

Central do Hóspede: Análise do processo de comunicação interna realizado no atendimento aos hóspedes do Costão do Santinho, Resort Golf & Spa durante a hospedagem

Guest Center: Analysis of internal communication process carried out in service to guests Costão do Santinho, Resort, Golf & Spa during the stay

Fernanda Maia da Luz (LUZ, F. M. da)*

RESUMO - O Costão do Santinho Resort, Golf & Spa, preocupa-se com a qualidade dos serviços fornecidos, portanto, verificou-se a necessidade de analisar de que forma ocorre o atendimento dos hóspedes na Central do Hóspede durante a estadia. Os dados foram coletados através de três visitas técnicas, elaboração de três mapas mentais, entrevista não estruturada com os colaboradores da Central, informações do questionário aplicado no check-out e do site TripAdvisor. Concluiu-se que o espaço físico e a localização da Central do Hóspede podem ser alterados para atender com maior conforto e acolhimento e que a comunicação interna entre os colaboradores ocorre de maneira inadequada.

Palavras-chave: Central do hóspede; Problemas e necessidades; Qualidade de atendimento na hotelaria.

ABSTRACT - The Resort Costão do Santinho, Golf & Spa is concerned about the quality of the provided services; Therefore, there was a need to analyze the guest service at the Guest Central during the client stay. The data were collected from different sources including three technical visits, development of three mental maps, unstructured interviews with collaborators at the Central, an informative questionnaire applied at check-out and data from the Trip Advisor Web site. It was concluded that the physical space and Guest Center location can be refitted to provide further comfort and care for both clients and employees, and also the way that the internal communication takes place between the employees was considered inappropriate

Key words: Guest Central; Problem and needs; Quality of service in hotels.

* Graduanda em Turismo pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: fernandamaia.luz@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Para que seja realizado um atendimento com qualidade na hotelaria, principalmente em resorts, é importante uma infraestrutura adequada e treinamentos para capacitar e motivar os colaboradores. Estes treinamentos proporcionam melhoria na qualidade do atendimento e acolhimento aos hóspedes durante a estadia.

O principal local para o desenvolvimento deste trabalho será a Central do Hóspede, do Costão do Santinho Resort, Golf & Spa, pois, tem como foco resolver problemas e/ ou necessidades dos hóspedes. Atua como um filtro de informações e encaminha os problemas e/ou necessidades para os departamentos responsáveis caso não caiba a seu setor.

O resort localiza-se ao norte da Ilha de Santa Catarina, no município de Florianópolis/SC, na praia do Santinho. Possui uma área total de um milhão de metros quadrados, com aproximadamente 750 mil metros quadrados de área de preservação. É composto por 14 Vilas de apartamentos, suítes na Ala Internacional, totalizando 597 unidades habitacionais, seis restaurantes, bares, Fitness Center, complexo esportivo, complexo aquático com piscinas aquecidas, térmicas e a céu aberto, Spa, Golf, Marina, Centro de Convenções, Centro Comercial com boutique, agência de turismo, locadora de veículos, loja de jóias artesanais, banca de revistas e jornais, loja de material fotográfico, caixa de correio, posto bancário, farmácia, clínica médica e lavanderia.

Resort é definido pelo Ministério do Turismo como “[...] hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.” (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011, p.6). Oferecem produtos e serviços diferenciados e complementares à hospedagem.

Com foco na qualidade na prestação de serviços, este trabalho apresenta problemas e necessidades dos hóspedes durante a estadia. Sabe-se que as falhas na prestação de serviços e atendimento demandam urgência na solução e, quando mal resolvidas ou não resolvidas, acarretam perdas e insatisfações de seus clientes (diretos e indiretos). Nesse sentido Ramos (2000, p. 222) destaca que “[...] satisfazer as necessidades do cliente não é o bastante; é preciso seduzi-lo, pois, o cliente satisfeito não poupa esforços em retornar ao hotel na esperança de ser bem atendido novamente.”

Para o desenvolvimento deste trabalho levou-se em consideração a facilidade de acesso às informações pelo fato da autora trabalhar diretamente com a empresa. Optou-se por analisar os atendimentos aos hóspedes tanto do segmento de lazer quanto eventos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Os resorts são vistos como locais que apresentam requinte, qualidade, diversas atividades recreativas e serviços complementares à estadia, como campos para prática de golf, spa, locais para compras entre outros.

A origem da ideia de resort remonta, de acordo com Mill (2003), ao Império Romano, onde os banhos públicos serviam como lazer e, havia no local a venda de comidas e bebidas, que incentivava a interação social. Se observarmos, nota-se que a ideia de interação social, segundo o autor acontece até hoje nos resorts.

