

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
ANA CARLA GUILHERME VIEIRA
MATHEUS MENNA BARRETO CARDOSO DE FREITAS

UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO HOTELEIRA PARA A COPA DO MUNDO
2014 EM CURITIBA

CURITIBA

2009

**ANA CARLA GUILHERME VIEIRA
MATHEUS MENNA BARRETO CARDOSO DE FREITAS**

**UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO HOTELEIRA PARA A COPA DO MUNDO
2014 EM CURITIBA**

Trabalho de Graduação apresentado às disciplinas de Orientação e Supervisão de Estágio e Projeto de Turismo em Planejamento e Gestão de Meios de Hospedagem II e Projeto de Turismo em Planejamento e Gestão de Meios de Hospedagem II, como requisito parcial para conclusão do Curso de Turismo – ênfase em Planejamento e Gestão de Meios de Hospedagem, do Departamento de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara

CURITIBA

2009

DEDICATÓRIA

Gostaríamos de dedicar o presente trabalho às nossas famílias, que como sempre, nos apoiaram e nos deram suporte necessário para mais essa realização;

e a Deus que nunca deixou que nossa fé fosse abalada pelas dificuldades da vida, sempre foi o nosso conforto nos momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaríamos de agradecer ao Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara, pelos livros emprestados, pela orientação em horários não combinados, por sempre ter acreditado na nossa idéia e por ter nos apoiado e incentivado ao longo desse projeto e desse curso;

Agradecemos também à Prof^a. Deise Maria Bezerra, pelas sugestões e principalmente pelas críticas feitas durante a banca de qualificação;

A todos os gerentes que aceitaram nos receber e conceder um momento do seu dia para a entrevista, sem suas contribuições nada disso teria se concretizado. Em especial, a gerente Suzi Almeida da Rede Slaviero e a Rosmeri Melchior da Rede Accor, por terem colaborado com o agendamento das entrevistas;

Ao João Ernesto Vieira, por ter dedicado o seu tempo e ter nos apoiado, especialmente, na fase final do projeto;

A todos os nossos colegas pelos inesquecíveis quatro anos de faculdade;

E, por fim, a quem mais nos orgulhamos: os nossos pais, por terem agüentado a correria final e dividido conosco a ansiedade e a alegria na realização de mais uma etapa de nossas vidas.

Um atleta não pode chegar à competição muito
motivado se nunca foi posto à prova.

Sêneca

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Título: Um instrumento de qualificação hoteleira eficaz para a Copa do Mundo 2014 em Curitiba.

Autores: Ana Carla Guilherme Vieira e Matheus M. B. C. de Freitas

Resumo: A pretensão do presente projeto de conclusão de curso foi a elaboração de um instrumento de avaliação para a hotelaria curitibana, a fim de verificar sua validade no atendimento das expectativas da demanda de turistas para a Copa do Mundo de 2014. Para isso, foi utilizada uma metodologia de pesquisa em gabinete, com base em documentos, livros, publicações, artigos, que tratavam sobre os três principais universos do trabalho: hotelaria, megaeventos e qualidade. Além disso, a fim de dar base para o instrumento que se pretendeu elaborar, foram analisados seis padrões de qualidade existentes, com destaque para o que está sendo aplicado na África do Sul para a Copa do Mundo FIFA de 2010 pelo órgão de turismo africano TGSCA. A partir disso, uma pesquisa de campo se tornou necessária para verificar a opinião de gestores, profissionais que atuam diretamente na área, quanto aos instrumentos existentes; e para isso foram utilizadas duas redes hoteleiras de características diferentes: Accor (internacional) e Slaviero (local). Posteriormente, a partir de uma análise aprofundada da opinião dos gestores, comparando entre uma rede e outra, bem como quanto às categorias de hotéis, foi possível estabelecer um paralelo entre o que existe na teoria, e o que, na opinião da amostra, se torna importante para a garantia de uma boa qualidade na prestação de serviços hoteleiros para megaeventos na cidade de Curitiba. Por fim, foi elaborado esse instrumento, baseado na conceituação teórica e adaptações práticas, como forma de garantia de um padrão básico de qualidade necessário para a rede hoteleira que pretende receber e acomodar hóspedes de megaeventos, incluindo aspectos gerais, relacionados com segurança, quartos, banheiros, áreas públicas, qualidade, restaurante, aspectos socioambientais.

Instituição: Universidade Federal do Paraná

Local: Curitiba - Paraná

Data: 04 de Dezembro de 2009

TERMO DE APROVAÇÃO

ANA CARLA GUILHERME VIEIRA
MATHEUS MENNA BARRETO CARDOSO DE FREITAS

UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO HOTELEIRA PARA A COPA DO MUNDO 2014 EM CURITIBA

Trabalho de conclusão de curso como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Turismo, Setor de Humanas Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca Examinadora:

Adriane Vortolin

Carlos Eduardo Chiquim

José Manoel Gonçalves Gândara

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CATEGORIA DOS HOTÉIS ANALISADOS.....	59
TABELA 2 – ITEM ASPECTOS GERAIS ALTERADO NO FORMULÁRIO.....	83
TABELA 3 – ITEM PRÉDIOS ALTERADO NO FORMULÁRIO.....	85
TABELA 4 – ITEM QUARTOS ALTERADO NO FORMULÁRIO.....	86
TABELA 5 – ITEM BANHEIROS ALTERADO NO FORMULÁRIO.....	87
TABELA 6 – ITEM ÁREAS PÚBLICAS ALTERADO NO FORMULÁRIO.....	88
TABELA 7 – ITEM QUALIDADE ALTERADO NO FORMULÁRIO.....	92
TABELA 8 – ITEM ASPECTOS SÓCIOAMBIENTAIS ALTERADO NO FORMULÁRIO.....	94
TABELA 9 – ORÇAMENTO DO PROJETO DE TURISMO.....	96
TABELA 10 – PREVISÃO DE CUSTOS PARA APLICAÇÃO DO FORMULÁRIO ...	97

LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCQ – Círculo de Controle de Qualidade
CQT – Controle da Qualidade Total
Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo
FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*
FNRH – Ficha Nacional de Registro de Hóspedes
FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
Fungetur – Fundo Geral de Turismo
GQT – Gestão da Qualidade Total
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICCA – *International Congress and Convention Association*
IH – Instituto de Hospitalidade
IPPUC – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba
ISO – *International Organization for Standardization*
MTur – Ministério do Turismo
OMT – Organização Mundial do Turismo
PAC – Programa de Aceleração do Crescimento
PCTS – Programa de Certificação do Turismo Sustentável
PDCA – *Plan, Do, Check and Action*
PIB – Produto Interno Bruto
PMC – Prefeitura Municipal de Curitiba
PMP – Plano de Manutenção Preventiva
POP – Procedimento Operacional Padrão
PR – Paraná
Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SETU – PR – Secretaria de Estado do Turismo – Paraná
TGCSA – *Tourism Grading Council of South Africa*
UH – Unidade Habitacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS HOTELEIROS PARA MEGAEVENTOS	17
2.1 TURISMO E EVENTOS	17
2.1.1 Turismo	18
2.1.2 Eventos	20
2.2 HOTELARIA	26
2.2.1 Breve histórico da hotelaria no mundo	26
2.2.2 Histórico da hotelaria no Brasil	28
2.2.3 Hotel	30
2.3 SETORES DA HOTELARIA	33
2.3.1 Reservas	33
2.3.2 Recepção	33
2.3.3 Governança	35
2.3.4 Alimentos & Bebidas	37
2.3.5 Administração e Recursos Humanos	39
2.3.6 Manutenção	40
2.3.7 Marketing e Custos	42
2.4 QUALIDADE	43
2.4.1 Qualidade	43
2.4.2 Qualidade em empresas prestadoras de serviços	45
2.4.3 Modelos de medição de qualidade	49
2.4.3.1 Star Grading – TGCSA	49
2.4.3.2 Qualidade ISO	51
2.4.3.3 Metodologia de auto-avaliação de Renato Ricci	52
2.4.3.4 Metodologia do IH (Instituto de Hospitalidade)	53
2.4.3.5 Modelo SERVQUAL e HOTELQUAL	55
2.4.3.6 Metodologia utilizada no trabalho: <i>Hoteles sostenibles para destinos sostenibles – La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad</i>	56
3 METODOLOGIA	58
4 APRESENTAÇÃO DOS HOTÉIS DA REDE ACCOR E DA REDE SLAVIERO EM CURITIBA	62

4.1	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NAS REDES ACCOR E SLAVIERO	66
4.1.1	Rede <i>Accor</i>	67
4.1.2	Rede <i>Slaviero</i>	71
4.2	INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS REDES ACCOR E SLAVIERO.....	74
4.2.1	Comparação das características dos hotéis.....	76
5	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO HOTELEIRA PARA A COPA DO MUNDO DE 2014.....	81
5.1	PROPOSTA DO PROJETO.....	81
5.2.1	Elaboração do instrumento de avaliação hoteleira.....	82
5.2.2	Proposta de aplicação do instrumento de avaliação hoteleira.....	94
5.2.3	Recursos humanos.....	95
5.2.4	Custos.....	96
5.2.5	Retorno do investimento.....	98
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
	REFERÊNCIAS.....	103
	APÊNDICE 1 – TABELA DE CRUZAMENTO.....	109
	APÊNDICE 2 – FORMULÁRIO ELABORADO PARA A PESQUISA DE CAMPO.....	110
	APÊNDICE 3 – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO HOTELEIRA PARA A COPA DO MUNDO 2014.....	117

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho foi realizado com a finalidade de cumprir com os objetivos da ênfase escolhida para a conclusão do curso de Turismo da Universidade Federal do Paraná. Também, com o intuito de colocar em prática os conhecimentos adquiridos através das disciplinas do curso, a destacar Planejamento e Gestão de Meios de Hospedagem e Eventos.

Optou-se por construir um instrumento de avaliação para a hotelaria curitibana, a fim de verificar sua validade no atendimento das expectativas da demanda de turistas para a Copa do Mundo FIFA de 2014. Esse será um megaevento que contará com turistas do mundo inteiro e estará sendo transmitido para a mídia internacional durante no mínimo um mês.

Devido a sua abrangência, é importante os empreendimentos hoteleiros estarem adequados para atender a essa demanda. Dessa forma, a proposta final foi elaborada para que exista um instrumento de avaliação baseado em outros já existentes e também adequado para a realidade do local por meio de sugestões dos próprios gestores da cidade.

Curitiba, a capital do Estado do Paraná, de acordo com dados do IBGE¹ de 2007 possui uma população estimada de 1.800 milhões de habitantes, distribuída em uma área de 430,9 km². De acordo com o IPPUC², a cidade é modelo em infraestrutura urbana, conhecida mundialmente pelo seu transporte público (biarticulado e ligeirinho). É também chamada de Capital Ecológica por possuir vasta área verde, com mais de 53 unidades de parques, bosques e praças, o que corresponde a 49 m² de área verde por habitante e resulta na alta qualidade de vida e bem estar da população. Ainda é modelo em reciclagem de lixo.

