2005. (Dissertação de Mestrado).

SAHOO, D. Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: a comparative study. Vilakshan: **The XIMB Journal of Management**, v. 8, 2011.

SERSON, Fernando. M. **Hotелaria: a busca da excelência.** 2.ed. São Paulo: Cobra, 2000.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN A.; BERRY, L A. Delivering quality services: balancing customer perceptions and expectations. **The Free Press**, New York, 1990.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Ed. Bookman, 5. ed., 2011. 756p.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade.** Barueri: Manole, 2002. 508p.

APÊNDICE A – Questionário Pesquisa Qualitativa

Roteiro de entrevista semi-estruturada para gestores do Porto da Ilha Hotel

1. Na sua opinião, o que é qualidade em serviços de Hotelaria?
2. Que características você considera como de qualidade nas atividades realizadas pelos seguintes setores?
 - Governança;
 - Recepção;
 - Cozinha/Restaurante;
 - Garagem;
 - Manutenção;
 - Reservas.
3. O que você considera necessário oferecer aos hóspedes para que os serviços hoteleiros sejam considerados de qualidade?
4. O que você acredita que faria com que o hóspede retornasse ao hotel após uma primeira experiência?
5. Quanto à infraestrutura do Hotel, o que acredita que deve estar disponível ao hóspede?
6. Que outras características do hotel você acredita que influenciam na qualidade de um serviço de hotelaria? Ex: localização do hotel, espaço para reunião, disponibilidade para estacionamento.
7. Com relação aos funcionários, que atitudes deles você considera que podem influenciar na percepção da qualidade dos serviços?

APÊNDICE B – Questionário Pesquisa Quantitativa

Qualidade Percebida em Serviços de Hotelaria

O objetivo desta pesquisa é realizar uma análise da percepção dos hóspedes quanto aos atributos relevantes para a elaboração de um construto de qualidade de serviços em Hotelaria.

* Required

Perfil do Respondente

Escolaridade *

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduação (completo ou incompleto)

Faixa Etária *

- Até 25 anos
- Entre 26 a 35 anos
- Entre 36 a 45 anos
- Entre 46 a 55 anos
- Acima de 55 anos

Motivo da hospedagem *

- Trabalho
- Lazer
- Evento

Qualidade Percebida em Serviços de Hotelaria

Percepção da qualidade

Na sua opinião, para uma hospedagem ser considerada de qualidade, qual a relevância dos itens listados abaixo? (Sendo 1 menos relevante e 5 mais relevante)

	1 (menos relevante)	2	3	4	5 (mais relevante)
Limpeza e organização do apartamento	<input type="radio"/>				
Estado do enxoval (toalhas e lençóis)	<input type="radio"/>				
Amenidades disponíveis (shampoo, sabonete, condicionador)	<input type="radio"/>				
Conforto do colchão	<input type="radio"/>				
Conforto do quarto	<input type="radio"/>				
Temperatura e pressão do chuveiro	<input type="radio"/>				
Variedade de itens do frigobar	<input type="radio"/>				
Quantidade de canais de TV a cabo	<input type="radio"/>				
Disponibilidade de serviços de lavanderia	<input type="radio"/>				
Apartamento com cheiro agradável	<input type="radio"/>				
Climatização (refrigeração/calefação) adequada	<input type="radio"/>				
Condições dos equipamentos	<input type="radio"/>				
Modelos de					

APÊNDICE C – Tabelas questões questionário

Limpeza e organização do apartamento

Limpeza e organização do apartamento]_T	Freq.	%
1	6	1,4%
3	73	17,6%
5	337	81,0%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,80Desvio-padrão=0,44

Limpeza do restaurante

Limpeza do restaurante	Freq.	%
1	14	3,4%
3	96	23,1%
5	306	73,6%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,70Desvio-padrão=0,53

Estado do enxoval

Estado do enxoval	Freq.	%
1	3	0,7%
3	115	27,6%
5	298	71,6%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,71Desvio-padrão=0,47

Amenities disponíveis

Amenities disponíveis	Freq.	%
1	25	6,0%
3	269	64,7%
5	122	29,3%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,23Desvio-padrão=0,55

Conforto do colchão

Conforto do colchão	Freq.	%
1	4	1,0%
3	113	27,2%
5	299	71,9%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,71Desvio-padrão=0,48

Conforto do quarto

Conforto do quarto	Freq.	%
1	4	1,0%
3	147	35,3%
5	265	63,7%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,63Desvio-padrão=0,50

Temperatura e pressão do chuveiro

Temperatura e pressão do chuveiro]_T	Freq.	%
1	6	1,4%
3	152	36,5%
5	258	62,0%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,61Desvio-padrão=0,52

Variedade de itens do frigobar

Variedade de itens do frigobar]_T	Freq.	%
1	68	16,4%
3	282	67,8%
5	66	15,9%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,00Desvio-padrão=0,57

Quantidade de canais de TV a cabo

Quantidade de canais de TV a cabo]_T	Freq.	%
1	40	9,6%
3	275	66,1%
5	101	24,3%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,15Desvio-padrão=0,56

Disponibilidade de serviços de lavanderia

Disponibilidade de serviços de lavand_T	Freq.	%
1	94	22,6%
3	253	60,8%
5	69	16,6%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=1,94Desvio-padrão=0,62

