

FERNANDA ARQUEMAN CARDOSO

**QUALIDADE NA UTILIZAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DE
ALIMENTOS E BEBIDAS EM EVENTOS DENTRO DA HOTELARIA**

CURITIBA

2006

FERNANDA ARQUEMAN CARDOSO

**QUALIDADE NA UTILIZAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DE
ALIMENTOS E BEBIDAS EM EVENTOS DENTRO DA HOTELARIA**

Trabalho apresentado à Disciplina de Projeto de Turismo em Planejamento e Gestão em Eventos e de Orientação e Supervisão de Projeto de Turismo em Planejamento e Gestão de Eventos, do Curso de Turismo, Departamento de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Miguel Bahl.

CURITIBA

2006

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

TÍTULO: QUALIDADE NA UTILIZAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DE ALIMENTOS E BEBIDAS EM EVENTOS NA HOTELARIA.

AUTORA: Fernanda Arqueman Cardoso.

FINALIDADE: Trabalho de Conclusão do Curso de Turismo, com Ênfase em Planejamento e Gestão de Eventos.

INSTITUIÇÃO: Universidade Federal do Paraná (UFPR).

LOCAL: Curitiba – PR.

DATA: Dezembro de 2006.

RESUMO: O presente trabalho de conclusão de curso apresenta como produto final um Plano de Ação visando a qualidade na utilização de serviços terceirizados de Alimentos e Bebidas, pelo setor de Eventos, tendo-se estudado o caso do Slaviero Full Jazz Hotel, sito em Curitiba – PR. O Plano de Ação consiste na descrição de atitudes que podem ser adotadas, tanto pelo hotel em questão assim como por outros hotéis, para o alcance de melhores níveis de satisfação com relação ao atendimento em eventos.

PALAVRAS-CHAVES: Turismo, Eventos, Hotelaria, Alimentos e Bebidas, Terceirização e Qualidade.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	v
LISTA DE QUADROS	vi
1. INTRODUÇÃO	1
2. JUSTIFICATIVA	3
3. OBJETIVOS	5
3.1 OBJETIVO GERAL	5
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
4.1 DEFINIÇÃO, MALEFÍCIOS E BENEFÍCIOS DO TURISMO	6
4.2 HOTELARIA E EVENTOS	9
4.3 RELAÇÃO ENTRE EVENTOS E ALIMENTOS E BEBIDAS	15
4.4 TERCEIRIZAÇÃO DE ALIMENTOS E BEBIDAS NA HOTELARIA	17
4.5 IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	19
5. RESULTADO DAS PESQUISAS	24
5.1 METODOLOGIA UTILIZADA	25
5.1.1 Pesquisa Teórica	25
5.1.2 Pesquisa Prática	26
5.2 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	28
5.2.1 Questionário dos Participantes	28
5.2.2 Questionário dos clientes	41
5.2.3 Questionário dos garçons	47
5.2.4 Entrevista com o Coordenador de Eventos	49
5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
6. QUALIDADE DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS EM EVENTOS	57
6.1 ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES	58
6.1.1 Fatores internos	58
6.1.1.1 Pontos fortes	58

6.1.1.2 Pontos fracos	59
6.1.2 Fatores externos	61
6.1.2.1 Oportunidades	62
6.1.2.2 Ameaças	63
6.2 PLANO DE AÇÃO	65
6.2.1 Incrementação dos Recursos Humanos	65
6.2.2 Treinamentos aos Recursos Humanos	66
6.2.3 Controles de atendimento	69
6.2.4 Reuniões de integração	70
6.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O PLANO DE AÇÃO	72
7. CONCLUSÃO	73
8. REFERÊNCIAS	75
9. APÊNDICES.....	78
10. ANEXOS	102

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 –	MONTAGEM E DISTRIBUIÇÃO DO SALÃO	28
GRÁFICO 2 –	SERVIÇOS DE A & B DURANTE OS EVENTOS	29
GRÁFICO 3 –	INFLUÊNCIA DOS ALIMENTOS E BEBIDAS NA SATISFAÇÃO	30
GRÁFICO 4 –	CONHECIMENTO DA TERCEIRIZAÇÃO DE A & B	31
GRÁFICO 5 –	ATENDIMENTO DE A & B	32
GRÁFICO 6 –	EXPECTATIVA QUANTO AO ATENDIMENTO DE EVENTOS	32
GRÁFICO 7 –	CONTATO DOS PARTICIPANTES COM O A & B	33
GRÁFICO 8 –	COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES DE A & B E EVENTOS	34
GRÁFICO 9 –	ATENDIMENTO ÀS SOLICITAÇÕES DOS PARTICIPANTES PELO SETOR DE EVENTOS	35
GRÁFICO 10 –	ATENDIMENTO ÀS SOLICITAÇÕES DOS PARTICIPANTES PELO SETOR DE A & B	36
GRÁFICO 11 –	QUALIDADE DOS ALIMENTOS SERVIDOS	37
GRÁFICO 12 –	ATENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE A & B CORTÊS E EFICIENTE	37
GRÁFICO 13 –	PARTICIPARIA DE OUTRO EVENTO NO HOTEL	38
GRÁFICO 14 –	PRINCIPAIS MOTIVOS DE NÃO PARTICIPAÇÃO	39

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PONTOS FORTES E FRACOS DOS FATORES INTERNOS	61
QUADRO 2 – OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DOS FATORES EXTERNOS ..	65

1. INTRODUÇÃO

O Turismo é uma atividade realizada mundialmente, a qual conquistou um importante espaço na economia. Visto o seu potencial crescimento ganhou a atenção dos governos, organizações dos setores públicos e privados, assim como dos meios acadêmicos. Engloba diversos segmentos, entre eles o de eventos e o da hotelaria, que serão abordados neste trabalho.

O segmento de eventos tem aparecido como um grande causador do crescimento da atividade turística, pois gera fluxos turísticos, funciona como instrumento de comunicação e de divulgação da oferta turística dos locais onde ocorre. Na hotelaria, a realização de eventos tem sido uma alternativa para os períodos de sazonalidade, e como opção de complementação da renda do hotel, pois além de gerar o aluguel de salas, envolve a comercialização de alimentos e bebidas, gerando muitas vezes a hospedagem dos participantes e organizadores dos eventos que são realizados nos hotéis.

O setor de Eventos, dentro da hotelaria, relaciona-se diretamente com o setor de Alimentos e Bebidas, pois oferece aos seus clientes opções de *coffee break*, coquetéis, almoços e jantares, os quais são preparados pelo setor citado. Para que os eventos realizados no hotel obtenham sucesso, a comunicação entre estes dois setores deve ser eficiente, para que os serviços prestados sejam de acordo com o solicitado pelos clientes e tenham qualidade.

No entanto, num empreendimento hoteleiro o setor de Alimentos e Bebidas é o que demanda mais investimento, em se comparando com o setor de hospedagem, depende de numerosa mão-de-obra e gera menos renda para o hotel do que o setor equiparado. Frente a essa situação os setores responsáveis pela administração dos hotéis têm optado pela terceirização dos serviços de alimentos e bebidas, contratando empresas especializadas neste tipo de atividade, ao mesmo tempo em que deixam a administração do setor sob responsabilidade da empresa terceirizada.

O presente trabalho trata dos reflexos da terceirização do setor de Alimentos e Bebidas com relação ao setor de Eventos do Slaviero Full Jazz Hotel, o qual optou pela

terceirização depois de quase três anos de inauguração do hotel. O intuito deste trabalho é delinear possíveis soluções para o problema levantado “A utilização de serviços terceirizados de Alimentos e Bebidas pelo setor de Eventos do Slaviero Full Jazz Hotel era um fator influenciador da satisfação do cliente?”, o qual serviu como instrumento norteador para as demais atividades de estudo.

Para o desenvolvimento deste trabalho foram realizadas três etapas, a primeira foi a pesquisa bibliográfica, seguida da pesquisa de campo e de acordo com os resultados obtidos, como etapa final elaborou-se o projeto pela qualidade dos serviços terceirizados de alimentos e bebidas no atendimento aos eventos do hotel escolhido.

A pesquisa bibliográfica baseou-se na busca por embasamento teórico, pesquisando-se diversos autores e publicações sobre os temas envolvidos: turismo, eventos, hotelaria, alimentos e bebidas, terceirização, qualidade e treinamento. Descreveram-se suas definições, principais características e ligações entre cada um dos temas pesquisados. Em decorrência da pesquisa bibliográfica, desenvolveram-se os instrumentos da pesquisa de campo e os objetivos de sua aplicação.

A pesquisa de campo foi realizada através da aplicação de questionários de avaliação dos serviços prestados pelos setores de Eventos e de Alimentos e Bebidas do Slaviero Full Jazz Hotel, com os clientes e participantes dos eventos no hotel. Foram também aplicados questionários aos funcionários do setor de Alimentos e Bebidas, com a intenção de conhecer a opinião destes quanto à importância de seu trabalho, quanto à qualidade e oportunidade de participação em treinamentos.

Como complemento à pesquisa foi realizada uma entrevista com o coordenador de eventos do hotel estudado, visando conhecer a opinião deste quanto à terceirização dos serviços de alimentos e bebidas. Analisados os resultados das pesquisas de campo, e com base na pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se o projeto visando à solução dos problemas identificados a partir da terceirização que refletiriam no setor de Eventos. O projeto propõe ações simples, que demandam pouco investimento financeiro, mas que implantado poderia gerar importantes mudanças na qualidade dos serviços prestados e na imagem do hotel dentro do mercado de eventos.

2. JUSTIFICATIVA

O Slaviero Full Jazz Hotel foi inaugurado em 15 de maio de 2003, com 82 unidades habitacionais, *business center*¹, *fitness center*² e possuindo três salas de eventos, um restaurante e um bar temático voltado ao jazz. As salas Billie e Ella encontram-se no mezanino do hotel, e possuem capacidade de 10 e 75 pessoas, respectivamente. A sala Sarah encontra-se no piso subsolo, sendo a maior delas, com capacidade para eventos de até 120 pessoas. O restaurante New Orleans, tem capacidade para 60 pessoas e o Bar Full Jazz para outras 60, são salões muito utilizados para coquetéis, jantares de formatura, festas de aniversário e reuniões empresariais. Desde sua abertura os eventos realizados no hotel contavam com esses cinco espaços, e com o setor de alimentos e bebidas do próprio hotel, atendendo a todos os eventos neles realizados.

A partir de março de 2006 o setor de Alimentos e Bebidas foi terceirizado pela L. Ribas Gastronomia Ltda., e os espaços do restaurante New Orleans e do Bar Full Jazz passaram a ser locados para eventos fechados pela empresa terceirizada. Sendo assim, os eventos que eram vendidos e realizados exclusivamente nestes espaços deixaram de ser responsabilidade do setor de eventos do hotel, diminuindo a quantidade de salas/espços para eventos e, conseqüentemente, o número de eventos realizados no hotel.

A partir disso, verifica-se a importância de avaliar o compromisso deste serviço terceirizado com relação ao bom atendimento aos eventos que o hotel recebe, pretendendo-se perceber se o mesmo era compatível com o atendimento ideal para alcançar a satisfação e até mesmo a fidelização do cliente. A ocorrência de descaso com a qualidade de prestação de serviços para o setor de Eventos do hotel, em específico, havia ficado clara nas reclamações geradas por parte dos participantes, principalmente daqueles que já participavam de eventos no hotel antes da terceirização, desde a

¹ *Business center*: pequena sala onde são disponibilizados aos hóspedes do hotel um computador, com acesso à internet, e uma impressora. A utilização da internet é cobrada por minuto ou por hora.

² *Fitness center*: espaço utilizado pelos hóspedes para ginástica e musculação. É uma sala composta por equipamentos de ginástica e pesos de musculação.

montagem e organização de sala e *coffee break*, até o aspecto visual dos alimentos oferecidos.

A organização e a realização de eventos no Slaviero Full Jazz Hotel depende em grande parte, da utilização de serviços terceirizados, principalmente no que diz respeito a alimentos e bebidas. O estudo de caso do hotel visa alertar sobre quais são os possíveis problemas que a utilização destes serviços terceirizados podem gerar, como influenciam na satisfação do cliente, na imagem do produto ofertado pelo hotel e na qualidade dos eventos em geral.

Foi escolhido o Slaviero Full Jazz Hotel pela vivência de tal situação, enquanto funcionária deste empreendimento, e pela verificação da necessidade de um estudo deste caso, a partir da ciência e apoio do setor de Eventos e da Gerência do hotel em questão.

3. OBJETIVOS

Os objetivos traçados foram buscados através de pesquisa bibliográfica e de campo, sendo que serviram como base para o posterior desenvolvimento do projeto.

3.1. Geral:

- Identificar quais eram os principais problemas procedentes da utilização de serviços terceirizados nos eventos e possíveis soluções para os pontos identificados.

3.2. Específicos:

- Delinear a importância da boa interação do setor de Eventos com os responsáveis pelos serviços de Alimentos e Bebidas no Slaviero Full Jazz Hotel;
- Apresentar e avaliar a atuação dos recursos humanos do setor de Alimentos e Bebidas durante a realização dos eventos no hotel;
- Identificar as influências ocorridas em eventos com a terceirização do setor de Alimentos e Bebidas.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O marco teórico baseia-se em pesquisa bibliográfica e levantamento de dados pertinentes aos temas e assuntos abordados neste trabalho, para melhor direcionamento e embasamento. Buscou-se pesquisar sobre o turismo enquanto de serviços, hotelaria, eventos, alimentos e bebidas, terceirização, qualidade e treinamento.

4.1 DEFINIÇÃO, MALEFÍCIOS E BENEFÍCIOS DO TURISMO

O Turismo é uma atividade classificada no setor de serviços que, à medida que vai se desenvolvendo, torna-se responsável pela satisfação de necessidades múltiplas do ser humano, sejam de ordem intelectual, física, psicológica, cultural, social ou profissional, mediante o desenvolvimento das sociedades. De acordo com KOTLER (1994, p. 145):

“(...) Turismo é, sem dúvida, a atividade econômica que conduz ao desenvolvimento, porque o intercâmbio social, cultural e a distribuição de renda decorrente de gastos pulverizados na economia pelos turistas somados ao seu elevado multiplicador de renda são os elementos marcantes desta atividade”.

Portanto, o turismo é uma atividade econômica de importância global e também o setor com maior potencial de crescimento para os próximos anos e, por isso, vem ganhando a atenção do governo, das organizações, tanto do setor público quanto privado, e dos meios acadêmicos. É visto como um instrumento de desenvolvimento, de grande importância, tanto regional quanto de outras atividades, muitas vezes utilizado como base do crescimento de uma economia local.

A atividade turística vem ganhando espaço representativo na conformação do PIB (Produto Interno Bruto) Mundial, tal crescimento, se bem trabalhado e distribuído, proporcionará maiores benefícios fiscais, compensando os altos investimentos na atividade e permitindo outros investimentos no setor. Ao definir turismo no seu caráter econômico, BENI cita a definição do Departamento Australiano de Turismo e Recreação (1975, p. 36):

“Turismo é uma importante indústria nacionalmente identificável. Compreende um amplo corte transversal de atividades componentes, incluindo a provisão de transporte, alojamento, recreação, alimentação e serviços afins”.

A atividade turística é uma importante atividade econômica com implicações no setor primário e influente no relacionamento entre indústria e comércio. Devido à questão da multidisciplinaridade, ainda há uma grande dificuldade de se analisar os aspectos econômicos ligados ao turismo, pois seus impactos podem ser observados no setor primário (agricultura), secundário (indústria) e, principalmente, no setor terciário (serviços). CUNHA (1997, p. 9), cita que:

“Do ponto de vista econômico, consideramos que o turismo abrange todos os deslocamentos de pessoas quaisquer que sejam as suas motivações, que obriguem ao pagamento de prestações e serviços durante o seu deslocamento e permanência temporária fora da sua residência habitual, superior ao rendimento que, eventualmente, auferiram nos locais visitados. O turismo é, assim, uma transferência espacial de poder de compra originada no deslocamento de pessoas: os rendimentos obtidos nas áreas de residência são transferidos pelas pessoas que se deslocam para outros locais onde procedem à aquisição de bens ou serviços. Nesta concepção, o turista é considerado como um puro consumidor cujos atos de consumo não têm relação como a obtenção de rendimento”.

O turismo como atividade econômica influencia na geração de divisas; renda e emprego; distribuição regional (saída de países mais ricos para os mais pobres); preços e finanças públicas; geram impostos que são utilizados pelo governo na solução de mais problemas sociais e no investimento turístico; variação de níveis de preços (inflação, especulação imobiliária); entre outros. O Turismo influi no resgate de determinadas atividades (gastronômicas, montagem de museus etc.) com o intuito de aumentar a atividade turística local.

Atualmente, o turismo está inserido em um mercado competitivo que está crescendo cada vez mais. Para adaptar-se a essa situação é preciso ser inovador, ir até o cliente, fazer marketing. Os destinos têm que oferecer diversos atrativos, várias opções: parques, comércio, cultura etc. O cliente satisfeito é uma questão necessária, mas não suficiente. Com características que tornam a atividade cada vez mais globalizada, MOREIRA (2004, p. 37)³ cita que:

“Quanto mais a economia se globaliza, mais cresce a demanda por produtos e serviços diferenciados, inovadores, capazes de fazer a diferença e atender a exigentes consumidores em todo o mundo, cada vez mais saturados da pasteurização da criatividade”.

O atual perfil da atividade turística revela a maturidade alcançada pelo turista, que exige maior nível de qualidade da oferta turística e dos serviços, pois quanto mais exigente e melhor informado fica o turista, maior tem que ser a preocupação com a satisfação deste por parte dos organizadores, da oferta e dos serviços. Com uma margem de comparação mais ampla, o turista avalia e compara produtos diferentes, dando mais valor ao dinheiro que está gastando quando encontra relacionados preço e qualidade que o agradem. Levando também em consideração experiências anteriores com qualidade.

³ MOREIRA, J. Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil. SEBRAE, 2001/2002. In: BAHL, M. Turismo e Eventos. Curitiba: Prottexto, 2004.

Ainda que relativo, o conceito de qualidade está relacionado às expectativas geradas no cliente. Por isso, é importante se definir e trabalhar com nichos de mercado, ou seja, trabalhar com seu “cliente de qualidade” - aquele que se adapta e fica satisfeito com o serviço prestado. Na busca pela qualidade nos serviços é essencial a preocupação com a padronização. A partir do momento que todos os padrões são cumpridos, passa-se a ter condições de personalizar o serviço e, conseqüentemente, tem-se a condição de melhorar a qualidade. Há que se trabalhar numa maior flexibilização e implementação de diferenciais para satisfazer os clientes.

Relacionando todas as características apresentadas, das atividades que integram o Turismo, três em especial serão tratadas neste trabalho: hotelaria, eventos e alimentos e bebidas, assim como a integração dos três segmentos no desenvolvimento de suas atividades. Nestas três atividades a preocupação com a qualidade e padronização dos serviços prestados, a satisfação do cliente e produtos diferenciados são fatores influenciadores em seu crescimento.

4.2 HOTELARIA E EVENTOS

A hotelaria começou baseando-se nos modelos de hospedarias, com serviços simplificados e que cobriam apenas as necessidades de leito para descanso dos viajantes. Com o crescimento do turismo os hotéis passaram a surgir prestando serviços mais especializados e mais preocupados com o conforto dos seus clientes. De acordo com CASTELLI (2001, p. 59):

“Na medida em que o turismo alcançava proporções mundiais, os governos passaram a exercer um controle cada vez maior sobre os hotéis, através de determinações, visando assegurar ao cliente a qualidade dos serviços, o grau de conforto e, ainda, a oportunidade da escolha antecipada, para o que foi necessária estabelecer-se uma classificação hoteleira”.

Uma empresa com atividades voltadas para a hotelaria, de acordo com o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur)⁴ é a pessoa jurídica que explora ou administra um meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira. A Embratur⁵ apresenta uma tipologia oficial para a hotelaria que tem como objetivos estabelecer níveis de conforto, preços e serviços, facilitar a elaboração de projetos hoteleiros e possibilitar o controle de qualidade. Segundo esta instituição, hotéis são meios de hospedagem do tipo convencional e mais comum, destinados a atender a uma clientela mista de turistas e executivos (lazer e negócios), localizados normalmente em perímetros urbanos, em edificações verticais com diversos pavimentos, com oferta de serviços de hospedagem e, de acordo com a categoria, disponibilização de infra-estrutura para lazer e negócios.

A classificação apresentada pela Embratur visa à orientação da sociedade no que diz respeito aos aspectos físicos e operacionais que distinguem as diferentes tipologias e as categorias dos meios de hospedagem, que envolvem hotéis, pousadas e meios diferenciados; orientar os empresários hoteleiros sobre os padrões que deverão seguir em seus projetos para a obtenção da categoria desejada. Assim como também para controle e fiscalização sobre os requisitos e padrões que deverão ser observados para a manutenção da classificação escolhida.

A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH Nacional) definiu a nova matriz de classificação oficial de hotéis, entregue à Embratur e que entrou em vigor em abril de 2002. Ela manteve o sistema de classificação tradicional por estrelas: luxo cinco estrelas, superior quatro estrelas, turístico três estrelas, econômico duas estrelas e simples; e acrescentou uma categoria nova: cinco estrelas plus, que se refere a hotéis super luxo, com características suntuosas e que vão além da expectativa do hóspede. Essa matriz é composta por 270 itens, dividindo os hotéis em seis categorias e apresenta um capítulo destinado a questões ambientais, como racionamento, preservação, redução

⁴ Disponível em: www.embratur.gov.br. Acesso em 15/04/2006.

⁵ A tipologia e classificação oficial dos hotéis foram definidas pela Associação Brasileira da Indústria Hoteleira e foram estabelecidas oficialmente pela Deliberação Normativa nº 387, de 28.01. 98, da Embratur.

do consumo de água, armazenamento de energia e resíduos sólidos. Apresenta ainda a priorização por disponibilização de espaços para deficientes.

Em suma, os hotéis são compostos por diversos setores para a prestação de serviços que a atividade hoteleira prevê, entre eles pode-se citar a hospedagem, governança e alimentos e bebidas, que atuam em conjunto para melhor atender os hóspedes. Em alguns hotéis verifica-se a existência de um setor de eventos, alvo de estudo deste trabalho.

Para GIACOMO (1993, p. 54) evento é:

“qualquer acontecimento que envolva grupos de pessoas, normalmente em atividades programadas ou por motivo específico, em um local determinado, por um tempo estipulado. Podendo ser abertos ou fechados, isto é, direcionados ao público em geral ou a públicos específicos. Evento é um acontecimento previamente planejado, a ocorrer num mesmo tempo e lugar, como forma de minimizar esforços de comunicação, objetivando o engajamento de pessoas a uma idéia ou ação”.

Por sua vez, o segmento de eventos vem se consolidando cada vez mais como uma das áreas mais influenciadoras no crescimento da atividade turística, sua realização gera grandes fluxos turísticos, agrega valor à oferta turística local, funciona como instrumento de comunicação, sua diversidade e abrangência geram grande número de empregos e renda onde é desenvolvido. IGNARRA (2002, p. 25) afirma que “um profissional que esporadicamente viaja para participar de um congresso ou para fechar um negócio em outra localidade que não a sua residência estará fazendo turismo”.

De acordo com BAHL (2004, p. 27) é importante considerar que essa atividade contribui para quebrar a sazonalidade turística, além de aparecer como produto composto, integrando todo o *trade* turístico em suas atividades e influenciando positivamente na economia privada. De acordo com a Revista TURISMO EM NÚMEROS (2003), 36,7% dos gastos dos turistas de eventos destinaram-se à

hospedagem, em transportes 30,4%, alimentação representou 18,6% e outras despesas 14,13%.

A realização de eventos aparece como uma alternativa para a complementação da renda do hotel, pois além de gerar aluguel de salas, envolve a comercialização de alimentos e bebidas e também pode gerar hospedagem dos participantes dos eventos realizados no hotel. Além de muitas vezes aparecer como uma solução para diminuir a sazonalidade do próprio hotel.