Segundo dados do Instituto Municipal de Turismo de Curitiba (2007), a cidade recebeu nesse mesmo ano uma demanda aproximada de 2,9 milhões de turistas, gerando uma renda de mais de 2,2 bilhões de reais. Essa demanda é em maior parte masculina (66,2%), oriunda do próprio estado do Paraná (38,4%), e a principal motivação são os eventos e negócios. De acordo com a Secretaria Estadual de Turismo, o fluxo de turistas cresceu 29% de 2002 a 2006.

¹ IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

² IPPUC: Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba

Curitiba foi eleita pela segunda vez consecutiva como a melhor cidade do Brasil para viagens e turismo, de acordo com a Revista Viagem e Turismo de novembro de 2007. E também é a 8ª cidade que mais sedia eventos internacionais no Brasil, dado da *International Congress & Convention Association* – ICCA, a maior entidade mundial do setor de eventos.

A população se mostra motivada para realização de megaeventos na cidade, como é o caso da Copa do Mundo da FIFA de 2014. Dados coletados em abril de 2007 pelo Paraná Pesquisas¹ revelaram que 87% dos entrevistados aprovam a realização do Mundial de Futebol na cidade, dentre eles, 21% acreditam que o evento estimulará o turismo na região.

Curitiba foi anunciada oficialmente como uma das 12 subsedes da Copa do Mundo da FIFA de 2014. O anúncio foi realizado no domingo, 31 de maio de 2009, pelo presidente da FIFA - *Federation International de Football Association* - Joseph Blatter, em Nassau, nas Bahamas. Além de Curitiba, as subsedes serão: Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Fortaleza, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo.

A FIFA exige que a cidade esteja preparada e adequada de acordo com suas normas para receber esse megaevento que movimentará milhões de reais e trará um fluxo muito grande de turista para a localidade. O tempo é escasso e as obras de infra-estrutura e adequação para um evento desta magnitude são muitas.

Como exemplo tem-se a Copa do Mundo de 2006 realizada na Alemanha. Segundo dados oficiais do site² do país, no ano anterior (2005) à esse megaevento, o turista gastava em média € 174,10 por dia, enquanto que, no período da Copa, os gastos foram de € 400/dia. O faturamento hoteleiro, no mesmo período, foi de € 300 milhões. E, mesmo após os recordes do ano da Copa do Mundo que recebeu um total de 351 milhões de pernites – o mais elevado desde a reunificação alemã –, de janeiro a julho de 2007 o número de pernites aumentou 4% em relação ao primeiro semestre de 2006, alcançando 160 milhões. O número de hóspedes estrangeiros também subiu 2%, chegando a quase 24 milhões, e entre os turistas internos o acréscimo foi de 4% (136 milhões).

¹ Paraná Pesquisas: A Paraná Pesquisas é uma empresa que atua nos ramos de Pesquisas Quantitativas, Pesquisas Qualitativas, Consultoria, entre outros, realizando pesquisas políticas e mercadológicas.

² <http://www.dw-world.de>

De acordo com a FIFA¹, foram investidos mais de 3,5 bilhões de Euros em infra-estrutura, para que houvesse uma média de 53.000 espectadores por jogo nos estádios; 256 milhões de espectadores por partida em todo o mundo; mais de 900 veículos oficiais transmitindo o evento; uma média de 55.000 quartos utilizados por noite por turistas; cerca de 250.000 pacotes de hospitalidade; e um local com mais de 45 idiomas falados.

Economicamente, a realização da Copa do Mundo aqueceu o comércio do país com alguns bilhões de euros. A Associação de Comerciantes Alemães informou, através do balanço oficial, que o torneio gerou diretamente 2 bilhões de euros. Só os setores hoteleiros e de gastronomia, por exemplo, tiveram juntos uma receita adicional de 300 milhões de euros. A Agência Federal do Trabalho contabilizou 50 mil novos postos de trabalho, impulsionados pelo evento.

Curitiba, além dos grandes benefícios oriundos desse megaevento, está se candidatando para ser o centro de comunicações da Copa segundo a reportagem de Araújo (2009), ou seja, a capital paranaense tentará ser a “casa” da imprensa durante todo o Mundial. Ainda na mesma reportagem, cita que a ampliação e a qualificação de Curitiba como um dos principais pólos do turismo de negócios do Brasil é uma meta a ser atingida com a vinda da Copa de 2014. Também está prevista a ampliação no número de leitos disponibilizados, porém, o ponto mais trabalhoso é a preparação e o treinamento de pessoal para receber os turistas, tudo dentro de um padrão já pré-estabelecido pela FIFA.

De acordo com a reportagem publicada em 10 de fevereiro de 2009 (GAZETA DO POVO, 2009), Curitiba já busca adaptação de hotéis aos padrões da FIFA. Dirigentes da candidatura paranaense se reuniram com a empresa Match Services, que presta serviços para a FIFA nas áreas de informação, acomodação, hospitalidade e ingressos, e começaram a planejar os próximos passos para a adequação da cidade. Ainda na mesma reportagem, o presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - Paraná (ABIH –PR), Cláudio José Antunes, afirma que o número de leitos não é problema para Curitiba receber a Copa de 2014, reforçando a informação de que mais de treze mil leitos já foram indicados à FIFA para receber os turistas durante o mundial, citada por Cléver de Almeida do IPPUC em 15 de março do presente ano (GAZETA DO POVO, 2009). São 160 hotéis

¹ <http://www.fifa.com/wordcup>

incluindo Curitiba, região metropolitana, litoral e até Ponta Grossa. Mais três hotéis estão em construção e daqui a cinco anos o número de vagas deve chegar a 20 mil. A ampliação modesta para a Copa revela a preocupação em não deixar a rede ociosa, pois diversas construções de infra-estrutura, além dos hotéis, surgirão na cidade.

Seitz (2009) ressalta em sua reportagem que ser escolhida como uma das subsedes cria a expectativa que a cidade venha a colher inúmeros benefícios. O mais evidente talvez seja a divulgação internacional de Curitiba. Mas talvez o maior benefício seja o fluxo de capital vindo do PAC¹ conforme previsto no projeto entregue à FIFA, que tem como objetivo tirar o mais rápido possível do papel os projetos de desenvolvimento urbano. Segundo dados do site da prefeitura de Curitiba, até 2014 a cidade deverá receber recursos da Prefeitura, do Governo do Estado, da Agência Francesa de Desenvolvimento, do Banco Interamericano de Desenvolvimento e da Fonplata (*Fondo Financiero para El Desarrollo de La Cuenca Del Plata*) que juntos somarão aproximadamente R\$ 4,5 bilhões em obras.

Além disso, segundo dados da ABIH, uma linha de financiamento voltada para a reforma e ampliação do parque hoteleiro do país, está sendo criada pelo Ministério do Turismo e pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Em princípio, devem ser liberados entre R\$ 250 milhões e R\$ 300 milhões e, de acordo Luiz Carlos Barreto, Ministro do Turismo, o financiamento deverá permitir que as pequenas e médias empresas do setor hoteleiro tenham acesso às linhas de crédito, com prazos longos de pagamentos.

Alguns dos projetos mais importantes estão relacionados a fatores sociais, ambientais e de transporte. Por isso, o prefeito da cidade, Beto Richa, ressalta que a participação do setor privado é indispensável quando se trata da qualificação do parque hoteleiro, pois um trade turístico e uma população bem treinada, aliada à condição urbana, facilitarão a realização de jogos de seleções renomadas, elevando ainda mais o nome da cidade de Curitiba.

Ainda dentro dessa idéia, é importante que essa adequação e treinamento já estejam de acordo com o exigido antes mesmo da realização dos jogos mundiais de futebol, pois muitos eventos de grande porte estão previstos até a Copa do Mundo de 2014, como por exemplo, a Copa das Confederações, que é normalmente

¹PAC: Programa de Aceleração do Crescimento é um novo conceito de investimento em infraestrutura do Governo Federal.

realizada um ano antes da realização da Copa do Mundo, no próprio país anfitrião. Os empreendimentos hoteleiros devem acelerar o processo de adequação dos padrões de prestação de serviços, para que tragam tranquilidade aos organizadores quanto à efetividade da prestação de serviço e hospitalidade, direcionando esforços para os ajustes urbanos e de infra-estrutura.

Portanto, a principal necessidade da cidade neste momento é se alinhar aos padrões exigidos pela FIFA e pela *Match Services*. Padrões que exigem qualidade nas empresas hoteleiras, incluindo sua infra-estrutura e prestação de serviço por meio dos colaboradores. Por isso, o problema levantado nesse projeto foi: como elaborar um instrumento de avaliação hoteleira para a Copa do Mundo de 2014 em Curitiba?

O objetivo geral do presente trabalho foi construir um instrumento de avaliação para a hotelaria curitibana, a fim de verificar sua validade no atendimento das expectativas da demanda de turistas para a Copa do Mundo de 2014. Os objetivos específicos estabelecidos são: considerar alguns instrumentos de classificação hoteleira e padrões de qualidade existentes; elaborar um formulário cruzando os instrumentos analisados; verificar a opinião dos gerentes de hotéis de várias categorias para o melhoramento do formulário; construir um novo instrumento de avaliação cruzando o formulário baseado na pesquisa documental com a opinião dos gestores e por fim identificar uma metodologia de aplicação para esse instrumento de avaliação criado.

Ainda para a formulação desses objetivos, foram contempladas suposições sobre as variáveis do problema de pesquisa, com as seguintes hipóteses: (a) os instrumentos de medição de qualidade existentes são adequados para prestar bons serviços hoteleiros para a demanda de megaeventos; (b) muitas das especificações teóricas são divergentes das opiniões e solicitações de gestores hoteleiros de Curitiba; (c) é necessária a elaboração de um instrumento que englobe opiniões dos gestores e embasamento teórico, para atingir um nível de avaliação para um megaevento do porte da Copa do Mundo da FIFA; (d) e por último a categoria do hotel (econômica, *mid-scale*, luxo) não influencia no tipo de classificação.

No apêndice 1, encontram-se o cruzamentos dos objetivos específicos com as hipótese e a metodologia utilizada para a confirmação ou não das mesmas.

O presente trabalho se encontra dividido da seguinte forma: primeiramente o marco teórico com conceitos sobre os assuntos propostos, como turismo, hotelaria,

megaeventos e qualidade. Em um segundo momento é definido uma metodologia de pesquisa que tem como ponto de partida uma entrevista de opinião com gestores e a análise qualitativa dos dados. Posteriormente, são analisados qualitativamente os dados coletados nas entrevistas e feita a interpretação do que foi obtido, relacionando o que foi constatado na prática, com o que foi estudado na teoria (marco teórico). Por fim, um projeto de turismo para solucionar o problema proposto, baseado nas pesquisas de gabinete e nas pesquisas de campo, juntamente com as considerações finais.