Apartamento com cheiro agradável

Apartamento com cheiro agradável]_T	Freq.	%
1	7	1,7%
2	13	3,1%
3	28	6,7%
4	109	26,2%
5	259	62,3%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=4,44Desvio-padrão=0,88

Climatização (refrigeração/calefação) adequada

Climatização (refrigeração/calefação)_T	Freq.	%
1	7	1,7%
3	148	35,6%
5	261	62,7%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,61Desvio-padrão=0,52

Condições dos equipamentos

Condições dos equipamentos	Freq.	%
1	7	1,7%
3	182	43,8%
5	227	54,6%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,53Desvio-padrão=0,53

Modelos de Travesseiros variados

Modelos de Travesseiros variados]_T	Freq.	%
1	25	6,0%
3	237	57,0%
5	154	37,0%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,31Desvio-padrão=0,58

Secador de cabelo a disposição e a pedidos

Secador de cabelo a disposição e a pe_T	Freq.	%
1	54	13,0%
3	230	55,3%
5	132	31,7%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,19Desvio-padrão=0,64

Serviço de cofre

Serviço de cofre	Freq.	%
1	70	16,8%
3	223	53,6%
5	123	29,6%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,13Desvio-padrão=0,67

Mesa de trabalho com cadeira e iluminação própria

Mesa de trabalho com cadeira e ilumin_T	Freq.	%
1	39	9,4%
3	252	60,6%
5	125	30,1%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,21Desvio-padrão=0,59

Rapidez no atendimento da recepção (check in / check out)

Rapidez no atendimento da recepção (c_T	Freq.	%
1	7	1,7%
3	168	40,4%
5	241	57,9%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,56Desvio-padrão=0,53

Disponibilidade dos funcionários para sanar as dúvidas dos hóspedes

Disponibilidade dos funcionários para_T	Freq.	%
1	10	2,4%
3	164	39,4%
5	242	58,2%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,56Desvio-padrão=0,54

Cortesia dos funcionários

Cortesia dos funcionários	Freq.	%
1	4	1,0%
3	113	27,2%
5	299	71,9%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,71Desvio-padrão=0,48

Funcionários que falam inglês ou espanhol

Funcionários que falam inglês ou espa_T	Freq.	%
1	96	23,1%
3	224	53,9%
5	96	23,1%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,00Desvio-padrão=0,68

Precisão da conta

Precisão da conta	Freq.	%
1	10	2,4%
3	121	29,1%
5	285	68,5%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,66Desvio-padrão=0,52

Disponibilidade das acomodações reservadas

Disponibilidade das acomodações reser_T	Freq.	%
1	13	3,1%
3	123	29,6%
5	280	67,3%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,64Desvio-padrão=0,54

Disponibilidade de jornais e revistas no hall

Disponibilidade de jornais e revistas_T	Freq.	%
1	73	17,6%
3	268	64,4%
5	75	18,0%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,01Desvio-padrão=0,60

Rapidez no atendimento da garagem

Rapidez no atendimento da garagem]_T	Freq.	%
1	52	12,5%
3	245	58,9%
5	119	28,6%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,16Desvio-padrão=0,62

Disponibilidade de serviço de messageiros

Disponibilidade de serviço de message_T	Freq.	%
1	56	13,5%
3	249	59,9%
5	111	26,7%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,13Desvio-padrão=0,62

Garagem segura

Garagem segura	Freq.	%
1	39	9,4%
3	170	40,9%
5	207	49,8%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,40Desvio-padrão=0,66

Diária da garagem incluída na diária do hotel

Diária da garagem incluída na diária_T	Freq.	%
Não resposta	1	0,2%
1	75	18,0%
3	195	46,9%
5	145	34,9%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,17Desvio-padrão=0,71

Disponibilidade de área de fumantes dentro do hotel

[Disponibilidade de área de fumantes d_T	Freq.	%
1	204	49,0%
3	132	31,7%
5	80	19,2%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=1,70Desvio-padrão=0,77

Serviço de guarda volumes disponível para os hóspedes

Serviço de guarda volumes disponível_T	Freq.	%
1	70	16,8%
3	210	50,5%
5	136	32,7%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,16Desvio-padrão=0,69

Serviço de recepção aberto 24 horas

Serviço de recepção aberto 24 horas]_T	Freq.	%
1	17	4,1%
3	133	32,0%
5	266	63,9%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,60Desvio-padrão=0,57

Preocupação em saber preferências dos hóspedes para alterar, se necessário, os serviços oferecidos

Preocupação em saber preferências dos_T	Freq.	%
1	27	6,5%
3	220	52,9%
5	169	40,6%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,34Desvio-padrão=0,60

Receber retorno caso tenha deixado observações, elogios ou reclamações ao hotel

Receber retorno caso tenha deixado ob_T	Freq.	%
1	35	8,4%
3	215	51,7%
5	166	39,9%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,32Desvio-padrão=0,62

Solução de possíveis problemas durante a estada

Solução de possíveis problemas durant_T	Freq.	%
1	17	4,1%
3	159	38,2%
5	240	57,7%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,54Desvio-padrão=0,58

Apresentação do café da manhã

Apresentação do café da manhã]_T	Freq.	%
1	11	2,6%
3	153	36,8%
5	252	60,6%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,58Desvio-padrão=0,55