Rosa e Tavares (2002, p. 87) consideram que “[...] os resorts podem ser definidos como hotéis de lazer, situados fora dos centros urbanos, em locais que tenham alguma forma de atrativo natural, e que ofereçam aos hóspedes serviços diversificados, de modo a estimulá-los a permanecer no hotel a maior parte do tempo.”.

A partir de Walker (2002), entende-se que apenas pelo fato do empreendimento carregar a denominação resort, a expectativa de excelência em serviços e atendimentos já vem embutida antes mesmo do consumidor pesquisar sobre o atrativo ou as atividades recreativas.

Assim e conforme apresenta Barros (2008, p. 14), “[...] a qualidade dos serviços oferecidos, tem-se revelado como um fator crítico na escolha dos destinos turísticos.”, sendo também importante para os meios de hospedagens e, em específico para os resorts que tendem a ser considerados produtos-destinos, visto suas características já apresentadas.

Atualmente, devido à internet, o consumidor está cada vez mais informado. Na concepção de Nascimento (2000, p.11) o novo consumidor é definido como sendo mais individualista independente e informado, com maior consciência de seu poder e seus direitos, mais exigente, com maior escassez de tempo e autêntico e, por isso, busca facilidade e praticidade.

A facilidade de acesso à informação é um dos fatores que contribuem para as exigências do novo consumidor, pois antes de efetuar a compra, pesquisa preços e busca referências e avaliações de outros consumidores que já usufruíram do produto ou serviço através da internet.

Na hotelaria há diversos meios online em que é possível o consumidor realizar pesquisas, reservar e avaliar os empreendimentos hoteleiros. De acordo com Gomes (2011, p. 1).

A internet influencia a forma como os consumidores escolhem e reservam hotéis. A proliferação de sites de avaliação de hotéis introduz uma nova fonte de informação que pode ser utilizada tanto como influenciador de potenciais consumidores, como ferramenta de apoio à decisão da gestão.

Pazini *et. al* (2014, p.115) afirmam que “no turismo, a internet começou como uma prática fonte de consulta, prioritariamente para pesquisa de destinos, atrativos e possibilidades de empresas e serviços necessários para organização de uma viagem.”

Na hotelaria, o consumo de produtos e serviços pode ocorrer ao mesmo tempo, sendo a diferença de que “o serviço é consumido ao mesmo tempo em que é produzido, não pode ser armazenado ou estocado, não pode ser examinado fisicamente e sua variabilidade é muito maior que a variabilidade de produtos”, justamente por ser realizado de pessoas para pessoas. (LARENTINS, 2009, p.13).

Beni (2003) apresenta que o hotel possui uma característica exclusiva que é o fato do consumidor deslocar-se até o local para usufruir de seus serviços e não o hotel, neste caso produto, chegar ao cliente. Afirma também que, o atendimento é o mais importante na hora de utilizar os serviços, pois “[...] a empresa hoteleira, quando comparada a outros tipos de empresa, é menos propensa à automação, pois o tratamento pessoal e o calor humano fazem parte essencial da prestação dos serviços hoteleiros” (BENI, 2003, p. 30).

Urry (1990, p. 103) traz a consideração de que “[...] o produto do serviço é predominantemente intangível. Assim, embora existam certos elementos tangíveis, tais como alimentação [...] ou as bebidas, os elementos fundamentais são intangíveis”. Nesse aspecto Guerrier (2000) complementa afirmando que além de possuir aspectos tangíveis e intangíveis o setor de serviços (e o turismo) possui outras três variáveis: a característica de que ocorre obrigatoriamente na presença do cliente; a

elasticidade/variabilidade da demanda e a perecibilidade de produtos. Portanto, na hotelaria, é imprescindível que o serviço seja prestado com qualidade e, caso surjam erros, estes devem ser os menores possíveis e/ou praticamente imperceptíveis aos olhos dos usuários. De acordo com Kotler (1998, p. 39) “um consumidor altamente satisfeito gera menos custos do que novos consumidores porque as transações de compra já estão rotinizadas”.

No setor hoteleiro, a maioria das atividades é interligada para propiciar a entrega do produto/serviço turístico: a hospedagem. Por exemplo, o setor de reservas realiza a reserva e insere todas as informações pertinentes para que a recepção, a governança e o atendimento de *concièrge* possam atender ao hóspede. Caso uma informação não é inserida ou, é inserida de forma ambígua, os outros setores podem entender de forma errônea e, gerar um problema de hospedagem ao hóspede. Portanto, pode-se dizer que na hotelaria, as tarefas são realizadas em grupo, e o sucesso de uma etapa depende diretamente da etapa anterior.

De acordo com documento publicado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social – BNDES (s/d), “[...] na hotelaria a qualidade do serviço prestado constitui uma questão de sobrevivência empresarial.”. O quadro1 apresenta um comparativo entre as características do produto final, nas indústrias de bens e serviços.