Em grande parte os eventos realizados em hotéis são voltados principalmente para públicos de negócios, que buscam tais locais para determinadas ocasiões, tais como: almoços, cafés da manhã, coquetéis, cursos, debates, encontros, entrevistas coletivas, exposições, *happy hour*, jantares, palestras, reuniões, rodadas de negócios, semanas, *work shop*, entre outros. (MARTIN, 2003, p. 45). A característica de reunir pessoas para um fim específico levou os hotéis a se reestruturarem para receber tais fluxos, desde oferecer espaços para tais eventos quanto serviços agregados a este setor. De acordo com ALVARES (2003, p. 118)⁶ pode-se compreender que:

“O hotel atua não apenas como fornecedor do espaço para a realização do evento, mas também como promotor. O setor de eventos aliado ao setor de alimentos e bebidas, o planejamento estratégico executado de forma planejada, a atitude empreendedora e a possibilidade de aumentar a ocupação hoteleira, pela promoção de eventos, são fatores essenciais no contexto atual.”

Diante disso, ao longo dos tempos os hotéis foram tornando-se importantes locais para a realização de eventos, que para atender esse público realizaram adaptações de instalações para comportar estruturas para os eventos, como salas de reuniões, salões, estacionamento. Além dessas necessidades, reúnem serviços de alimentos e bebidas e

⁶ ALVARES, D. F. *Setor de Eventos na Hotelaria. Promoção, uma alternativa rentável*. In: BAHL, M. (organizador). *Eventos: A importância para o Turismo do Terceiro Milênio*. São Paulo: Roca, 2003.

locação de equipamentos e ainda apresentam a comodidade de oferecer hospedagem no mesmo local da realização dos eventos. Segundo MEIRELLES (1999, p. 21):

“evento é um instrumento institucional e promocional, utilizado na comunicação dirigida, com a finalidade de criar conceito e estabelecer a imagem das organizações, produtos, serviços, idéias e pessoas, por meio de um acontecimento previamente planejado, a ocorrer em um único espaço de tempo com a aproximação entre participantes, quer seja física, quer seja por meio de recursos da tecnologia.”

Todas as atividades pertinentes à realização de eventos dentro do hotel devem ser de responsabilidade do coordenador do setor de eventos, que orienta toda a organização dos mesmos, indivíduo tal que necessita de responsabilidade e muito profissionalismo como suas características pessoais, e que promove o atendimento satisfatório dos clientes, fato atentado por DIAS (2003, p. 5)⁷:

“o que se faz necessário é pensar como o profissional especializado do setor de eventos somará forças nesse mercado emergente que é o turismo de eventos no Brasil, a fim de agregar valor a esse segmento. Torna-se indiscutível que, para garantir excelente desempenho e sucesso no evento, as empresas deverão, sobretudo, buscar mais profissionalismo, criatividade, informações e conhecimentos traduzidos em novas competências.”

As responsabilidades do setor de eventos na hotelaria, normalmente são mais restritas quanto à concepção e elaboração do evento em si, pois recebem apenas a solicitação de espaços para a realização dos eventos que já estão formatados pelo cliente, assim como necessitam da providência de equipamentos e alimentação. Na hotelaria a captação ou negociação de eventos fica a cargo do setor de eventos, e para que tais

⁷ DIAS, E. Uso da Criatividade para o Setor de Eventos. In: BAHL, M. (organizador). Eventos: a importância para o turismo do terceiro milênio. São Paulo: Roca, 2003.

atividades sejam realizadas o coordenador de eventos deve dispor de alguns instrumentos de trabalho, tais como (CASTELLI, 2001, p. 598):

- *check-list*, para registrar necessidades e desejos dos clientes;
- *layout* de todos os espaços disponíveis;
- informações sobre dimensões e capacidades;
- tarifas;
- preços de equipamentos e material de apoio;
- sugestões de alimentos e bebidas;
- modelo de contrato.

Em anexo encontram-se alguns dos instrumentos utilizados no Slaviero Full Jazz Hotel, são os *layouts* das salas de eventos do hotel, contendo as suas dimensões e respectivas capacidades (anexo 2), o tarifário das salas de eventos do hotel (anexo 3), o modelo de propostas utilizado como *check-list* para as solicitações de orçamentos, o qual é desenvolvido através do sistema de eventos (anexo 4), e o modelo de confirmação de contrato, também desenvolvido pelo sistema a partir do bloqueio da sala em que será realizado o evento (anexo 5).

Quando os eventos passam para a fase executiva, a coordenação do setor de eventos deve emitir as devidas ordens de serviços, que estão basicamente relacionadas com a utilização de salas e serviços de alimentos e bebidas, contendo o nome do evento, o horário a ser realizado (início, pausas e término do evento), o número de pessoas e os tipos específicos de serviços.

No caso da arrumação das salas, a ordem de serviço (O.S.) deve ser direcionada à equipe relacionada e para alimentos e bebidas, deve ser remetida ao gerente de alimentos e bebidas, sempre com clareza sobre tudo o que deve ser feito. Todas as alterações no evento com relação à solicitação de serviços devem originar, necessariamente, uma nova

ordem de serviço. (CASTELLI, 2001, p. 593). Em anexo encontra-se o modelo de ordem de serviço utilizado pelo setor de eventos do Slaviero Full Jazz Hotel (anexo 6).

Sendo assim, as responsabilidades que ficam para o setor são as de promover a arrumação das salas, providenciar os recursos materiais necessários, a instalação de equipamentos adicionais (*data show, lap top, caixas de som, microfone etc.*), a solicitação de alimentação (*coffee break, almoço, coquetel, entre outros*), a orientação dos participantes para o local de realização dos eventos dentro do hotel e, ainda, a disponibilidade de recursos humanos para supervisionar e fiscalizar todas as atividades, que devem seguir um cronograma de acordo com períodos previstos para cada uma delas. (BAHL, 2004, p. 43 - 49).

4.3 RELAÇÃO ENTRE EVENTOS E ALIMENTOS E BEBIDAS

Segundo ALVARES (in BAHL, 2003, p. 120) pode-se perceber que “o setor de eventos está diretamente relacionado ao de alimentos e bebidas. A comunicação eficiente entre esses setores é um dos fatores fundamentais para um serviço de qualidade”. A qualidade dos serviços prestados pelo setor de Alimentos e Bebidas é representativa no que se refere ao sucesso e bom andamento dos eventos.

O setor de alimentos e bebidas é responsável pela organização da alimentação que será utilizada nos eventos, as mais comuns são *coffee break* e almoço, mas também são solicitados coquetéis e cardápios para festas ou confraternizações. É de responsabilidade desse setor a previsão de quantidades de cada produto/serviço solicitado, mas principalmente pela qualidade do que é oferecido, desde seu aspecto visual até a qualidade de todos os ingredientes, por assim dizer, que compõem o produto que é de responsabilidade do setor citado.

Vale lembrar também a importância do setor de Alimentos e Bebidas para a hotelaria. Este, depois das unidades habitacionais, é o que gera maior receita ao hotel. De acordo com a autora ALVARES (2003, p. 122), um restaurante, bem administrado pode

representar até 35% da receita do hotel em si, mas seus serviços dependem em grande parte da hospedagem, pois, se o setor estiver fraco, a área de alimentos e bebidas terá prejuízo. E é também seguindo tal raciocínio que no ramo da hotelaria percebeu-se que o setor de eventos poderia contribuir para manter elevada a taxa de ocupação e por consequência, as vendas de produtos alimentícios.

CASTELLI (2001, p. 485) define que a gerência de alimentos e bebidas cuida do restaurante, dos banquetes, da cozinha, da copa, do bar, do “*stewarding*”⁸, entre outros. O responsável pelo *stewarding* conduz o gerenciamento da higiene e da guarda de louças, talheres, cristaleira e equipamentos da área de alimentos e bebidas.

Em CASTELLI (2001, p. 304 e 305), com relação aos recursos humanos desse setor, utiliza-se o termo ‘brigada do restaurante’ para designar o conjunto de pessoas que prestam serviços no restaurante. A composição desta brigada está relacionada à categoria do estabelecimento e também com o tipo de serviço que é oferecido pelos mesmos. Os estabelecimentos de médio porte contam com um gerente de alimentos e bebidas, um *maître*⁹, garçons e *commis*¹⁰; já os de grande porte contam com, além dos já citados, um *sommelier*¹¹ e aprendizes¹², sendo que existem dois tipos de *maître*: o *maître executivo*¹³ e o *maître d’hotel*¹⁴.

⁸ *Stewarding* é o local, em alimentos e bebidas, onde ficam guardadas as louças e demais instrumentos utilizados pelo setor. CASTELLI, G. *Administração Hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS, 2001, p. 485

⁹ *Maître* é quem planeja, organiza e supervisiona todos os serviços do restaurante, bar, copa e banquetes. _____. p. 483.

¹⁰ *Commis* é quem auxilia o garçom no serviço aos clientes; ajuda na *mise en place* (arrumação dos pratos, talheres e taças na mesa) antes e durante a refeição; auxilia também o chefe de partida. _____. p. 483.

¹¹ *Sommelier* é quem orienta sobre a compra e estoque dos vinhos; sabe sugerir e servir vinhos aos clientes; elabora a carta de vinhos e controla o inventário de vinhos. _____. p. 483.

¹² Aprendiz é quem colabora com o trabalho executado pelos *commis*. _____. p. 483

¹³ *Maître Executivo* é quem participa da elaboração dos cardápios a serem oferecidos aos clientes; zela pela conservação e manutenção dos materiais e equipamentos existentes em sua área de atuação; organiza planos de trabalho e de revezamento e orienta os seus comandados, os demais componentes da equipe de salão. _____. p. 484

¹⁴ *Maître d’Hotel* deve ser o “cartão de apresentação” do estabelecimento pela sua educação, boas maneiras e cortesia; participa da elaboração dos cardápios; treina o seu pessoal, desenvolvendo neles as habilidades e atitudes profissionais pertinentes; recepciona o cliente na entrada do restaurante. _____. p. 484

4.4 TERCEIRIZAÇÃO DE ALIMENTOS E BEBIDAS NA HOTELARIA

Em se tratando da estrutura de organização de uma empresa hoteleira o setor de Alimentos e Bebidas (A&B), de acordo com CASTELLI (2001, p. 293), é o que possui a mais complexa, e muitas vezes é apontada como um grande problema para a administração do empreendimento com relação às questões econômicas. As despesas com mão-de-obra no setor de A&B são, aproximadamente, 2,5 vezes maiores do que no setor de hospedagem, entretanto a receita gerada é 4 vezes menor em se comparando com o setor de hospedagem. Uma das tendências com relação à hotelaria e alimentação é citada por GUERRIER (2000, p. 205):

“A perícia dos hoteleiros está em administrar quartos. Apenas porque alguém é um bom hoteleiro, isso não significa que ele será um bom ‘*restauranteur*’. Os mercados de restaurantes estão mudando tão rapidamente que é necessário ser um especialista em restaurantes para que se possa atendê-los verdadeiramente. É por isso que muitos hotéis estão optando por terceirizar seus restaurantes buscando empresas especializadas em restaurantes.”

Na percepção de tal situação a administração hoteleira tem optado pela “terceirização” dos serviços de alimentação, possibilitando ao hotel dedicar-se aos serviços de sua especialidade e ao mesmo tempo, diminuindo o número de atividades pelas quais o hotel se responsabiliza a prestar. De acordo com GUERRIER (2000, p. 204 - 207), a terceirização apresenta a vantagem do hotel em não empregar pessoas diretamente para a realização dos serviços de A&B, transferindo tal responsabilidade para terceirizados, autônomos, agências de emprego temporário ou, até mesmo, fabricantes de produtos pré-preparados. Entretanto, ressalta que a terceirização pode impactar nos negócios e na construção da imagem do hotel, para que isso seja minimizado e se transforme realmente em uma solução, deve basear-se em conceitos de parceria¹⁵.

¹⁵ Pode-se, neste caso, considerar como conceitos de parceria a mútua colaboração entre os setores de Eventos e

Contando com a existência de empresas especializadas em diferentes serviços que são utilizados pelo hotel, os riscos e a responsabilidade por tais serviços também são terceirizados, assim como muitos custos são minimizados ou anulados. Entretanto, existem também desvantagens em terceirizar serviços, não apenas se tratando de alimentos e bebidas.

O hotel acaba por perder o controle direto das atividades que, mesmo terceirizadas, afetam o seu negócio e geralmente tem que responder aos seus clientes pelas falhas que tais serviços podem apresentar, pois afinal, um hóspede, por exemplo, não tem que se preocupar se o serviço de lavanderia ou *room service* é terceirizado, ele paga para hotel e não para a lavanderia ou para o restaurante. É notável também que os funcionários de empresas terceirizadas tendem a não se comprometer tão assiduamente aos serviços que prestam para quem os contrata, pois não são funcionários diretos desta empresa, e possuem suas próprias motivações que podem não estar ligadas ao seu trabalho final, no hotel.

De acordo com GUERRIER (2000, p. 207), conhecendo e considerando as vantagens e desvantagens da terceirização, os hotéis necessitam de um levantamento de quais atividades podem ser realizadas por seus próprios funcionários e quais podem ser terceirizadas, sem que o risco de serem prejudicados seja muito grande. Um fator importante é valorizar os seus funcionários diretos, para motivá-los a prestar bons serviços, considerar níveis de responsabilidade destes, mostrar a eles a importância que seu trabalho representa para o hotel e ainda, oferecer oportunidades de carreira. As funções desempenhadas podem ser enriquecidas pela variedade de habilidades, identidade da tarefa e significância da tarefa, por um aumento de autonomia e *feed back*.

4.5 IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Em concordância com CASTELLI (2001, p. 29), ao longo dos anos as empresas têm se conscientizado da necessidade de se estar próximo ao cliente e de competir na prestação de um bom serviço. A competitividade é fundamentada na questão da produtividade, a qual é resultado da relação entre custos e qualidade, sendo assim, para que a empresa possa se manter no mercado e ser competitiva é necessário basear-se na qualidade. Uma condição necessária para a competitividade e sobrevivência de uma empresa é de que a qualidade seja cada vez melhor gerando custos cada vez menores, acarretando assim em uma produtividade excelente.

Cada vez torna-se mais expressiva a importância da qualidade na prestação de serviços, pois é através desta que os clientes avaliam um estabelecimento, seja qual for à especialidade dele, e também é um dos principais fatores de comparação utilizados em concorrência. Dentro da hotelaria, e em especial na realização de eventos, os quais contam com serviços terceirizados de alimentos e bebidas, não é diferente. Para AZAMBUJA e PEREIRA (2003, p. 44)¹⁶:

“mais que um modismo, muitas vezes mal entendido, a qualidade em serviços está se tornando quase um ‘mantra’. Gerentes de serviços e de marketing têm feito incursões no entendimento dos componentes da qualidade em serviços, particularmente no que se refere ao item ‘entrega’ que, segundo Gronroos (1995) e Denton (1990), são os momentos que acontecem durante as interações entre os clientes de serviços e os prestadores do serviço. Tal entendimento tem ajudado a melhorar o gerenciamento destas relações. Um dos clientes mais importantes são os organizadores de eventos, que representam um significativo percentual do faturamento dos hotéis.”

¹⁶ AZAMBUJA, M.S.; PEREIRA, B.M. Melhorando as Relações entre as Empresas de Eventos e Hotéis. In: BAHL, M. (organizador). *Eventos: a Importância para o Turismo do Terceiro Milênio*. São Paulo: Roca, 2003.

De acordo com conceitos da OMT (Organização Mundial de Turismo)¹⁷, qualquer tipo de indústria que coloque à venda um produto dentro de um mercado competitivo está, certamente, buscando garantir o seu espaço. Para alcançar este objetivo, o setor depende de conseguir agradar, reter e fidelizar os seus clientes, tendo em vista a manutenção da qualidade dos produtos e a conquista e renovação da fidelidade destes. Seguramente, tais características são as “peças chaves” para as operações de negócios.

O sistema de qualidade é responsabilidade de todos dentro da hotelaria, os serviços prestados necessitam de tal característica, mas que dependem inicialmente do comprometimento por parte dos gerentes, supervisores e funcionários da área operacional.

Este sistema de qualidade deve contar com metas específicas e atingíveis, as quais devem partir do consenso de todos os envolvidos, porque desta forma a resistência a mudanças é minimizada, assim como sua implantação torna-se mais facilitada, os novos valores e padrões serão de acordo com o que os funcionários acreditam e são capazes de se comprometer a seguir.

Segundo WAGEN e DAVIS (2001, p. 176), é preciso considerar que os funcionários precisam ter confiança no resultado positivo das mudanças, ao mesmo tempo necessitam de autoconfiança de desempenho pessoal e que assim terão capacidade para alcançar as metas e os padrões estabelecidos pelo hotel para a sua função, e mesmo para o hotel como um todo.

De acordo com AZAMBUJA e PEREIRA (2003, p. 46), frente aos objetivos traçados pela empresa, os quais comercialmente constroem a imagem de um hotel, é preciso ter consciência de que:

“Um serviço mal prestado, um comportamento inadequado, uma promessa quebrada ou a inabilidade frente a uma pergunta difícil pode levar à perda de um cliente importante. Este impacto pode comprometer uma série de eventos já marcados ou denegrir a imagem das organizações – hotel,

¹⁷ OMT - Organização Mundial de Turismo. *Desenvolvimento de Turismo Sustentável para Organizadores locais*. Brasília: EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, 1995.

promotora e organizadora de um evento – num mercado já tão competitivo.”

Não há dúvidas de que o comportamento dos funcionários que prestam atendimento direto a clientes é um fator de grande influência na satisfação dos mesmos. Por mais que, por exemplo, o evento ou o *coffee break* sejam muitos bons, se o serviço de atendimento é mal prestado é muito provável que o cliente não volte mais, e junto com estas pessoas que saberão da má qualidade dos serviços através deste cliente. Fazem-se necessárias melhorias na qualidade do atendimento, buscando maior segurança dos funcionários em realizar as suas funções. WAGEN e DAVIS (2001, p. 177) citam que:

“Programas de qualidade baseiam-se em melhorias contínuas e para que elas ocorram as empresas devem reagir a problemas importantes. A qualidade não pode melhorar em um clima de medo no qual os funcionários relutam em se manifestar.”

Os funcionários precisam sentir que estão inteirados com o hotel, que são capazes de realizar o seu trabalho de acordo com as necessidades que sua função exige, sempre de acordo com padrões de qualidade, atingindo as exigências da gerência do hotel. Definir autoridade e responsabilidades aos funcionários promove uma maior independência destes na tomada de decisões frente aos diversos problemas que eventualmente podem surgir, em diferentes situações, gerando aumento na satisfação do cliente e ao mesmo tempo na qualidade do atendimento. Entretanto, para que tais soluções sejam efetivamente empregadas, é essencial que os funcionários tenham habilidades e conhecimento necessário para tomar as decisões e solucionar problemas.

Percebe-se então que a qualidade está ligada com o grau de profissionalismo dos funcionários. De acordo com CASTELLI (2001, p. 29):

“As empresas prestadoras de serviços devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da

competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes”.

Proporcionar treinamentos aos funcionários certamente promove uma melhor interação com as metas e padrões estabelecidos pela empresa, tanto nas questões de desempenho de funções, atendimento e qualidade dos serviços. O funcionário tende a se sentir mais motivado, e assim passar por uma mudança de atitude com relação ao seu trabalho, principalmente se lhe é salientado a importância que o bom serviço deste representa para o sucesso da empresa, e conseqüentemente do sucesso pessoal de cada um.

A qualidade individual de cada funcionário é fator da soma de todas as aptidões de cada um com todos os elementos que são agregados por ele através de educação e treinamento. O que resulta dessa qualidade é o bom atendimento, é o que eles reproduzem enquanto estão interagindo com os clientes. Os treinamentos necessitam de constante renovação, para que a própria motivação seja renovada, e para que os serviços sejam sempre melhorados.

Considerando-se todos os temas abordados, pode-se afirmar que dentro da hotelaria o setor de Eventos têm ganhado grande espaço e importância na geração de lucros para as empresas, ao mesmo tempo que a terceirização do setor de Alimentos e Bebidas têm sido também uma opção de maior renda para os hotéis. Entretanto, pode-se considerar que é necessário que exista boa interação entre os setores de Eventos e Alimentos e Bebidas, pois trabalham em conjunto durante a realização dos eventos.

De acordo com RODRIGUES, LEAL e HARGREAVES (1997, p. 18):

“quando falamos de um serviço de qualidade estamos nos referindo à plena satisfação do cliente. E o segredo para isso é concentrar-se profundamente nas necessidades e nos desejos do cliente, criando um serviço que atenda ou exceda as suas expectativas.”

A busca pela qualidade é de essencial importância para a realização do atendimento adequado e satisfatório aos clientes de eventos dos hotéis, sendo um fator que deve ser atentado pelos setores de Eventos e Alimentos e Bebidas. Todos os funcionários devem ter a consciência de que são responsáveis pela satisfação do cliente, e que para alcançar isso é necessário que exerçam a sua função de maneira profissional, visando sempre à qualidade dos serviços.

Segundo CASTELLI (2002, p. 70), partindo do princípio de que os funcionários necessitam prestar o bom atendimento para a satisfação dos clientes, devemos “treiná-los e educá-los com o objetivo de levá-los não só ao saber e saber fazer, mas sobretudo ao querer fazer bem feito aquilo que fazem. Trata-se de despertar nas pessoas a emoção pelo trabalho”. Nota-se que os treinamentos são de extrema importância para que cada funcionário tenha sua automotivação em realizar as suas atividades cada vez melhor, sabendo da importância que o seu trabalho têm para que o conjunto obtenha sucesso.

A seguir apresentam-se os resultados das pesquisas realizadas, buscando-se maiores informações sobre a opinião dos clientes e participantes de eventos do hotel estudado, assim como de alguns dos funcionários que atentem aos eventos, a respeito da terceirização e de qualidade de atendimento, cujos dados serviram de base para a elaboração do projeto constante ao final deste trabalho.

5. RESULTADO DAS PESQUISAS

Com o intuito de identificar os possíveis problemas existentes no Slaviero Full Jazz Hotel decorrentes da terceirização do setor de Alimentos e Bebidas, e por consequência dos resultados alcançados apontar possíveis soluções para as dificuldades apresentadas, realizaram-se pesquisas empíricas com clientes, participantes, funcionários do setor citado e com o Coordenador de Eventos do mesmo hotel.

O principal objetivo destas pesquisas foi, através da avaliação da satisfação dos participantes e dos clientes de eventos do hotel, seja com relação aos eventos ou a alimentos e bebidas, pontuar os quesitos em que existiam falhas para que pudessem ser trabalhados na próxima etapa deste trabalho.

Com a realização das pesquisas pretendeu-se ainda identificar as relações entre os setores de Eventos e de Alimentos e Bebidas, enfocando-se na comunicação existente entre eles, na parceria estabelecida, na prestação de serviços e em sua interação.

A busca pelo conhecimento das influências da terceirização do setor de Alimentos e Bebidas no setor de Eventos, da atuação profissional dos funcionários daquele, dos benefícios e dos reflexos da terceirização também estava vinculada à aplicação das pesquisas.

Ao mesmo tempo pretendeu-se responder o problema definido no plano deste projeto, se “A utilização de serviços terceirizados de alimentos e bebidas pelo setor de Eventos do Slaviero Full Jazz Hotel era um fator influenciador na satisfação do cliente?”.

Baseando-se na hipótese de que a incrementação da parceria entre os setores de Eventos e de Alimentos e Bebidas poderia minimizar problemas de atendimento durante a realização de eventos, e na outra de uma relação mais interativa entre os setores citados facilitaria a comunicação, o bom relacionamento e a melhoria dos eventos, em todos os quesitos envolvidos desde a negociação destes até a sua realização, definiu-se algumas das questões constantes nos questionários.

Levantaram-se também como hipóteses que a disponibilização de recursos humanos fixos e qualificados no hotel por parte do setor de Alimentos e Bebidas para atendimento aos eventos pode aumentar a qualidade dos serviços prestados durante os eventos e que a incrementação de recursos humanos no setor de Eventos do Slaviero Full Jazz Hotel pode melhorar a qualidade na prestação de serviços, principalmente em quesitos de atendimento, e conseqüentemente influenciar na satisfação do cliente. Baseando-se nestas hipóteses desenvolveram-se as demais questões aplicadas nas pesquisas.