Variedade de frutas no café da manhã

Variedade de frutas no café da manhã]_T	Freq.	%
1	13	3,1%
3	204	49,0%
5	199	47,8%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,45Desvio-padrão=0,56

Qualidade dos produtos do café da manhã

Qualidade dos produtos do café da man_T	Freq.	%
1	13	3,1%
3	127	30,5%
5	276	66,4%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,63Desvio-padrão=0,54

Room Service disponível 24 horas

Room Service disponível 24 horas_T	Freq.	%
1	35	8,4%
3	231	55,5%
5	150	36,1%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,28Desvio-padrão=0,61

Variedade de opções do Room Service

Variedade de opções do Room Service_T	Freq.	%
1	45	10,8%
3	251	60,3%
5	120	28,9%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,18Desvio-padrão=0,60

Opções de produtos orgânicos no cardápio

Opções de produtos orgânicos no cardá_T	Freq.	%
1	77	18,5%
3	244	58,7%
5	95	22,8%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,04Desvio-padrão=0,64

Decoração do restaurante

Decoração do restaurante	Freq.	%
Não resposta	1	0,2%
1	32	7,7%
3	287	69,0%
5	96	23,1%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,15Desvio-padrão=0,53

Existência de sucos naturais

Existência de sucos naturais	Freq.	%
1	17	4,1%
3	171	41,1%
5	228	54,8%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,51Desvio-padrão=0,58

Preço do room service

Preço do room service	Freq.	%
1	37	8,9%
3	248	59,6%
5	131	31,5%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,23Desvio-padrão=0,60

Rapidez das entregas de room service

Rapidez das entregas de room service]_T	Freq.	%
1	30	7,2%
3	238	57,2%
5	148	35,6%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,28Desvio-padrão=0,59

Serviço de café da manhã incluído na diária

Serviço de café da manhã incluído na _T	Freq.	%
1	20	4,8%
3	104	25,0%
5	292	70,2%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,65Desvio-padrão=0,57

Serviço a la carte no restaurante do hotel

Serviço a la carte no restaurante do _T	Freq.	%
1	44	10,6%
3	258	62,0%
5	114	27,4%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,17Desvio-padrão=0,59

Tamanho do apartamento

Tamanho do apartamento	Freq.	%
1	15	3,6%
3	273	65,6%
5	128	30,8%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,27Desvio-padrão=0,52

Aparência interna (decoração do Hotel)

Aparência interna (decoração do Hotel)_T	Freq.	%
1	17	4,1%
3	245	58,9%
5	154	37,0%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,33Desvio-padrão=0,55

Existência de área de lazer (piscina, academia, sala de jogos)

Existência de área de lazer (piscina_T	Freq.	%
1	77	18,5%
3	268	64,4%
5	71	17,1%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=1,99Desvio-padrão=0,60

Disponibilidade de salas para reunião

Disponibilidade de salas para reunião_T	Freq.	%
Não resposta	1	0,2%
1	107	25,7%
3	251	60,3%
5	57	13,7%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=1,88Desvio-padrão=0,62

Valor de estacionamento

Valor de estacionamento	Freq.	%
1	64	15,4%
3	236	56,7%
5	116	27,9%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,13Desvio-padrão=0,65

Wifi rápido e sem falhas

Wifi rápido e sem falhas	Freq.	%
1	16	3,9%
3	146	35,1%
5	254	61,1%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,57Desvio-padrão=0,57

Computadores disponíveis para uso dos hóspedes

Computadores disponíveis para uso dos_T	Freq.	%
Não resposta	5	1,2%
1	59	14,2%
3	247	59,4%
5	105	25,2%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,11Desvio-padrão=0,62

Isolamento acústico do apartamento

Isolamento acústico do apartamento]_T	Freq.	%
1	20	4,8%
3	159	38,2%
5	237	57,0%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,52Desvio-padrão=0,59

Serviço de impressão como cortesia

Serviço de impressão como cortesia]_T	Freq.	%
1	61	14,7%
3	239	57,5%
5	116	27,9%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,13Desvio-padrão=0,64

Disponibilidade de adaptadores para tomada

Disponibilidade de adaptadores para t_T	Freq.	%
1	28	6,7%
3	202	48,6%
5	186	44,7%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,38Desvio-padrão=0,61

Facilidade na efetivação da reserva

Facilidade na efetivação da reserva_T	Freq.	%
1	14	3,4%
3	169	40,6%
5	233	56,0%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,53Desvio-padrão=0,56

Preço das diárias

Preço das diárias	Freq.	%
1	5	1,2%
3	168	40,4%
5	243	58,4%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,57Desvio-padrão=0,52

Localização do Hotel

Localização do Hotel	Freq.	%
1	4	1,0%
3	126	30,3%
5	286	68,8%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,68Desvio-padrão=0,49

Acesso ao Hotel

Acesso ao Hotel	Freq.	%
1	5	1,2%
3	152	36,5%
5	259	62,3%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,61Desvio-padrão=0,51

Aparência externa do Hotel

Aparência externa do Hotel	Freq.	%
1	11	2,6%
3	255	61,3%
5	150	36,1%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,33Desvio-padrão=0,53

Tranquilidade das redondezas

Tranquilidade das redondezas	Freq.	%
1	7	1,7%
3	206	49,5%
5	203	48,8%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,47Desvio-padrão=0,53