2 IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS HOTELEIROS PARA MEGAEVENTOS

Para analisar a qualidade da prestação de serviços nos hotéis de Curitiba, com foco na Copa do Mundo de 2014, foram utilizados de meios bibliográficos e documentos (livros, revistas científicas, artigos, projetos acadêmicos, etc.) para o estudo dos temas: turismo; eventos; hotelaria; qualidade. Esses temas foram escolhidos devido à importância e a inter-relação de cada um deles com o tema proposto do trabalho de conclusão de curso: um instrumento de qualificação hoteleira eficaz para a Copa do Mundo de 2014 em Curitiba.

Num primeiro momento foi estudado o tema turismo e eventos como foco geral do trabalho de conclusão de curso. Nesses tópicos foram abordadas as importâncias que esses assuntos representam para uma localidade, a fim de melhorar e aumentar a demanda local, sempre atendendo suas expectativas. Posteriormente, foi abordado o tema da hotelaria, começando com sua história geral e depois no Brasil, para o conhecimento da importância do setor no país. Após, foi analisado o hotel como um todo e depois descritos todos os seus departamentos, mesmo aqueles inexistentes em hotéis de pequeno e médio porte.

A última parte do marco teórico apresenta um estudo da qualidade geral e da qualidade em empresas prestadoras de serviços. E em seguida, alguns instrumentos de medição da qualidade em empresas prestadoras de serviços, incluindo, o modelo da África do Sul, credenciado pela FIFA para a Copa de 2010.

2.1 TURISMO E EVENTOS

O tema turismo será debatido devido ao projeto estar relacionado com essa área e o tema eventos será abordado por causa da relação com a Copa do Mundo de 2014, o megaevento que ocorrerá na cidade.

2.1.1 Turismo

O turismo é um fenômeno complexo que se manifesta e se expande devido a modificações históricas que interferem nos mais diversos aspectos – econômicos, culturais e políticos – que compõem as relações sociais. Segundo Cunha (2001, p. 29) o turismo pode ser visto como “atividades econômicas decorrentes das deslocamentos e permanências dos visitantes”. Na cultura contemporânea, o turismo é uma atividade altamente sofisticada, que movimentava bilhões de dólares por ano, envolve uma diversidade de serviços e de pessoal especializado e atinge centenas de milhares de pessoas em todo o mundo.

De acordo com Ignarra (2003) o turismo é constituído por um conjunto de prestadores de serviços que possuem grande impacto na economia mundial. Quando se pensa na sua importância econômica, imaginam-se países desenvolvidos, onde a atividade turística tem relevante participação no PIB (Produto Interno Bruto). Além de que o setor de viagens e turismo é um dos principais em termos de geração de renda e emprego em alguns desses países.

Citando o mesmo autor em outra obra, Ignarra (1999, p. 26), a demanda é definida como a quantidade de um produto ou serviço que as pessoas estão dispostas a comprar por um determinado preço, ou seja, é uma relação entre preço de mercado e quantidade demandada. Existem vários fatores importantes que definem a demanda, como o local de residência; perfil sociodemográfico, socioeconômico; motivação das viagens, etc.

Já a oferta turística pode ser definida por Senac (1998, p. 27):

A oferta turística artificial corresponde aos bens ou acontecimentos representativos dos aspectos históricos, culturais e religiosos de uma dada comunidade; por exemplo: monumentos históricos, construções religiosas, museus, galerias de arte, teatros, bibliotecas, folclore, assim como eventos tradicionais – feiras, exposições, carnaval, celebrações de festas, peregrinações, entre outros.

Segundo Trigo; Ansarah (2001) o produto turístico pode ser definido como uma mistura de elementos tangíveis e intangíveis, centralizados numa atividade específica e numa determinada destinação, também compreende e combina as atrações dessa destinação, mais as facilidades e as formas de acesso, das quais o turista compra a combinação de atividades e serviços para atender a suas necessidades e desejos. Ainda utilizando desses autores, o mercado turístico é uma

troca de produtos ou valores, ou seja, um comércio onde há a relação entre a oferta e a demanda de bens e serviços e capitais. Todas as pessoas e empresas que oferecem ou demandam tais bens, serviços e capitais determinam o surgimento organizado e as condições dessa troca.

Existem diversos motivos pelo qual um turista pode se deslocar para uma cidade. Pode-se destacar, ainda citando Cunha (2001, p. 52), o turismo de esporte.

As motivações desportivas respeitam a camadas cada vez mais vastas das populações de todas as idades e de todos os estratos sociais, quer para assistir a manifestações desportivas (Jogos Olímpicos, campeonatos de futebol, corridas de automóveis) ou para praticar as mais variadas atividades desportivas (tênis, golfe, esqui).

Desse modo, o mundial de futebol representa a maior manifestação esportiva no mundo, o país que o recebe, ganha atenção de toda a imprensa por no mínimo um mês, que é o tempo estimado para a competição ocorrer. Quando o esporte motiva deslocamentos de pessoas para assistir a um espetáculo, dá origem a correntes turísticas, permitindo que os destinos se estruturam com base nele.

Segundo Beni (2006, p.437) o “fluxo turístico é todo e qualquer deslocamento de um conjunto de turistas que se movimenta de uma direção a outra, num contexto espaço-tempo delimitado, com um ponto comum de emissão e/ou vários pontos de recepção”. O fluxo turístico pode ser receptivo, ou seja, um conjunto de turistas estrangeiros ou nacionais que aflui a uma determinada área geográfica para ali permanecer por um tempo limitado. Ou fluxo turístico emissivo, um conjunto de turistas internacional ou nacional que parte de uma determinada área geográfica emissora para um ou várias áreas receptoras. Citando Hollanda (2003) o turismo receptivo é todo aquele que ocorre na região de origem, já o turismo emissivo é todo aquele que envia turistas para fora do seu local de origem.

Com base em Cooper; Fletcher; etc e tal (2001, p.350) “hospedagem, ou acomodação, é o maior setor da economia turística, e também o mais presente”. Portanto, observa-se que a hospedagem é uma estrutura de apoio importante na região de destinação, pois é um componente necessário ao desenvolvimento do turismo, sendo que a qualidade e a abrangência da hospedagem disponível refletirão e influenciarão o tipo de visitante de um local.

Ignarra (2003) coloca que a importância da atividade turística deve-se a algumas características particulares do turismo. O produto turístico é constituído por

um conjunto enorme de diferentes serviços, os quais, por sua vez, possuem um grande número de fornecedores.

Como exemplo podemos citar: os hotéis que contratam serviços, tais como, os de construção civil, bancos, contadores, e fornecedores de alimentos e bebidas. Parte destes gastos saem de circulação, pois estes fornecedores precisarão comprar produtos importados para cobrir suas necessidades. O que comprova mais uma vez o conceito de economia globalizada. (BARBOSA; SANTOS, 2003, p.3)

Desse modo, ocorre um efeito multiplicador nos mais variados equipamentos e serviços utilizados pela atividade, ou seja, a divisa que entra através do turismo, seja em uma hospedagem, compra de um pacote, entre outros, acaba sendo multiplicado e distribuído para diversos outros prestadores de serviço que não estão ligados diretamente com a atividade turística.

2.1.2 Eventos

Deixando um pouco da visão tradicionalista de turismo como sendo uma viagem com fins de lazer, têm-se na sociedade contemporânea os eventos como uma das formas mais procuradas de promoção do turismo. Tudo isso devido à forma singular como os eventos expõem suas sedes, deixando a mostra os hábitos e costumes da região.

Embora encontre raízes remotas no esporte (a Grécia antiga era repleta de “turistas” que participavam ou assistiam os jogos em Olímpia), o ato de viajar por razões esportivas e seus desdobramentos começa a ser tratado como atividade turística particularmente no século XX. Foi impulsionado pela propagação da prática esportiva associada à imagem de vida saudável, pelo pesado investimento da indústria de materiais esportivos e outros setores envolvidos, especialmente com o processo de globalização e culminando com a popularização mundial das grandes competições esportivas – Jogos Olímpicos, Copas do Mundo, Jogos de Inverno etc.

Dependendo do formato, um evento pode atuar isoladamente como atividade de negócio, como atrativo turístico, como opção de entretenimento, ou aglutinando estas características ao mesmo tempo. Em paralelo, atua gerando fluxo de pessoas e movimentando a economia das localidades na temporada turística ou fora dela, servindo também como complementação da oferta turística, de atrativos ou como motivo principal para os deslocamentos. (BAHL, 2004, p. 23)

Segundo Bahl (2004, p.17) “a importância dos eventos para o turismo está associada tanto aos aspectos econômicos, quanto aos sociais e culturais. O mesmo pode ser dito em relação às interações e benefícios que trazem para as localidades onde são executadas”. Desse modo, os eventos envolvem uma gama muito ampla de possibilidades para a formatação de produtos turísticos e para a promoção ou o resgate de atividades sociais e culturais de uma localidade. Também se pode associar a idéia de que um evento é um instrumento de comunicação, ou seja, ajuda a construir a imagem de uma localidade.

Os eventos estão associados a acontecimentos que ocorrem em determinados espaços, físicos e temporais, a partir da intenção de se atingir um objetivo ou por um motivo específico e que congregam pessoas das mais diferentes origens. Ressalta-se, por isso, a necessidade de que sejam antecipadamente planejados e organizados.

De acordo com Bahl (2004), dentre as particularidades dos eventos temos: os eventos complementam os fluxos turísticos, gerando deslocamentos específicos; estão posicionados como um segmento do turismo: turismo de eventos ou de negócios; que podem ser considerados como atrativos turísticos, pois servem de estímulo para que as pessoas se desloquem para participar; pelas diversidades de áreas que envolvem, atuam como um tipo de atrativo turístico quer possuam caráter científico, comercial, esportivo, cultural, político ou social, entre outros; podem ser estratégicos para a promoção de destinos, produtos e serviços turísticos.

Ainda citando Bahl (2004), os eventos podem ser classificados de diversas formas ou categorias. A classificação se associa mais a áreas de interesse, como o caso da motivação esportiva, que representa qualquer evento no setor esportivo, independente de sua modalidade. Além disso, os eventos também são classificados através dos âmbitos. Desse modo, a Copa do Mundo se insere em âmbito Mundial, pois agrega participantes provenientes de todos os continentes.

A realização de eventos se apresenta como uma eficiente solução para equilibrar o mercado turístico, dinamizando economicamente tanto o hotel quanto a cidade onde este se encontra. Citando Britto; Fontes (2002, p.34) “com a expectativa de expansão desse segmento, o empresário hoteleiro deve estar familiarizado com a complexidade organizacional de um evento e as possibilidades de lucrar com ele”.