As demais perguntas dos questionários, e também da entrevista realizada, foram estabelecidas partindo do pressuposto de que a disponibilização de recursos humanos fixos do setor de Alimentos e Bebidas no hotel para o setor de eventos aumentaria a qualidade dos serviços prestados por estes durante os eventos, assim como a extensão do quadro de funcionários de eventos proporcionaria melhoria no atendimento, e ambas modificações influenciariam na satisfação dos participantes e clientes de eventos do hotel.

5.1 METODOLOGIA UTILIZADA

As pesquisas realizadas dividiram-se em duas partes, sendo uma teórica e outra prática, apresentadas a seguir de acordo com as suas características e suas contribuições relacionadas com o tema geral abordado neste trabalho.

5.1.1 Pesquisa Teórica

De acordo com os procedimentos técnicos, a pesquisa teórica baseou-se em pesquisa bibliográfica, a qual foi utilizada na elaboração do Marco Teórico, e que serviu de norteamento para a elaboração da pesquisa prática. Nos livros pesquisados buscou-se

conceitos e definições que acrescentassem idéias sobre o tema abordado, ao mesmo tempo em que serviriam de base para a confecção da parte prática deste trabalho.

5.1.2 Pesquisa Prática

O tipo de pesquisa prática foi elaborado baseando-se no objetivo de pesquisa explicativa, que de acordo com DENCKER (1998, p. 125) é uma “metodologia indicada para orientar a coleta de dados em pesquisas que procuram estudar a influência de determinados fatores na determinação de ocorrência de fatos ou situações”. Desta forma, os resultados das pesquisas nortearam o estudo proposto das influências da terceirização de serviços de alimentos e bebidas no setor de Eventos do hotel em questão.

Considerando também os dados fornecidos pelo hotel, a pesquisa teve caráter de estudo de caso, que segundo DENCKER (1998, p. 127):

“pode envolver exame de registros, observação de ocorrência de fatos, entrevistas estruturadas e não estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa. O objetivo do estudo de caso, por sua vez, pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou até mesmo uma situação”.

De acordo com o exposto, o estudo de caso ajudou no levantamento de dados que puderam ser utilizados na composição da pesquisa, baseando-se também na observação dos fatos que exerciam influência na satisfação do cliente, assim como nas entrevistas e questionários que integraram a pesquisa.

Com relação à coleta de dados, os instrumentos utilizados foram três questionários, aplicados aos participantes dos eventos realizados no hotel, aos clientes diretos do setor de Eventos do mesmo hotel e aos garçons do setor de Alimentos e Bebidas que atendiam aos eventos do hotel. Para a complementação dos dados, foi realizada uma entrevista com o Coordenador de Eventos do Full Jazz, Robson Pires, com o intuito de conhecer a opinião deste quanto à terceirização, quanto aos serviços

prestados e quanto às influências na satisfação de seus clientes. O questionário utilizado para a entrevista foi semi-estruturado, sendo complementado durante a entrevista de acordo com as respostas dadas e com o intuito da entrevista.

O objetivo de ter aplicado questionários aos participantes dos eventos foi o de verificar a satisfação destes com relação à organização dos eventos, aos serviços prestados pelo setores de Alimentos e Bebidas e Eventos. Em se tratando dos questionários voltados aos clientes de eventos, buscou-se perceber a satisfação deles com relação aos serviços prestados, com relação à qualidade, principalmente dos serviços de Alimentos e Bebidas. Com relação aos aplicados aos garçons, buscou-se conhecer a motivação e fazer um levantamento das necessidades de melhoria no trabalho conjunto com o setor de Eventos.

O método utilizado foi o qualitativo, não sendo determinado um número específico de respostas para a composição dos resultados finais. Os questionários foram elaborados com perguntas fechadas, com as opções de resposta: excelente, satisfatória, boa, regular e péssima; total, parcial ou nula e sim ou não. Apenas uma pergunta aberta, com o intuito de incrementar a pesquisa.

Os questionários foram enviados via *e-mail* aos clientes e participantes no período de 12/08/2006 a 20/09/2006. Os contatos dos participantes foram adquiridos através das Fichas Nacionais de Registro de Hóspedes (FNRH) preenchidas pelos participantes de eventos que estiveram hospedados no hotel em questão. Totalizaram-se 15 questionários enviados, sendo que 10 retornaram respondidos pelos participantes.

Os contatos de clientes foram disponibilizados pelo Coordenador de Eventos do hotel, totalizando 12 questionários, dos quais quatro foram respondidos e 2 disseram não possuírem todas as informações necessárias para responder ao questionário, por não estarem no hotel durante a realização dos eventos. Aos garçons foram entregues em mãos, totalizando cinco questionários respondidos. Durante o período de aplicação da pesquisa, alguns eventos foram realizados no hotel, nos quais foram entregues questionários, mas não se obteve retorno dos participantes e tampouco dos responsáveis pelos eventos (clientes).

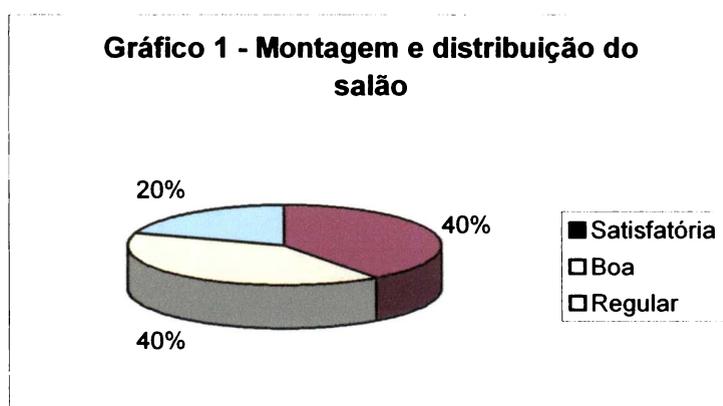
5.2 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As pesquisas realizadas foram de essencial importância para delineamento do futuro projeto sobre as propostas para melhoria dos serviços terceirizados no hotel em questão. Analisadas as respostas aos questionários aplicados, seguem os resultados de cada pergunta, e alguns dos possíveis cruzamentos de respostas. As matrizes dos questionários aplicados encontram-se no apêndice, assim como o roteiro das perguntas da entrevista com o Coordenador de Eventos.

Inicialmente apresenta-se a análise do questionário aplicado aos participantes de eventos do hotel e os cruzamentos realizados; em seguida do questionário referente aos clientes e cruzamentos de respostas propostos; por seqüência o questionário dos garçons e por último a análise da entrevista com o coordenador.

5.2.1 Questionário dos Participantes

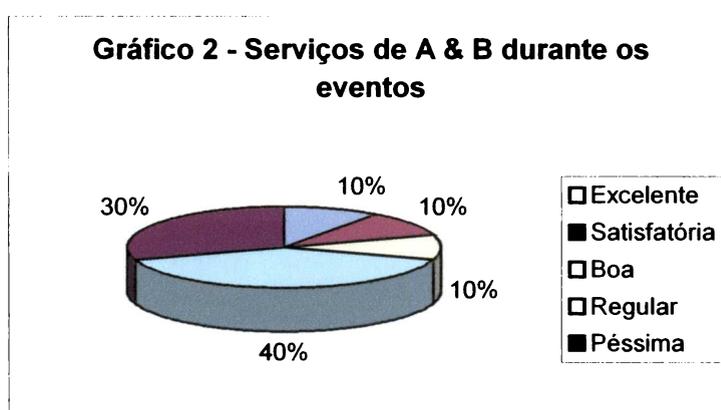
A primeira pergunta referiu-se à montagem e distribuição do salão. Das opções de resposta, 40% as consideraram como Satisfatória, outros 40% como Boa e 20% como Regular, como pode-se verificar no gráfico 1.



Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, agosto/06.

As atividades mencionadas nesta pergunta são de responsabilidade do setor de Alimentos e Bebidas, e foram citadas com a intenção de avaliar a organização do setor quanto a este fator. Percebeu-se que neste quesito existe um nível bom de satisfação, entretanto uma parcela dos participantes, representando 20% leva a notar que ainda existem melhorias a serem realizadas neste aspecto de organização por eles considerados como Regular.

A segunda pergunta dizia respeito a como os participantes consideravam os serviços de alimentos e bebidas prestados durante o(s) evento(s), sendo que 40% os consideraram como Regular, 30% como Péssimo, 10% como Satisfatório, outros 10% como Excelente e os 10% restantes como Bom, representados no gráfico 2.

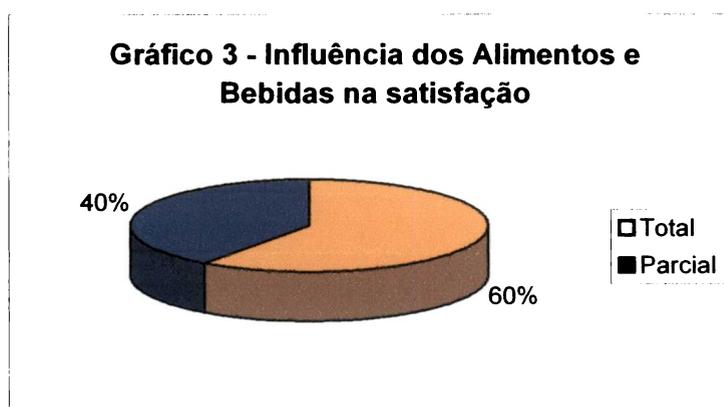


Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, agosto/06.

Nesta pergunta o objetivo era conhecer a opinião dos participantes quanto aos serviços realizados pelo setor de Alimentos e Bebidas, de uma forma geral. Notou-se que a maioria dos participantes não aprovou os serviços prestados durante os eventos pelo setor citado, perfazendo um total de 70%. Em algumas das próximas questões, serão mais especificadas as avaliações dos serviços.

A terceira pergunta referia-se à influência que a qualidade dos alimentos e bebidas geravam na satisfação de maneira geral com o(s) evento(s) realizado(s) no Slaviero Full Jazz Hotel, quando que para 60% dos entrevistados essa influência foi

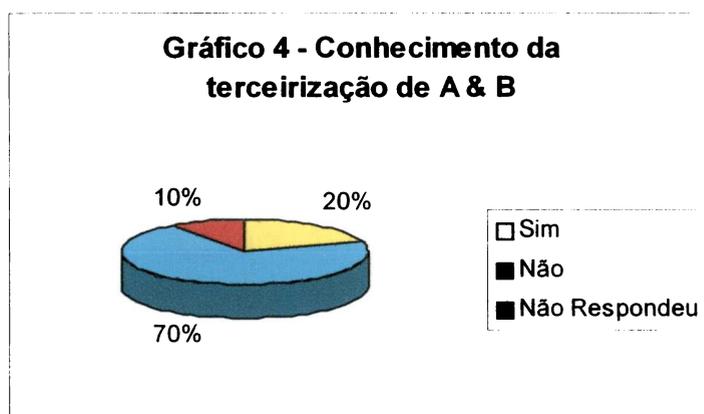
mencionada como Total enquanto 40% consideraram como Parcial, como pode ser visto no gráfico 3, a seguir.



Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, agosto/06.

O intuito desta pergunta era conhecer o nível de influência da qualidade dos alimentos e bebidas servidos no Slaviero Full Jazz Hotel na satisfação dos participantes. É notável que destacou-se como um fator importante, pois 60% consideraram que sua importância influenciava totalmente na satisfação. Sendo assim, pode-se afirmar que é um fator que deve ser muito cuidado pelos responsáveis por sua confecção e ao mesmo tempo fiscalizado pelo setor de Eventos, visto que sua importância conta na avaliação geral do evento.

Na pergunta quatro questionou-se sobre o conhecimento da terceirização do setor de Alimentos e Bebidas dentro do hotel, os que desconheciam totalizaram 70% e apenas 20% tinham conhecimento, os 10% restantes não responderam a questão. As respostas estão representadas no gráfico 4.



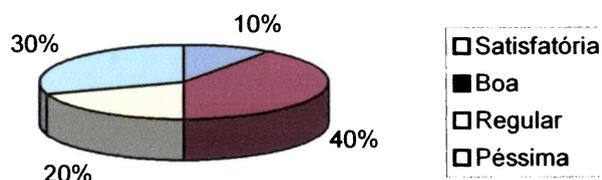
Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, agosto/06.

A pergunta tinha como ponto principal abrir uma seqüência de duas outras perguntas sobre a terceirização, que se referem às questões 5 e 6 do questionário. Entretanto a intenção não foi alcançada com o êxito esperado, pois a maioria não sabia do fato. Da mesma forma, apresentam-se os resultados das perguntas mencionadas, apenas considerando 20% do total de entrevistados.

A pergunta cinco referia-se à participação em eventos no hotel antes da terceirização citada na pergunta anterior, ocorrida em março de 2006. Dos 20% que tinham ciência da terceirização, nenhum participou de eventos antes desta mudança. Assim como a pergunta anterior, a intenção desta pergunta era a de conhecer a opinião de quem conhecia os serviços de alimentos e bebidas antes da terceirizada assumir.

Na pergunta seis questionou-se se haviam ocorrido melhorias no serviço de alimentos e bebidas, no entanto não houve respostas nesta questão, pois nenhum dos que responderam o questionário participou de eventos antes da terceirização.

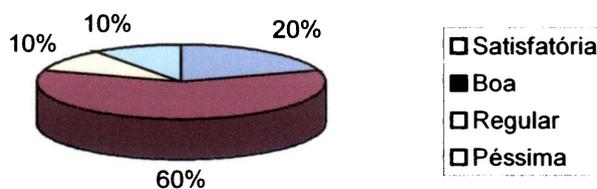
A pergunta sete dizia respeito ao atendimento prestado pelo setor de Alimentos e Bebidas, do total dos entrevistados 40% das respostas o indicaram como Bom, 30% como Péssimo, 20% como Regular e 10% como Satisfatório, como pode ser verificado no gráfico 5.

Gráfico 5 - Atendimento de A & B

Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, agosto/06.

Esta pergunta referia-se ao atendimento pessoal dos funcionários do setor de Alimentos e Bebidas. Nota-se que no geral, este atendimento precisa ser melhorado e que a sua importância precisa ser salientada aos funcionários do setor de Alimentos e Bebidas, visto que apenas 10% o considerou como satisfatório e totalizaram 50% os que demonstraram insatisfação.

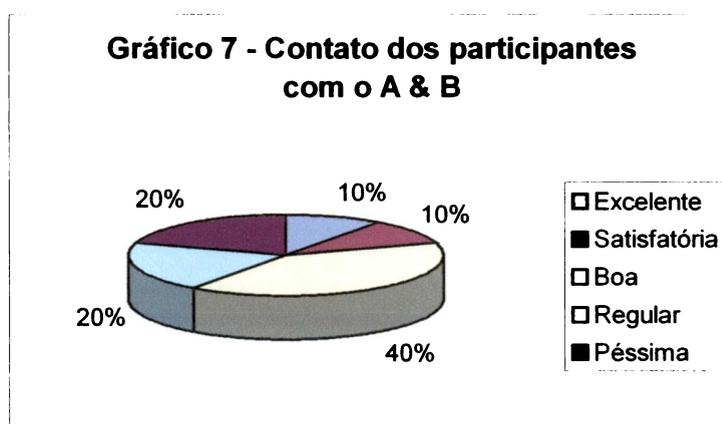
Na pergunta oito questionava-se a respeito da expectativa com relação ao atendimento do setor de Eventos do hotel, dos 100% de questionários respondidos, 60% consideraram o atendimento como Bom, 20% ficaram Satisfeitos, 10% o consideraram como Regular e outros 10% como Péssimo, de acordo com o gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6 - Expectativa quanto ao atendimento de Eventos

Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, agosto/06.

Com esta pergunta pretendia-se avaliar o atendimento do setor de Eventos do hotel, relacionado ao atendimento pessoal aos participantes, buscando de uma forma geral entender também a expectativa dos participantes quanto ao atendimento de eventos. Pode-se considerar que a avaliação positiva totalizou 80%, no entanto é necessário considerar que os 20% restantes indicam que alguma melhoria deve ser realizada quanto aos quesitos de atendimento do setor em questão.

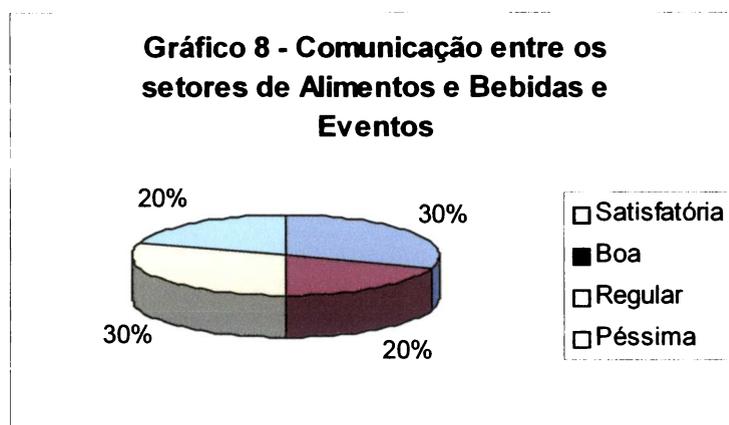
A pergunta nove referia-se ao contato dos participantes com o setor de Alimentos e Bebidas, tendo 40% dos questionários respondidos como Bom, 20% o consideraram Regular e outros 20% como Péssimo, apenas 10% o consideraram como Excelente e os 10% restantes como Satisfatória, representados no gráfico 7, a seguir.



Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, agosto/06.

Esta pergunta referia-se ao contato pessoal dos participantes com o setor de Alimentos e Bebidas, assim como se buscou avaliar com que facilidade esse contato era realizado. Notou-se uma divisão entre um contato bom, totalizando 40% e a existência de alguma dificuldade ou insatisfação totalizando outros 40%, entretanto teve-se outros 20% com avaliação positiva, podendo assim considerar que o contato com o setor em questão foi considerado efetivamente como adequado, mas também que precisa de melhorias, objetivando que o atendimento apresente um nível maior de satisfação.

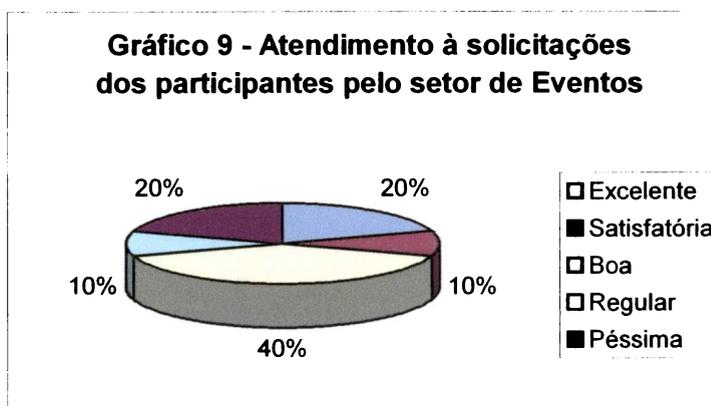
A pergunta dez dizia respeito à como os participantes consideravam a comunicação mantida entre os setores de Eventos e Alimentos e Bebidas durante a realização do(s) evento(s). Dos entrevistados 30% responderam que a comunicação era Regular, outros 30% como Satisfatória, 20% como Péssima e os outros 20% como Boa, como indica o gráfico 8.



Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, agosto/06.

O intuito desta pergunta era o de conhecer a opinião dos participantes quanto à interação dos dois setores citados na pergunta durante a realização dos eventos. Esta comunicação influencia na boa prestação de serviços, pois os dois setores precisam estar em sintonia para realizar as solicitações de forma satisfatória. Notou-se mais uma vez uma divisão, pois em aspectos positivos, levando em conta os que consideraram como boa e satisfatória a comunicação, totalizaram 50%, e em aspectos negativos considerando as repostas regular e péssima teve-se outros 50%, tornando difícil definir se a comunicação entre os setores de Eventos e de Alimentos e Bebidas é satisfatória ou precária.

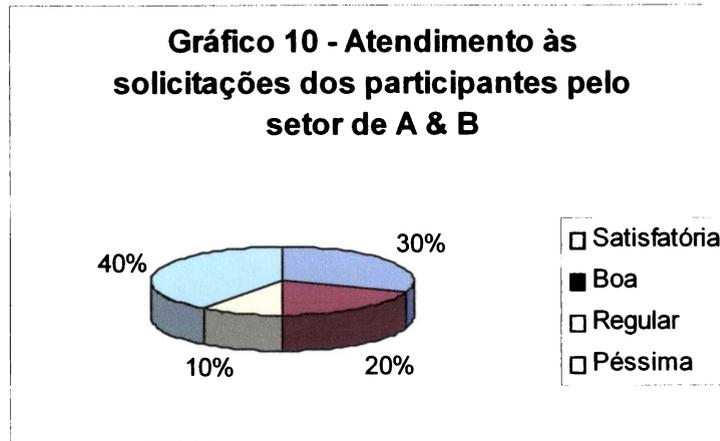
Na pergunta onze questionou-se sobre o atendimento das solicitações pessoais dos participantes diretamente ao setor de Eventos durante a realização de eventos, obteve-se 40% das repostas avaliando-o como Bom, 20% como Excelente, 20% como Péssimo e 10% como Regular, de acordo com o gráfico 9.



Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, agosto/06.

Com esta pergunta buscou-se avaliar a atenção despendida pelo funcionário do setor de Eventos aos participantes e às suas necessidades geradas durante os eventos. Podendo-se considerar 70% do total, dos quais envolvem as respostas como excelente, satisfatório e bom, percebeu-se um nível elevado de bom atendimento. Entretanto constatou-se existir pontos negativos, perfazendo 30%, considerando-se então que ainda há necessidade de melhoria neste quesito. Um possível aprimoramento neste atendimento seria o de disponibilizar um número maior de recursos humanos para atender o setor que atualmente conta com apenas uma pessoa.

A pergunta doze referiu-se também ao atendimento às solicitações durante os eventos, mas considerando-se o setor de Alimentos e Bebidas. Obteve-se 40% dos questionários respondidos como Péssimo, 30% como Satisfatório, 20% como Bom e 10% como Regular, como se pode verificar no gráfico 10.



Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, agosto/06.

A questão tinha a mesma intenção da pergunta anterior, mas com relação ao setor de Alimentos e Bebidas. Percebeu-se existir uma carência representativa quanto ao atendimento a solicitações que não foram pré-determinadas na efetivação do evento, levando-se em conta os 40% que indicaram como péssimo o atendimento imediato às solicitações feitas aos funcionários do setor de Alimentos e Bebidas, e mais 10% como regular. É considerável a necessidade de mais atenção aos participantes por parte do setor em questão, assim como de maior dinamismo e agilidade dos seus respectivos funcionários.

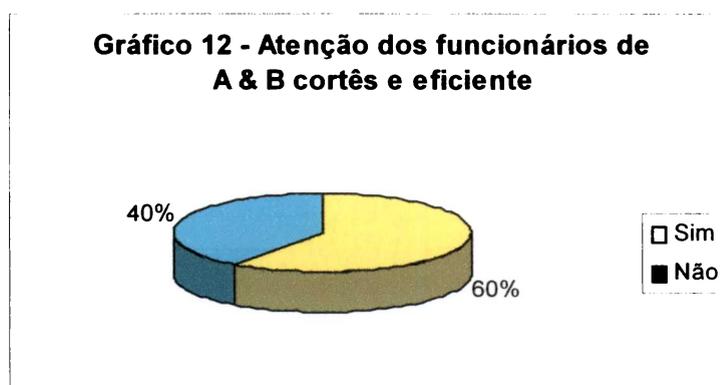
A pergunta treze referiu-se a qualidade dos alimentos servidos nos eventos. Da totalidade de questionários respondidos, 40% a avaliaram como Regular, 30% como Satisfatória, 20% como Péssima e 10% como Boa. O gráfico 12 ilustra os resultados obtidos nesta pergunta.



Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, agosto/06.

Esta pergunta foi incluída no questionário para conhecimento da satisfação dos participantes quanto à qualidade dos alimentos servidos nos eventos, buscando avaliar tanto a apresentação visual dos alimentos quanto o sabor dos mesmos, e também se as quantidades servidas eram condizentes com o número de participantes. De maneira geral, notou-se que ainda não se encontram num nível ideal de qualidade, pois considerando as avaliações de péssimo e regular obteve-se 60% do total.