Segurança aos hóspedes

Segurança aos hóspedes	Freq.	%
1	7	1,7%
3	120	28,9%
5	289	69,5%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,68Desvio-padrão=0,50

Opção de troca ou não de toalhas/lençóis

Opção de troca ou não de toalhas/lenç_T	Freq.	%
1	16	3,9%
3	181	43,5%
5	219	52,6%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,49Desvio-padrão=0,57

Economizador de energia dos quartos

Economizador de energia dos quartos_T	Freq.	%
1	24	5,8%
3	222	53,4%
5	170	40,9%
TOTAL OBS.	416	100%

Média=2,35Desvio-padrão=0,59

	Irrelevante	Importante	Indispensável
Acesso			
Localização do Hotel	1	30,3	68,8
Acesso ao Hotel	1,2	36,5	62,3
Velocidade			
Rapidez no atendimento da recepção (check in / check out)	1,7	40,4	57,9
Rapidez no atendimento da garagem	12,5	58,9	28,6
Rapidez das entregas de room service	7,2	52,2	35,6
Consistência			
Disponibilidade das acomodações reservadas	3,1	29,6	67,3
Qualidade dos produtos do café da manhã	3,1	30,5	66,4
Temperatura e pressão do chuveiro	1,4	36,5	62
Competência			
Disponibilidade de serviço de mensageiro	13,5	59,9	26,7
Wifi rápido e sem falhas	3,9	35,1	61,1
Facilidade na efetivação da reserva	3,4	40,6	56
Serviço a la carte no restaurante do hotel	10,6	62	27,4

Disponibilidade de serviços de lavanderia	22,6	60,8	16,6
---	------	------	------

Atendimento

Disponibilidade dos funcionários para sanar dúvidas dos hóspedes	2,4	39,4	58,2
Cortesia dos funcionários	1	27,2	71,9
Funcionários que falam inglês ou espanhol	23,1	53,9	23,1
Serviço de recepção aberto 24 horas	4,1	32	63,6
Room Service disponível 24 horas	8,4	55,5	36,1
Serviço de impressão como cortesia	14,7	57,5	27,9

Flexibilidade

Preocupação em saber preferências dos hóspedes para alterar, caso necessário, os serviços oferecidos	6,5	52,9	40,6
Variedade de frutas no café da manhã	3,1	49	47,8
Variedade de opções do Room Service	10,8	60,3	28,9
Opções de produtos orgânicos no cardápio	18,5	58,7	22,8
Existência de sucos naturais	4,1	41,1	54,8

Segurança

Serviço de cofre	16,8	53,6	29,6
Garagem segura	9,4	40,9	49,8
Tranquilidade das redondezas	1,7	49,5	48,8
Segurança aos hóspedes	1,7	28,9	69,5

Custo

Diária da garagem incluída na diária do hotel	18,2	46,9	34,9
Preço do room service	8,9	59,6	31,5
Serviço de café da manhã incluído na diária	4,8	25	70,2
Valor de estacionamento	15,4	56,7	27,9
Preço das diárias	1,2	40,4	58,4

Integridade

Precisão da conta	2,4	29,1	68,5
Solução de possíveis problemas durante sua estada	4,1	38,2	57,7

Comunicação

Receber retorno caso tenha deixado observações / elogios ou reclamações ao Hotel	8,4	51,7	39,9
--	-----	------	------

Limpeza

Limpeza e organização do apartamento	1,4	17,6	81
Limpeza do restaurante	3,4	23,1	73,6

Conforto

Conforto do colchão	1	27,2	71,9
Conforto do quarto	1	35,3	63,7
Variedade de itens do frigobar	16,4	67,8	15,9
Quantidade de canais de TV a cabo	9,6	66,1	24,3
Modelos de Travesseiros variados	6	57	37
Secador de cabelo a disposição e a pedido	13	55,3	31,7
Mesa de trabalho com cadeira e iluminação própria	9,4	60,6	30,1

Disponibilidade de jornais e revistas no hall	17,6	64,4	18
Serviço de guarda volumes disponível para os hóspedes	16,8	50,5	32,7
Disponibilidade de adaptadores para tomada	6,7	48,6	44,7

Qualidade dos bens

Estado do enxoval (toalhas e lençóis)	0,7	27,6	71,6
Amenities disponíveis	6	64,7	29,3
Climatização (refrigeração/calefação) adequada	1,7	35,6	62,7
Condições dos equipamentos	1,7	43,8	54,6
Disponibilidade de área de fumantes dentro do Hotel	49	31,7	19,2
Existência de área de lazer (piscina, academia, sala de jogos)	18,5	64,4	17,1
Disponibilidade de salas para reunião	25,9	60,3	13,7
Computadores disponíveis para uso dos hóspedes	15,4	59,4	25,2

Estética

Apartamento com cheiro agradável	1,7	36	62,3
Apresentação do café da manhã	2,6	36,8	60,6
Decoração do restaurante	7,9	69	23,1
Tamanho do apartamento	3,6	65,6	30,8
Aparência interna	4,1	58,9	37
Isolamento acústico do apartamento	4,8	38,2	57
Aparência externa do Hotel	2,6	61,3	36,1

Sustentabilidade

Opção de troca ou não de toalhas/lençóis	3,9	43,5	52,6
Economizador de energia nos quartos	5,8	53,4	40,9

APÊNDICE D – Comentários da questão aberta da Pesquisa
Quantitativa

Pensando no Porto da Ilha Hotel, o que você melhoraria ou mudaria?