Além disso, podem-se relacionar alguns benefícios advindos desse novo segmento de atividades, como por exemplo, o aumento das taxas de ocupação das empresas hoteleiras e de transporte. Também há o incremento na receita global do local-sede do evento, à medida que um turista participante gasta três vezes mais do que um turista comum; a melhoria da imagem da cidade-sede do evento, levando-se em conta que o participante pode se transformar em um elemento divulgador do local, ao retornar ao seu ponto de origem; e o desenvolvimento do interesse de várias entidades promotoras em realizar futuros eventos no mesmo local, na medida em que os já realizados tenham obtido sucesso. (BRITTO; FONTES, 2002, p. 35).

Como observado, o evento deve ser pensado como uma atividade econômica e social que gera uma série de benefícios para os empreendedores, para a cidade promotora, para o comércio local, restaurantes e hotéis e para a comunidade. Desse modo, quanto maior for o evento, maior será seu impacto econômico e social, em nível local e regional. A magnitude e a natureza do evento são fatores que lhe proporcionam valor socioeconômico.

Existem alguns eventos que se destacam pela abrangência e impacto econômico em escala global, são os megaeventos. Megaeventos, segundo Bowdin; Allen (2006), pelo seu tamanho e significância, são aqueles que envolvem altos índices de fluxo turístico, cobertura da mídia, prestígio e impacto econômico para a comunidade local, para a localidade e para a organização do evento. Normalmente, eventos desse porte se caracterizam por serem eventos de competição internacional. Desse modo, o mundial de futebol representa a maior manifestação esportiva no mundo, pois o país que o recebe ganha atenção de toda a imprensa por no mínimo 30 dias, que é o tempo estimado para a competição ocorrer.

Dentro desse contexto, megaeventos destacam-se por serem responsáveis pelo enorme movimento de turistas para a cidade, principalmente os estrangeiros, já que atingem uma divulgação e poder de marketing bem maior que eventos normais. Segundo Fernandes. Fernandes (2008, p.1) “em um mundo em que as distâncias estão cada vez menores, resultado de fatores tecnológicos, políticos, econômicos e culturais, os megaeventos podem se transformar em uma espécie de vitrine da cidade ou do país que os sediam”. Um exemplo é o Mundial de Futebol, realizado a cada quatro (4) anos em diferentes países escolhidos pela FIFA – Federação Internacional de Futebol:

O esporte é hoje um grande negócio de nosso tempo, inclusive considerado por alguns estudiosos da economia capitalista como o quarto setor das sociedades modernas contemporâneas (sociedade civil, sociedade política, ONGs e esportes – quarto setor), tamanho é o poder que seus mandatários e ídolos exercem no mundo contemporâneo simbólico, político e dos negócios. Uma Olimpíada mundial é capaz de mobilizar um mercado de aproximadamente 2,1 bilhões de pessoas e uma Copa do Mundo de Futebol 4,2 bilhões. (CAPELA, 2006, p. 107)

A maioria dessa demanda de 4,2 bilhões de pessoas que são motivadas para assistirem a Copa do Mundo de Futebol a cada quatro anos, é estrangeira; tornando o turismo internacional importante para a geração de renda e o desenvolvimento nacional:

O turismo internacional traz ao país receptor, habitantes temporários cujo efeito no sistema monetário traduz-se em ingresso de moeda estrangeira (divisas) e em arrecadação de impostos especiais para estrangeiros (vistos ou capital inicial). Os países receptores de turismo têm uma injeção de divisas, enquanto os países emissores perdem divisas, o que pode levar ao desequilíbrio na balança de pagamentos. (BARRETO, 2000, p. 81).

De acordo com a International Congress and Convention Association – ICCA¹, principal entidade mundial no setor de eventos, mostra que o Brasil ocupa o 7º lugar como país que mais recebe eventos internacionais.

Segundo Fernandes; Fernandes (2008), para muitos governos, conseguir o direito de sediar um megaevento esportivo também é uma oportunidade de desenvolvimento econômico. Uma das maneiras de alcançar esse desenvolvimento é através dos recursos provenientes dos fluxos turísticos gerados pelas próprias competições. Isto é uma boa opção para o Brasil, escolhido como país-sede da Copa de 2014, pois a partir de agora se prepara para sediar este megaevento esportivo. Tendo passado recentemente pela experiência de sediar o Pan-Americano 2007, no Rio de Janeiro, o momento apresenta-se oportuno para a realização de análises comparativas e avaliações que permitam contribuir na estruturação do país para o bom desempenho do receptivo durante a Copa.

Dentro de uma perspectiva mais aprofundada, os desdobramentos dos megaeventos dentro das cidades-sedes atingem aspectos sociais, ambientais, culturais, de infra-estrutura e localização, e mobilização do poder público, além é claro, da atividade turística. Todas essas partes citadas acima devem estar preparadas, principalmente os habitantes da cidade, para receber um fluxo de pessoas extremamente alto na cidade, além de que esses “turistas” possuem

¹ Reportagem publicada na Revista Eventos no dia 15 de maio de 2009.

comportamentos, hábitos e percepções diferentes, pois normalmente vêm de outras partes do País e do mundo. Por isso, de acordo com Matias (2008), os megaeventos devem propiciar uma integração e relação entre esses atores sociais, ou seja, sociedade civil organizada, poder público, poder privado, atletas, universidades, ONG's, entre outros, em prol do sucesso do evento.

Na medida em que o mercado de eventos toma proporções que hoje interferem nas políticas e na economia do País, alavanca o turismo, internacionaliza os negócios, aumentando-se a demanda por profissionais, nas empresas e em agências especializadas, que compreendam não somente das técnicas operacionais do processo, mas que possuam conhecimentos de maior amplitude. Como coloca Bahl (2004, p.35) “é importante acrescentar que os recursos humanos envolvidos devem ser os mais qualificados profissionalmente”, desse modo, é primordial que os empreendimentos de turismo se preocupem cada dia mais com a qualificação de mão de obra especializada e preparada para atendimento do turista.

A fim de entender melhor a complexidade de um megaevento, Barbosa e Santos (2003), dividem-no em pré-evento, evento e pós-evento. O primeiro se refere a investimentos e conseqüentemente impactos econômicos, como por exemplo, infra-estrutura, treinamento, construção de complexos esportivos, especulação imobiliária, entre outros. O segundo é restrito à realização efetiva do evento, juntamente com a movimentação da economia em conseqüência dos gastos dos participantes e mídia. Ambas as partes anteriores são finitas; já o pós-evento pode ter duração infinita, com a utilização dos espaços construídos pela comunidade, exposição na mídia, aumento do fluxo de turistas, entre outros.

É justamente essa última parte que gera mais impactos para a localidade. Segundo Barbosa e Santos (2003), os megaeventos, por sua própria natureza, causam transtornos para a cidade, principalmente no sentido de congestionamento e distúrbio no estilo de vida da comunidade local. Por outro lado, os impactos positivos são inúmeros; dentre eles: os legados, se bem aproveitados para a atividade turística, surgem como novos atrativos e estimulam o fluxo turístico a longo prazo, além da infra-estrutura necessária para a realização do evento, que inevitavelmente aumenta a qualidade de vida local, já que a utilização a longo prazo será da própria população; outro ponto positivo, segundo Burn ET al (1986) *apud* Barbosa e Santos (2003), é que “[...]sediado um megaevento pode trazer para a população local um sentimento de orgulho e envolvimento com o evento e conseqüentemente com a

cidade”. Além de que Fernandes; Fernandes; (2008, p.3) coloca que “os impactos econômicos dos eventos esportivos não se dão apenas no momento da sua realização, pois são necessários inúmeros investimentos prévios tais como construção de estádios e de meios de hospedagem”.

O turismo de esportes pode ser entendido como “todas as atividades específicas de viagens com vistas ao acompanhamento, desempenho e participação exercidos em eventos desportivos” (ANDRADE, 1995). Ele vem proporcionando aos países promotores desses eventos taxas elevadas de crescimento do fluxo turístico receptivo durante o ano em que ocorrem e nos anos posteriores, assim, o país-sede passa a receber turistas em volume muito maior que antes do acontecimento.

A Copa do Mundo em 2014 poderá mudar o Brasil. Um evento esportivo deste porte funciona como uma grande vitrine do país no exterior e corresponde a um salto de décadas no desenvolvimento do turismo e da infra-estrutura. Nas sociedades modernas, o esporte vem exercendo um enorme fascínio. Acompanhando esta tendência, o turismo preocupa-se cada vez mais com a pesquisa no segmento do turismo desportivo. (FERNANDES; FERNANDES, 2008, p. 2).

O Ministério do Turismo – MTur – está trabalhando para garantir que o País brilhe como destino turístico, segundo Fernandes; Fernandes (2008, p.3) “[...] a palavra-chave é planejamento para atrair, em tempo hábil, os investimentos públicos e privados necessários aos melhores padrões de qualidade.” Assim, será feita uma verdadeira revolução da imagem do Brasil como destino turístico no imaginário dos turistas de todo o mundo.

Na área de qualificação, o MTur tem desenvolvido uma série de ações em aeroportos, rodoviárias, hotéis, operadores de turismos, restaurantes, bares, pontos de atendimentos, táxis e agências de viagens. Até 2014, tais investimentos serão em torno de R\$ 1 bilhão (Ministério do Turismo, 2008).

Como coloca Fernandes; Fernandes (2008), as taxas de crescimento do fluxo receptivo turístico demonstram que, no ano em que ocorrem megaeventos esportivos, o país tem um crescimento vertiginoso no seu fluxo receptivo, passando a receber turistas em volume muito maior que antes do evento.

A mídia¹ é outro aspecto envolvido nos megaeventos, pois esses eventos de grande porte chamam a atenção da mídia em grande escala e em geral do mundo

Mídia: ¹ É um termo utilizado em comunicação e pode significar: meios de comunicação; veículos de comunicação; ou comunicação em massa.

inteiro. Por isso, ao mesmo tempo em que pode ser boa para um destino turístico (caso o evento seja bem sucedido), pode ser extremamente negativa caso aconteça alguma tragédia, falhas, violência, ou qualquer outro aspecto negativo, estará exposto para o mundo inteiro através da mídia, cobertura televisiva, propaganda internacional. Desse modo, vale ressaltar que os megaeventos podem ser visualizados como uma “gigantesca campanha publicitária” do país, através da divulgação da cultura, do idioma, dos principais atrativos turísticos, dos recursos naturais e culturais e de outros acontecimentos programados. A repercussão de tal “campanha” chega a ser quase incalculável, pois a exposição do país ocorrerá em todo o mundo nos mais diversos meios de comunicação, influenciando futuras decisões de potenciais turistas em períodos posteriores à ocorrência dos megaeventos esportivos.

O enfoque do trabalho é a hotelaria, que será um equipamento imprescindível para os turistas que virão a Copa do Mundo 2014. Por isso, a devida importância para esse tema que pode ser observado a seguir.

2.2 HOTELARIA

O tema hotelaria foi estudado mais profundamente devido ao projeto ser a construção de um instrumento de qualificação hoteleira eficaz para o megaevento da Copa do Mundo de 2014. Para isso, foi realizada uma análise nos hotéis de Curitiba que pode ser vista no capítulo 4. Dessa forma, foi necessário um embasamento maior sobre o tema que pode ser visto em seguida.