Na pergunta quatorze questionou-se sobre a atenção dos funcionários de alimentos e bebidas, se esta contou com cortesia e eficiência. Dos 100% de questionários respondidos, 60% responderam que Sim e 40% que Não, como se pode verificar no gráfico 12.



Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, agosto/06.

Pretendia-se, com esta pergunta, avaliar como os funcionários de Alimentos e Bebidas portavam-se diante dos participantes dos eventos no hotel, considerando-se apenas os garçons, pois são estes que mantêm contato direto com os participantes de eventos no hotel. Notou-se que neste quesito, os funcionários mencionados possuíam cortesia e eficiência para 60% da totalidade, mas 40% consideraram que os funcionários deveriam trabalhar melhor estes quesitos. Acredita-se necessário um maior enfoque para os garçons sobre a importância do atendimento qualificado, para que as características citadas na pergunta sejam aprimoradas por estes.

A pergunta quinze dizia respeito à intenção dos entrevistados em participar de outro evento no hotel, para a qual se obteve respostas de 60% como Não e 40% como Sim, representados no gráfico 13 abaixo.

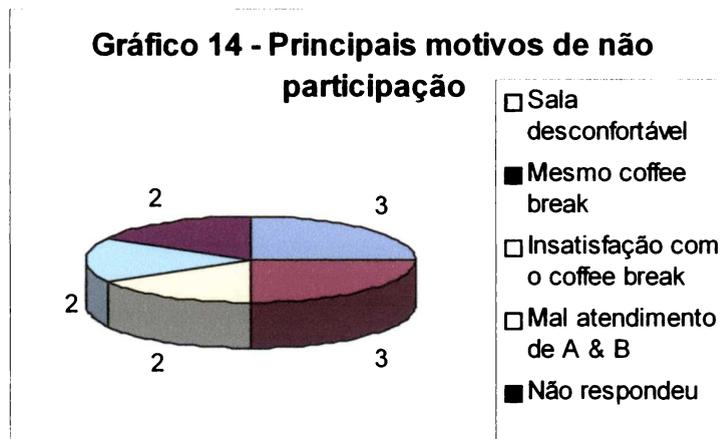


Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, agosto/06.

Esta pergunta foi realizada com o intuito de abrir espaço para que na próxima questão os entrevistados descrevessem os motivos pelos quais Não participariam de outro evento no hotel. Para quem respondeu afirmativamente não foi perguntado o motivo, pois não acrescentaria na intenção geral da pesquisa.

A pergunta dezesseis referiu-se à descrição do(s) motivo(s) principal(is) da não participação em outro evento no hotel. Nesta questão consideraram-se apenas os 60% que responderam negativamente a pergunta anterior. De maneira geral os motivos apontados foram: a sala onde o evento foi realizado não era confortável; insatisfação

quanto ao *coffee break*, da não variação do mesmo; mau atendimento em geral; que o *coffee break* servido não era de acordo com as expectativas. Dos 60% totais considerados nesta pergunta, 20% não responderam. O gráfico 14, a seguir, mostra as respostas dadas pelos entrevistados.



Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, agosto/06.

É importante ressaltar que as respostas obtidas nesta pergunta foram contabilizadas de acordo com a semelhança dos motivos, e apresentadas em números inteiros por não terem um universo determinado que totalizasse 100%. Das respostas apresentadas, notou-se que o *coffee break* foi considerado como um fator de grande importância para os participantes que responderam ao questionário, que sua qualidade, apresentação e variação foram considerados como quesitos que influenciam na intenção de participar novamente de um evento no hotel.

Na seqüência, para um melhor aproveitamento das pesquisas, estão relacionados alguns cruzamentos de respostas com a mesma linha de intenção.

Analisando apenas as respostas dos entrevistados que na pergunta três indicaram como Total, verificou-se que dos 60% que consideraram que a qualidade dos alimentos e bebidas influenciava totalmente na satisfação dos participantes, 30% consideraram como Péssimo os serviços de Alimentos e Bebidas prestados durante os eventos, 20% considerou a qualidade dos alimentos servidos como Regular e outros 20% como

Péssima, respostas constantes da pergunta dois do questionário.

Quanto aos serviços prestados pelo setor de Alimentos e Bebidas, dos 60% mencionados anteriormente, 30% o consideraram como Péssimo e 10% como Regular, ao mesmo tempo em que destes 40%, 20% avaliaram o atendimento como Péssimo e 10% como Regular, e quanto à atenção e cordialidade dos funcionários do setor de Alimentos e Bebidas 30% as consideraram negativamente. Pode-se concluir então, que em relação a atendimento de A & B, os serviços e a atenção dos funcionários ficou com classificação negativa, pois totalizaram 40% como insatisfeitos com os serviços, 30% com o atendimento e outros 30% quanto à atenção e cordialidade dos funcionários, e ainda 40% consideraram como Péssimo o atendimento às solicitações durante os eventos.

Dentre a parcela dos 60% analisada, e que quanto aos serviços de Alimentos e Bebidas os consideraram 40% como insatisfeitos, teve-se outros 40% que avaliaram entre Péssima e Regular a qualidade dos alimentos servidos. Notou-se ainda que 50% desta parcela não participaria de outro evento no hotel, os quais apontaram como principais motivos a insatisfação com os alimentos do *coffee break* e com a sua variação, e também problemas com atendimento e salas desconfortáveis.

Considerando todos os questionários respondidos, 70% dos participantes que manifestaram desconhecer a terceirização dos serviços de alimentos e bebidas e 20% dos que sabiam deste fator, não participaram de eventos antes desta mudança de gerenciamento do setor de Alimentos e Bebidas, não sendo possível verificar se houve melhora ou não neste serviço, sendo que este era um dos intuitos da pesquisa em geral.

Quanto ao setor de Eventos, 60% do total consideraram que o atendimento quanto às expectativas foi Bom e quanto às solicitações de serviços de Eventos durante a realização dos mesmos, 40% consideraram como Bom o atendimento, 20% como Excelente e 10% como Satisfatório, podendo-se considerar que de maneira geral houve uma satisfação positiva quanto ao atendimento de Eventos.

Em relação à comunicação entre Eventos e Alimentos e Bebidas, 30% de todos os questionários a avaliaram como Satisfatória, outros 30% como Regular e 20% como

Péssima. Frente a esses resultados percebeu-se que pode ser considerado como um ponto positivo, mas que necessita de melhorias. Entretanto, notou-se que 40% consideraram como Péssimo o atendimento à solicitação de serviços de alimentos e bebidas durante os eventos. Pode-se comentar que a melhoria na comunicação entre os dois setores aumentaria a qualidade dos serviços prestados, e conseqüentemente a satisfação e avaliação positiva dos participantes.

5.2.2 Questionário dos clientes

Na pergunta um questionou-se como os clientes consideravam a montagem e distribuição do salão em relação à solicitação destes. Obteve-se 25% de respostas como Excelente, 25% como Boa e 50% como Regular. Assim como no questionário aplicado aos participantes, nesta pergunta pretendia-se avaliar o setor de Alimentos e Bebidas quanto à organização das salas. As respostas nesta questão ficaram divididas entre a solicitação de arrumação de salas estar de acordo ou não com o que solicitaram antecipadamente. Entretanto, os 50% que a consideraram como Regular compuseram a metade do grupo entrevistado e considerando que apenas 25% a consideraram como Excelente, percebeu-se que é um serviço que precisa ser melhor trabalhado.

A pergunta dois referiu-se a como os clientes classificariam os serviços de alimentos e bebidas prestados durante os eventos. Dos entrevistados, 50% os consideraram como Satisfatórios e os outros 50% como Regular. Com esta pergunta pretendia-se conhecer de maneira geral, qual seria o nível de satisfação dos clientes quanto os serviços do setor de Alimentos e Bebidas de forma geral. Mais uma vez encontrou-se uma divisão de opiniões, no entanto considerou-se que a existência de 50% o avaliando negativamente, apesar da outra metade o considerar como Satisfatório, representa a necessidade de melhorias nos serviços prestados pelo setor de Alimentos e Bebidas, que serão avaliados de forma mais específica em algumas das próximas perguntas.

A próxima pergunta referiu-se à questão da qualidade dos alimentos e bebidas servidos influenciar na satisfação com os eventos realizados no hotel. Os que consideraram que essa influência era Total representaram 75% do total de entrevistados, os 25% restantes a classificaram como Parcial. Pretendeu-se com esta pergunta analisar com que intensidade a qualidade dos alimentos e bebidas servidos nos eventos, de acordo com a opinião dos clientes do setor de Eventos, influenciava na satisfação de maneira geral com os eventos realizados. Verificou-se com esta pergunta que para a maioria dos clientes (75%) essa influência foi total, sendo assim pode-se considerar que quanto melhor for a qualidade dos alimentos e bebidas servidos no eventos, maior será a satisfação dos clientes com os eventos, podendo atingir a fidelização do cliente.

Na pergunta quatro questionou-se sobre a influência do fator citado na questão anterior na escolha do local para a realização de eventos. Obteve-se como respostas 50% a considerando como Total e 50% considerando-a como Parcial. Nesta pergunta pretendia-se conhecer o nível de influência dos alimentos e bebidas quanto à escolha de um local para a realização de eventos. Pode-se considerar que esta influência foi representativa, pois a metade dos entrevistados a avaliaram como total, e a outra metade a apontou como parcial. Pode-se ponderar então, que 25% dessa totalidade considerou a influência como total e outros 25% como nula, compondo a influência parcial. Ao considerar desta forma, tem-se 75% da totalidade classificando como Total a influência da qualidade dos alimentos e bebidas servidos nos locais de eventos.

A pergunta cinco referiu-se ao conhecimento, por parte dos clientes, da terceirização do setor de Alimentos e Bebidas no hotel, sendo que a totalidade dos entrevistados responderam conhecer tal fato. A intenção desta pergunta era de abrir seqüência para as duas próximas perguntas, pretendendo-se fazer uma comparação dos serviços antes e depois da terceirização. Na pergunta seis questionou-se se os clientes entrevistados haviam realizado eventos antes da terceirização, realizada em Março de 2006. Apenas 25% da totalidade respondeu que sim, os outros 75% não realizaram eventos antes de ocorrer à mudança. A intenção desta pergunta era dar seqüência à pergunta anterior e à próxima, como já citado. A pergunta sete deveria ser respondida

apenas por aqueles que responderam afirmativamente a pergunta anterior, e dizia respeito à opinião dos clientes a respeito dos serviços de alimentos e bebidas terem melhorado com a terceirização. Os 25% que responderam essa pergunta responderam que Não. Considerou-se então, que com a terceirização não houve melhorias com relação à prestação de serviços.

A pergunta oito dizia respeito à opinião dos clientes quanto ao atendimento prestado pelo setor de Alimentos e Bebidas. Para 50% dos entrevistados o atendimento foi mencionado como Satisfatório e para os outros 50% como Regular. A intenção dessa pergunta era a de conhecer, na opinião dos clientes, a qualidade do atendimento dos funcionários do setor mencionado, quanto aos serviços solicitados previamente ao evento e também durante o evento. Novamente percebeu-se uma divisão de opiniões, e desta forma é importante dar ênfase ao que não está bom para que seja melhorado, sendo assim é mais um quesito que deve ser trabalhado pelo setor avaliado, buscando atingir um nível maior de satisfação quanto ao atendimento, fator importante para a fidelização de clientes.

Na pergunta nove questionou-se sobre como os clientes avaliariam a disponibilização de funcionários de alimentos e bebidas para atendimento exclusivo aos eventos, durante a realização destes. Para 25% dos entrevistados, seria Excelente, outros 25% a consideraram como Boa e para 50% seria Regular. Ao avaliar as respostas, considerou-se que 50% dos entrevistados estariam de acordo com esse serviço e que, para o restante, um funcionário à disposição durante todo o evento não seria essencialmente necessário.

A pergunta dez referia-se ao atendimento do setor de Eventos em relação à expectativa dos clientes com relação a este. Da totalidade de entrevistados, 75% respondeu que a expectativa foi atingida de forma Regular e para 25% foi Excelente. A intenção desta pergunta era de conhecer a qualidade do atendimento do setor de Eventos aos clientes. Notou-se existir uma necessidade de melhorias neste quesito, sendo necessário traçar em que aspectos o atendimento de Eventos gerava falhas para que pudessem ser melhor trabalhadas, buscando a satisfação total dos clientes.

Na pergunta onze questionou-se aos entrevistados o que eles achariam da disponibilização de um funcionário do setor de Eventos durante a realização dos eventos. Para 75% do total a existência de um responsável por eventos à disposição durante a realização dos mesmos seria Excelente e para 25% seria Bom. Incluiu-se esta pergunta no questionário com a intenção de saber se os clientes aceitariam bem a disponibilização de recursos humanos do setor de Eventos acompanhando-os durante a realização de eventos no hotel. Pode-se considerar que a totalidade dos entrevistados foi a favor deste serviço. Analisando as respostas da pergunta anterior juntamente com as adquiridas com esta pergunta, acredita-se que a carência de um bom atendimento pelo setor de Eventos possa ser incrementada com a realização desse acompanhamento.

A pergunta doze referiu-se ao contato dos clientes com o setor de Alimentos e Bebidas. Obteve-se como respostas 25% considerando-o como Excelente, 50% como Satisfatório e 25% como Regular. Com esta pergunta pretendia-se analisar a atenção do setor de Alimentos e Bebidas com os clientes de Eventos, com relação à abertura de contato com estes. Percebeu-se que os clientes estavam satisfeitos com o contato mantido com o setor em questão, mas ainda existindo 25% dos entrevistados que demonstraram que esse contato precisava ser melhorado, ou mesmo facilitado, para que o andamento dos eventos em geral fosse mais satisfatório.

Na pergunta treze o cliente foi questionado quanto a como considerava a comunicação mantida entre os setores de Eventos e de Alimentos e Bebidas durante a realização dos eventos no hotel. As respostas dividiram-se entre 50% que a consideraram como Satisfatória e outros 50% como Regular. A intenção desta pergunta era a de conhecer a opinião dos clientes quanto à comunicação dos dois setores que trabalham juntamente com os eventos realizados no hotel, principalmente com relação ao repasse de informações quanto às solicitações e necessidades dos clientes entre eles. Novamente a divisão de opiniões fez com que se considerasse que a existência de uma parcela de respostas negativas, perfazendo 50% do total, indicam que a comunicação entre os setores de Eventos e Alimentos e Bebidas necessita de melhorias, devendo estarem em

maior interação e atentos às necessidades dos clientes, devendo sempre trabalhar em conjunto para que o resultado final seja satisfatório para ambas as partes.

A pergunta quatorze referiu-se ao atendimento às solicitações surgidas durante a realização dos eventos com relação ao setor de Eventos. Dos 100% entrevistados, 50% o avaliaram como Satisfatório, 25% como Bom e os 25% restantes como Regular. Nesta pergunta procurou-se avaliar a atenção dada aos clientes durante os eventos por parte do setor de Eventos. Considerou-se que 75% do total estavam satisfeitos com o atendimento, e quanto aos que consideraram o atendimento regular, é um indicador de que o atendimento em geral deve ser melhorado, para que durante os eventos as necessidades de melhorias sejam minimizadas, e se existirem, merecerem mais atenção.

A pergunta quinze referiu-se ao mesmo assunto da pergunta anterior, só que considerando o setor de Alimentos e Bebidas. Obteve-se como respostas 25% classificando o atendimento como Excelente, outros 25% como Satisfatório e 50% como Regular. Com a mesma intenção da pergunta anterior, pretendeu-se avaliar o setor de Alimentos e Bebidas. Seguindo o mesmo raciocínio das perguntas anteriores que obtiveram respostas divididas entre contentamento e descontentamento, deu-se mais ênfase aos resultados negativos, para que seja dada maior atenção a estes quesitos que necessitam de melhorias.

Na pergunta dezesseis questionou-se aos clientes se o *coffee break* e almoço, se solicitados, foram servidos nos horários especificados. Das respostas obtidas, 50% assinalaram que Sim e outros 50% que Não. Nesta questão pretendia-se avaliar também a organização do setor de Alimentos e Bebidas, assim como na pergunta um, e a pontualidade na realização dos serviços solicitados. Considerando que a metade dos entrevistados não teve o serviço em questão realizado no horário pré-determinado, notou-se que é mais um quesito que precisa de mais atenção por parte do setor relacionado.

A pergunta dezessete referia-se a como os clientes consideravam a qualidade dos alimentos servidos. Obteve-se como respostas 25% de Excelente, 25% de Satisfação, 25% como Bom e outros 25% como Regular. Com esta pergunta pretendia-se avaliar a

qualidade dos alimentos servidos nos eventos, de acordo com a opinião dos clientes. Percebeu-se que a maioria apontou existir qualidade nos alimentos, perfazendo 75%, e apenas 25% de insatisfeitos. Considerou-se então que é um serviço que está sendo bem realizado, mas que ainda pode ser melhorado para que haja maior satisfação dos clientes.

Na pergunta dezoito questionou-se sobre a atenção dos funcionários de Alimentos e Bebidas, se esta foi cortês e eficiente durante os eventos. Como resposta obteve-se 50% que responderam Sim e outros 50% que responderam Não. Nesta pergunta pretendia-se perceber o quanto os garçons eram profissionais na realização de seu trabalho. Apesar de se notar mais uma vez uma divisão entre opiniões, dos 50% que responderam negativamente à questão, 25% disseram que foram corteses, mas não eficientes. Pode-se considerar, então, que os garçons realizaram o atendimento de forma satisfatória, com cordialidade, entretanto, que necessitam adquirir mais conhecimentos técnicos sobre o atendimento a eventos para que este seja eficiente, de acordo com as expectativas dos clientes.

A pergunta dezenove referiu-se à questão de solução de imprevistos e impasses, caso ocorressem, com colaboração oportuna. Da totalidade de questionários respondidos, 75% considerou que os imprevistos foram solucionados de maneira Satisfatória e apenas 25% apontaram como Regular. Novamente pretendia-se avaliar a organização e atenção dada pelo setor de Alimentos e Bebidas e também pelo setor de Eventos aos clientes, na busca por solução imediata de problemas surgidos durante os eventos. Os 25% que responderam que esse atendimento foi regular, acrescentaram ainda que, foram realizados, mas com demora. Pode-se considerar nesta questão que a comunicação entre cliente e os setores envolvidos deve ser facilitada ao máximo, para que esse tipo de acontecimento, se ocorrer, tenha solução imediata.

Na pergunta vinte questionou-se ao cliente se ele realizaria outro evento no hotel. Todos os entrevistados responderam que Sim. Esta pergunta foi incluída no questionário para saber se, de acordo com todas as demais perguntas e respostas realizadas anteriormente, ainda seriam clientes de eventos do hotel. Apesar de ter percebido muitas falhas em questão de atendimento, notou-se que ainda assim os clientes pretendiam

continuar realizando eventos no local em questão. Sendo assim, pode-se concluir que, se sanadas e melhoradas todas as questões levantadas que apresentaram insatisfação do cliente, certamente este continuará no hotel, podendo até mesmo utilizá-lo ainda mais para realização de seus eventos e ainda indicá-lo a outras empresas.

A pergunta vinte e um referiu-se a verificar se os clientes que responderam afirmativamente a pergunta anterior, se já possuíam algum evento previsto no hotel. De todos os entrevistados, 75% responderam que Sim, e apenas 25% Não. A última pergunta era direcionada a quem havia respondido negativamente a pergunta vinte, mas como não se obteve nenhuma resposta negativa na referida pergunta, esta não foi aplicada.

5.2.3 Questionário dos garçons

Na primeira pergunta questionou-se sobre como os entrevistados classificariam a comunicação entre os setores de Alimentos e Bebidas e o de Eventos no hotel. Da totalidade, 40% a consideraram como Excelente, 20% como Satisfatória, outros 20% como Boa e os 20% restantes como Regular. A intenção desta pergunta era a de conhecer como os garçons viam a comunicação entre os setores em questão, considerando que essa comunicação envolve também a eles. Percebeu-se que apenas para uma pequena minoria essa comunicação precisava ser melhorada, podendo considerar que 80% do total estava de acordo com a situação vigente.

Na pergunta dois questionou-se sobre como eles considerariam a importância do bom atendimento prestado por eles. Todos os entrevistados classificaram como Total a importância do bom atendimento que eles realizavam. Com esta pergunta pretendia-se perceber como estaria a interação dos entrevistados com o hotel, se estes estariam engajadas na prestação de bom atendimento para o mesmo. Notou-se que, apesar de não serem funcionários do hotel, os entrevistados perceberam que o bom atendimento devia ser realizado independentemente do local ou para quem o faziam.

A pergunta três referiu-se a como os garçons consideravam seu engajamento com os serviços prestados para o setor de Eventos do hotel. Novamente obteve-se 100% de repostas o considerando como Total. A intenção desta pergunta era saber como os entrevistados sentiam-se em relação ao setor de Eventos, levando em consideração se estes se sentiam inteirados com o setor e a partir disso, em como realizariam o atendimento ao mesmo. Percebeu-se que os garçons sentiam-se inteirados com o setor e dedicavam-se a realizar bom atendimento ao mesmo.

A pergunta quatro referia-se a como os entrevistados sentiam-se inteirados com o hotel. Mais uma vez a totalidade respondeu que a interação era Total. Incluiu-se esta pergunta no questionário para saber se os entrevistados sentiam-se dentro da filosofia do hotel, se estavam trabalhando de acordo com os padrões existentes de atendimento estabelecidos por ele, ou se apenas estariam de acordo com a filosofia do contratante deles, agindo de forma independente das características do hotel. De acordo com as respostas obtidas, notou-se que os garçons sentiam-se como funcionários do próprio hotel, seguindo as orientações de seu contratante, mas agindo de acordo com o que o hotel necessitava.

Na pergunta cinco questionou-se aos garçons se consideravam que deveriam trabalhar bem para atender às expectativas dos clientes do hotel ou apenas do seu contratante. Obteve-se como resposta de todos os entrevistados que deveriam trabalhar para atender às expectativas de ambos. A intenção desta pergunta era semelhante à da questão anterior, referindo-se ao trabalho de acordo apenas com o contratante, ou considerando também a filosofia do hotel. Notou-se mais uma vez que os garçons consideravam importante o bom atendimento ao hotel e a seus clientes, não apenas preocupando-se se os seus contratantes estariam satisfeitos ou não com o seu trabalho.

A pergunta seis referiu-se a como os entrevistados classificariam a disponibilização de um (ou mais) garçom à disposição apenas dos eventos, quanto da ocorrência destes no hotel. Obteve-se como resposta 40% a considerando como Excelente, 40% como Boa e 20% como Péssima. A intenção desta pergunta era de conhecer a opinião dos garçons quanto ao atendimento exclusivo aos eventos quando

eles ocorrem no hotel, considerando que, com essa disponibilização, a satisfação dos clientes e participantes de eventos aumentaria, pois facilitaria a comunicação entre clientes e o setor de Alimentos e Bebidas, melhoraria o atendimento a imprevistos e novas solicitações ao setor referido. Com as respostas obtidas percebeu-se que a maioria dos entrevistados considerou interessante a proposta, perfazendo 80% do total.

Na pergunta sete questionou-se como os garçons classificariam a ocorrência de reuniões mensais com os funcionários do hotel, em caráter de entretenimento e interação. Obtiveram-se como respostas 40% a considerando como Excelente e 60% considerando como Boa. Com esta pergunta pretendia-se saber se os garçons gostariam de estar mais inteirados com os funcionários do hotel, e se a proposta de maior integração seria viável. De acordo com as respostas, pode-se considerar que a totalidade estaria de acordo com a realização das reuniões.

A oitava e última pergunta referiu-se sobre como os entrevistados classificariam a disponibilização de treinamentos para atendimento aos eventos. A totalidade respondeu que seria Excelente. A intenção desta pergunta era de conhecer o interesse dos garçons em melhorar o atendimento aos eventos do hotel, notando-se que todos gostariam de adquirir mais conhecimento e técnicas para melhor atender.

5.2.4 Entrevista com o Coordenador de Eventos

A primeira pergunta feita ao entrevistado dizia respeito ao motivo pelo qual optou-se pela terceirização do setor de Alimentos e Bebidas do hotel, obteve-se como resposta que o setor em questão é o que mais gera gastos em um hotel, a partir da terceirização, o hotel fica mais rentável. Como complemento à pergunta foi questionado a ele se essa rentabilidade realmente tem ocorrido, como resposta disse que esta rentabilidade ficou 30% maior depois da terceirização.