- Colocaria mais itens no café;
- Mudaria o café da manhã, acho que precisa ter mais opções;
- Tudo ótimo;
- Acredito que em nada, minha estadia foi ótima, inclusive irei neste fim de semana, porém não consegui fazer reserva no hotel a tempo e infelizmente tive que reservar outro;
- Maior agilidade da recepção;
- Cuidado no fechamento da conta;
- Nada;
- Nada a declarar;
- Sinceramente, nada. Sempre fui muito bem atendido, em tempo rápido, pessoas simpáticas;
- Mais quartos, pois o serviço é ótimo;
- Melhoraria a qualidade e variedade do café da manhã;
- Café da manhã mais variado;
- Continue no mínimo como está - está ótimo;
- A possibilidade de uma piscina no hotel;
- Opção de parcelamento no cartão de crédito com valor inferior ao oferecido hoje;
- Nada. Gostei de tudo;
- O valor do estacionamento poderia estar incluso na diária (com um preço mais em conta, achei meio caro). A qualidade da internet pode ser melhorada também.
- Adorei tudo!
- Nada. Fui muito bem atendida;
- Tudo ótimo;
- Nada;
- Cafeteira no quarto;
- O atendimento das reservas, que ainda é um pouco

desorganizado;

- Colocaria pisos nos quartos, principalmente para quem irá se hospedar no verão;

- O hotel Porto da Ilha me surpreendeu em qualidade de atendimento, conforto do quarto e café da manhã variado e muito gostoso. Fiquei muito satisfeita;

- O Ar condicionado não funcionou bem, sugiro uma manutenção;

- Mudaria os ralos do box. Ficam saindo do lugar durante o banho;

- Academia;

- Excelente em tudo;

- O mais gritante foi uma barata vista no café da manhã;

- Travesseiros;

- Diminuiria o valor das diárias para quem for fazer concursos ou estiver a trabalho, comprovando tais situações, e não cobraria o estacionamento ou passaria ao consumidor o menor preço possível;

- TV'S com mais canais e uma bancada no quarto, um pouco maior;

- Muito bom este hotel, recomendaria sem nenhum problema!

- Restaurante deveria abrir no jantar;

- Nada a acrescentar;

- O carpete dá aspecto de sujo para os quartos, a decoração do quarto era bem feia, o colchão e travesseiros não eram bem confortáveis. As áreas comuns são muito bonitas, mas os quartos... já fiquei em vários IBIS bem mais limpos e confortáveis;

- Café da manhã: Talvez mais opções de frutas, ou oferta de salada de frutas;

- O atendimento Room Service deveria ser de 24h aos sábados. Eu e minha amiga ficamos com sede e fome porque não havia atendimento, acabava às 21h. E para piorar o atendente da recepção da noite não teve nem um pouco de boa vontade para nos ajudar;

- A apresentação geral dos aptos do segundo andar;
- Achei tudo excelente. O atendimento é absolutamente impecável;
- Room Service aos sábados após as 21h;
- Trocaria os copos de plástico descartáveis por copos de vidro ou plástico resistente;
- Não mudaria nada, minha estadia foi ótima;
- Tiraria o tapete do chão do quarto;
- Estacionamento não deveria ser cobrado a parte. Melhorar a identificação para acesso ao hotel;
- Nada. Adorei o hotel;
- Wi Fi;
- Isolamento acústico nos quartos adjacentes ao elevador;
- Não cobraria a garagem;
- Apenas a colocação de 1 esteira, 1 bicicleta e 1 aparelho de musculação (em um pequeno espaço), 1 pequena piscina (ou na ausência de espaço) - 1 ofurô;
- Nada, está show o hotel;
- Pediria para os colaboradores serem mais gentis e atenciosos;
- Cardápio do Room Service;
- O tempo destinado ao check-in. Chegamos às 10hs10min e esperamos até as 14hs15m para acessarmos o apartamento. Foi inconveniente. Fora isso, tudo muito bom;
- Muito bom Hotel! Voltaria a me hospedar sem dúvida alguma!;
- Parceria com eventos de corrida, por exemplo, oferecendo traslado para a prova;
- Melhoraria o atendimento dos funcionários que servem o café da manhã. Os ovos mexidos estavam frios, faltava água no recipiente do café expresso;
- A terceira cama dos quartos triplos;
- Organização das tomadas no quarto;
- Isolamento acústico;
- Melhorar o atendimento aos clientes, esforçando-se para ajudar a resolver os problemas e não apenas dizer "não tem o

que fazer, senhor'.";