2.2.1 Breve histórico da hotelaria no mundo

Têm-se registros de locais que ofereciam o serviço de hospedagem desde VI a.C. Eram partes de residências oferecidas como forma de descanso para viajantes, em sua maioria, por motivos de comércio no continente europeu, na região do mediterrâneo. Na realidade, todas as rotas de comércio na Ásia, Europa e África geravam a necessidade do serviço de hospedagem.

Na época do Império Romano e Grego foram construídas muitas hospedarias e balneários, influenciando e desenvolvendo muito esse setor, principalmente na região européia:

A evolução da hotelaria sofreu grande influência dos gregos e romanos, especialmente desses últimos, que tendo sido ótimos construtores de estradas, propiciaram a expansão das viagens por todos os seus domínios e conseqüentemente, o surgimento dos abrigos para visitantes. (SENAC, 1998, p. 72)

Essa prosperidade econômica e de transporte desses dois Impérios desenvolveu o setor de hospedagem possibilitando um grande deslocamento de pessoas para a Grécia para ver, principalmente, os jogos Olímpicos em Olímpia; e para as termas do Império Romano, além dos grandes espetáculos e dos deslocamentos para a costa da Itália.

Juntamente com o início da Idade Média vieram crises econômicas e conflitos, diminuindo um pouco esse fluxo na Europa. Entretanto, a força do cristianismo e do Islã iniciou um novo tipo de fluxo e demanda turística: turismo religioso. Os viajantes se hospedavam em mosteiros e abadias, que por questões morais e espirituais consideravam como obrigação o acolhimento desses viajantes. Foram criados diversos abrigos para cruzados e peregrinos.

Resumidamente, na Idade Moderna o interesse por grandes viagens despertado pelas grandes expedições, como as viagens de jovens burgueses após os estudos, continuou por desenvolver o conceito de hospedagem pelo mundo.

Desde o fim da Idade Média até os dias de hoje (Idade Contemporânea), muitas mudanças atingiram as antigas hospedarias, dentre elas a Revolução Industrial, que modernizou principalmente as formas de transporte, ou seja, transição da tração animal por maquinário a vapor, possibilitando o desenvolvimento de trens e embarcações que atingiriam destinos mais longos em menores períodos de tempo; o enriquecimento da burguesia, que possuía mais tempo e condições financeiras de arcar com uma viagem, as travessias transoceânicas, o desenvolvimento de sanatórios e locais para tratamento de saúde, desenvolvendo o segmento de turismo de saúde; e é nos anos de 1840 que Thomas Cook organiza a primeira viagem organizada, modernizando os conceitos de turismo.

Outra figura importante na história da hotelaria é Cesar Ritz, considerado pai da hotelaria moderna, pois ao ocupar todos os postos de trabalho de um hotel e se tornar gerente de um dos maiores hotéis de seu tempo, modernizou todos os

serviços dos hotéis, inserindo sanitários nas UH's (suítes), revolucionando a administração hoteleira. Segundo Andrade; Brito; Jorge (2005), em 1920 houve um surto de hotéis na Europa e Estados Unidos, gerando uma grande prosperidade econômica e gerando um novo setor de prestação de serviços. Logo em seguida, as duas guerras interromperam o desenvolvimento da atividade turística que atingia as praias e litorais da Europa devido ao surgimento de ônibus e carros, mas em compensação, segundo Duarte (1996, p.16):

A produção de armamento, concentrada em determinadas áreas, deslocou milhares de pessoas de suas residências habituais. Com essa atividade em força total, a demanda de apartamentos e serviços de hotéis atingiu o máximo. Era comum ver pessoas dormindo nos lobbies dos hotéis, porque faltavam apartamentos disponíveis.

A partir do final da Segunda Guerra, se observa o *boom* do turismo mundial. Dentre os diversos fatores que favoreceram esse *boom* estão: o desenvolvimento da cultura do ócio, a estabilidade econômica mundial, a nova legislação trabalhista, que regula as jornadas de trabalho, a criação de núcleos urbanos e a idéia de fuga do stress, criação de estradas e carros, viagens em família e desenvolvimento do setor de motéis, muitas empresas hoteleiras diversificavam os produtos e desenvolveram resorts, parques temáticos, e principalmente ao desenvolvimento do transporte aéreo, que permitiu que os turistas atingissem destinos inatingíveis anteriormente.

2.2.2 Histórico da hotelaria no Brasil

Até a chegada da corte portuguesa no Brasil em 1808, eram poucos os locais que ofereciam alojamento no país. No período colonial, segundo Andrade; Brito; Jorge (2005) os locais procurados para alojamento eram as casas-grandes, os casarões nas cidades, os conventos e os ranchos à beira de estradas. Devido a essa grande aglomeração de pessoas em ranchos a beira de estradas, outras atividades comerciais foram surgindo ao redor, que deram origem a povoados e posteriormente cidades. Além disso, os conventos de jesuítas e as casas de famílias também eram bastante utilizados por viajantes.

Segundo Duarte (1996), "Durante todo o século XVII, a atividade hoteleira era sempre exercida conjuntamente com outros ofícios, como barbeiros, sapateiros [...]". Mas foi no século XVIII que começaram a surgir, principalmente nas cidades

do Rio de Janeiro e São Paulo, estalagens que ofereciam alojamento. Nesse mesmo século, mais precisamente em 1782, tem-se o registro da Casa de Hóspedes do Colégio da Companhia de Jesus em Salvador, como sendo a primeira forma de hospedagem praticada pela religião católica no Brasil; assim como mais tarde aconteceu com o Mosteiro de São Bento do Rio de Janeiro, que construiu um edifício especificamente para abrigar visitantes ilustres.

Em 1808, com a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro e com a abertura dos portos, chegaram inúmeros estrangeiros ao País, aumentando a necessidade de alojamentos. Segundo Andrade, Brito e Jorge (2005), foi nessa época que muitos alojamentos começaram a utilizar a denominação de hotel, independentemente da quantidade de quartos que dispunham. Um acontecimento marcante para a hotelaria nacional foi o Decreto n° 1160, de 23 de dezembro de 1907, que isentava de impostos municipais durante sete anos os cinco primeiros grandes hotéis que se instalassem no Rio de Janeiro. Nessa época destacam-se Hotel Avenida no Rio de Janeiro com 220 quartos e o Hotel Esplanada em São Paulo (1923), com 250 quartos.

As décadas de 30 e 40 representaram um grande salto no desenvolvimento hoteleiro no Brasil. Um dos motivos para esse desenvolvimento foi o salto tecnológico proporcionado pela Segunda Guerra Mundial, quando a indústria de transportes rodoviários e aeroviários permitiu uma maior facilidade no deslocamento interno e internacional de passageiros. Além disso, especificamente no Brasil, segundo Trigo (2000, p. 154).

Com a riqueza gerada pelo café, multiplicaram-se as atividades setoriais, o comércio e a indústria cresceram e a sociedade enriqueceu e “aculturou-se”. Surgiram as primeiras manifestações artísticas mais significativas. “A hotelaria, como uma atividade econômica que já tinha seu valor, expandiu-se em todo o território nacional.”

Além dos incentivos dos governos estaduais na década de 40, tem-se, segundo Andrade, Brito e Jorge (2005), a implantação de grandes hotéis em capitais, estâncias minerais e áreas de apelo paisagístico. A origem dessa grande ocupação se deu em grande parte devido aos cassinos juntos aos hotéis. Em contrapartida, em 1946 foram proibidos esses jogos de azar, acabando por fechando muitos hotéis de grande porte da época.

São Paulo surge como destaque em negócios e desenvolvimento, atraindo muitos hotéis para a capital paulista. Assim como no mundo todo, o

desenvolvimento de novos meios de transporte foi fundamental para o crescimento desse setor no país. Em 1966 é criada a Embratur¹ e o Fungetur², que através de incentivos fiscais, atrai ainda mais hotéis para o Brasil, principalmente os de categorias superiores.

A globalização fez com que entre os anos de 60 e 70 chegassem as grandes redes internacionais à América do Sul e principalmente ao Brasil. Em 1971 observa-se um marco na história da hotelaria nacional: o primeiro hotel internacional se instala no país; o São Paulo *Hilton*. Segundo Duarte (1996), podemos citar como exemplo as marcas *Renaissance*, *Inter-Continental*, *Hyatt* e principalmente o grupo *Accor* em 1980, que implantou hotéis de todas as categorias no País.

Principalmente durante a transição da década de 80 para a de 90, houve um crescente interesse e demanda por hotéis de categoria econômica, devido aos altos índices inflacionários e crises econômicas em que o Brasil se encontrava, impulsionando a implantação de diversos hotéis desse padrão no País. Além disso, no nordeste do País se destaca a criação de diversos *resorts*³, fomentando o turismo de lazer como promotor do desenvolvimento turístico nessa região.

Finalizando, segundo Trigo (2000), que se baseou no Guia Quatro Rodas, de 1966 a 2000 o número de hotéis cresceu de 663 para 4957 no País, ou seja, praticamente multiplicou por oito, representando todo esse desenvolvimento ocorrido no setor da hotelaria e turismo nacional conforme citado acima.

2.2.3 Hotel

Define-se hotel como sendo uma organização que oferece alojamento a uma demanda mediante a um pagamento referente. Para isso, o empreendimento deve estar licenciado pelas autoridades, administrado comercialmente por empresas hoteleiras e atender os padrões de classificação. Com base em Cooper; Fletcher;

¹ Embratur: Instituto Brasileiro de Turismo é a autarquia especial do Ministério do Turismo responsável pela execução da Política Nacional de Turismo.

² Fungetur: O Fundo Geral do Turismo tem por objetivo fomentar e prover recursos para o financiamento de atividades turísticas.

³ *Resorts*: Um *resort*, estação turística ou hotel de lazer é um lugar usado para relaxamento ou recreação, situado fora do centro urbano com áreas não edificadas de terreno, voltados especialmente para atividades de lazer, e entretenimento do hospede.

etc e tal (2001, p.350) “hospedagem, ou acomodação, é o maior setor da economia turística, e também o mais presente”.

Esse segmento atende à necessidade de abrigo para pessoas que estão em trânsito e temporariamente longe de seus domicílios. Devido a diversidade da população viajante e da demanda, muitos tipos de hotéis surgiram, com características próprias de segmento e localização. Um exemplo disso, citado por Andrade; Brito; Jorge (2005) é que os hotéis residências, ou seja, flats e apart-hotéis e os hotéis dentro de hotéis, ou seja, um empreendimento que destina partes de seu espaço físico para diferentes nichos de mercado, podendo atender em apenas uma praça diversos tipos de demanda.