FIGURA 2 – CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO FINAL, NAS INDÚSTRIAS DE BENS E DE SERVIÇOS

Características na indústria de bens	Características na indústria de serviços
Os erros no planejamento da produção podem ser corrigidos.	Os erros no planejamento dos serviços não podem ser corrigidos.
Os bens são palpáveis, podendo ser devolvidos.	Os serviços são abstratos, não podendo ser trocados.
O cliente não convive com a produção.	O consumidor acompanha a execução dos serviços.
O contato com o cliente é indireto.	O contato com o cliente é direto.

FONTE: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, s/d.

No quadro um é possível observar e comparar que os principais erros cometidos na indústria de bens e os erros cometidos na indústria de serviços estão relacionados ao espaço e tempo de produção e consumo. Assim, a principal razão para evitar erros no setor de serviços é que estes não podem ser corrigidos.

Davies e Wagen (2003) consideram que a principal ocupação da hotelaria é a solução de problemas e afirmam que as decisões de resolução de problemas podem envolver vários colaboradores, contudo, os processos de tomada de decisão que envolve vários colaboradores podem ser demorados.

Num ambiente em que é necessário evitar erros, como na hotelaria, minimizá-los e corrigi-los de maneira rápida torna-se um dos pré-requisitos para impedir o surgimento de problemas.

Assim e para que o serviço e a resolução de um problema sejam realizados de maneira eficaz, Vieira (2013, p. 22) afirma que “[...] os gestores dos hotéis têm noção de que se os seus colaboradores estiverem satisfeitos com o ambiente de trabalho mantêm-se mais tempo e recebem melhor os seus clientes.”.

Para Pazini *et. al* (2014, p. 117) “os clientes são também influenciados pela hospitalidade e atendimento recebidos nos lugares visitados, que colaboram para uma experiência pessoal e única”.

Para atingir as metas e atendimento de qualidade Bansal *et al.* Farias (2010, p. 108) cita que:

[...] as organizações devem concentrar seus esforços no desenvolvimento e na manutenção de uma “cultura organizacional que enfatiza o bem-estar dos clientes internos (funcionários) como um meio de atrair e preservar o patrocínio de clientes externos. Em organizações prestadoras de serviços, a qualidade do serviço está incorporada à qualidade e à execução dos recursos humanos.

E, para que possa existir a motivação é necessário em primeiro momento, que haja a interação e troca de comunicação entre gestores e colaboradores.

Assim considera-se que é partilhando ideias, informações, atitudes, sentimentos, emoções e comportamento que são desenvolvidos os serviços na hotelaria. Nos bastidores de toda a infraestrutura e de serviços oferecidos há o desenvolvimento de um processo de comunicação interna, que é definido por Pereira (2015) como uma ferramenta que objetiva “[...] promover e facilitar o intercâmbio de informações, favorecendo o fluxo de ideias e permitindo um favorável clima de confiabilidade do processo.”.

As grandes empresas são conjuntos de pessoas geridas em busca do mesmo resultado, isto é, em prol do pleno sucesso. Alves (2002, p. 1) afirma que “[...] o grande

diferencial competitivo das organizações são as pessoas e a forma como as mesmas percebem a sua empresa.” Assim, a comunicação interna pode ser exibida para os colaboradores de diversas formas. De acordo com Vieira (2013 p. 16).

Com a evolução tecnológica, a facilidade de transmissão de ideias, novidades, mensagens, alertas, curiosidades ou simples notas de trabalho é precisa e instantânea. Há diversas formas de haver contato entre colaboradores, desde equipamentos eletrônicos, como são o caso dos telemóveis (sms, mms, email, chamadas), computadores (email, teleconferências), até quadros de informações (calendários, alertas, notificações, mensagens de apoio e motivação) e reuniões.

Entende-se que: se há comunicação, a resolução de problemas de maneira rápida e eficaz tem maior probabilidade de ocorrência e,consequentemente a qualidade no atendimento.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho será desenvolvido a partir de pesquisa quali-quantitativa, exploratória-descritiva. A pesquisa qualitativa se justifica, pois será descrito o processo de resolução de problemas e de atendimento de necessidades dos hóspedes na Central de Hóspedes do resort. A abordagem quantitativa pois serão analisados questionários aplicados aos hóspedes no *check-out* que possuem dados que permitem a análise estatística descritiva.

A pesquisa se caracteriza como exploratória-descritivo, pois trata de tema pouco abordado na literatura, apesar de presente no cotidiano da atividade, visto todas as definições de serviços e atendimento relacionados à hotelaria.