- Manter padrão, em Floripa sou Porto da Ilha;
- Não mudaria nada achei tudo perfeito apesar de eu ter ficado pouco tempo, pretendo voltar;
- Acústica;
- Travesseiros;
- Achei o hotel ótimo. Muito limpo, bem localizado, café da manhã delicioso e os funcionários muito simpáticos, sempre preocupados em oferecer um bom atendimento;
- Primeiramente o questionário. Quanto ao Hotel a nossa estadia foi muito prazerosa;
- Velocidade internet wifi;
- Para mim estava tudo ótimo!!;
- Wifi de baixa qualidade, preço do estacionamento exorbitante, gratuidade na impressão de documentos;
- Qualidade no atendimento e rapidez na entrada e saída;
- Melhoraria o serviço de garagem e a pressão da água na ducha;
- Estava tudo muito bom;
- Garagem inclusa no valor da diária. Hotel muito bom!;
- O horário de funcionamento do restaurante aos finais de semana e quando existem grandes eventos na cidade;
- Tenho ido a Florianópolis com certa frequência e vejo no Porto da Ilha Hotel satisfeitas as minhas exigências quanto ao local onde me hospedar, por tudo o que é oferecido e que abrange esses itens aos quais foi solicitado responder!;
- Minha experiência foi muito boa, apenas sugiro oportunidade de receber cônjuge no fim de semana, caso esteja hospedado a semana inteira;
- Cortesia para uso da garagem;
- Nada;
- Melhoraria o atendimento na recepção, mais simpatia de alguns dos atendentes;
- Horário do restaurante a noite. No sábado, quando iria ficar no hotel a noite, cheguei depois das 21horas e já estava

fechado;

- Somente a pesquisa, muito ampla! Poderia ser mais objetiva;
- Qualidade dos travesseiros;
- Deixaria disponível nos quartos a senha do Wifi;
- Hospedaria os fumantes nos quartos com sacada, permitindo fumar fora dos quartos;
- Tamanho dos quartos;
- Reposição de alimentos no café da manhã. Deve ser prestado mais atenção. Caso se chegue mais tarde, alguns itens não são oferecidos. Por exemplo, pão de queijo.;
- Excelente hotel. Nada a sugerir;
- Nada. Foi tudo perfeito!;
- Disponibilizar conversores de voltagem de 220 para 110 e vice versa para ligação de equipamento eletrônico (por ex.:Notebooks);
- No geral o hotel é perfeito para executivos, pois é tranquilo e os serviços são ótimos. Ao meu ver não teria nada para reclamar;
- Nada;
- Acústica: dá pra ouvir até o ronco do quarto do vizinho;
- Muito bom Hotel;
- Fui tão bem atendida das duas vezes q hospedei no Porto da Ilha, que não me permito poupar elogios a todos. Fui muito bem recebida e bem tratada, sempre recomendo;
- Preço;
- Chuveiro: água com pressão muito fraca;
- Acústica;
- Tudo ok nada a melhorar;
- Não mudaria nada! Maravilhoso! Instalações muito boas e funcionários muito cordiais!
- Existência de área de lazer;
- Garagem inclusa na diária;
- Nada. Excelente hotel. Apenas melhoraria a disponibilidade de mudança de reserva sem taxas extras;
- Não lembro de nada. Até indicamos ao nosso cardiologista

que estive aí e ficou muito satisfeito;

- Pra mim o hotel foi 100% em tudo que precisei;
- Da próxima vez que for não gostaria de ficar no segundo andar, pois acho muito barulhento, gostaria de ser questionada no check in minha preferência de andar, visto que sou uma hóspede que vou sempre uma vez por mês; acho que poderiam valorizar aqueles que são fiéis;
- Para mim foi perfeito, atendimento, limpeza, gentileza, sossego, localização, café da manhã e agilidade todos esses itens nota máxima. Vou voltar com certeza.;
- O cheiro do bom ar nos corredores é muito forte, somente;
- Os quartos são muito pequenos, o resto é ótimo!;
- Horário de café da manhã de domingo igual ao da semana;
- Colocaria informações de andares nos elevadores (p. ex: café da manhã no térreo), melhoraria os amenities, e mais opções de canais da Net;
- Área de lazer para crianças;
- Variedade do café da manhã de um dia para o outro;
- Treinamento básico aos funcionários para agir em casos de urgência e primeiros socorros; maior divulgação dos serviços disponibilizados pelo hotel; maior organização quanto à documentação deixada aos hóspedes;
- O café da manhã;
- Café da manhã;
- O hotel é excelente e gostei muito da hospedagem;
- Ter mais opções de lazer (ex: piscina);
- Temperatura do chuveiro;
- Ótimo hotel;
- Colocaria um programa de Fidelidade por Diárias para os clientes;
- Valor das diárias está muito alto;
- Aperfeiçoaria tudo o que ele já tem para chegar à perfeição;
- A velocidade de conexão da internet;
- Trocar o Carpet por piso laminado ou frio;
- No meu caso a garagem não estava inclusa na diária gostaria

que tivesse sido inclusa no valor da diária;