Na segunda pergunta questionou-se se ele considerava que a terceirização em questão havia gerado influências no setor de Eventos, e quais seriam essas influências no

caso de uma resposta afirmativa. O entrevistado falou que certamente existiram influências, que em alguns aspectos ocorreram melhorias, como na diversificação dos cardápios oferecidos aos hóspedes, que ficaram mais personalizados, mas em contrapartida, houve um decréscimo na qualidade do atendimento em geral.

A pergunta três referia-se à opinião do entrevistado quanto à terceirização ter sido uma mudança positiva, mesmo considerando as influências que ocorreram, o mesmo respondeu que em alguns aspectos acreditava que foi uma decisão positiva, principalmente em termos de rentabilidade e da variação dos cardápios, mas que em outros aspectos, como já dito anteriormente, o atendimento não teve melhorias, gerando um pouco de negatividade na escolha.

Na pergunta quatro questionou-se se ele considerava que com a terceirização os serviços de alimentos e bebidas melhoraram e o porquê. De acordo com ele, em alguns detalhes os serviços ficaram mais ágeis, como o atendimento no bar, consequência da experiência pessoal dos garçons e dos administradores, com relação aos eventos a montagem das salas ficou mais organizada, pois o setor deixou responsável uma única pessoa para a realização desta atividade. Entretanto, disse que em alguns aspectos os serviços pioraram, como o atendimento a *room service* e café da manhã, por não terem experiência com serviços em hotéis, e quanto aos eventos, os serviços de *coffee break* também pioraram, por questões de padronização os produtos são os mesmos, o que decaiu foi à quantidade disponibilizada por pessoa.

A pergunta seguinte questionava se o entrevistado considerava que, a partir da insatisfação dos participantes dos eventos com os serviços de alimentos e bebidas o setor de Eventos poderia perder clientes. Segundo ele, a satisfação é muito influenciadora, disse ainda que um é consequência do outro, ou seja, se os participantes estiverem insatisfeitos os clientes não iriam retornar. Complementou dizendo que não era de conhecimento dele a perda de clientes por esse motivo, entretanto, que alguns clientes comentaram sobre os serviços de alimentos e bebidas criticando-os e outros elogiando-os.

A pergunta seis referiu-se a como o coordenador de eventos classificaria o

atendimento dos funcionários do setor de Alimentos e Bebidas durante a realização dos eventos. Respondeu que os garçons eram atenciosos com o evento, mas não demonstravam bom profissionalismo no atendimento. Na pergunta sete questionou-se se ele considerava os garçons atenciosos e corteses com os participantes dos eventos de forma satisfatória, o entrevistado respondeu que não considerava satisfatório, pois eles não possuíam experiência em hotelaria e eventos em geral, complementou que os mesmos precisariam de treinamento para atender melhor.

Com relação à pergunta oito, questionou-se a opinião do entrevistado quanto a disponibilização de um, ou mais, garçom para atender aos eventos durante a realização dos mesmos, respondeu dizendo que seria o ideal. A pergunta nove referiu-se a como o coordenador classificaria a interação entre o seu setor e o de Alimentos e Bebidas, e o motivo da classificação. Obteve-se como resposta de que deveria ser uma parceria, pois um setor depende do outro, mas em alguns aspectos eles são independentes, então essa parceria não é total. Disse ainda que de acordo com as regras do contrato firmado entre os dois setores, o setor de Eventos e tampouco outro setor do hotel poderiam interferir na análise e comando dos funcionários deles.

Na pergunta dez questionou-se sobre a comunicação mantida entre os dois setores em questão, o entrevistado respondeu que não havia muito acesso de comunicação, podendo considerar como regular, pois seguindo o acordo mencionado anteriormente, eles tornaram a comunicação restrita. A pergunta seguinte referiu-se a se o coordenador considerava que o setor de Eventos necessitaria de mais recursos humanos e o motivo. De acordo com ele, seriam necessárias mais pessoas no setor dele, pois todas as etapas dos eventos demandam muita mão-de-obra, apesar de algumas funções de seu setor terem sido passadas para os terceirizados, ele acabou acumulando novas atividades, referentes à controladoria e almoxarifado.

A pergunta doze dizia respeito à opinião do coordenador quanto a incrementação da parceria entre o seu setor e o de Alimentos e Bebidas, referente aos eventos a serem realizados no hotel em quesitos de melhoria de cardápios, pré-determinação dos mesmos e quantidades de alimentos a serem servidos. O mesmo respondeu que considerando que

o hotel faz parte de uma rede essa parceria não podia ser melhorada, pois existem padrões de *coffee break* e alimentação em geral.

Na pergunta seguinte indagou-se o que o entrevistado diria sobre a negociação dos espaços dentro do hotel administrados pelo setor de Alimentos e Bebidas, para atender a solicitações dos clientes do setor de Eventos do hotel. Obteve-se como resposta que essa administração era consequência da utilização do restaurante New Orleans e do Bar Full Jazz por parte dos terceirizados, entretanto, as negociações poderiam ser feitas pelo setor de Eventos se os responsáveis por Alimentos e Bebidas fossem devidamente comunicados.

A pergunta quatorze referiu-se a verificar a melhoria de interatividade, na comunicação e no relacionamento, se poderiam ser realizadas reuniões periódicas com o setor de Alimentos e Bebidas. O entrevistado respondeu que as reuniões são extremamente necessárias, que eles as realizavam semanalmente para afinamento de detalhes quanto aos acontecimentos do período. Em complemento à pergunta, questionou-se se essas reuniões apresentavam resultados, e ele respondeu que sim, pois todos os pontos eram repassados pelo setor de Alimentos e Bebidas aos seus funcionários. Entretanto, não fez nenhum comentário a respeito das questões de interação, um dos intuitos da pergunta.

A pergunta quinze referiu-se à questão do melhoramento dos quesitos mencionados na questão anterior, se com a ocorrência disto ocasionaria maior satisfação dos clientes e participantes de eventos no hotel na opinião dele. Segundo o entrevistado, certamente influenciaria, pois a partir de uma comunicação assertiva consegue-se fazer com que o relacionamento entre as partes gere resultados positivos.

Na última pergunta questionou-se se o setor de Eventos possuía algum instrumento para conhecer a satisfação dos seus clientes e dos participantes dos eventos no hotel. De acordo com a resposta dada, mencionou manter um contato via *e-mail* com os clientes, mas não haver nada estruturado e isso partia dos próprios clientes, e quanto aos participantes, não existir utilização de nenhum *feed back* ou questionário com tal intuito.

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a aplicação dos questionários buscou-se fazer o levantamento das opiniões dos participantes e clientes de eventos no Slaviero Full Jazz Hotel, dos garçons da empresa terceirizada e do Coordenador de Eventos do hotel, com o intuito de comprovar, ou não, as hipóteses apresentadas nesta parte do trabalho. Os resultados atingidos foram de grande valia para este estudo, pois acrescentaram dados à pesquisa teórica, e nortearam a formatação do produto que será apresentado como resultado final do trabalho.

Os questionários respondidos pelos participantes apresentaram resultados um tanto quanto divididos, pois as opiniões divergiram em alguns pontos, tornando a avaliação final um tanto quanto dificultada. Acredita-se que um número maior de questionários poderia tornar a pesquisa mais satisfatória, pois um número maior de respostas poderia facilitar a avaliação dos resultados obtidos. Entretanto, com os questionários devolvidos, e com o estudo dos resultados, considerou-se que a pesquisa foi válida.

Percebeu-se que as respostas giraram em torno de Bom, Regular e Péssimo, estando de acordo com o esperado, considerando-se a hipótese de que uma relação mais interativa entre o setor de Eventos e os prestadores de serviços em Alimentos e Bebidas poderia facilitar a comunicação, o bom relacionamento entre ambos e a melhoria dos eventos, sendo eles organizados pelo hotel ou pelo setor de Alimentos e Bebidas, em seus respectivos espaços de eventos.

Identificou-se que os serviços de Alimentos e Bebidas necessitam de uma melhoria em determinados quesitos, principalmente no tocante ao atendimento, no que diz respeito aos garçons e mesmo quanto aos serviços prestados, e qualidade, do atendimento e dos alimentos servidos. Notou-se que é necessária a disponibilização de treinamentos aos garçons para melhoria de atendimento, e também com relação a eventos, para que eles estejam inteirados do assunto e assim possam desenvolver o seu trabalho de forma mais satisfatória de acordo com as expectativas dos clientes e

participantes.

Os questionários aplicados aos clientes de eventos e aos garçons complementaram a pesquisa, os resultados obtidos somaram-se com os resultados dos questionários dos participantes. A entrevista realizada com o Coordenador de Eventos do hotel foi muito satisfatória, pois confirmou as demais hipóteses levantadas, de que a incrementação de recursos humanos no setor de Eventos poderia melhorar a qualidade na prestação de serviços, principalmente em quesitos de atendimento, e conseqüentemente influenciar na satisfação do cliente e a de que a disponibilização de recursos humanos fixos e qualificados no hotel para o setor de Eventos por parte do setor de Alimentos e Bebidas para atendimento aos eventos poderia melhorar a qualidade dos serviços prestados, as quais nortearam esta pesquisa.

As visões de qualidade de serviço dependem da boa interação dos funcionários, da motivação que eles recebem, dos treinamentos que deveriam ser ofertados, da necessidade de demonstrar a importância do bom desempenho, e é o que notou-se que falta na relação entre os setores de Eventos e Alimentos e Bebidas.

De acordo com os resultados apresentados, reafirmou-se a necessidade de treinamento dos garçons, a insatisfação geral com a terceirização do setor de Alimentos e Bebidas, e a necessidade de melhoria no relacionamento dos setores citados. Assim como se percebeu a real necessidade da incrementação do quadro de funcionários do setor de Eventos, pois com o acúmulo de diversas atividades, entre elas outras que não são referentes ao setor de Eventos, por apenas uma pessoa acarreta em um atendimento não totalmente satisfatório aos clientes e participantes de eventos.

De forma geral, notou-se uma satisfação parcial com os serviços de Alimentos e Bebidas e Eventos. Em alguns quesitos, principalmente com relação ao atendimento, percebeu-se que a melhoria se faz necessária, visto que são características importantes e que influenciam na satisfação de todas as partes. A falta de comunicação e parceria entre o setor de Eventos do hotel com os funcionários do setor de Alimentos e Bebidas dificultou a melhoria dos serviços como um todo. A questão das responsabilidades pelo serviço prestado tem sido deixada por ambos à cargo do outro, o que no fim, não é feito

por nenhum. E o cliente percebe apenas os resultados finais, que são os problemas com arrumação de sala, *coffee break*, entre outros, que não correspondem ao que foi solicitado; garçons que não sabem fornecer informações concisas, setor de Eventos que não quer responder por erros que não são provenientes diretamente dele.

Notou-se que a aplicação de *feed backs* pelo hotel aos participantes e clientes seria de grande valia para que as questões levantadas aqui fossem conhecidas pelo responsável de eventos e repassadas aos setor de Alimentos e Bebidas, pois é um instrumento para conhecer a opinião daqueles que utilizam os serviços dentro do hotel e que são a parte mais importante do todo envolvido na questão de realização de eventos no hotel. É a partir da satisfação dos participantes e clientes que os serviços e o atendimento podem ser melhorados, e é assim que a qualidade dos eventos podem aumentar, e por fim, acarretar no aumento de eventos realizados no hotel.

Como complemento aos dados levantados, levou-se em conta um documento feito e disponibilizado pela Gerente da Unidade Slaviero Full Jazz Hotel, referente ao levantamento dos pontos positivos e negativos originados no primeiro trimestre da terceirização do setor de Alimentos e Bebidas. Vale destacar aqui os parágrafos que foram considerados importantes e que se somam às intenções de aplicação dos questionários e à realização de entrevista com o Coordenador de Eventos do mesmo hotel, reforçando as necessidades de melhorias apontadas pelos resultados obtidos com os instrumentos acima citados.

“Análise dos Pontos Negativos (com esclarecimentos):

Atendimento de eventos ficou precário. A coordenação de eventos que agora também faz controladoria e faturamento, precisa ficar o tempo todo supervisionando o trabalho do pessoal de A&B para que tudo saia conforme combinado com o cliente, inclusive nas montagens de sala e itens de *coffee break*. Existe uma grande displicência dos funcionários de A&B com relação a eventos. Salvo algumas exceções, só fazem o atendimento correto, se ficarmos solicitando. As finalizações dos eventos são feitas de qualquer maneira; as salas ficam abertas mesmo com equipamentos dentro delas; as louças de *coffee* chegam a ficar dois

dias na sala até que alguém as recolha. Não existe uma preocupação por parte dos funcionários de A&B com relação aos materiais. Detalhe importante: não é falta de garçons, é falta de compromisso principalmente do período da tarde”.

Notou-se que os resultados alcançados com as pesquisas são reais, assim como as hipóteses, citadas no início desta parte do trabalho, nas quais basearam-se as perguntas realizadas. Em outros *e-mails* enviados pela gerente à mesma pessoa referida acima percebeu-se novas reclamações quanto aos serviços, mesmo posteriormente ao *feed back* realizado pela gerente. Acredita-se que ações são necessárias para que todas as falhas sejam ajustadas, e baseando-se em tais ações, nas questões teóricas e práticas levantadas com estas pesquisas, é que se estruturarão as propostas do produto final deste trabalho.

Os questionários respondidos e a entrevista com o coordenador de eventos encontram-se em apêndice. Os *e-mails* citados encontram-se em anexo.

A próxima parte constante deste trabalho trata do desenvolvimento do produto da pesquisa, o qual teve como embasamento à pesquisa teórica apresentada e os dados obtidos com as pesquisas de campo, descritos nesta etapa.

6. QUALIDADE DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS EM EVENTOS

De acordo com a abordagem teórica apresentada, somada aos resultados das pesquisas aplicadas, serão apresentadas neste tópico propostas visando a melhoria dos problemas identificados, provenientes da terceirização do setor de Alimentos e Bebidas do Slaviero Full Jazz Hotel. Baseou-se no Plano de Marketing de ARMSTRONG e KOTLER¹⁸, utilizando-se de algumas adaptações de acordo com as abordagens necessárias para o desenvolvimento desta etapa do trabalho.

O intuito das propostas é orientar o hotel e seu respectivo setor de Eventos, quanto a algumas possíveis soluções para os reflexos da terceirização do setor de Alimentos e Bebidas, que acabam por influenciar na qualidade dos serviços prestados aos eventos, na satisfação dos clientes e por fim, na imagem do hotel como um todo. São ações que podem ser adotadas não apenas pelo hotel em questão, mas também pelos demais que se utilizem de terceirização e necessitem de uma fonte de apoio.

Propõem-se tópicos referentes a treinamento, implementação de fichas de avaliação dos eventos, incrementação dos recursos humanos disponíveis, reuniões periódicas e comunicação entre setores. Considerando que o emprego dos tópicos citados de forma a objetivarem a qualidade dos serviços prestados, a satisfação dos clientes certamente será alcançado, assim como a possibilidade de sua fidelização.

As propostas podem ser aplicadas em qualquer fase da terceirização, ou seja, mesmo depois do início de suas atividades, como é o caso do hotel em questão e devem ser utilizadas com a parceria dos setores de Eventos e de Alimentos e Bebidas, pois se referem a atividades realizadas por ambos, e sendo assim, trazem benefícios para os dois setores.

Foram analisadas as oportunidades de implementação do projeto, considerando os fatores internos e externos ao hotel, com o intuito de conhecer os pontos favoráveis às propostas que serão apresentadas em seguida no plano de ação.

¹⁸ ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. Princípios de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

6.1 ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES

Considerando as condições existentes no ambiente estudado – Slaviero Full Jazz Hotel - delineadas de acordo com os resultados das pesquisas, pode-se fazer uma análise das oportunidades favoráveis à aplicação das propostas do projeto de qualidade nos serviços prestados em eventos pelo setor terceirizado de Alimentos e Bebidas.

Os tópicos apresentam os fatores internos, analisando os pontos fortes e fracos, e os fatores externos, enfatizando as oportunidades e ameaças que envolvem o ambiente em questão.

6.1.1 Fatores internos

Como fatores internos consideram-se os pontos fortes e fracos que conformam o ambiente do hotel, relacionado aos setores de Eventos e Alimentos e Bebidas. O conhecimento desses pontos facilita a visualização das possibilidades de aplicação do projeto. Os pontos fortes representam o apoio para as propostas, os pontos fracos as necessidades que devem ser sanadas com as propostas.

6.1.1.1 Pontos fortes

- Estrutura física

A estrutura física existente proporciona espaço para a realização de treinamentos aos recursos humanos dos setores de Eventos e Alimentos e Bebidas, assim como para a realização de reuniões de integração periódicas. Além disso, são espaços que permitem que, com a melhoria dos serviços prestados, o fluxo de eventos aumente.

- Relacionamento interpessoal

O relacionamento entre a equipe de garçons do setor de Alimentos e Bebidas com o coordenador de Eventos é de colaboração e prontidão para atendimento às solicitações de eventos. Essa boa relação interpessoal existente entre os dois setores, como foi possível perceber nas pesquisas, é um ponto que se soma na formatação das propostas, pois o espírito de colaboração é importante para a aderência aos treinamentos que se propõem no plano de ação.

- Reconhecimento das necessidades

Como pode-se verificar com os resultados das pesquisas, o setor de Eventos e os funcionários do setor de Alimentos e Bebidas estão cientes de que existe a necessidade de maior preocupação com a qualidade. Este é um ponto importante para a aplicação das propostas constantes do plano de ação, pois a conscientização dos envolvidos quanto à melhoria da qualidade dos serviços os motiva a participar.

6.1.1.2 Pontos fracos

- Falta de motivação

O clima do ambiente interno do hotel não é favorável à motivação pessoal de cada funcionário, independente do seu setor. Em se tratando dos setores de Eventos e Alimentos e Bebidas em específico, identifica-se que não há preocupação em motivar seus funcionários a se qualificar. Existe a consciência desta necessidade mas não a motivação para melhorar. Como foi possível perceber com a pesquisa aplicada aos garçons, os mesmos gostariam de treinamentos, mas ao mesmo tempo não possuem motivação para serem excelentes no seu trabalho. Este é um ponto importante a ser trabalhado nos treinamentos que serão propostos.

- Comunicação entre setores

De acordo com os resultados das pesquisas, a comunicação entre os setores de Eventos e Alimentos e Bebidas é bem restrita, em outras palavras, é falha. Por serem setores que trabalham juntos no atendimento aos eventos do hotel, a comunicação entre estes é um fator essencial para o bom andamento dos serviços prestados. Em consequência deste fator o relacionamento entre os setores em questão fica longe da parceria de que necessitariam para alcançar melhores níveis de qualidade. Esse fator pode ser bem trabalhado com a implantação de reuniões periódicas com caráter de integração de setores, nas quais podem ser abordados assuntos referentes à atendimento, qualidade e comunicação.

- Recursos humanos existentes

O hotel conta com recursos humanos em Eventos e também com os funcionários do setor terceirizado de Alimentos e Bebidas, entretanto este quadro poderia ser incrementado para um atendimento mais personalizado aos eventos no hotel. Em especial, com relação ao setor de Eventos, essa necessidade foi comprovada com as pesquisas aplicadas, pois conta com apenas um funcionário, o qual acumula funções outras além das de seu setor. Neste caso, o atendimento aos eventos, em especial durante suas realizações, fica sem acompanhamento.

A disponibilização de um ou mais garçons para atender somente aos eventos enquanto da sua realização, como comprovado com as pesquisas aplicadas, seria essencial, pois contribuiria na agilidade e qualidade em atender as necessidades dos clientes de eventos. Sendo assim, seria necessário que os garçons fossem remanejados quanto às suas atividades, distribuindo-os entre atendimento ao restaurante e aos eventos, não sendo necessariamente preciso a contratação de mais funcionários.

- Falta de especialização

Apesar do setor de Alimentos e Bebidas contar com recursos humanos necessários para o atendimento do fluxo atual de eventos realizados no hotel, a falta de

especialização destes é um ponto fraco. Como se pode comprovar com as pesquisas aplicadas, os garçons que atendem aos eventos não possuem experiência na área. Assim como no setor de Eventos seria interessante a presença de ao menos mais um profissional, que preferencialmente possuísse conhecimentos em equipamentos de informática, multimídia e soluções em internet, pois são itens muito utilizados em eventos, os quais freqüentemente apresentam problemas.

Apresenta-se o quadro comparativo dos pontos fortes e fracos descritos, de forma ilustrativa dos pontos apresentados analisando-se o ambiente interno do hotel.

QUADRO 1 – PONTOS FORTES E FRACOS DOS FATORES INTERNOS.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física • Relacionamento interpessoal • Reconhecimento das necessidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de motivação • Comunicação entre setores • Recursos humanos existentes • Falta de especialização

Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, outubro/06.

Considerando-se os pontos descritos é importante enfatizar que os pontos fortes constantes do ambiente interno são os que devem ser valorizados, servindo de base para o plano de ação. Os pontos fracos devem ser trabalhados para que sejam minimizados ou anulados, entretanto são os pontos de apoio para se delinear as propostas do projeto, pois é a partir deles que se conhece as necessidades de melhoria.

6.1.2 Fatores externos

Neste tópico apresentam-se as oportunidades de mercado que a empresa pode alcançar e as ameaças, as quais devem ser consideradas e analisadas para que não

influenciem negativamente nos serviços prestados. São itens que devem ser considerados para que, somados aos fatores internos, o plano de ação possa apresentar resultados positivos e satisfatórios.

6.1.2.1 Oportunidades

- Procura pelos serviços

A opção das empresas por realizar eventos em hotéis vem crescendo ano após ano, em busca de serviços agregados para atender os seus eventos e participantes, como hospedagem, salas confortáveis, equipamentos, serviços de alimentos e bebidas num mesmo local, os hotéis aparecem como uma opção excelente. Frente a isso é possível notar um vasto mercado, o qual torna-se cada vez mais experiente e sendo assim, busca por serviços cada vez mais qualificados, que supere as suas expectativas e o deixe satisfeito. Esta é, então, uma oportunidade para que o hotel entre no mercado com maior competitividade, oferecendo profissionais especializados e qualificados, além de serviços de alimentos e bebidas com as mesmas características.

- Aumento do número de clientes

A partir do momento em que um hotel ganha espaço no mercado de eventos, a possibilidade de aumentar o seu número de clientes é vasta. Esta é uma oportunidade de se estabilizar no mercado e de não passar por longos períodos de sazonalidade em eventos, por isso é importante a variação de tipos de eventos captados para o hotel, como eventos empresariais, sociais, entre outros. Entretanto, o aumento do número de clientes depende também da qualidade dos serviços prestados e da satisfação dos clientes com os eventos realizados no hotel.

- Clientes fidelizados

A fidelização de clientes é uma clara consequência dos dois itens anteriores, e também se conforma em uma oportunidade importante para o hotel se especializar nos

serviços oferecidos, pois mesmo fidelizados, os clientes necessitam de constante satisfação com os serviços que utilizam. Ao fidelizar clientes o hotel ganha certa segurança e pode investir em melhorias com relação a recursos humanos, com a implantação de constante treinamento, incrementação no número de funcionários, além de melhorias quanto aos serviços de alimentos e bebidas terceirizados, que também necessitam de maior especialização e qualidade.

- Incrementação de parceria

Em se tratando do setor de Eventos utilizar-se dos serviços de Alimentos e Bebidas em todos os eventos que recebe no hotel, a parceria entre setores é uma oportunidade de grande importância. É uma parceria positiva para os dois setores envolvidos, pois ao trabalharem em conjunto no atendimento aos eventos realizados no hotel ambos recebem recompensas. Apesar de já trabalharem em conjunto, seria interessante que mantivessem maior parceria, pois assim podem juntos melhorar as suas atividades e conseqüentemente conquistarem melhores resultados.