Para que se possa descrever de que forma ocorre o processo de comunicação entre resort e hóspede, foram coletadas informações através de dois mapas-mentais, o primeiro pré- estruturado a partir do que se imagina ocorrer no processo de comunicação do resort, e o segundo após entrevista semi-estruturada com perguntas abertas para a responsável do setor de CRM do resort. O terceiro mapa foi elaborado a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

O procedimento de coleta de dados para realizar levantamento das principais queixas reportadas pelos hóspedes. e identificar as principais falhas que ocorrem

durante a interação entre hóspedes e colaboradores na resolução de um problema/atendimento de uma necessidade ocorreu a partir de três vistas técnicas, na qual foram realizadas entrevistas não estruturadas com os colaboradores da Central do Hóspede. O levantamento destes dados também ocorreu a partir da comparação entre os dados coletados do questionário aplicado no check-out juntamente com informações coletados no site TripAdvisor.

4 RESULTADOS

O resort, aberto há 25 anos, oferece atividades durante todo o ano, com recreação infantil, shows nacionais, seis restaurantes, conjunto de piscinas aquecidas (abertas e fechada), estrutura para a prática do golf e um spa.

O turista que viaja a lazer busca experiências únicas e sua expectativa varia de pessoa para pessoa. Diferentemente de uma viagem a negócios, numa viagem de lazer o hóspede planeja e idealiza cada momento que será vivido com antecedência. Por este motivo, a expectativa gerada pelo cliente pode se tornar um problema, pois por menor que seja o imprevisto ocorrido durante sua estadia, a expectativa de excelência e qualidade que o mesmo tinha será interrompida.

A partir dos dados enviados pelo empreendimento no dia 19 de agosto, pode-se observar que no período analisado (dezembro/2015 a julho/2016), foram coletadas e tabuladas 19.437 questionários aplicados no *check-out*. Durante esse período, aproximadamente 95,3% dos hóspedes foram de origem nacional, sendo 52,71% público feminino e 47,3% masculino. Destes, grande parte é voltada para o segmento de lazer.

No questionário do *check-out* (anexo/apêndice), são levantadas informações sobre a qualidade de atendimento e serviços prestados aos hóspedes durante a hospedagem, através de 53 perguntas, sendo 3 abertas e 50 fechadas. De todas as perguntas, foram solicitadas a tabulação de 11 questões, destas 11, apenas 1 é pergunta aberta.

De forma geral, no período de dezembro/2015 a julho/2016, os hóspedes que responderam a pesquisa avaliaram a hospedagem com uma média de 9,1, sendo a menor

nota obtida nos meses de Janeiro e Fevereiro, com 8,9 e a maior nota no mês de julho: 9,3. O menor percentual de reclamações/problemas ocorreu no mês de junho, com um índice de apenas 14,6%. O mês com maior número de reclamações/problemas foi Janeiro, com um índice de 26,8%. É possível observar na tabulação também, que mais de 80% dos hóspedes que tem problemas durante a estadia comunicam sua reclamação ao empreendimento, mas não há levantamento de dados sobre qual é a célula que recorrem para reclamar, com uma média de 84% dos problemas resolvidos.

A Central do Hóspede, principal área do tema deste trabalho, começou a ser avaliada pelos hóspedes a partir de janeiro/2016, visto que foi criada em dezembro/2015. De Janeiro a Julho, sua nota média de atendimento foi de 9,2%. Neste mesmo período, o setor que teve um índice maior de reclamações, foi o setor de Reservas de Restaurantes. Inicialmente, supõem-se, através da observação e experiência da pesquisadora nestes dois anos de trabalho junto à empresa, ser devido ao número de lugares disponíveis para reserva. Grande parte das vezes, quando o hóspede chega para realizar a reserva, geralmente no fim do dia, todos os assentos já estão reservados, o que o frustra e o obriga a jantar em outro restaurante. O menor índice de reclamações foi para o Costão Golf.

No TripAdvisor, as avaliações do Costão, sem a utilização de filtro somam o total de 3.042, divididas em 274 páginas e com início em 14 de março de 2008.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram avaliados comentários dentro do mesmo período que o relatório enviado pelo empreendimento: Dezembro 2015 a Junho 2016. A ferramenta permite que sejam utilizados filtros, então foram selecionados conforme ordem abaixo:

1 – Época do Ano: Dez-Fev, Mar-Mai, Jun-Ago, sendo excluídos da análise os meses de julho e agosto. A ferramenta apresenta os filtros já subdivididos, não sendo possível selecionar mês a mês.

2 – Idioma: Português

3 – Tipo de Viajante: Família (883), Romântico (332), Sozinho (38), Negócios (417) e Amigos (211). O número ao lado de cada tipo de viajante representa o número de avaliações deste segmento.

4 – Pontuação dos viajantes: sendo selecionado Excelente, Muito Bom, Razoável, Ruim e Horrível.

Selecionados estes filtros, o site apresenta o total de avaliações desde o início, não podendo ser selecionado o ano que se deseja avaliar. Com os filtros selecionados, temos o total de 1.880 avaliações, com a primeira datada em 14 de março de 2008.