- Nada, atendimento exemplar!!!;
- Nada, hotel excelente em todos os aspectos;
- O próprio hotel poderia fornecer atividades aos hóspedes, contando com equipe própria para passeios de bicicleta, ou caminhada. Estas atividades poderiam ser cobradas à parte e incentivaria a vida saudável dos hóspedes;
- Apenas o piso, acredito que pisos de madeiras são mais higiênicos;
- Espaço para academia;
- Serviço de Room Service que não é, de fato, 24 horas;
- Nada, fui muito bem atendida;
- Nada, ótimo hotel;
- Informação sobre estacionamento: fiquei perdido sobre quando e onde era para parar;
- Custo;
- Inserção de alimentos s/ glúten e s/ lactose; mais revistas no lounge (Época, Veja, ...) Nosso quarto não foi arrumado, não houve reposição de produtos p/ higiene. Ressalto que no sábado passamos toda a manhã fora do estabelecimento. No geral fomos muito bem atendidos, especialmente pelo time da recepção. Parabéns pela excelente capacitação e desenvolvimento das pessoas;
- Melhoraria as trocas de roupa de cama e banho, pois, como se trata de praia, acaba ficando com muita areia nas camas e toalhas e a camareira não troca;
- Faria os quartos mais claros e maiores;
- Colchões;
- Academia / Room Service;
- Não há nenhum prejuízo sério para o sono, por exemplo, mas alguns hóspedes, ao deixarem o quarto, batem, inadvertidamente, a porta com muita força. Há barulho, mas ele não chega a ser irritante, porque não é estridente, com porta rangendo etc. Se houvesse maneira de atenuar esse acontecimento, acho que o andar ficaria perfeito. O gancho,

com que se prende o aviso de "Não perturbe" ou "Favor arrumar o quarto", poderia ser redesenhado para segurar melhor na maçaneta, porque as quedas do aviso são frequentes. Faço tais comentários porque houve a pergunta; eles procedem, mas não impedem a impressão final de lugar agradável, limpo, aconchegante;

- Não é necessário mudar, tudo já é muito bom;

- Nada a mudar;

- Eu e minha família já nos hospedamos no hotel em diversas ocasiões. Busco outras opções e no final, sempre acabo retornando ao Porto da Ilha. Aprecio o fato de o hotel ser bem localizado e contar com farmácias, mercado e restaurantes nas proximidades (sempre viajamos com criança). O hotel em si é ótimo, atendimento cortês com funcionários solícitos e bem preparados. A minha única reclamação seria com relação ao carpet. Eu e minha sobrinha de 2 anos somos alérgicas e o material sempre nos causa desconforto. Além disso, não acho higiênico. No mais, tenho apenas elogios;

- Manutenção e valorização da gestão de hotelaria própria (de qualidade superior se comparada à maioria das redes de hotelaria); verificar a viabilidade de convênio com alguma academia nas quadras próximas para uso eventual dos hóspedes;

- Disponibilizaria quartos para fumantes;

- Parabéns pelo serviço;

- Toalhas de banho (eram pequenas);

- Hotel atende bem;

- Na ceia do reveillon toda a comida estava fria, a qualidade estava ótima, mas tudo frio;

- Melhorar o isolamento acústico;

- Trocaria as pessoas do comercial, pois trocaram minha reserva, forneceram informações desconstruídas e errôneas e apresentaram má vontade no atendimento;

- E-mail aos clientes com promoções;

- Os chuveiros;

- Nenhum item;
- Garagem incluída no preço;
- Nada. Atualmente o hotel atende às minhas necessidades;
- Tudo ótimo;
- Foi perfeito;
- Taxa de serviço;
- Totalmente Satisfeito;
- Restaurante a Noite;
- Acesso;
- Troca do sabonete e shampoo;
- Flexibilidade no atendimento;
- Garagem;
- Nada, o hotel para mim foi perfeito;
- Nada, muito satisfeita.
- Mais opções de travesseiros;
- Colchão estava macio, colocaria um mais rígido;
- Preço alto das diárias;
- Rapidez no check out;
- Reservas;
- Melhoraria o cardápio do Room Service;
- Opções do Room Service;
- Disponibilidade de utensílios de cozinha quando necessário;
- Gosto muito do hotel, melhoraria acrescentando uma Piscina;
- Teria academia e uma internet mais rápida
- Melhorar o WiFi, estacionamento incluso na diária, café da manhã mais completo e variado;
- Não penso em nada no momento;
- Fiquei satisfeita com o hotel e não me ocorre nenhuma sugestão de mudança;
- Isolamento Acústico;
- WiFi;
- Está ótimo!
- Minha estadia foi curta, mas muito agradável. Não tenho observações no tocante a melhorias ou mudanças;
- Nada;

- Excelente hotel;
- Acrescentaria um pequeno espaço com pelo menos 1 esteira e/ou 1 bicicleta - se possível um espaço piscina, hidro ou ofurô;
- Preço do frigobar mais barato;
- O principal problema para mim do Porto da Ilha é dos quartos que dão janela para prédio. Não ver a luz natural do dia, para mim, é desestimulante.
- Apenas um detalhe: opção de travesseiro mais fino;
- Achamos muito bom;
- Não tenho queixas;
- Os apartamentos do segundo andar;
- Não precisa, excelente Hotel;
- Melhoraria a aparência do segundo andar. Nos quartos dos outros andares da vontade de ficar, são mais aconchegantes apesar do banheiro ter a mesma aparência. As camas do segundo andar deveriam ser de casal e colocar secador nos banheiros. Ter kit higiene pessoal mais completo ou ter opções de compras;
- Limpeza mais detalhada nos aptos. Acesso Wifi mais estável;
- Colocaria um local para fumantes;
- Reformaria o Hotel, tudo muito degradado;
- Café da Manhã, Qualidade Wi-fi e uma variedade maior do cardápio jantar.
- Não recebi manta na primeira noite. O chuveiro deveria ser mais forte;
- Nada.
- Travesseiros mais confortáveis;
- Não cobrar estacionamento. Fora isso, o hotel é muito bom;
- Tudo ótimo;
- Providenciar uma Área para fumante, para que os fumantes não corram riscos tendo que fumar na rua!