Segundo Castelli (2001) um empreendimento hoteleiro deve atender a algumas exigências básicas: recepção/portaria, guarda de bagagens, conservação, arrumação e limpeza dos equipamentos e instalações. Além disso, uma característica extremamente peculiar da hotelaria é a mão-de-obra, o serviço que é basicamente humano:

O segmento é intensivo em mão-de-obra, haja vista que a maior parte das atividades refere-se ao atendimento aos hóspedes. Por essa razão, a qualificação da mão-de-obra é considerada fundamental para a qualidade dos serviços. (GORINI; MENDES, 2005, p.115)

Outra característica peculiar da hotelaria, e também de todas as áreas ligadas ao turismo é a sazonalidade, ou seja, a procura pelo serviço hoteleiro que varia de acordo com o período; tendo picos e quedas de utilização, considerando alta, média e baixa temporada.

A globalização, a facilidade na comunicação e a disseminação de informações devido à modernização dos sistemas de internet acabam exigindo alguns padrões dos serviços e equipamentos hoteleiros. Em se tratando de redes hoteleiras, a utilização de um hotel da rede *Accor*, por exemplo, na França, gera a expectativa de receber a mesma qualidade no serviço em um mesmo hotel da rede *Accor* no Brasil. É como uma garantia de qualidade no atendimento, como ocorre com as redes de fast-foods.

Além disso, a constante modernização e atualização do hotel e de sua infraestrutura, segundo Gorini; Mendes (2005) é uma necessidade para a sobrevivência do empreendimento hoteleiro. Os autores citam que o envelhecimento ou desatualização podem gerar problemas de competitividade e induzir atitudes

drásticas de baixar preços e cortar gastos para manter a ocupação. Sobre o assunto, os autores citam que,

Segundo o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), os hotéis necessitam realizar investimentos anuais em montantes crescentes da ordem de 1% a 5% de seu faturamento bruto, permanecendo ao redor de 5% a partir do quinto ano de implantação, destinados à formação de um fundo para reposição de ativos. Além disso, de forma geral, devem passar por grandes reformas estruturais (retrofit), com investimentos da ordem de 20% a 30% de seu investimento inicial, a cada 10/12 anos.

Existem alguns padrões e sistemas de qualificação dos meios de hospedagem, dentre eles podemos citar a classificação oficial da Embratur pelo Ministério do Turismo de 2002, que agrupa os hotéis em seis categorias, avaliando indicadores referentes à gestão do empreendimento e à qualidade dos serviços e instalações, quais sejam: superluxo (cinco estrelas plus), luxo (cinco estrelas), superior (quatro estrelas), turístico (três estrelas), econômico (duas estrelas) e simples (uma estrela). Segundo Vieira (1996, p.25), essa classificação utilizada no Brasil “[...] está ligada a pontuação predefinida para seus aspectos construtivos, de equipamentos (insumos alocados nos investimentos) e pela variedade e qualidade dos serviços oferecidos.”. Outro padrão de classificação é o da cartilha de estrelas, elaborado e posto em prática pela ABIH¹ Nacional em 2002. São padrões de prestação de serviço e infra-estrutura, que categorizam os hotéis a fim de manter um padrão. Com a grande expansão de hotéis familiares e redes internacionais, a ABIH que utiliza o mesmo padrão da Embratur considera importante estabelecer esse padrão para que o turista possa selecionar seu hotel com precisão e certeza do que irá encontrar. Vale destacar que nessas cartilhas de 2002 contém padrões de responsabilidade ambiental e consciência ecológica.

A participação dentro desses padrões de classificação é voluntária, cabendo aos meios de hospedagens a decisão de participar ou não. Além disso, existem outras empresas e órgãos que elaboraram padrões de classificação próprios. Normalmente as cadeias hoteleiras possuem sua própria classificação, com sua avaliação para as instalações, produtos e serviços. Com isso, dentro de uma rede hoteleira é possível verificar uma marca que se associa a um tipo de classificação e a um determinado público-alvo, deixando de lado as classificações de órgãos oficiais.

¹ ABIH: Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

Para a melhor compreensão de um hotel, para posterior análise, serão abordados separadamente alguns dos setores da hotelaria, como será apresentado a seguir.

2.3 SETORES DA HOTELARIA

A operacionalidade de um hotel pode ser dividida em diversos departamentos como pode ser observado em Castelli (2001) e em outros autores. A seguir serão descritas as principais áreas dentro de um hotel. As quais serão analisadas posteriormente no capítulo 4, para a construção do instrumento de avaliação hoteleira para a Copa do Mundo de 2014.

2.3.1 Reservas

Segundo Castelli (2001), a localização dos setores de reserva em hotéis não informatizados tem a necessidade de estar próxima dos setores de recepção. As reservas podem ser feitas direta ou indiretamente. É importante que a pessoa encarregada de atender ao telefone saiba usá-lo corretamente, pois do bom ou do mau atendimento por telefone é que se cativa o cliente. Os sistemas informatizados estão cada vez mais sendo utilizados, o que irá facilitar a compreensão de todos.

2.3.2 Recepção

Localizada no “*hall*” de entrada do prédio, a recepção é considerada, segundo Vallen; Vallen (2003), o centro nervoso de um empreendimento hoteleiro, pois é por ali que passa a comunicação com outros departamentos, contato direto com o cliente e fechamento de contas. Para Rutherford (2004) a comunicação oral e escrita é definitiva para o bom funcionamento da recepção de um hotel. A recepção está por dentro de tudo o que acontece no hotel e ao mesmo tempo é o “para-ráios” de reclamações de hóspedes. Por isso a importância de uma boa comunicação para sair com vantagem em todas as ocasiões. Além disso, segundo Castelli (2001) a estrutura física da recepção deve sempre zelar por uma atmosfera agradável no

sentido de dimensões, decoração compatível com estrutura do hotel, equipamentos e apresentação do pessoal da recepção; além de uma boa iluminação.

Quase todo o pessoal que trabalha nesse setor está em constante contato com o público. De acordo com Vallen; Vallen (2003), recepção é o termo designado ao espaço onde se registram os hóspedes, se retiram as chaves, correspondência ou recados, se obtêm informações, se depositam valores e se pagam as contas. Em um hotel pequeno ou motel, uma ou duas pessoas realizam essas funções, mas um hotel grande dispõe de pessoal suficiente com responsabilidades perfeitamente definidas. A recepção pode ser munida de funcionários de diversas formas, dependendo basicamente da segmentação de mercado pretendida, da visão organizacional, funções de trabalho, porte do hotel, entre outros. Segundo Rutherford (2004) os cargos da recepção podem ser divididos em: reservas, caixa, auditor noturno, recepcionista, assistente do gerente de recepção.

Normalmente, um hóspede realmente conhece o hotel pelo contato com o *front-office*¹ e contato com os recepcionistas, raramente tendo contato com cozinheiros, gerência, pessoal de vendas, e outros departamentos. Por isso, é indispensável a preocupação com a aparência pessoal, cortesia, cooperação, discrição, honestidade, lealdade e responsabilidade dos que ali trabalham, pois vai refletir na imagem e consideração que o hóspede terá do empreendimento, independentemente das qualidades dos outros funcionários de outros setores. Isso quer dizer que se a prestação de serviço na recepção não atender ao que o cliente espera, por mais que o serviço de governança e alimentos e bebidas, por exemplo, for bom, o cliente vai sair falando mal do hotel por completo.

Recepção: é o setor que faz o check-in e o check-out e entre esses dois momentos faz o acompanhamento de toda a estadia do hóspede. O primeiro e último contato do hóspede com o hotel é a imagem que fica na sua mente. Por ser o setor que está em contato com o cliente nesses momentos necessita de pessoal qualificado, que tenha conhecimento de pelo menos dois idiomas, forneça informações sempre atualizadas sobre o hotel, etc. A recepção é interligada à governança para saber da situação dos apartamentos (vazio limpo, vazio sujo). (TRIGO; ANSARAH, 2001, p. 156 e 157).

Ao chegar a um hotel, o viajante é conduzido até o *front-office* e entra em contato com o recepcionista que tem a responsabilidade de ocupar-se dele: analisar

¹ *Front office* ou linha de frente são atividades de uma empresa que tem alto contato com o cliente, as empresas de prestação de serviço tem o um nível de contato com o cliente bem alto, mas isso não quer dizer não existam atividades ocorrendo longe dos olhos do cliente

se o cliente possui reserva, solicitar o preenchimento da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes (FNRH), entregar o cartão do hóspede. Os autores Vallen; Vallen (2003, p. 93) afirmam que “O agente de serviço aos hóspedes é parte vendedor, parte psicológico e parte contabilista. Mais ainda, como funcionários de linha de frente, os agentes do *front-office* devem aplicar políticas que tenham sido estabelecidas em níveis superiores.”. Outra visão bastante interessante da importância do recepcionista é definida por Rutherford (2004, p. 69): “De várias maneiras o recepcionista age como os olhos e ouvidos da gerência no que diz respeito à operação do hotel e à interface com o hóspede. Em razão disso, é uma posição extraordinariamente importante.”.

Responsável por tudo isso, o cargo de gerente de recepção é extremamente importante para o hotel. Cabe ao responsável administrar todos os processos da recepção, que se configura uma tarefa de extrema dificuldade, visto que necessita de um domínio da comunicação, processos operacionais, funções de chefias (como delegação de funções, supervisão) e poder de decisão. O gerente de recepção deve receber relatórios e informações do que está acontecendo em praticamente todos os setores do hotel: marketing, governança, alimentos e bebidas, manutenção, segurança, recursos humanos, entre outros. Vale destacar a função de delegar o poder de decisão para o funcionário. A autoridade para o recepcionista tomar decisões durante o dia-a-dia perante o hóspede é de extrema importância para a prestação de serviço de qualidade que será analisada no presente trabalho.

2.3.3 Governança

A governança é outra área que influi diretamente na percepção da qualidade do serviço por parte do hóspede. Responsável pela faxina e limpeza dos apartamentos e áreas sociais, a governança e em especial as camareiras podem definir a avaliação da qualidade do empreendimento hoteleiro.

A função principal de um hotel, conforme citado anteriormente é basicamente fornecer a hospedagem para um viajante. Portanto, a essência da atividade hoteleira acaba por incluindo esse setor. Assim como na recepção, o quadro organizacional, quantidade de funcionários, cargos e funções dependem da categoria do hotel, quantidade de apartamentos, tipos de apartamentos, etc.

Segundo Castelli (2001, p. 217) “O apartamento é o principal produto vendido pelo hotel. Se o apartamento estiver estragado ou desarrumado, não é vendido. Isso repercute negativamente no faturamento da empresa”. Por isso a importância de eficiência da governança, principalmente no assunto do presente trabalho referente à prestação de serviço com qualidade para o grande fluxo e exigência da demanda estrangeira na ocasião da realização de megaeventos.

De acordo com Rutherford (2004) a responsável pela governança deve administrar quatro grandes áreas de responsabilidade: gerenciamento de pessoas, equipamentos e material de trabalho; preservação do acabamento, tecidos e móveis; controle de custos; controle dos registros. Segundo o mesmo autor, o supervisor de governança deve possuir as seguintes características: liderança, comunicação, planejamento estratégico, interações organizacionais no hotel, gerenciamento departamental e treinamento.