Como citado acima, serão avaliados comentários num período de seis meses: 1 de dezembro 2015 a 31 de julho 2016. Escolhemos esse período, pois compreende alta (Dez, Janeiro e Fevereiro – até carnaval), média (Fevereiro – pós carnaval, março, abril e maio) e baixa temporada (Junho). Ao total (dentro desse período) foram lidos e analisados 535 comentários. A pesquisa foi realizada em 10 de Setembro de 2016 e o primeiro comentário com todos os filtros necessários selecionados tem início em 2 de dezembro de 2015.

O documento enviado pelo empreendimento para análise se deu através de tabulação do Excel, com 11 perguntas respondidas no questionário do check-out. Para a tabulação das avaliações do trip advisor também se utilizou de tabela no Excel.

Para facilitar e ser possível realizar a comparação entre os dois documentos (tabulação do empreendimento e dados do trip advisor) dividiu-se os itens em serviços/colaboradores, tecnologia e infraestrutura.

No TripAdvisor, as avaliações são divididas em cinco segmentos, sendo: Excelente, Muito bom, Razoável, Ruim e Horrível. Dentre as cinco classificações, foram analisados comentários de Dezembro de 2015 a Julho de 2016, totalizando 1.076 comentários. Para que pudesse realizar comparação entre a pergunta aberta nº 11 do questionário aplicado no check-out - Caso deseje, apresente os eventuais problemas que teve durante sua estadia – com as informações do TripAdvisor, optou-se por tabular e comparar as avaliações classificadas em Razoável, Ruim e Horrível. Abaixo segue tabela comparativa:

PROBLEMAS DURANTE ESTADIA.

Pergunta aberta nº 11 do questionário do check-out X Tripadvisor

	QUESTIONÁRIO CHECK-OUT	TRIPADVISOR								
	dez/15		jan/16		fev/16		mar/16		abr/16	
SERVICOS E COLABORADORES*	79,00%	46,00%	63,00%	50,00%	74,00%	48,00%	43,00%	50,00%	68,00%	47,00%
INFRAESTUTURA**	13,00%	43,00%	26,00%	44,00%	22,00%	48,00%	29,00%	50,00%	21,00%	51,00%
TECNOLOGIA***	8,00%	11,00%	11,00%	6,00%	4,00%	4,00%	28,00%	0,00%	11,00%	2,00%
TOTAL DE AVALIAÇÕES	7380	35	10732	32	9876	27	6680	10	7560	53

Continua...

Continuação...

	QUESTIONÁRIO CHECK-OUT	TRIPADVISOR	QUESTIONÁRIO CHECK-OUT	TRIPADVISOR	QUESTIONÁRIO CHECK-OUT (Av. parcial)	TRIPADVISOR	QUESTIONÁRIO CHECK-OUT	TRIPADVISOR
	mai/16		jun/16		jul/16		TOTAL	
SERVICOS E COLABORADORES*	76,00%	52,00%	68,00%	58,00%	72,00%	43,00%	67,00%	49,00%
INFRAESTUTURA**	19,00%	48,00%	25,00%	33,00%	19,00%	43,00%	22,00%	46,00%
TECNOLOGIA***	5,00%	0,00%	7,00%	9,00%	9,00%	14,00%	11,00%	5,00%
TOTAL DE AVALIAÇÕES	5040	21	4312	12	561	14	52141	204

Para que se pudesse realizar a comparação entre os dados enviados pelo Resort e TripAdvisor, como citado acima, optou-se por tabular e comparar as avaliações classificadas em Razoável, Ruim e Horrível, totalizando 204 comentários, o que representa apenas 19% de reclamação entre serviços e colaboradores, infraestrutura e tecnologia. Do questionário aplicado no *check-out* pelo empreendimento foram recebidos o total de 19.437 avaliações, contendo, - divididos por serviços e colaboradores, infraestrutura e tecnologia - o total de 52.141 problemas durante a estadia, o que representa que em cada avaliação foram relatados em média 2,68 problemas por apartamento.

Foram realizadas três visitas técnicas, as quais se observaram de que forma ocorre o processo de comunicação interna entre os colaboradores do empreendimento com a Central do Hóspede. Foi possível notar que o dia a dia tanto no atendimento realizado com os hóspedes quanto a operação dos colaboradores no empreendimento ocorre de forma extremamente dinâmica, visto que na hotelaria há fatores exógenos que influenciam as operações, como a mudança do clima, por exemplos. Estes fatores não podem ser controlados, mas podem ser previstos e a operação pode ser ajustada de acordo com os fatores que influenciam. A principal questão é que, principalmente nos períodos temáticos, a Central do Hóspede recebe a toda a programação do período, e às vezes, há alterações nesta programação, como o local ou horário que irá ocorrer e a Central do Hóspede não é avisada. Os hóspedes chegam para perguntar informações básicas e a central informa o que está na programação, e por não ser avisada se houve alguma alteração, acaba passando a informação errada para o cliente. O que foi observado também é que, algumas vezes os hóspedes repassam à informação para a Central do Hóspede de que houve alteração na programação. Como mencionado por Pereira 2015, a comunicação interna promove e facilita o intercâmbio de informações e favorece o fluxo de idéias entre os gestores, colaboradores e hóspedes.