- Fortalecimento da imagem

Considerando todos os apontamentos citados, a oportunidade final é o fortalecimento da imagem do hotel, em relação ao seu respectivo setor de Eventos. Esse é mais um fator importante em se tratando de competitividade no mercado, pois uma imagem fortalecida transmite segurança e qualidade aos clientes, ganhando a simpatia e preferência dos mesmos como conseqüência. É uma oportunidade que provém do aproveitamento das outras já apontadas e que tem essencial importância.

6.1.2.2 Ameaças

- Aumento do número de hotéis

Conhecendo a importância que o setor de Eventos tem dentro da hotelaria como uma solução para a sazonalidade, os novos empreendimentos hoteleiros que se instalam

em Curitiba possuem em seu projeto salas de eventos. A grande oferta acaba por influenciar nos preços, que muitas vezes são baixos ao se comparar com o nível de qualidade dos serviços prestados, sendo assim, para justificar-se um preço acima da concorrência é necessário que o setor de eventos, aliado ao de Alimentos e Bebidas, ofereça serviços de melhor qualidade.

- **Concorrência com outros tipos de empreendimentos**

Além da concorrência com outros hotéis, existem outros empreendimentos que estão se inserindo cada vez mais no mercado de eventos. São os clubes, restaurantes e *buffets* que têm colocado os seus espaços à disposição para a realização de eventos, muitas vezes mantendo preços mais baixos, por trabalharem diretamente com serviços de alimentos e bebidas em seus estabelecimentos e por já possuírem profissionais especializados em atendimento ao cliente. Neste caso, a inovação e a diferenciação de qualidade de serviços oferecidos no hotel, são fatores importantíssimos para enfrentar a concorrência.

- **Clientes insatisfeitos**

Os clientes que por algum motivo ficam insatisfeitos com os eventos realizados no hotel são uma grande ameaça para a imagem do hotel e para a sua procura para realização de novos eventos. Um cliente insatisfeito transmite a sua experiência negativa aos seus conhecidos, de forma muito mais expansiva do que o cliente satisfeito. Isto significa que é preciso dar muita atenção aos seus clientes, para que outros possam ter a oportunidade de receber elogios do seu empreendimento e procurá-lo para também realizar os seus eventos. Preocupar-se com a satisfação do cliente é ponto essencial para conseguir fortalecer a sua imagem no mercado.

QUADRO 2 – OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DOS FATORES EXTERNOS.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Procura pelos serviços • Aumento do número de clientes • Clientes fidelizados • Incrementação de parceria • Fortalecimento da imagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do número de hotéis • Concorrência com outros tipos de empreendimentos • Clientes insatisfeitos

Fonte: Fernanda A. Cardoso. Pesquisa de Campo/UFPR. Curitiba, outubro/06.

Apresentadas as oportunidades e ameaças externas, percebe-se a importância de trabalhar com tais apontamentos no desenvolvimento do plano de ação. As oportunidades devem ser aproveitadas da melhor maneira possível e as ameaças devem ser muito trabalhadas para que não atrapalhem o desenvolvimento de um produto/serviço de qualidade no setor de Eventos do hotel em questão.

6.2 PLANO DE AÇÃO

Este tópico do trabalho refere-se às propostas para solucionar os problemas delineados através das pesquisas, quanto à terceirização do setor de Alimentos e Bebidas do hotel estudado, tendo em vista, ao mesmo tempo, níveis altos de qualidade nos serviços prestados, as propostas serão descritas enfatizando o seu objetivo, os agentes envolvidos e a forma como deverão ser implantadas.

6.2.1 Incrementação dos Recursos Humanos

Com a terceirização o setor de Alimentos e Bebidas, a função de controladoria que era de responsabilidade dos funcionários do almoxarifado, passaram para

responsabilidade da coordenação de Eventos. Além de acumular esta função, passou a realizar a conferência do faturamento do hotel. O maior problema decorrente deste somatório de funções é que o setor de Eventos do hotel conta com apenas um funcionário para realizar todas essas atividades, incluindo é claro, as atividades de eventos. O que ocorre é o acúmulo de tarefas ao mesmo tempo em que não há tempo hábil para atender aos eventos de forma mais engajada.

Independente desta situação, a presença de apenas um profissional no setor de Eventos é escassa frente às necessidades de atendimento a clientes, às atividades de pré-eventos (como fiscalização de arrumação de salas, providências de materiais de sala, equipamentos de audiovisual etc) e atendimento durante e após os eventos. Essas atividades devem ser divididas, pelo menos, entre dois funcionários, para que a qualidade do atendimento seja elevada, para que o cliente receba mais atenção e conseqüentemente tenha um nível maior de satisfação.

O acompanhamento pessoal durante a realização dos eventos por algum funcionário do setor é de essencial importância para a satisfação dos clientes. Notou-se com os resultados das pesquisas que esse acompanhamento é interessante para que as necessidades surgidas durante o acontecimento dos eventos sejam sanadas de forma ágil, prestando-lhes todo o apoio necessário.

O investimento necessário para esta ação é o da contratação de, ao menos, um novo funcionário que de acordo com a faixa salarial para a função nos quesitos da rede, é um investimento, pois trará benefícios para o hotel e poderá possibilitar aumento no número de clientes de eventos, e por conseqüência, incrementação dos lucros do hotel.

6.2.2 Treinamentos aos Recursos Humanos

Proporcionar treinamentos aos recursos humanos deve ser a primeira ação a ser adotada. Com treinamentos disponibilizados pela própria empresa os funcionários terão instrução, condição essa fundamental para que os serviços prestados tenham a qualidade esperada pelos clientes e até mesmo pela empresa.

Uma questão importante da aplicação de treinamentos é demonstrar aos recursos humanos que além de aprender a saber fazer, é importante que se queira fazer, e ainda fazer bem feito as suas atividades. Com essa oportunidade, os funcionários adquirem um domínio maior de suas tarefas e ampliam a sua capacidade em realizá-las.

É importante que os treinamentos disponibilizados sejam reciclados depois de dois ou três meses, para que os funcionários sejam lembrados da importância do treinamento disponibilizado e para que mantenham-se atualizados.

Seguindo este raciocínio, apresentam-se duas propostas distintas de treinamento, uma para o setor de Alimentos e Bebidas e outra para o setor de Eventos.

- Alimentos e Bebidas

Como verificado com as pesquisas, os garçons que atendem aos eventos realizados no hotel não possuem experiência em trabalhar com esta área. Os treinamentos direcionados a eles devem ter por objetivo um maior conhecimento sobre o atendimento a eventos, sobre os diferentes tipos de eventos que requerem diferentes serviços de alimentos e bebidas, como exemplo um coquetel e um *coffee break* possuem características diferentes no modo de servir. Deve ser enfatizada a questão da importância do bom atendimento aos eventos.

Serão ministrados pelo próprio coordenador de eventos do hotel, em uma das salas de eventos, objetivando a redução de custos para esta ação. A extensão dos cursos será de acordo com a disponibilidade do coordenador, não devendo ultrapassar duas horas diárias para que não prejudique o andamento das atividades do hotel. É importante que os garçons sejam divididos em grupos para que seja possível fazer rodízios, sem que o setor de Alimentos e Bebidas fique desfalcado de funcionários.

A partir destes treinamentos, sugere-se que o hotel entre em acordo com a terceirizada de Alimentos e Bebidas para que disponibilizem, aos menos, dois garçons para atendimento aos eventos, ficando estes à disposição exclusivamente destes nos dias em que são realizados, para que o atendimento seja feito com qualidade. Todos os garçons de Alimentos e Bebidas devem participar dos treinamentos, para que em dias de

folgas daqueles que atendem aos eventos, outro garçom possa realizar o atendimento com a mesma qualificação.

- **Eventos**

Considerando que o setor de Eventos utiliza-se de equipamentos de informática, internet e de audiovisual, e que freqüentemente necessitam de alguma configuração ou apenas do saber utilizar, sugere-se que ao menos um integrante do quadro de funcionários de eventos possua conhecimentos básicos quanto a estas tecnologias. Falhas em equipamentos podem muitas vezes comprometer os eventos.

Em relação aos equipamentos de audiovisual, tratam-se de equipamentos terceirizados que freqüentemente são solicitados pelos clientes de eventos do hotel. É importante que o setor de eventos tenha o conhecimento dos equipamentos que se adequam às necessidades de seu cliente e para que possa se comunicar com a empresa de audiovisual de forma mais facilitada, prevenindo a necessidade de outros equipamentos de última hora.

Em se tratando de uma rede hoteleira, existe ao menos um funcionário especializado na área de informática que presta apoio aos problemas dos hotéis da rede. Sendo assim, este funcionário poderá ministrar os treinamentos necessários para o conhecimento básico da utilização e manutenção dos equipamentos citados.

Propõe-se que este profissional seja escolhido visando a redução de custos, os treinamentos podem ser realizados no próprio hotel e podem ser estendidos aos demais hotéis da rede, para que o treinamento não seja ministrado a apenas uma pessoa, também para que os demais funcionários de rede tenham a oportunidade de participar. Sugere-se que o treinamento seja dividido em módulos e ministrados no período de um mês, uma vez por semana durante todo o dia, para que o treinamento não se estenda por um longo período.

6.2.3 Controles de atendimento

O acompanhamento das atividades referentes à realização dos eventos é um ponto muito importante para a obtenção da qualidade dos serviços. Em se tratando do hotel em questão, que inicialmente possuía seu próprio setor de Alimentos e Bebidas e que depois de quase três anos no mercado, com alguns clientes já fidelizados pela satisfação dos serviços prestados, optou por terceirizar a administração deste setor, a implantação de um controle de satisfação dos clientes é de extrema importância, pois é através deste que o hotel pode conhecer a opinião do cliente quanto aos novos serviços, se a terceirização trouxe consigo pontos positivos e negativos, os quais devem ser trabalhados.

Seguindo este raciocínio é importante enfatizar que a utilização de uma ficha de avaliação, também chamadas de fichas de *feed back*, que permite a avaliação dos serviços prestados a partir da perspectiva de quem os utiliza. Esta é uma oportunidade do cliente descrever as suas sugestões e críticas, seja quanto à qualidade dos serviços prestados, quanto às necessidades de melhoria em atendimento, entre outros fatores, podendo assim delinear qual é a imagem que o cliente têm quanto aos serviços de eventos contratados.

As fichas de avaliação são um excelente instrumento de medição da performance do setor de Eventos e também do setor de Alimentos e Bebidas, visto que a sua avaliação é muito importante, por tratar-se de um serviço terceirizado. Devem basear-se em um questionário referente a todos os itens envolvidos no evento, como salas, equipamentos, serviços de alimentos e bebidas, solicitações atendidas, entre outros. Cada tópico relacionado deve ser questionado de forma a identificar os pontos fortes e as necessidades de melhoria, se existirem, para que sejam mantidas ou melhoradas. As fichas devem ser entregues pelo setor de Eventos ao responsável pelo evento no último dia de sua realização, a serem entregues no fim do evento para que todos os participantes possam responder.

Após recebidas as avaliações respondidas, o coordenador de eventos deve utilizar-se das informações que tem em mãos, realizando a tabulação das respostas e análise

destas. É a partir deste ponto que é possível avaliar os setores envolvidos, tanto quanto aos aspectos positivos quanto aos negativos. Propõe-se um modelo de *feed back* (no apêndice), que pode ser aprimorado de acordo com as necessidades de pesquisa do hotel, e aplicado aos participantes e clientes de eventos.

Outro ponto referente ao controle de atendimento é conhecer os motivos de desistência de clientes que já realizaram eventos no hotel e não mais voltaram, assim como daqueles que solicitam orçamento e não dão retorno. Para realizar tal controle o coordenador de eventos deve entrar em contato com os clientes, ou potenciais clientes, a fim de descobrir quais foram os motivos de desistência, como por exemplo, o fator preço, serviços disponibilizados, cardápios, equipamentos, entre outros.

A partir desta identificação, trabalhar para que sejam melhorados ou agregados pelo setor responsável. Para ter uma percepção melhor das desistências, é importante controlar o número de orçamentos enviados para que seja possível comparar com a quantidade de contratos de serviços realizados. Em apêndice encontra-se um modelo de tabela de controle de desistências, no qual identificam-se a empresa, o contato, o tipo de orçamento solicitado, tipo de evento a ser realizado, com número de pessoas, data e horário, assim como é possível controlar os contratos fechados e os motivos de desistência.

6.2.4 Reuniões de integração

A existência de um setor terceirizado no hotel faz com que o ambiente interno seja dividido entre duas filosofias de empresa, a de Alimentos e Bebidas e a do hotel como um todo. Isso faz com que, de certa forma, o relacionamento entre setores seja mais formal. Entretanto que este é um fator que pode levar os funcionários da terceirizada a não se preocupar com as características do hotel, neste caso em específico com o setor de Eventos, ele pode simplesmente fazer o trabalho do jeito que sabe, sem se preocupar com especificações, só que este é um fator negativo que influencia na qualidade do atendimento.

Visando a integração mais personalizada dos funcionários de Alimentos e Bebidas em especial com o setor de Eventos, a realização de reuniões periódicas com tal objetivo é uma oportunidade de fazer com que os funcionários do setor de Alimentos e Bebidas sintam-se mais inteirados com o hotel e desejem trabalhar melhor para que esta relação seja cada vez melhor.

As reuniões periódicas com caráter de integração já são uma ação realizada pelo hotel estudado, mas apenas para os funcionários diretos deste. São reuniões em que são comemorados os aniversários do mês, assim como é nomeado o funcionário do mês, eleito através de votação por todos os funcionários durante a semana da reunião. É um espaço no qual os funcionários podem interagir com os demais setores do hotel.

Sendo assim, a ação seria de estender a participação aos funcionários do setor de Alimentos e Bebidas, passando a contar também com a sua contribuição. Os alimentos e bebidas servidos nos reuniões poderiam ser fornecidos pela terceirizada, com um valor próximo ao qual atualmente a gerência do hotel paga para outro estabelecimento, ficando assim justo para as duas partes, pois o setor de Alimentos e Bebidas ganha e o hotel não precisa gastar mais para continuar com a prática das reuniões. A realização destas reuniões tende a influenciar também na comunicação entre os setores de Eventos e Alimentos e Bebidas, pois estarão cada vez mais inteirados e conscientes da necessidade de trabalho em conjunto, com qualidade e seriedade.

O espaço para estas reuniões continuaria sendo o refeitório dos funcionários, onde realizam-se as já existentes confraternizações, que certamente continuará comportando os participantes. Nestas reuniões poderiam ser comentados os resultados do levantamento das respostas às fichas de avaliação do mês, tanto quanto as do hotel quanto as específicas de eventos, sugeridas neste plano de ação. Assim, os funcionários poderiam ter a oportunidade de também conhecer as opiniões dos clientes e se empenhar para que as avaliações sejam cada vez mais positivas.

As reuniões devem ser organizadas pela gerência do hotel, juntamente com o setor de Eventos e em parceria com o setor de Alimentos e Bebidas, que também deverá dar a sua contribuição na elaboração e realização das reuniões.

6.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O PLANO DE AÇÃO

A implantação deste plano de ação deve estar totalmente ligada à intenção da melhoria de qualidade na utilização dos serviços terceirizados de Alimentos e Bebidas nos eventos realizados no hotel, o que por consequência ocasionará a melhoria dos serviços de alimentos e bebidas para o hotel como um todo. Dada a terceirização do setor é extremamente importante que os reflexos negativos dessa ação sejam minimizados para que não influenciem na qualidade dos serviços e na satisfação do cliente.

É importante enfatizar que através dos treinamentos propostos pode-se conseguir um padrão melhor de qualidade, pois a empresa estará preparando os funcionários, ao mesmo tempo em que estará motivando-os à participar e se qualificar, pois os treinamentos trazem benefícios não apenas para os eventos, mas também para cada um que participa. Para isso é importante a disponibilização de manutenção e atualização dos treinamentos.

A incrementação de recursos humanos proposta tende a trazer muitos benefícios no quesito atendimento com qualidade. É importante pensar nas projeções futuras, como possível aumento de clientes, fidelização aprimorada, abrindo espaço para a criação de programas influenciadores de fidelização de clientes.

Os controles de atendimento e as reuniões de integração trazem inicialmente benefícios internos, possibilidades de reflexão e avaliação dos serviços prestados, o que deve gerar uma preocupação maior com qualidade, que consequentemente gera benefícios externos, tornando-se por fim um processo cíclico de benefícios quanto à satisfação e qualidade.

Buscou-se com este plano de ação descrever algumas soluções para que a utilização de serviços terceirizados de Alimentos e Bebidas em eventos influencie positivamente na imagem, qualidade, atendimento e satisfação. A seguir, apresentam-se as conclusões finais a respeito de todas as etapas realizadas para o desenvolvimento do presente trabalho, assim como referente à validade da realização do mesmo.

7. CONCLUSÃO

A terceirização de serviços é atualmente vista como uma solução financeira em diversos tipos de empreendimentos, mas em especial na administração do setor de Alimentos e Bebidas em hotéis. As vantagens são claras, mas é importante atentar para as possíveis desvantagens, o que acaba sendo percebido apenas após o início das atividades da terceirizada. Entretanto, existem soluções e foi em busca de algumas delas que este trabalho foi desenvolvido.

Para a obtenção de subsídios para a elaboração do projeto notou-se a importância da pesquisa, tanto bibliográfica quanto prática. A pesquisa bibliográfica proporcionou a base para o estudo da situação de terceirização, pois possibilitou que as dúvidas surgidas sobre o tema fossem sanadas ao mesmo tempo em que foi possível adquirir mais conhecimento sobre os temas envolvidos.

A pesquisa de campo complementou a bibliográfica, pois foi um instrumento que comprovou muitos apontamentos da outra pesquisa, fortalecendo a idéia de que o projeto possuía fundamentos e também importância. A análise dos dados obtidos com a pesquisa permitiu verificar a visão de cada um dos agentes envolvidos nos eventos que ocorrem no hotel, desde os internos, que são os garçons e o coordenador de eventos, até os externos, os clientes e os participantes dos eventos. Os resultados apresentados confirmaram a existência de problemas quanto aos serviços terceirizados de alimentos e bebidas e também a necessidade de mais recursos humanos no setor de eventos, assim como demais pontos, que foram abordados na análise dos fatores internos e externos que influenciam a situação estudada.

Um ponto importante a se destacar é o da especialização de recursos humanos. Atualmente toda e qualquer empresa, em seus processos seletivos, busca profissionais qualificados e especializados; na hotelaria, por exemplo, ouvem-se muitas reclamações de que estas características não estão muito presentes na mão-de-obra existente. Isso significa que o próprio hotel precisa investir em quem contrata, treinando os seus

funcionários para que tenham o perfil desejado. E somado a esse fator, proporcionar motivação para que cada funcionário queira ser mais qualificado, na oferta de treinamentos e também em bonificações na remuneração mensal.

Voltando à questão da terceirização, notou-se que, por ser uma empresa realizando serviços no ambiente de outra empresa, aquela não tem preocupação com a filosofia da que a contratou, realizando apenas o seu trabalho, de forma a se preocupar apenas com o seu emprego. A falta de comunicação mais aberta, de interação, prejudica muito os níveis de atendimentos com qualidade, até mesmo influenciando na relação interna entre setores, como se pode verificar. É um ponto importante que foi trabalhado no plano de ação para que existam benefícios dos dois lados, terceirizada e concessionária, e para que a terceirização de serviços tenha um real caráter de uma boa opção.

Espera-se que as pesquisas realizadas sobre o tema e os dados apresentados sejam válidos para o hotel estudado, visto que buscou-se delinear os problemas e apontar possíveis soluções, as quais não demandassem pesados investimentos financeiros, e que ao mesmo tempo, fossem viáveis de aplicar.

Certamente existem demais pontos a serem estudados, mas procurou-se aqui pensar na qualidade dos serviços como ponto essencial para o fortalecimento do setor de Eventos do Hotel e para tentar despertar uma maior preocupação com a utilização de serviços terceirizados, os quais não devem ser desconsiderados por simplesmente terem sido passados para a responsabilidade de outra empresa, pois esta atenderá aos mesmos clientes do hotel e do setor de Eventos. Sendo assim, é importante preocupar-se com o padrão de atendimento de forma generalizada: hotel e terceirizada.

Acredita-se que o trabalho realizado foi válido, assim como consideram-se as propostas viáveis, com resultados positivos. É certo que, a preocupação com a qualidade, nas características do mercado atual, é um dos fatores que deve ser colocado em primeiro lugar na prestação de serviços.

8. REFERÊNCIAS

- ALVARES, D. F. Setor de Eventos na Hotelaria. Promoção, uma alternativa rentável. In: BAHL, M. (organizador). **Eventos: A importância para o Turismo do Terceiro Milênio**. São Paulo: Roca, 2003.
- ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- AZAMBUJA, M. S.; PEREIRA, B. M. Melhorando as Relações entre as Empresas de Eventos e Hotéis. In: BAHL, M. (organizador). **Eventos: A importância para o Turismo do Terceiro Milênio**. São Paulo: Roca, 2003.
- **Associação Brasileira das Indústrias Hoteleiras**. Disponível em:
< www.abhi.com.br > Acesso em: 15.abr.2006.
- BAHL, M. **Turismo e Eventos**. Curitiba: Prottexto, 2004.
- BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC, 1997.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- CASTELLI, G. **Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- CUNHA, L. **Economia e Política do Turismo**. Lisboa: McGRAWL-HILL, 1997.

- DENCKER, A. F. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.
- DIAS, E. L. Uso da criatividade para o setor de Eventos. In: BAHL, M. (organizador). **Eventos: A importância para o Turismo do Terceiro Milênio**. São Paulo: Roca, 2003.
- EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo.
Disponível em: < www.turismo.gov.br > Acesso em: 15.abr.2006.
- GIACOMO, C. **Tudo acaba em festa: Evento, líder de opinião, motivação e público**. São Paulo: Seritta, 1993.
- GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes. Uma perspectiva internacional**. São Paulo: Futura, 2000.
- IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- KOTLER, P. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Prentice Hall, 1994.
- MARTIN, V. **Manual prático de Eventos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEIRELLES, G. **Tudo sobre eventos**. São Paulo: STS, 1999.
- MOREIRA, J. Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil. SEBRAE, 2001/2002. In: BAHL, M. **Turismo e Eventos**. Curitiba: Prottexto, 2004.

- OMT - Organização Mundial de Turismo. **Desenvolvimento de Turismo Sustentável para Organizadores locais**. Brasília: EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, 1995.

- REVISTA TURISMO EM NÚMEROS. Ed. 2003.

- RODRIGUES, F. F. A.; LEAL, M. L.; HARGREAVES, L. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro: SENAC/ DN/ DFP, 1997.

- WAGEN, L. V. Der; DAVIS, C. **Supervisão e Liderança em Turismo e Hotelaria**. São Paulo: Contexto, 2001.

9. LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1:	QUESTIONÁRIOS DOS PARTICIPANTES DE EVENTOS NO SLAVIERO FULL JAZZ HOTEL	79
APÊNDICE 2:	QUESTIONÁRIOS DOS CLIENTES DE EVENTOS DO SLAVIERO FULL JAZZ HOTEL	81
APÊNDICE 3:	QUESTIONÁRIOS APLICADO AOS GARÇONS DO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS QUE ATENDEM AOS EVENTOS NO SLAVIERO FULL JAZZ HOTEL	84
APÊNDICE 4:	ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O COORDENADOR DE EVENTOS DO SLAVIERO FULL JAZZ HOTEL	85
APÊNDICE 5:	MODELO DE FICHA DE AVALIAÇÃO	87
APÊNDICE 6:	TABELA DE CONTROLE DE ATENDIMENTO.....	89

APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ALIMENTOS E BEBIDAS NOS EVENTOS REALIZADOS NO HOTEL FULL JAZZ

O presente questionário visa, principalmente, a avaliação da satisfação dos participantes de eventos quanto aos serviços de alimentos e bebidas oferecidos durante a realização dos mesmos no Hotel Full Jazz, como parte integrante da pesquisa para a composição da conclusão do Trabalho de Conclusão de Curso, que possui o tema: A Problemática do Setor de Eventos em Trabalhar com Serviços Terceirizados de Alimentos e Bebidas no Slaviero Full Jazz Hotel, Curitiba – PR.