É responsabilidade da camareira: atender e superar as expectativas de um hóspede no sentido de encontrar seu produto “bem embalado”. Algumas funções imprescindíveis para garantir a qualidade do serviço prestado e do “produto apartamento” dizem respeito à higiene pessoal e postura da camareira; à eficiência em avisar algum esquecimento, extravio, ou dano ao apartamento, consumos de frigobar, conferir estoques de roupas de cama e banho, tratar com diferencial os hóspedes com status especiais, como por exemplo, colocar flores, chocolates, frutas, etc., no apartamento antes da chegada dos mesmos, entre outros.

Segundo Saab; Saemon (2000), “Na atualidade, o profissional do setor de serviços, especialmente o de hotelaria, precisa se reciclar sempre, para acompanhar as mudanças de perfil dos hóspedes”. Em geral, o setor de serviços exige uma especialização constante de seus funcionários, tanto os de recepção quanto os de governança como citado aqui. O atendimento deve ser sempre aprimorado e estar adequado aos diversos tipos de clientes que podem aparecer em um empreendimento hoteleiro, o que resulta conseqüentemente na qualificação da mão-de-obra do setor.

2.3.4 Alimentos & Bebidas

A importância do departamento de Alimentos e Bebidas se dá por ele ser uma fonte de receita extra para o hotel, por ser um fator decisivo para o hóspede na hora da escolha do hotel e por agregar muito valor na estadia do cliente.

Castelli (2001) cita que a partir da estrutura organizacional e funcional do hotel, a área de Alimentos e Bebidas é a mais complexa. As despesas com a mão-de-obra são, aproximadamente, 2,5 vezes maiores do que no setor de hospedagem, e a receita é 4 vezes menos, comparativamente com o mesmo setor. Uma excelente solução é a terceirização juntamente com parcerias. Em muitos hotéis, a área de A e B é um negócio rentável, isso acontece devido à adoção de uma excelente organização e controle, sob o comando de um bom administrador. A gerência de A e B envolve os seguintes setores: restaurante, banquetes, cozinha, copa, bar, “*stewarding*”, entre outros.

Para ter uma boa venda dentro da cozinha a apresentação da comida é essencial, por isso um bom prato bem elaborado vale muito. Deve-se ser sempre cordial com os clientes e atencioso, atendendo a todos os pedidos e explicando todo o cardápio. A ordem de serviço deve ser atendida e a qualidade da comida é necessária para oferecer uma garantia positiva para o cliente.

Segundo Castelli (2001), para designar o conjunto de pessoas que prestam serviços no restaurante é utilizado o termo “brigada do restaurante”. Ela é composta de acordo com a função da categoria do estabelecimento e do tipo de serviço que o mesmo pretende oferecer. Ela poderá ser constituída de: “*maître d’hotel*, *sommelier*, chefe de fila, garçom, *commis* e aprendiz.

A elaboração do cardápio é extremamente importante para impressionar o hospede e assim ele consumir os produtos existentes. Para isso é necessário definir o público-alvo com o qual o restaurante vai trabalhar, pode-se escolher um tema que deve ser trabalhado pela cozinha e assim ele estar distribuído 30% dentro do cardápio. O custo e o preço de venda devem ser estabelecidos dependendo do quanto se paga por impostos, carga salarial, contas de água, luz, entre o próprio custo da comida, assim o preço pode ser estipulado. Outro fator muito importante para o cardápio é o layout, o que vai encantar o cliente. O cardápio como o foco da

alimentação pode ser de dois tipos: *table d'hotel* ou *à la carte*. E os serviços podem ser de três tipos: *self-service*, *serviço no balcão* ou *serviço à la carte*.

Conforme Medlik; Ingram (2002), o serviço de alimentos e bebidas é a segunda maior atividade da maioria dos hotéis e pode empregar muito mais funcionários do que na área de acomodação. O fornecimento de refeições e comes e bebes resulta em produtos compostos constituídos de mercadorias e de serviço, e o uso de materiais representa o custo das vendas. Este serviço possui vários estágios, desde a compra feita pelo hotel até a venda ao consumidor. A operação pode ser vista como um ciclo – compra, recebimento, armazenamento e distribuição, preparação e venda.

A venda é o início do planejamento e da implementação do serviço de alimentos no hotel, pois o tipo de cliente e suas exigências determinam o tipo mais apropriado de distribuição em termos de cardápios, serviços, ambiente, atmosfera e preço.

A função da bebida também pode ser vista como um ciclo, porém mais simples do que o de alimentação, e representa uma seqüência através da qual a bebida passa do fornecedor para o consumidor.

Segundo Medlik; Ingram (2002), a determinação e os tipos de restaurantes são determinados pelo tamanho e pela diversidade dos mercados atendidos pelo hotel, o mesmo acontece com os bares nos hotéis, que é a principal fonte de distribuição de bebidas. De acordo com os tipos de bares, há três elementos do produto: a variação de bebidas disponíveis, a forma do serviço e o ambiente e a atmosfera, com possíveis variações em cada um.

Na maioria dos hotéis os hóspedes têm a opção de realizar as refeições e o café da manhã no seu próprio quarto, o que é considerado uma extensão da diária e desses departamentos.

Os banquetes, eventos e serviços semelhantes oferecidos pelo hotel podem ser convenientemente agrupados como produtos distintos e separados do hotel sob o título de festas. Seus usuários também requerem acomodações para dormir e outros serviços do hotel, mas muitos aspectos distinguem as festas de outras partes do fornecimento de alimentos e bebidas do hotel.

Duas instalações principais de “bastidores” servem as instalações de venda de refeição e bebida do hotel, restaurantes, bares, serviço de quarto e festas: a cozinha e os depósitos. A maior distinção das cozinhas é o fato de serem

centralizadas e atenderem a todos os distribuidores de alimentos do hotel, isso facilita a supervisão da produção de alimentos e pode levar também a uma alta utilização dos equipamentos e de pessoal.

Um fator fundamental para o sucesso do estabelecimento, é o fato dos empregados estarem uniformizados para ter uma boa aparência de acordo com sua função no restaurante. A brigada do restaurante deve estar preparada para atender qualquer tipo de cliente, tem que possuir atributos físicos, intelectuais, profissionais e morais. São realizadas as escalas semanais de folgas para os funcionários, de acordo com o que o gerente designa, os treinamentos são essenciais para um bom atendimento dentro do espaço do restaurante, por isso todos os funcionários devem passar por treinamentos antes de atuar dentro da cozinha, pois qualquer descuido pode ocorrer um acidente tanto com funcionários como com clientes.

2.3.5 Administração e Recursos Humanos

Segundo Castelli (2001), as atividades administrativas formam um dos importantes pilares sobre o qual se fundamenta a estrutura organizacional do hotel. Ela se faz presente em todos os momentos, tanto na hospedagem quanto na alimentação. Castelli (2001) *apud* K. Albrecht, cita que o conceito de administração de serviços pode ser a principal força motriz do funcionamento de uma empresa é a qualidade do serviço, qual é sentida pelo cliente, através de um enfoque organizacional global. E a responsabilidade dessa qualidade depende de todas as pessoas da organização, o sistema por um todo. Para isso ocorrer, é necessário que toda a empresa esteja ciente do atendimento ao cliente, ou seja, todo mundo deve participar do gerenciamento da empresa.

Cliente é a razão de ser da empresa, o principal motivo para segmentá-lo e tornar o serviço à força motriz da empresa, é o de criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação. A empresa precisa conhecer o seu cliente, pois ela obtém sucesso através do seu produto que é vendido, ou seja, o que o cliente deseja. Ele sempre deve estar em primeiro lugar, somente porque ele é o maior patrimônio da empresa.

É necessário que cada funcionário tenha uma noção clara do significado e da abrangência da empresa, quando se é entendida a idéia de processo, é mais fácil

compreender a importância de atuação de cada pessoa e de cada setor dentro de uma organização. Para que os colaboradores assumam o compromisso da excelência dos serviços, existem três componentes críticos, que são: cultura, liderança e organização.

Citando ainda o mesmo autor, gerir recursos humanos é uma tarefa inerente a todas as chefias e gerências de áreas. Educar e treinar pessoas não são mais, pois, uma tarefa exclusiva de uma área. Muitas são as atribuições e responsabilidades inerentes à área de recursos humanos.

Nos hotéis de pequeno e médio porte, a função pessoal está ligada diretamente ao proprietário ou à pessoa designada para tal, geralmente auxiliada por um escritório de contabilidade.

Nos hotéis de maior porte, a área de Recursos Humanos poderá estar organizada em: Gerência Geral, Gerência de R.H., Departamento de pessoal, Departamento de Treinamento e Departamento de Segurança do Trabalho.

2.3.6 Manutenção

A história da manutenção acompanha a evolução tecnológica, econômica e social do mundo. Ela ocupa um papel de destaque nos diversos setores das empresas prestadoras de serviços, como os empreendimentos hoteleiros, assumindo grande valor na diferenciação dos serviços. Segundo Linzmayer (2002), as empresas têm-se voltado muito mais para manter e operar eficientemente suas instalações com mínimo custo e máxima durabilidade. Assim, os reduzidos orçamentos para as despesas de manutenção compartilham o desafio de sustentar um bom nível de atendimento ao usuário. O esforço atual de gerenciamento e administração da manutenção tem sido importante aliado nessas empresas.

Sem dúvida a execução de serviços de reparo e prevenção representa uma atividade importante, mas não é a única implicada na manutenção; além de ser fundamental à economia, à conservação e ao aumento da vida útil dos equipamentos, ela envolve a satisfação e a segurança dos usuários e freqüentadores dos serviços, afetando diretamente a imagem da empresa. De acordo com Linzmayer (2002, p.24), "manutenção pode ser definida como um sistema de apoio às atividades operacionais da empresa, que acaba gerando um

processo de atendimento muito semelhante ao funcionamento de bancos, supermercados, aeroportos, hospitais, outros.”.

O planejamento da manutenção do patrimônio e de todos os sistemas envolvidos na operação da hospitalidade pode ser uma atividade oculta tanto para os clientes quanto para a maioria dos funcionários internos. Porém, no momento em que algo sai errado, a situação pode tornar-se muito evidente para todos. A falta de manutenção gera transtornos, prejuízos e problemas graves que poderiam ser evitados, ou minimizados, por meio de um programa de gestão de manutenção eficiente e desenhando para prevenir desgastes e acidentes.

Conforme Linzmayer (2002, p.11), “a manutenção em edificações e instalações prediais hoteleiras tem-se mostrado nos últimos anos uma função empresarial de inegável destaque.”. Sua importância é tão relevante que pode ser vista como um fator de diferenciação nos serviços prestados de hospedagem. Sua razão de ser reside no fato de que não existem equipamentos, máquinas, instalações prediais e obras civis eternas. Tudo o que é usado, bem ou mal – e mesmo o que permanece sem uso –, tende a se desgastar, a apresentar defeitos, a falhar e a se deteriorar com o tempo.