O que ocorre também é que alguns hóspedes realizam determinada reclamação de necessidade ou problema que estão tendo para a Central do Hóspede, tanto por telefone quanto pessoalmente e não há um local reservado para que o cliente possa conversar com o responsável, tudo ocorre no balcão da Central, que está situado no principal local de lazer e recreação do resort, o que acaba fazendo com que os outros hóspedes fiquem sabendo da situação.

A Central do Hóspede atua como um filtro de informações do resort, pois todas as necessidades e/ou problemas, e dúvidas que os hóspedes têm passam pela Central, pois estes são orientados que podem e devem se dirigir até lá. A Central do hóspede recebe todas as dúvidas que se pode imaginar, desde informações sobre o clima, opções de passeios em Florianópolis, à reclamações sobre a estadia. É um setor primordial que merece atenção, pois é o setor que os hóspedes têm mais contato e que, deixa a principal impressão sobre o resort.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstram que a Central do Hóspede é a célula que os hóspedes têm mais contato, pois se localiza na principal área de lazer e recreação do resort. A Central do Hóspede realiza reservas de restaurantes, empréstimos de materiais, passa informações sobre programação, locais e horários das atividades, ouvem e tentam resolver imediatamente e da melhor forma possível as reclamações que recebe. Atualmente é composta por 3 colaboradores. Em períodos de alta ocupação, o número de solicitações aumenta e em alguns momentos há fila na Central do Hóspede para atendimento.

Como sugestão de melhorias, sobre a comunicação interna, poderá haver melhor integração entre as principais áreas de atendimento do resort: recepção, eventos, recreação, alimentos e bebidas e Central do Hóspede.

Poderá ser criado um canal de comunicação entre estas células, como a utilização de um aplicativo de mensagem instantânea. Dessa forma, todas as células estariam informadas sobre qualquer tipo de mudança. Será interessante também se fosse realizado um treinamento mensal com duração de 4 horas com as células que possuem contato direto com os hóspedes, para que estes possam entender como é a parte

operacional da Central do Hóspede e para que possam também ajudar no atendimento e não apenas informar ao hóspede que este deve-se dirigir à Central o Hóspede para resolver seu problema ou tirar sua dúvida.

Outra questão relevante é sobre a localização e infraestrutura da Central. Do Hóspede. Quando há alta ocupação, forma-se fila para atendimento e os hóspedes esperam o atendimento em pé. A Central é pequena e não estrutura para acolher o hóspede para realizar atendimento. Como sugestão, há ao lado do Bar Carijós uma sala e ante sala, que atualmente fica a sala de venda de terrenos no Costão Golf, que poderá alocar a Central do Hóspede com melhor conforto, tanto para hóspedes quanto para os colaboradores. Outra sugestão é aumentar o número de colaboradores na Central durante período de alta ocupação para que o atendimento seja realizado com mais qualidade e acolhimento.

6 REFERÊNCIAS

ALVES, Fabiana Letícia Pereira. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial**. 2002. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR75_0651.pdf>. Acesso em: 20 abril 2016.

BARROS, José Luís Gonçalves. **A satisfação com a qualidade de serviços na fidelização dos destinos turísticos (aplicada a cabo verde)**. Universidade do Porto. Portugal, 2008. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/7569/2/A%20Satisfao%20com%20a%20Qualidade%20de%20Servios%20na%20Fidelizao%20dos.pdf>>. Acesso em: 30 Maio 2016.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 9. ed. São Paulo: Senac, 2003.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Brasília: BNDES. **Qualidade na hotelaria: O papel de recursos humanos**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get4is23.pdf>. Acesso em 29 março 2016.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem: Entenda as categorias**. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=2>>. Acesso em: 18 novembro 2015.

DAVIES, Christine; WAGEN, Lynn Van Der. **Supervisão e liderança em turismo e hotelaria**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003.

FARIAS, S. A. **Marketing interno (MI): uma revisão da literatura e proposições de pesquisa para a excelência nos serviços**. Brazilian Business Review, Vitória, v. 7, n. 2, p. 106-122, maio/ago. 2010.

GOMES, Clandia Maffini; KRUGLIANSKAS, Isak; SCHERER, Flávia Luciane. Gestão das fontes externas de informação: uma análise dos fatores que influenciam o desempenho inovador. **Gest. Prod.**, São Carlos ,v. 18,n. 4,p. 897-910, 2011 Acesso em 17 outubro 2016. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000400015&lng=en&nrm=iso>.