1. Considera a montagem e distribuição do salão como:
() Excelente () Satisfatória () Boa () Regular () Péssima
2. Como você considera os serviços de alimentos e bebidas prestados durante o(s) evento(s):
() Excelente () Satisfatória () Boa () Regular () Péssima
3. Você considera que a qualidade dos alimentos e bebidas influencia na sua satisfação de maneira geral com o(s) evento(s) realizado(s) no Slaviero Full Jazz Hotel de forma:
() Total () Parcial () Nula
4. É de seu conhecimento a terceirização de alimentos e bebidas dentro do hotel?
() Sim () Não
(se não, pule para a pergunta 7)
5. Participou de eventos antes desta terceirização (março/06)?
() Sim () Não
(se não, pule para a pergunta 7)
6. Considera que houve melhorias no serviço?
() Sim () Não
7. O atendimento prestado pelo setor de alimentos e bebidas para você é:
() Excelente () Satisfatória () Boa () Regular () Péssima
8. O atendimento do setor de eventos do hotel está de acordo com a sua expectativa de forma:
() Excelente () Satisfatória () Boa () Regular () Péssima
9. O contato com o setor de alimentos e bebidas foi:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

10. Você considera a comunicação mantida entre os setores de alimentos e bebidas durante a realização do(s) evento(s) como:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

11. As suas solicitações quanto aos serviços do setor de eventos durante a realização do evento foram atendidas de forma:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

12. E em relação ao alimentos e bebidas foi:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

13. Você considera a qualidade dos alimentos servidos como:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

14. A atenção dos funcionários de alimentos e bebidas foi cortês e eficiente?

Sim Não

15. Você participaria outro evento no hotel?

Sim Não

16. Se não, qual seria o principal motivo?

APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ALIMENTOS E BEBIDAS NOS EVENTOS REALIZADOS NO HOTEL FULL JAZZ

O presente questionário visa, principalmente, a avaliação da satisfação dos clientes de eventos quanto aos serviços de alimentos e bebidas oferecidos durante a realização dos mesmos no Hotel Full Jazz, como parte integrante da pesquisa para a composição da conclusão do Trabalho de Conclusão de Curso, que possui o tema: A Problemática do Setor de Eventos em Trabalhar com Serviços Terceirizados de Alimentos e Bebidas no Slaviero Full Jazz Hotel, Curitiba – PR.

1. Considera que a montagem e distribuição do salão estavam de acordo com a sua solicitação de forma:

() Excelente () Satisfatória () Boa () Regular () Péssima

2. Como você considera os serviços de alimentos e bebidas prestados durante o(s) evento(s):

() Excelente () Satisfatória () Boa () Regular () Péssima

3. Você considera que a qualidade dos alimentos e bebidas influencia na sua satisfação de maneira geral com o(s) evento(s) realizado(s) no Slaviero Full Jazz Hotel de forma:

() Total () Parcial () Nula

4. Considera que tal fator influencia na escolha do local de realização de seu(s) evento(s) de forma:

() Total () Parcial () Nula

5. É de seu conhecimento a terceirização de alimentos e bebidas dentro do hotel?

() Sim () Não

(se não, pule para a pergunta 8)

6. Realizou eventos antes desta terceirização (março/06)?

Sim Não

7. Considera que houve melhorias no serviço?

Sim Não

8. O atendimento prestado pelo setor de alimentos e bebidas para você é:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

9. Na sua opinião, a disponibilização de funcionários de alimentos e bebidas durante toda a realização do seu evento seria:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

10. O atendimento do setor de eventos do hotel está de acordo com a sua expectativa de forma:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

11. Para você a disponibilização de um responsável por eventos durante a realização de seu evento seria:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

12. O contato com o setor de alimentos e bebidas foi:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

13. Você considera a comunicação mantida entre os setores de alimentos e bebidas durante a realização do(s) evento(s) como:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

14. As suas solicitações quanto aos serviços do setor de eventos durante a realização do evento foram atendidas de forma:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

15. E em relação ao alimentos e bebidas foi:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

16. O(s) coffee(s) break / almoço foram servidos no horário acordado?

Sim Não

17. Você considera a qualidade dos alimentos servidos como:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

18. A atenção dos funcionários de alimentos e bebidas foi cortês e eficiente?

Sim Não

19. Os imprevistos ou impasses, caso ocorreram, receberam colaboração oportuna para a sua solução de forma:

Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima

20. Você realizaria outro evento no hotel?

Sim Não

21. Se sim, já possui algum evento previsto no hotel?

Sim Não

22. Se não, qual seria o principal motivo?

APÊNDICE 3: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GARÇONS DE ALIMENTOS E BEBIDAS QUE ATENDEM AOS EVENTOS DO SLAVIERO FULL JAZZ HOTEL

1. Como você classificaria a comunicação entre o setor de Eventos e o de Alimentos e Bebidas no hotel?
 Excelente Satisfatória Boa Regular Péssima
2. Você considera que a importância do bom atendimento prestado por você é:
 Total Parcial Nula
3. Você considera que o seu engajamento na prestação de serviços para o setor de Eventos do hotel é:
 Total Parcial Nula
4. Como você classificaria a sua interação com o hotel?
 Total Parcial Nula
5. Você considera que deve trabalhar bem para atender às expectativas dos clientes do hotel ou apenas do seu contratante?
 Hotel Contratante Ambos
6. Como você classificaria a possibilidade de existir um (ou mais, de acordo com a necessidade) garçom à disposição apenas dos eventos, quando da ocorrência destes no hotel?
 Excelente Boa Péssima
7. Como você classificaria a ocorrência de reuniões mensais de interação com os funcionários do hotel, em caráter de integração e entretenimento?
 Excelente Boa Péssima
8. A disponibilização de treinamentos para atendimento a eventos para você seria:
 Excelente Boa Péssima

APÊNDICE 4: ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O COORDENADOR DE EVENTOS DO SLAVIERO FULL JAZZ HOTEL

1. Saberria dizer o motivo da opção de pela terceirização do setor de Alimentos e Bebidas?
2. Você considera que a terceirização do setor de Alimentos e Bebidas gerou influências no setor de Eventos? Se sim, quais seriam essas influências?
3. Considera que, analisando todas as influencias da terceirização, foi uma mudança positiva?
4. Você considera que com a essa terceirização, os serviços de alimentos e bebidas melhoraram? Por quê?
5. Você considera que, se os participantes dos eventos realizados no Slaviero Full Jazz Hotel estiverem insatisfeitos com os serviços de alimentos e bebidas (como coffee break, serviços de sala, etc.), o setor de Eventos pode perder clientes?
6. Como você classificaria o atendimento dos funcionários do setor de Alimentos e Bebidas, em específico os garçons, durante a realização dos eventos? Por quê?
7. Você considera que os garçons são atenciosos e corteses com os participantes de forma satisfatória? Por quê?
8. O que você acharia da disponibilização de um (ou mais, de acordo com a demanda) garçom para cada evento durante a sua realização?

9. Como você classificaria a interação o setor de Eventos com o de Alimentos e Bebidas? Por quê?
10. E a comunicação entre estes, como você classificaria? Por quê?
11. Você considera que o setor de Eventos necessita de mais recursos humanos para um melhor atendimento aos clientes, desde a fase de negociação até durante a realização dos eventos? Por quê?
12. O que você acharia da incrementação da parceria entre os setores de Eventos e Alimentos e Bebidas quanto aos eventos a serem realizados no hotel, no que diz respeito à melhoria de cardápios, pré-determinação dos mesmos, quantidades satisfatórias de alimentos servidos, etc.?
13. O que você diria sobre a possibilidade de negociar os espaços Bar Full Jazz e Restaurante New Orleans, atualmente administrados pelo Alimentos e Bebidas, para a realização de eventos solicitados ao setor de Eventos, estando em acordo constante com o setor citado?
14. Em questões de maior interatividade, como melhoria na comunicação e de relacionamento, considera que a realização de reuniões periódicas com o Alimentos e Bebidas seriam viáveis e/ou interessantes?
15. Você considera que, se melhorados os quesitos citados na pergunta anterior, a satisfação, tanto dos participantes quanto dos clientes de Eventos, seria maior?
16. Vocês possuem algum instrumento para conhecer a satisfação dos clientes e participantes de eventos do hotel, como por exemplo, feed back's ou questionários?

APÊNDICE 5: MODELO DE FICHA DE AVALIAÇÃO

(VERSO)	(FRENTE)
<p>SLAVIERO FULL JAZZ HOTEL R. Silveira Peixoto, 1297 – Batel Curitiba – Paraná Fone: (41) 3312-7000 Tool Free: 0800 704 3311 www.hotelslaviero.com.br *</p>	<div data-bbox="843 454 1195 763" style="text-align: center;">  </div> <div data-bbox="749 880 1268 1424" style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO</p> <p>EVENTOS</p> <p>“Os serviços de eventos prestados por este hotel são totalmente direcionados à sua satisfação”.</p> <p>“Para que possamos estar de acordo com as suas expectativas, pedimos a gentileza de nos dar a sua opinião”.*</p> </div>

* Os textos são exemplos meramente ilustrativos, podendo ser desenvolvidos pelo hotel.

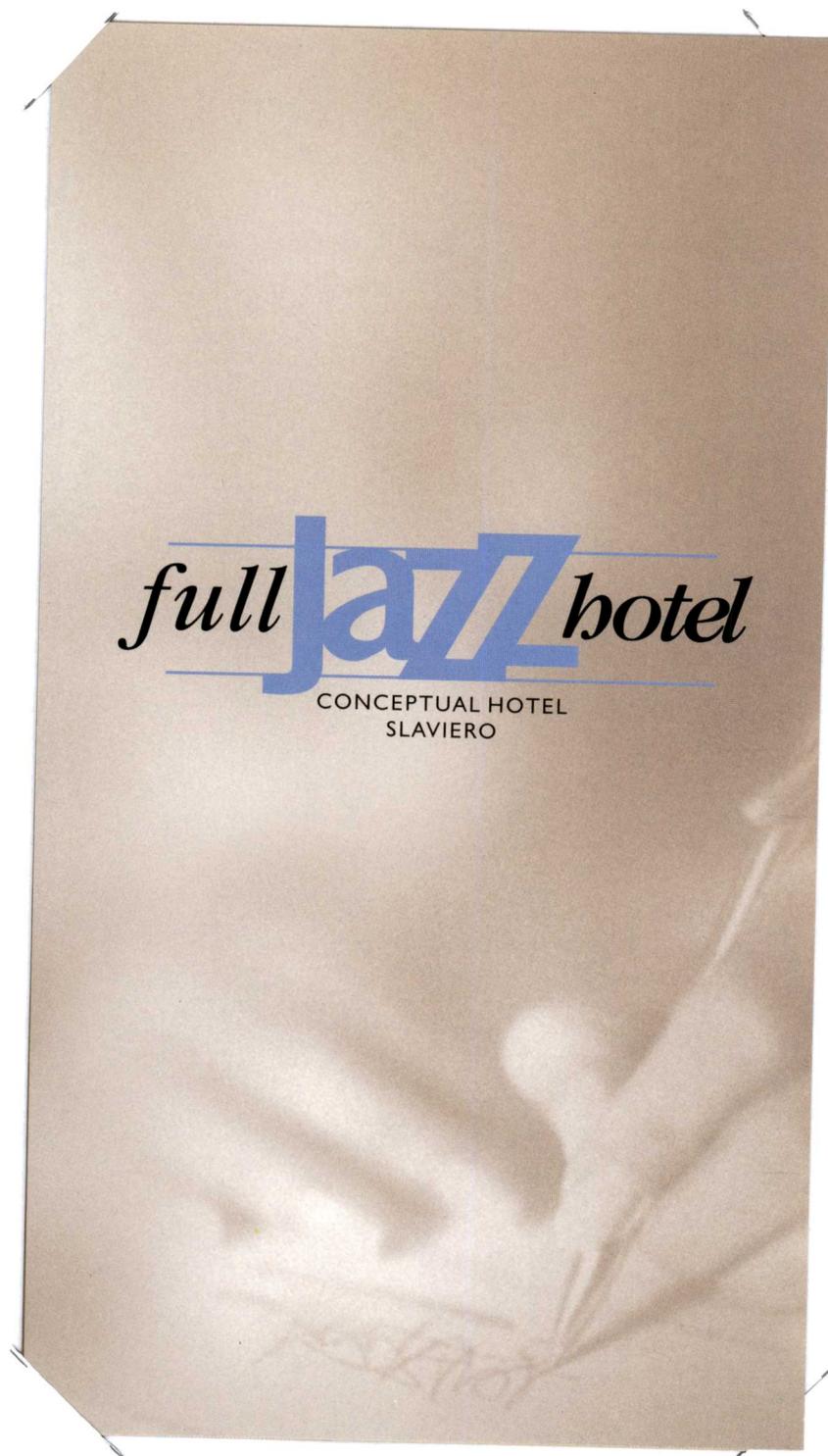
(PARTES INTERNAS)

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO	
<p>17. A montagem e distribuição do salão para você estava:</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Satisfatória <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Péssima</p>	<p>22. E em relação ao alimentos e bebidas foi:</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Satisfatória <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Péssima</p>
<p>18. Os serviços de alimentos e bebidas prestados durante o(s) evento(s) para você foi:</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Satisfatória <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Péssima</p>	<p>23. Você considera a qualidade dos alimentos servidos como:</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Satisfatória <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Péssima</p>
<p>19. O atendimento prestado pelo setor de alimentos e bebidas para você foi:</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Satisfatória <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Péssima</p>	<p>24. A atenção do pessoal de serviço foi cortês e eficiente?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>20. O atendimento prestado pelo setor de eventos do hotel para você foi :</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Satisfatória <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Péssima</p>	<p>25. Você participaria outro evento no hotel?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>21. As suas solicitações quanto aos serviços do setor de eventos durante a realização do evento foram atendidas de forma:</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Satisfatória <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Péssima</p>	<p>10. Se não, qual seria o principal motivo?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	<p align="center">Obrigado pela colaboração! Coordenação de Eventos</p>

APÊNDICE 6: TABELA DE CONTROLE DE ATENDIMENTO

10. LISTA DE ANEXOS

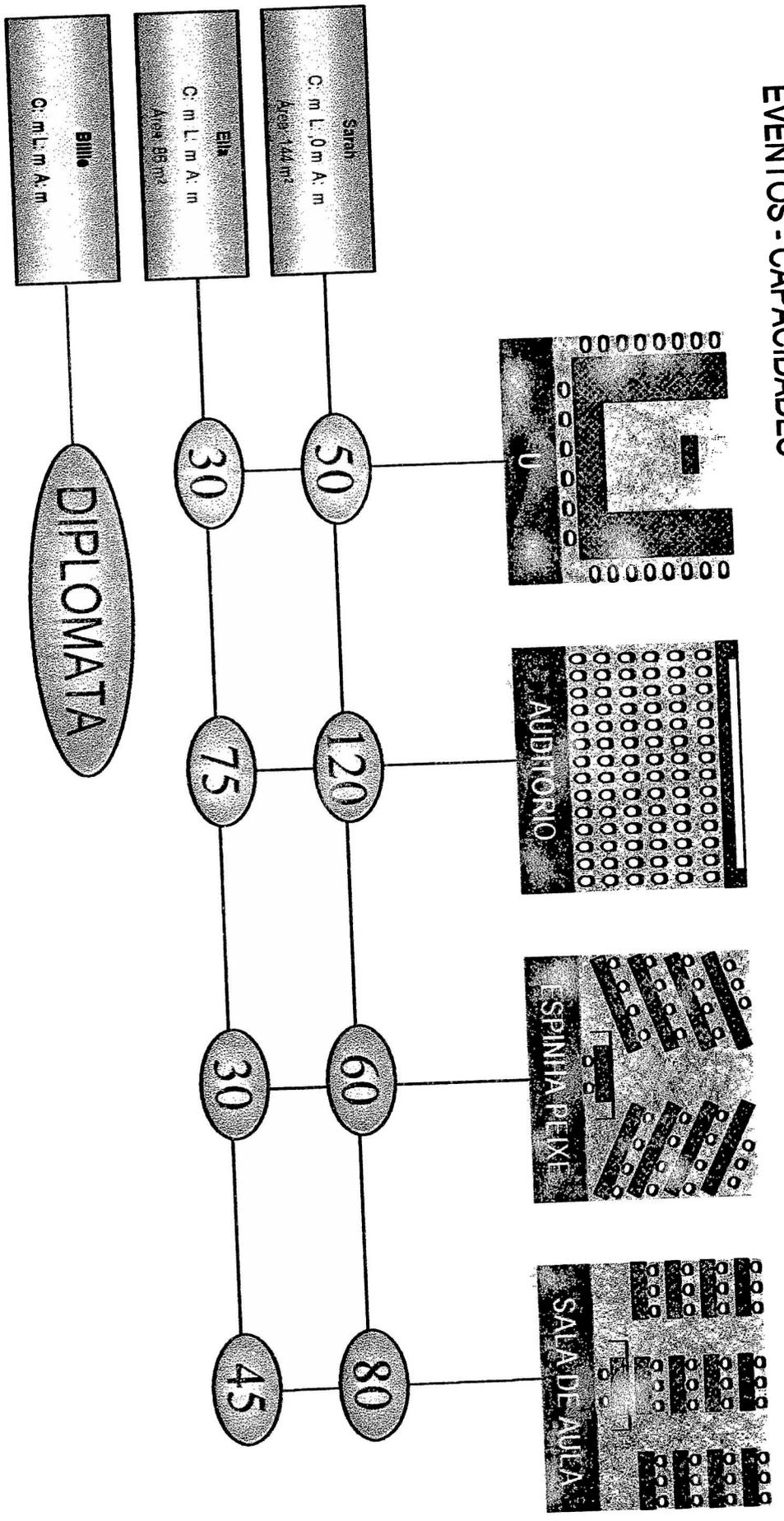
ANEXO 1: FOLDER SLAVIERO FULL JAZZ HOTEL	92
ANEXO 2: LAYOUT DAS SALAS DE EVENTOS DO SLAVIERO FULL JAZZ, CONTENDO DIMENSÕES E CAPACIDADES	93
ANEXO 3: TARIFÁRIO DAS SALAS DE EVENTOS	95
ANEXO 4: MODELO DE PROPOSTA UTILIZADO COMO <i>CHECK-LIST</i> , CONTENDO VALORES DE EQUIPAMENTOS E MATERIAIS DE APOIO, SUGESTÕES DE ALIMENTOS E BEBIDAS	96
ANEXO 5: MODELO DE CONFIRMAÇÃO (CONTRATO)	103
ANEXO 6: MODELO DE ORDEM DE SERVIÇO	106
ANEXO 7: DOCUMENTOS DISPONIBILIZADOS PELA GERÊNCIA DO SLAVIERO FULL JAZZ HOTEL	108

ANEXO 1: FOLDER SLAVIERO FULL JAZZ HOTEL

**ANEXO 2: LAYOUT DAS SALAS DE EVENTOS DO SLAVIERO
FULL JAZZ, CONTENDO DIMENSÕES E CAPACIDADES.**

FULL JAZZ HOTÉIS SLAVIERO

EVENTOS - CAPACIDADES



ANEXO 3: TARIFÁRIO DAS SALAS DE EVENTOS**TARIFÁRIO SLAVIERO FULL JAZZ
DIÁRIAS DE SALAS DE EVENTOS**

Sala	Valor Mínimo	Valor Máximo
BILLIE	R\$ 75,00*	R\$ 150,00
ELLA	R\$ 280,00	R\$ 480,00
SARAH	R\$ 320,00	R\$ 520,00

* Valor concedido apenas para período mínimo de 5 dias. Vigência: até Dez/2006.

**ANEXO 4: MODELO DE PROPOSTA UTILIZADO COMO *CHECK-LIST*,
CONTENDO VALORES DE EQUIPAMENTOS E MATERIAIS DE APOIO,
SUGESTÕES DE ALIMENTOS E BEBIDAS.**

Att.: Sra. Secretária
Fone / Fax: (41) 32222222 /
Email:

Ref.: Proposta de Evento

Estamos encaminhando para sua apreciação nossa proposta para realização do referido evento no Slaviero Full Jazz conforme a seguir:

Identificação do Evento:	REUNIÃO	
Data / Horário:	22/05/2006 15:00	22/05/2006 20:00
Nº Participantes:	50	

Salas

Para este evento, o valor especial da sala será R\$ 520,00

Hospedagem

Tipo de Apartamento	Slaviero Full Jazz Hotel
Single Luxo	R\$ 134,00
Double Luxo	R\$ 154,00

Diárias com café da manhã

Tarifas acrescidas de 5 % ISS.

Tipo de Apartamento	Slaviero Full Jazz Hotel
Single Luxo	R\$ 134,00
Double Luxo	R\$ 154,00

Diárias com café da manhã

Tarifas acrescidas de 5 % ISS.

Tipo de Apartamento	Slaviero Full Jazz Hotel
Single Luxo	R\$ 134,00
Double Luxo	R\$ 154,00

Diárias com café da manhã

Tarifas acrescidas de 5 % ISS.



HOTÉIS
SLAVIERO

Slaviero Full Jazz
R. Silveira Peixoto, 1297 Curitiba / PR CEP 80240-120
Reservas: 0800 704-3311 Fax: (41) 3222-2398
<http://www.hotelstaviero.com.br>

Tipo de Apartamento Slaviero Full Jazz Hotel
 Single Luxo R\$ 134,00
 Double Luxo R\$ 154,00
 Diárias com café da manhã
 Tarifas acrescidas de 5 % ISS.

Tipo de Apartamento Slaviero Full Jazz Hotel
 Single Luxo R\$ 174,00
 Double Luxo R\$ 194,00
 Diárias com café da manhã
 Tarifas acrescidas de 5 % ISS.

Tipo de Apartamento Slaviero Full Jazz Hotel
 Single Luxo R\$ 174,00
 Double Luxo R\$ 194,00
 Diárias com café da manhã
 Tarifas acrescidas de 5 % ISS.

Tipo de Apartamento Slaviero Full Jazz Hotel
 Single Luxo R\$ 174,00
 Double Luxo R\$ 194,00
 Diárias com café da manhã
 Tarifas acrescidas de 5 % ISS.

Tipo de Apartamento Slaviero Full Jazz Hotel
 Single Luxo R\$ 174,00
 Double Luxo R\$ 194,00
 Diárias com café da manhã
 Tarifas acrescidas de 5 % ISS.

Tipo de Apartamento Slaviero Full Jazz Hotel
 Single Luxo R\$ 354,00
 Double Luxo R\$ 354,00
 Diárias com café da manhã
 Tarifas acrescidas de % ISS.