ANEXO A

PORTO DA ILHA
HOTEL

Estimado Hóspede,

Em primeiro lugar, gostaríamos de agradecer a escolha do Porto da Ilha Hotel para sua estada em Florianópolis.

Queremos contar com seu apoio em nossa permanente busca pela excelência e constante melhoria.

Por gentileza aponte sua opinião sobre nossos serviços. Na parte inferior reservamos um espaço para que nos deixe seus comentários e suas sugestões.

Em nome de toda equipe queremos desejar uma boa viagem, esperando vê-lo em breve.

Recepção	A melhorar	Satisfatório	Excelente
• Profissionalismo durante o check-in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Profissionalismo durante o check-out	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Reservas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Recepção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mensageiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cordialidade e atenção em sua estada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governança			
• Serviço de camaratas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Limpeza em seu apartamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Limpeza nas áreas públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Serviço de lavanderia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cordialidade e atenção em sua estada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurante			
• Qualidade dos alimentos e bebidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Café da manhã	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Serviço de quarto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cordialidade e atenção em sua estada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros Serviços			
• Manobrista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geral			
• A respeito de outros hotéis de mesma categoria, como compararia nosso produto?	<input type="checkbox"/> Muito melhor <input type="checkbox"/> Melhor <input type="checkbox"/> Similar <input type="checkbox"/> Pior		
• Recomendaria-nos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		
• Recomendações e sugestões:	<hr/> <hr/> <hr/>		
Nome e Sobrenome:	<hr/>		

ANEXO B

Booking.com

Ver destinos por temas: Praia - Restaurantes bons - Compras - Monumentos - Natureza - Museus

plana emoidal - 13.711 propriedades - ilha da santa catarina - 493 propriedades - florianópolis - hotéis - 451 propriedades - centro da florianópolis - hotel porto da ilha - 19 propriedades

Salvar em uma lista
Salvo em 253 listas

Destaques da propriedade
Wi-Fi Gratuito
Ver todas as comodidades desta propriedade

Pesquisar
Destino/nome do hotel
Hotel Porto da Ilha

Data de entrada
De - Mês
Data de saída
De - Mês
Ainda não sei as datas específicas da minha estada

Hotel Porto da Ilha ★★★★★
Rua Dom Jaime Camará, 43, Centro de Florianópolis, Florianópolis, CEP 89015-120, Brasil - Visualizar mapa

Reservar agora

Compartilhe

Quartos disponíveis Comodidades Regras da casa Permanentes Voltar para hotel

Nota
Com base em 1032 avaliações

8,8

Divisão dos pontos

Limpeza 9,1
Conforto 8,8
Localização 8,9

Mostrar as avaliações de Todos os clientes (1032)

Página anterior Mostrando 21 - 30 Página seguinte

Nelson 7,5 "Faltou o café da manhã" 31 de agosto de 2014
O booking avisa que há café da manhã ficamos esperando e ninguém apareceu para fazê-lo

Isabel 10 "Limpeza" 28 de agosto de 2014
Limpeza, localização
Problemas na internet

tripadvisor

Hotel Porto da Ilha, Florianópolis

Florianópolis - Hotéis - Voos - Aluguel de Temporada - Restaurantes - O que fazer - Melhor de 2014 - Tendências - Fórum - Mais - Faça sua avaliação

América do Sul - Brasil - Santa Catarina (SC) - Florianópolis - Hotéis em Florianópolis

Hotel Porto da Ilha

★★★★★ Hotel | Rua Dom Jaime Camará 43, Florianópolis, Santa Catarina 89015-120, Brasil
Site do hotel | Enviar e-mail para o hotel | (48) 3229-3000 | Serviços do hotel

Oferta especial CODIGO PROMOCIONAL

Fotos profissionais
46 fotos dos viajantes

Escolha datas para ver os melhores preços

Entrada Saída

Mostrar preços

Compare os melhores preços dos principais sites de viagens
Expedia | Hotels.com | Booking.com
e 4 muito mais sites!

91%
Nº 11 de 87 hotéis em Florianópolis
323 avaliações
Certificado de Excelência de 2014

Avaliação recente
"Excelente"
avaliou ontem
Danienciana Rio Negro, SC

ANEXO C

		Ficha Nacional de Registro de Hospedes	
		Reserva: 10/05/12	
Nome Completo: . Full name:			
Profissão: Occupation:	Nacionalidade: Nationality:	Data Nascimento: Birth date:	Sexo: M F Sex:
RG / Passaporte: Travel Document / Type / Number:	Órgão Expedidor:	CPF:	
Endereço: - Address:	CEP: Zip Code:	Telefone Telephone:	
Cidade: City:	Estado: State:	País: Country:	E-mail:
Empresa / Company: PORTO DA ILHA			
Data Chegada: Check-in date:	Hora: Time:	Data Partida: Check-out date:	Hora: Time:
Modelo:	Placa:		
Convênio:			
O apartamento e demais dependências do hotel estão em perfeitas condições de uso, eventuais prejuízos durante hospedagem serão ressarcidos ao hotel no check-out.		<hr/> <i>Assinatura / Signature</i>	