GUERRIER, Yvone. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes: uma perspectiva internacional**. São Paulo: Futura, 2000. 329 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing, análise, planejamento, implementação e controle**. Trad. Ailton Bonfim Brandão. São Paulo:Atlas, 1998.

LARENTINS, Fabiano. **Comportamento do Consumidor e Marketing de Relacionamento**. Curitiba: IEDES Brasil S.A, 2009.

MILL, Robert Christie. **Resorts: administração e operação**. Tradução de Sônia Kahl. São Paulo: Bookman, 2003.

NASCIMENTO, José Rafael. **Nova economia, novo consumidor**. Revista de Comunicação e Marketing, Nº 1, Dezembro. Lisboa: ISCEM. 2000. Disponível em:

<http://www.mettodo.com.br/pdf/Nova_Economia_Novo_Consumidor.pdf>. Acesso em 19 abril 2016.

PAZINI, Raquel; BIZINELLI, Camila; MANOSSO, Franciele; GÂNDARA, José Manoel Gonçalves. Turismo receptivo em Curitiba: uma perspectiva da comercialização on-line pelas agências de turismo. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 2, 2014a.

PEREIRA, Juliana Corrêa. **Comunicação interna: Ferramenta relevante na hotelaria**. Belo Horizonte-MG, 2015. Disponível em:

<<http://docslide.com.br/documents/comunicacao-interna-gestao-hoteleira.html>>. Acesso em: 28 março 2016.

RAMOS, Roberto. **Mídias, textos e contextos**. 1. ed. Porto Alegre: Edipucrs, 2001.

RIBEIRO, Suzana Xavier. **Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa: estudos comparativos de casos de empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo**.São Carlos-SP,2008. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-09102008-094512/publico/SuzaXavierRibeiro.pdf>>. Acesso em: 28 março 2016.

ROSA, Sérgio Eduardo Silveira da; TAVARES, Marina Mendes. **A recente expansão dos resorts no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.16. 2002.

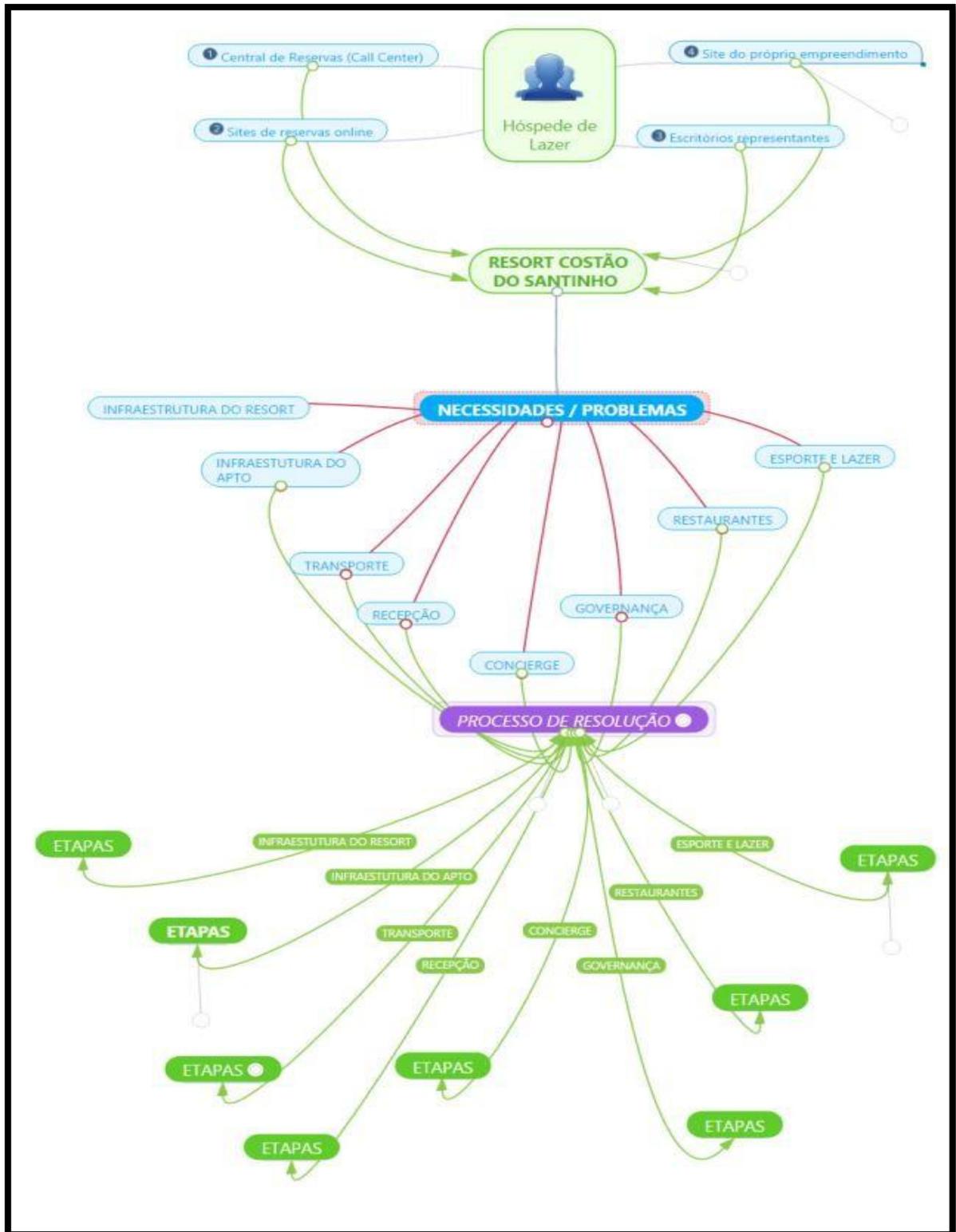
URRY, John. **O olhar do turista: Lazer e viagens nas sociedades contemporâneas**. Tradução de Carlos Eugênio Marcondes de Moura. São Paulo: Studio Nobel: SESC, 2001.