Equipamentos

Itens	Valor
Televisor 29" e Video Cassete (O Par)	R\$ 104,00
televisor 29"	R\$ 75,00



Curitiba, 22 de maio de 2006

Televisor 20" e Vídeo Cassete (O Par)	R\$ 104,00
Televisor 20"	R\$ 50,00
Telefone Viva Voz	R\$ 100,00
Tela de Projeção (240 x 180) Avulsa	R\$ 80,00
Tela de Projeção (200 x200) Avulsa	R\$ 65,00
Sonorização 400 PAX	R\$ 464,00
Sonorização 300 pax (04 cx JBL, Cd Player, 02 Microfones)	R\$ 406,00
Sonorização 200 pax (02 cx JBL, CD Player, 02 Microfones)	R\$ 319,00
Sonorização 100 pax (01 cx JBL, Cd Player, 01 Microfone)	R\$ 174,00
Scanner de Mesa	R\$ 85,00
Retroprojektor	R\$ 72,50
Quadro Branco	R\$ 65,00
Pulpito (Acrilico)	R\$ 145,00
Projektor de Slides	R\$ 100,00
projektor de Mult. 3000 Ansi Lumens	R\$ 795,00
Projektor de Mult. 2000 Ansi Lumens	R\$ 260,00
Projektor de Mult. 1500 Ansi Lumens	R\$ 174,00
Porta Banner	R\$ 20,00
Ponto de Rede	R\$ 20,00
Operador Técnico em Informática	R\$ 115,00
Operador de Camera Profissional	R\$ 260,00
Operador	R\$ 94,00
Note Book	R\$ 94,00
Mouse sem Fio	R\$ 87,00
Micrositem 3000 Watts PMPO	R\$ 160,00
Microsistem 300 watts PMPO	R\$ 85,00
Microfone sem fio UHF Avulso	R\$ 58,00
Microfone Head Mic UHF avulso	R\$ 85,00
Microfone Goose Neck	R\$ 65,00
Microfone de Lapela	R\$ 70,00
Microfone com fio avulso	R\$ 58,00
Microcomputador Pentium IV - Completo	R\$ 80,00
Impressora Laser (Com toner preto)	R\$ 225,00
Impressora Desk Jet sem cartucho	R\$ 102,00
HUB (16 portas)	R\$ 120,00
HUB (08 Portas)	R\$ 73,00
Folhas para Flip Chart	R\$ 2,35
Flip Chart com folhas	R\$ 45,50
Fita (VHS)	R\$ 20,00
Filmadora VHS com tripé	R\$ 220,00
Filmadora SVHS com Tripé	R\$ 290,00
Fax com Bobina	R\$ 85,00
DVD Universal	R\$ 50,00
CD PLayer	R\$ 70,00
Carrossel Avulso	R\$ 20,00
Caneta Laser Point avulso	R\$ 50,00
Caixa de Som J B Leon 15 Power	R\$ 90,00
Caixa Acústica para vídeo Cassete	R\$ 70,00
Caixa Acústica para Notebook	R\$ 70,00



**HOTEL
 SLAVITIRO**

Slaviero Full Jazz

R. Silveira Peixoto, 1297 Curitiba / PR CEP 80240-120

Reservas: 0800 704-3311 Fax: (41) 3222-2388

<http://www.hotelstaviero.com.br/>

Alimentos & Bebidas

Coffee Break Romã

Café, chá, leite, chocolate, suco de laranja e mais 1 tipo de suco de frutas da época, bolo, pão de queijo, mini sanduích e, torta salgada, salada de frutas, folhado doce, mini croissant

Valor por Pessoa: 14,50

Café da Manhã

BEBIDAS QUENTES: Café, chá, leite e chocolate;

BEBIDAS FRIAS: Suco de laranja e de mais dois tipos de frutas da estação, iogurte de frutas, iogurte desnatado, leite frio, e água mineral;

FRUTAS: 3 variedades de frutas descascadas, e salada de frutas;

PÃES: mini francês, mini com gergelim, mini dog, mini fubá, forma fatiado, broa de centeio, pão integral, mini suíço, e mini broa de centeio;

FRIOS: presunto cozido, salame italiano, queijo prato, queijo minas, peito de peru defumado;

TORTA E DOCES: 02 variedades de bolo, 01 variedade de torta;

QUENTES: ovos mexidos, pão de queijo, vira;

CEREAIS: sucrilhos com açúcar, granola e aveia;

OUTROS: manteiga, mel, geléia.

Valor por Pessoa: 17,00

Coffee Break Tâmara

Café, chá, leite, chocolate, suco de laranja e mais 1 tipo de suco de frutas da época, bolo, pão de queijo, mini sanduích e, torta salgada, salada de frutas

Valor por Pessoa: 11,00

Coffee Break Cassis

Café, Chá, Leite, 2 Tipos de Suco, Bolo, Pão de Queijo, Mini Sanduiche

Valor por Pessoa: 8,50

Coffee Break Mirtilo

Café, Chá, Leite, Suco de Laranja, Bolo, Torta Salgada

Valor por Pessoa: 6,00

Opção especial (Estilo Café da manhã)

Café, chá, leite, chocolate, suco de laranja e mais 1 tipo de suco de frutas da época, cesta de pães variados, manteiga, mel, geléia, 1 tipo de patê, pão de queijo, mini croissant, folhado doce, boio, bandeja de frios diversos, biscoito recheado e wafer, salada de frutas

Valor por Pessoa: 17,00



HOTEL
SLAVIERO

Slaviero Full Jazz

R. Silveira Peixoto, 1297 Curitiba / PR CEP 80240-120

Reservas: 0800 704-3311 Fax: (41) 3222-2398

<http://www.hotelstaviero.com.br>

Almoço

8 Tipos de saladas com acompanhamento de frios e molhos

3 Tipos de carne

1 Massa

3 Guarnições Fixas

3 Tipos de Sobremesa

Bebidas a parte conforme consumo

Valor por Pessoa: 19,90

Outros Serviços

Xerox PB.....R\$ 0,20 p/ folha

Xerox Colorido.....R\$ 2,10 p/ folha

Fax Enviados.....R\$ 0,50 + Custo ligação Tel.

Fax Recebidos.....R\$ 1,00 p/ folha

Impressão PB.....R\$ 1,00 p/ folha

Impressão Colorida.....R\$ 2,10 p/ folha

Impressão Colorida.....R\$ 1,50 p/ folha

Business Center.....Hora - R\$ 6,00 Min - R\$ 0,10

Telefone.....Conforme uso, trf do Hotel - se solicitada liberação da linha para uso do Evento.

Serviço de sala

Garrafa Térmica de Café.....R\$ 9,50

Garrafa Térmica de Leite.....R\$ 9,50

Petit Fours Doces.....R\$ 20,00

Petit Fours Salgados.....R\$ 20,00

Garrafa de Água Mineral.....R\$ 2,70

Jarra de Suco de Frutas.....R\$ 12,00

Estacionamento

Garagem R\$ 10,00 sem taxas. Poderá ser faturado.



HOTÉIS
SLAVITIRO

Slaviero Full Jazz

R. Silveira Peixoto, 1297 Curitiba / PR CEP 80240-120

Reservas: 0800 704-3311 Fax: (41) 3222-2398

<http://www.hotelsslaviero.com.br/>

Condições Gerais

1. Taxas: 5 % de ISS, exceto sobre Alimentos & Bebidas. Não cobramos taxa de serviço
2. Dead Line: 22/05/2006
3. Tarifas não comissionadas
4. Forma de pagamento: A definir
5. Esta proposta não é válida como confirmação de bloqueio de salas ou de aptos. Aguardamos a sua definição e documentação para que possamos efetivar as reservas
6. Tarifas especiais somente para este evento

Aguardamos a sua confirmação, disponibilizando nossa equipe para quaisquer esclarecimentos ou negociações.

Cordialmente,

Coordenação de Eventos
eventos@hotelslaviero.com.br
Fone: (41) 3017 1015 Fax: (41) 3017 1010



HOTEL
SLAVIERO

Slaviero Full Jazz

R. Silveira Peixoto, 1297 Curitiba / PR CEP 80240-120
Reservas: 0800 704-3311 Fax: (41) 3222-2398
<http://www.hotelslaviero.com.br/>

ANEXO 5: MODELO DE CONFIRMAÇÃO (CONTRATO).

IblEmpresa

IblTitulo

REUNIÃO

Empresa TESTE
 Endereço Sra. Secretária
 Telefone (41) 32222222 /
 Fone Fax
 e
 CEP

CNPJ 33009911001887

Início 22/05/2006 15:00
 Término 22/05/2006 20:00
 Tipo Reunião

de Salão

Nome do Salão	Arrumação	Início	Término	Pax Prev.	Pax Garant.	Valor Diária
1 Salão Sarah	Espinha de Peixe	22/05/2006 15:00	22/05/2006 20:00		50 50	520,00
Total						520,00

pamentos

Item	Local	Data	Quantidade	Valor
Monitor 29" e Video Cassete (O Par)			0	104,00
Monitor 29"			0	75,00
Monitor 20" e Video Cassete (O Par)			0	104,00
Monitor 20"			0	50,00
Telefone Viva Voz			0	100,00
Telefone de Projeção (240 x 180) Avulsa			0	80,00
Telefone de Projeção (200 x200) Avulsa			0	65,00
Telefone de Projeção 400 PAX			0	464,00
Telefone de Projeção 300 pax (04 cx JBL, Cd Player, 02 Microfones)			0	406,00
Telefone de Projeção 200 pax (02 cx JBL, CD Player, 02 Microfones)			0	319,00
Telefone de Projeção 100 pax (01 cx JBL, Cd Player, 01 Microfone)			0	174,00
Telefone de Projeção			0	85,00
Telefone Branco			0	72,50
Telefone (Acrilico)			0	65,00
Telefone de Slides			0	145,00
Telefone de Mult. 3000 Ansi Lumens			0	100,00
Telefone de Mult. 2000 Ansi Lumens			0	795,00
Telefone de Mult. 1500 Ansi Lumens			0	260,00
Telefone de Banner			0	174,00
Telefone de Rede			0	20,00
Telefone de Técnico em Informática			0	20,00
Telefone de Camera Profissional			0	115,00
Telefone de Camcorder			0	260,00
Telefone de Book			0	94,00
Telefone de sem Fio			0	94,00
Telefone de sistema 3000 Watts PMPO			0	87,00
Telefone de sistema 300 watts PMPO			0	160,00
Telefone de sistema sem fio UHF Avulso			0	85,00
Telefone de sistema Head Mic UHF avulso			0	58,00
Telefone de sistema Goose Neck			0	85,00
Telefone de sistema Lapela			0	85,00
Telefone de sistema com fio avulso			0	70,00
Telefone de sistema computador Pentium IV - Completo			0	58,00
Telefone de sistema impressora Laser (Com toner preto)			0	80,00
			0	225,00

iblEmpresa

ibITitulo

REUNIÃO

Impressora Desk Jet sem cartucho	0	102,00
(16 portas)	0	120,00
(08 Portas)	0	73,00
Impressoras para Flip Chart	0	2,35
Flip Chart com folhas	0	45,50
(VHS)	0	20,00
Impressora VHS com tripé	0	220,00
Impressora SVHS com Tripé	0	290,00
Impressora com Bobina	0	85,00
Impressora Universal	0	50,00
Impressora Laser	0	70,00
Impressora Laser Avulso	0	20,00
Impressora Laser Point avulso	0	50,00
Impressora de Som J B Leon 15 Power	0	90,00
Acústica para vídeo Cassete	0	70,00
Acústica para Notebook	0	70,00
	Total	0,00

Comidas & Bebidas

Descrição	Local	Início	Término	Pax	Valor / Pax
Break Romã				0	14,50
Break Manhã				0	17,00
Break Tâmara				0	11,00
Break Cassis				0	8,50
Break Mirtilo				0	6,00
Break especial (Estilo Café da manhã)				0	17,00
				0	19,90
				Total	0,00

Diagem

Descrição	Início	Término	Single	Double	Adicional
DIAGNOSTICO	22/05/2006	23/05/2006	134	154	
DIAGNOSTICO CASAL	22/05/2006	23/05/2006	134	154	
DIAGNOSTICO PERSONALITE CASAL	22/05/2006	23/05/2006	134	154	
DIAGNOSTICO DUPLO	22/05/2006	23/05/2006	134	154	
DIAGNOSTICO QUADRUPLO CASAL	22/05/2006	23/05/2006	174	194	
DIAGNOSTICO CASAL	22/05/2006	23/05/2006	174	194	
DIAGNOSTICO CASAL	22/05/2006	23/05/2006	174	194	
DIAGNOSTICO QUADRUPLO SOLTEIRO	22/05/2006	23/05/2006	174	194	20
DIAGNOSTICO QUADRUPLO EXECUTIVA	22/05/2006	23/05/2006	354	354	

ROBSON

ANEXO 6: MODELO DE ORDEM DE SERVIÇO.



O.S. preenchida por:

ROBSON

REUNIÃO

10

Assa TESTE

Responsável Sra. Secretária

Tel / Fax (41) 32222222 /

Evento 22/05/06 15:00

Evento 22/05/06 20:00

Reunião

RESERVAS DE SALÃO

	Início	Término	Pax Garant.	Arrumação	Valor Diária
Evento Sarah	22/05/06 15:00	22/05/06 20:00	50	Espinha de Pei:	520,00
Montagem da Sala:					
Total					520,00

Governança

Responsabilizar a limpeza do local do evento e dos banheiros antes do evento e durante os intervalos. Verificar se as toalhas e bem passadas.

Outros Serviços

- PB.....R\$ 0,20 p/ folha
- Colorido.....R\$ 2,10 p/ folha
- Enviados.....R\$ 0,50 + Custo ligação Tel.
- Recebidos.....R\$ 1,00 p/ folha
- Assão PB.....R\$ 1,00 p/ folha
- Assão Colorida.....R\$ 2,10 p/ folha
- Assão Colorida.....R\$ 1,50 p/ folha
- Ass Center.....Hora - R\$ 6,00 Min - R\$ 0,10
- Ass.....Conforme uso, tráf. do Hotel - se solicitada liberação da linha para uso do Evento.

Serviço de sala

- Assa Térmica de Café.....R\$ 9,50
- Assa Térmica de Leite.....R\$ 9,50
- Assa Doces.....R\$ 20,00
- Assa Salgados.....R\$ 20,00
- Assa de Água Mineral.....R\$ 2,70
- Assa Suco de Frutas.....R\$ 12,00

Estacionamento

Assa em R\$ 10,00 sem taxas. Poderá ser faturado.

Reservação

Reservação de Apartamento	Início	Término	Single	Double	Adicional
Reservação TRIPLO SOLTEIRO	22/05/2006	23/05/2006	174	194	20
Reservação CASAL	22/05/2006	23/05/2006	134	154	
Reservação DUPLO	22/05/2006	23/05/2006	134	154	
Reservação EXECUTIVA	22/05/2006	23/05/2006	354	354	
Reservação CASAL	22/05/2006	23/05/2006	174	194	

**ANEXO 7: DOCUMENTOS DISPONIBILIZADOS PELA GERÊNCIA DO
SLAVIERO FULL JAZZ HOTEL.**

GERENCIA-FULL JAZZ

De: "GERENCIA-FULL JAZZ" <gerente.sfj@hotelslaviero.com.br>
Para: "eliane" <efsa@bol.com.br>
Enviada em: segunda-feira, 22 de maio de 2006 12:13
Assunto: Re: eventos

Eliane,

Na mesma semana tivemos reclamações da Kraft, Voivo e com esta senhora que você acompanhou. Já conversamos com os clientes e acho que está tudo sob controle. Estou fazendo um relatório do primeiro trimestre reterceirizado colocando os pontos positivos e os negativos para que possamos conversar. Assim que estiver ok, te chamo para conversar-mos.

Att,
Suzi

----- Original Message -----

From: eliane
To: GERENCIA-FULL JAZZ
Sent: Wednesday, May 17, 2006 10:10 PM
Subject: Re: eventos

Quero verificar o que está acontecendo, porém gostaria de saber exatamente qual os clientes que reclamaram, tomei conhecimento da sexta-feira que houve um impasse com a sra. que reclamou sobre as quantidades e disse também que não foram vários itens e eu tenho certeza que sim, por isso fizemos questão de finalizar com o almoço no sábado que acredito tenho resolvido. Se teve mais algum gostaria de saber, tenho acompanhado todas as noites as quantidades de bolos e tortas que eles tem feito para os da manhã principalmente, e realmente não tenho ouvido nada nesse sentido, gostaria que se isso voltar a acontecer me avise enquanto dura o evento para que eu possa corrigir. Quanto a Marlene também gosto do trabalho dela, porém temos alguns detalhes administrativos dos quais não posso te dizer agora em relação a ela. Te faço pessoalmente quando estivermos juntas. Obrigada, se possível me mantenha atenta sobre os acontecimentos.
eliane

----- Original Message -----

From: GERENCIA-FULL JAZZ
To: eliane
Sent: Monday, May 15, 2006 10:46 AM
Subject: eventos

Bom dia Eliane,

Na semana que passou tivemos vários eventos no hotel e tivemos algumas reclamações com relação ao coffee break. A principal delas é com relação a quantidade de itens que está sendo servida, que está sendo insuficiente. Desde o início da operação da L.Ribas conosco, já informamos o padrão de quantidades usado na rede e precisamos que isso seja respeitado para evitar discussões com os clientes. Se por algum fato não está sendo possível manter as quantidades acertadas, por favor vamos conversar para evitar aborrecimentos.

Hoje no evento da Deloitte, observei que as quantidades estão de acordo, porém o bolo veio batumado. Como esse cliente vai ficar a semana toda conosco, vejo que cabe um pouco mais de atenção. Também quero pedir para você analisar a possibilidade de deixar a Marlene como responsável por eventos independentemente dos horários que eles aconteçam. Observo que ela tem mais jeito para lidar com esse tipo de cliente.

Att,
Suzi Almeida

GERENCIA-FULL JAZZ

De: "GERENCIA-FULL JAZZ" <gerente.sfj@hotelslaviero.com.br>
Para: "eliane" <eliane@hotelslaviero.com.br>
Enviada em: terça-feira, 25 de maio de 2006 12:11
Anexar: Relatório de Operações de Operação do A.doc
Assunto: Relatório de Operações de Operação do A

Eliane,

Estava preparando o relatório que está anexo, para o final do mês, mas resolvi antecipar apesar de faltar alguns números, pois considero que as observações são importantes. Não me interprete mal pois coloco aqui minhas percepções sobre como estamos caminhando nesta parceria, que é necessária para ambas as partes. Prefiro encaminhar primeiro para voce pois acho que as correções dos problemas terão que partir de voce. Não vejo a Liliam como pessoa que consigo resolver as situações e também não creio que o Alcino precise ver os fatos desta forma. Tenho procurado não interferir no trabalho de voces mas não posso deixar de apontar o que está atrapalhando. Como seu tempo é curto, se quiser podemos marcar um horário para conversar sobre o relatório.

Att,
Suzi Almeida

Relatório dos 3 Meses de Operação do A&B Terceirizado

Análise de Receitas dos meses de março, abril e maio/06:

Março/06		Março/05
Venda interna	43.388,47	29.597,00
Venda passante	19.407,70	15.419,00
Café da manhã	11.405,00	13.972,00
Totais	74.201,17	58.988,00
Faturamento total	371.417,00	237.429,00
Ocupação	80%	66,1%
Abril/06		Abril/05
Venda interna	31.640,34	27.772,00
Venda passante	15.658,04	19.441,00
Café da manhã	7.790,00	12.110,00
Totais	55.088,38	59.323,00
Faturamento total		212.155,00
Ocupação	%	53,3%
Maió/06		Maió/05
Venda interna		22.275,00
Venda passante		20.744,00
Café da manhã		12.404,00
Totais		55.423,00
Faturamento total		
Ocupação		

Análise dos Pontos Positivos:

Com a redução da mão de obra, já obtivemos um ganho considerável nas despesas com pessoal. Também reduzimos nosso volume de compras e por conseqüente o volume do estoque. Esses fatores foram cruciais na melhora do nosso desempenho financeiro.

A mudança do cardápio foi positiva, porém há necessidade de mais treinamento para os funcionários.

O aumento de itens no frigobar foi muito bem aceito pelos hóspedes.

A mudança dos músicos do bar foi muito positiva. Temos recebido muitos elogios dos freqüentadores. Percebemos que o movimento de final de semana está em franca elevação.

Análise dos Pontos Negativos (com esclarecimentos):

Atendimento de eventos ficou precário. A coordenação de eventos que agora também faz controladoria e faturamento, precisa ficar o tempo todo supervisionando o trabalho o pessoal de A&B para que tudo saia conforme combinado com o cliente, inclusive nas montagens de sala e itens de coffee break.

Existe uma grande displicência dos funcionários de A&B com relação a eventos. Salvo algumas exceções, só fazem o atendimento correto, se ficarmos solicitando. As finalizações dos eventos são feitas de qualquer maneira; as salas ficam abertas mesmo com equipamentos dentro delas; as louças de coffee chegam a ficar dois dias na sala até que alguém as recolha. Não existe uma preocupação por parte dos funcionários de A&B com relação aos materiais. Detalhe importante: não é falta de garçons e falta de compromisso principalmente do período da tarde.

O café da manhã vem tendo altos e baixos, de acordo com quem está na cozinha. Alguns itens foram suprimidos e isso o cliente percebeu. Muitas vezes, pela política de compras que o terceirizado usa, faltam alguns itens no horário do café. Ainda é um ponto de muita reclamação com o cliente. Hoje por exemplo faltou adoçante. A política de suprimentos deve ser revista pois as faltas de itens fazem pensar que o hotel passa por dificuldades financeiras e isso é péssimo para os negócios.

Do room service temos tido poucas reclamações, apenas observo que a rotina de recolha de louças nos andares ainda não está regular.

Quanto ao almoço percebemos que os antigos clientes, deixaram de frequentar o restaurante. Esperamos que logo isso se regularize.

Estacionamento ainda continua sendo um problema, principalmente quando temos eventos no bar, pois nossa comunicação ainda não está perfeita. Como o bar não dispõe de manobristas são nossos funcionários que acabam fazendo o atendimento e algumas vezes com a informação em cima da hora. Esse atendimento precisa ser bem organizado, pois podemos ter problemas caso aconteça algum acidente em percurso de estacionamento fora de nossa garagem.

Alimentação de funcionários está de mal a pior. Não existe uma preocupação por parte de terceirizado com relação a este assunto. Ficou estabelecido desde o início da operação o horário das 11:00 às 12:30hs para almoço, porém é constante a última turma chegar ao refeitório por volta de 12:20 / 12:30 e não ter mais comida. Também a qualidade tem deixado a desejar, sem contar que por falta de planejamento não existe um equilíbrio nutricional na alimentação servida.

Sugerimos que seja feito um cardápio semanal para evitar esse tipo de problema, e também que os funcionários da cozinha tenham um pouco mais de esmero no preparo.

A limpeza e conservação merece um capítulo a parte. Já temos na área de A&B muitos azulejos quebrados, armários com portas caindo e instalações encardidas. As rotinas de limpeza diária e semanal estão falhas. O cuidado com equipamentos, carrinhos, toalhas, etc... tem deixado a desejar. As louças não estão sendo bem polidas e muitas vezes temos que na verificação dos eventos, substituir louças sujas que foram colocadas para uso dos clientes. Detalhes pequenos como placas de identificação de itens do buffet estão muito sujas e com os papéis danificados. Os lixos que são retirados da cozinha na maioria das vezes não são depositados dentro das lixeiras a eles destinadas, ficam no chão vazando e causando um mal cheiro na garagem.

Diferente de um bar noturno, as instalações de um hotel tem que estar 24 horas organizadas e esse conceito ainda não foi incorporado pelos funcionários o A&B.

Precisamos também que seja organizado o horário de entrega de mercadorias, pois muitas vezes os entregadores chegam e como não ninguém para atender, eles ficam andando pelo hotel e inclusive já encontramos pessoas até nos vestiários de funcionários.

Como gerente da unidade vejo todas essas coisas com muita preocupação, pois sei que não posso interferir no trabalho do terceirizado, mas os responsáveis pela operação precisam dar mais atenção à estes detalhes.

Curitiba, 23/05/06

GERENCIA-FULL JAZZ

De: "eliane" <efsa@bol.com.br>
Para: "GERENCIA-FULL JAZZ" <gerente.sfj@hotelslaviero.com.br>
Enviada em: terça-feira, 18 de julho de 2006 17:00
Assunto: Re: eventos

Suzy, nao sei nem como justificar, isto é inadmissível, vou advertir o Luciano.
Preciso falar com você, também estou com dúvidas no valor do repasse de hoje. Sei que agora esta mais difícil falar com voce, mas quando puder me ligue.
Grata
Eliane

----- Original Message -----

From: GERENCIA-FULL JAZZ
To: eliane
Sent: Tuesday, July 18, 2006 8:56 AM
Subject: eventos

Bom dia Eliane!

Novamente tivemos problemas nas montagens de sala e por consequente no atendimento de A&B de sala. Ontem no final da tarde, chegou a confirmação do evento da Philips na Sala Ella, cuja ordem foi recebida pelo Luciano. Ocorre que a sala estava ocupada até as 22:00hs com um outro evento e teria que ser montada após o termino deste.

Hoje pela manhã, a sala não estava montada e a ordem não estava no mural dos garçons. Virou a maior confusão. Tivemos que montar a sala com os participantes do evento dentro da sala.

Vejo duas situações que precisam ser melhoradas:

1- Comunicação entre turnos e departamentos. Sei que as ordens tem saído tarde, mas infelizmente temos que aguardar as informações dos clientes.

2- Os funcionarios da tarde atendem muito bem o bar, mas não se comprometem com a área de eventos. Se analisarmos bem os eventos são uma boa fonte de renda para o A&B, que não pode ser desconsiderada.

Preciso de sua ajuda para melhorar isso, antes que os clientes que foram reconquistados nos deem as costas novamente.

Atenciosamente,

Suzi Almeida