VIEIRA, Micaela José Pires. **A comunicação Interna e o desempenho dos colaboradores em estabelecimentos hoteleiros da região autónoma da Madeira**. 2013. 90f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Dour, Vila Real.

WALKER, John R. **Introdução a hospitalidade**. Barueri: Manole, 2002.

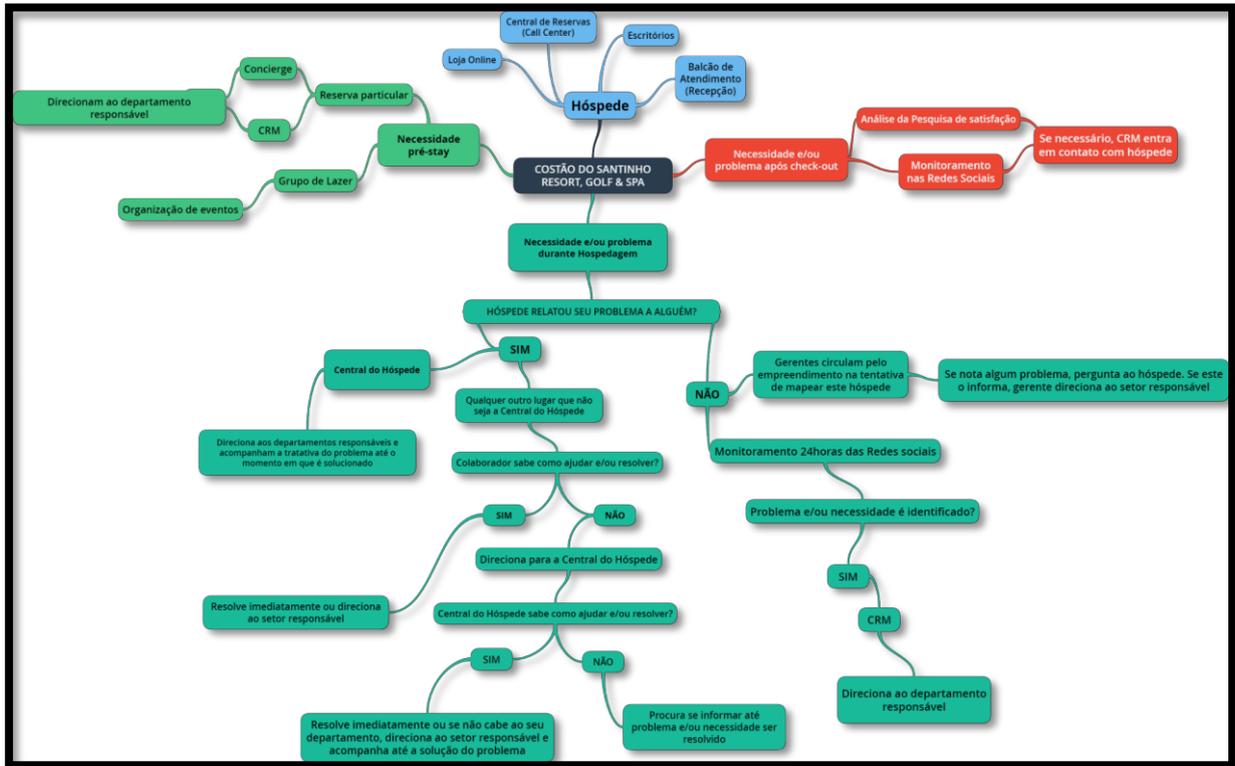
APENDICE 1

1º MAPA MENTAL ELABORADO



APÊNDICE 2

2º MAPA MENTAL ELABORADO



APÊNDICE 3

3º MAPA MENTAL ELABORADO