No âmbito das empresas de prestação de serviços, como os hotéis, em que não há apenas um operador ou usuário do equipamento, o problema torna-se mais grave. Além disso, uma paralisação ou falha nas instalações tem efeito direto sobre a imagem do hotel. Daí a importância básica da manutenção. Pois, os conceitos de qualidade no atendimento aos clientes, a terceirização de atividades e as exigências mundiais nos padrões de serviços prestados, vêm reforçando ainda mais a necessidade de organização da manutenção, tanto do ponto de vista tecnológico como administrativo. (LINZMAYER, 2002).

A manutenção influencia diretamente na qualidade e na produtividade dos serviços prestados num hotel. Quando ela é falha ou inadequada é nitidamente percebida pelos clientes internos e externos, o que reflete negativamente no mercado. O sistema de manutenção dinamiza-se num processo que envolve o gerenciamento de recursos para superar problemas e desafios, visando manter os equipamentos e as melhores condições de sua operação.

De acordo com Linzmayer (2002 apud Trigo) a manutenção é uma forma de aumentar a qualidade do serviço e reduzir custos, resultando em economia significativa para o empresário. Portanto, garantir o máximo de qualidade dos

serviços prestados, com tratamento diferenciado ao cliente, em um mercado altamente competitivo como o setor hoteleiro, requer esforços que não devem prescindir do planejamento e da administração da manutenção de instalações, equipamentos, materiais e peças que compõem a estrutura da empresa.

2.3.7 Marketing e Custos

De acordo com Castelli (2001) a função do marketing é de captar permanentemente as necessidades, os desejos e as expectativas dos clientes. Tem fundamental importância para a empresa tendo em vista as permanentes mudanças no comportamento do consumidor, o que se deve a diversos fatores que levam a empresa repensar constantemente a sua política comercial para se manter competitiva. Os objetivos do marketing visam levar primeiramente satisfação ao cliente e, com isso, proporcionar ao hotel lucro.

O hotel, para atingir os seus objetivos, faz uso de vários meios. Entre eles: humanos, técnicos, comerciais e financeiros. O Sistema de Custos, na maior parte das vezes, está vinculado à área financeira, sobretudo quando a empresa já é de um porte razoavelmente grande.

Já o sistema de custos, segundo Castelli (2001), pode se transformar num excelente instrumento gerencial na medida em que ele: auxilia no controle através do fornecimento de dados e auxilia na tomada de decisões. Através do Sistema de Custo é possível, pois, avaliar a saúde da empresa e melhor posicioná-la no contexto dentro do qual ela atua.

Para uma análise mais crítica da posterior coleta de dados vista no capítulo 4, será importante abordar o tema da qualidade e seus conceitos, principalmente voltado para a atividade turística. Desse modo, será possível a realização do instrumento de avaliação para a Copa do Mundo de 2014 em Curitiba, como será apresentado no capítulo 5.

2.4 QUALIDADE

O tema qualidade será abordado porque o presente plano visa verificar a qualificação dos hotéis de Curitiba para recepcionar os turistas de megaeventos como a Copa de 2014, por meio de um instrumento de avaliação. Para isso é necessário estudar as diversas abordagens da qualidade, bem como ela aplicada no setor turístico.

2.4.1 Qualidade

Para que se consiga estabelecer definições sobre qualidade, deve-se antes analisar a sua subjetividade e complexidade. Visto que diversos autores definem qualidade relacionando-a com o atendimento das exigências dos clientes, ou seja, a eliminação de erros nos produtos e serviços, rápidas adequações às novas tendências e necessidades do mercado de forma que se garanta a satisfação do cliente, têm-se um dilema quanto à definição de um padrão de qualidade universal, pois está diretamente ligada às percepções do consumidor, que é constantemente variável.

O estudo da qualidade no mundo, segundo a autora Viera (2004) iniciou-se dentro de um complexo de recuperação do cenário da economia japonesa, após a Segunda Guerra Mundial. Considerado o grande responsável pelo desenvolvimento da tecnologia e qualidade dos produtos japoneses, Dr. Deming foi quem introduziu os primeiros trabalhos sobre qualidade com os engenheiros japoneses, em um contexto de crise econômica, pós-guerra.

Com base no trabalho inovador de um engenheiro chamado Walter A. Shewhart, que desenvolveu quadros de controle, Dr. Deming os utilizou para fazer uma análise estatística da qualidade, se configurando em seu principal trabalho. Ao aperfeiçoar os trabalhos de Shewhart, Dr. Deming elaborou o PDCA¹ (planejar-executar-verificar-agir), sua principal filosofia de trabalho. Além disso, elaborou 14 princípios para a definição de qualidade, que segundo Viera (2004), resumidamente são: Constância na melhoria de produtos e serviços; adotar novas filosofias de

¹ PDCA: O Ciclo PDCA (em inglês Plan, Do, Check e Action) é uma ferramenta gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização.

trabalho; produzir sem defeito, abolindo a necessidade de inspeção; minimizar o custo total; melhorar sempre o sistema de produção e serviços; instituição do treinamento; instituição da liderança; eliminar o medo; quebrar barreiras entre departamentos; eliminar slogans; eliminar gerenciamento por objetivos; motivar qualidade e não buscar resultados numéricos; programas de auto-aprimoramento; consciência de todos em melhorar a qualidade.

Como sucessor do Dr. Deming temos o Dr. Juran, que utilizou estudos do Dr. Deming e incorporou novos pensamentos e valores. Dr. Juran criou uma trilogia para o alcance da qualidade total: planejamento da qualidade, controle da qualidade e o aperfeiçoamento da qualidade.

Logo em seguida, têm-se as contribuições do Prof. Ishikawa, responsável pela criação dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), que defendia uma ação espontânea dos colaboradores a fim de tornar seu trabalho mais interessante, sob liderança dos supervisores. Pesquisas sobre esse método de qualidade afirmam que cada colaborador que participa desses CCQ gera mais de quatro idéias novas por ano em função da motivação e interesse. Alguns dos princípios e pensamentos são segundo Viera (2004, p. 32): qualidade primeiro, depois lucro, o controle de qualidade é responsabilidade de todos os trabalhadores, o estado ideal da qualidade é quando a inspeção não é necessária, entre outros.

Posteriormente, tem-se o consultor de empresas Philip B. Crosby, cujos principais princípios giram em torno do fato de a qualidade ser grátis, cabendo aos empresários optarem por ela. Define ainda que organizações que não contemplam os princípios de qualidade tendem registrarem desperdícios de 20% a 40%.

Por fim, existem as normas ISO 9000 para a determinação e avaliação da qualidade dos produtos e serviços. Essas normas passaram a existir oficialmente em 1987 e passaram por modificações com o passar dos anos. Resumidamente, essas normas são: ISO 9000-1 (Gestão da qualidade e normas para a garantia da qualidade: Diretrizes para seleção e uso), ISO 9001 (Sistemas da Qualidade – Modelo para a garantia da qualidade em Projeto, Desenvolvimento, Produção, Instalações e Serviços), ISO 9002 (Sistemas da Qualidade – Modelo para a garantia da qualidade na produção, instalações e serviços), ISO 9003 (Sistemas da qualidade – modelo para a garantia da qualidade na inspeção final e testes) e ISO 9004-1 (Elementos da gestão da qualidade e do sistema da qualidade – Diretrizes). Os autores Lamprecht e Ricci (1997) ainda complementam que tais normas, em

ocasiões específicas, podem necessitar de ajustes, cortando ou adicionando determinadas exigências.

2.4.2 Qualidade em empresas prestadoras de serviços

É preciso que o hotel possua funcionários que tenham, simultaneamente, conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes, que queiram fazer o trabalho bem feito, inclusive com cortesia, educação, empatia, e estejam suficientemente motivados para realizarem o seu trabalho. Ou seja, é importante qualificar as pessoas que fazem parte da empresa para atuarem de forma ótima em todos os momentos, pois o sucesso da empresa depende da qualidade desses momentos. “A hotelaria deve buscar a satisfação dos clientes. E para isto oferece produtos e serviços que busquem a excelência na qualidade”. (MATTE, 2007, p.1).

A qualidade vem sendo incorporada, cada vez mais, ao cotidiano das empresas. Ela ganhou tanta força que se transformou em um modelo de como se deve gerir uma empresa, recebendo vários nomes, como: Controle de Qualidade Total (CQT), Gerência pela Qualidade Total (GQT). Segundo Serra (2005) a Gestão da Qualidade Total (GQT) colocou a pessoa como chave fundamental, cabendo ela manter e melhorar o processo. Desse modo, é necessário motivar os colaboradores para produzir bens e serviços da melhor forma possível, pois a nova consciência de qualidade abrange tanto a qualidade do produto, quanto a qualidade dos esforços do indivíduo. Um produto/serviço de Qualidade é aquele que atende perfeitamente às necessidades do cliente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo. Resumindo hoje, as empresas devem produzir/fazer aquilo que o cliente quer, o que se vende, para, só assim, manterem-se vivas no mercado.

A competitividade, o aumento do acesso a meios de comunicação, a globalização, velocidade de informações, facilidade de acesso às fontes de informações, gerou a necessidade da empresa ofertar produtos e serviços altamente qualificados para destacar-se frente à concorrência. Isso pode representar uma reestruturação no seu gerenciamento, pois é o cliente quem determina qual deve ser o padrão de qualidade dos produtos/serviços. Compreender as mudanças está ligado à melhoria contínua da qualidade, pois as exigências dos clientes mudam velozmente. Ou seja, é preciso aperceber-se das mudanças. Para que isso ocorra,

como coloca Serra (2005, p. 04) é necessário questionar-se, permanentemente, sobre aquilo que se está fazendo e, também, sobre o modo como está sendo feito: o melhor é saber prever as exigências, significando muitas vezes mudar seu modo de pensar e agir, e até mudar seus paradigmas.

Alguns hotéis brasileiros, fisicamente, não estão mal de todo, porque, na maioria, são construções relativamente recentes. Já no que diz respeito aos serviços, as deficiências são marcantes. Não existe, ainda, nos hotéis, uma visão gerencial voltada para o processo, dificultando, deste modo, a obtenção da excelência dos serviços e, conseqüentemente, do encantamento do cliente. (SERRA, 2005, p. 05).

A qualidade, de um produto/serviço, envolve múltiplas dimensões e pontos de vistas. Para cada tipo de produto/serviço, tendo em vista os requisitos dos clientes, a empresa compõe um mix de dimensões. Nesse sentido, a padronização se configura como elemento necessário para que o cliente saiba o que esperar e saiba pelo que está pagando; esses padrões tendem a garantir um nível de eficiência nas empresas. Em contrapartida, a mudança constante no mercado faz com que o cliente procure cada vez mais um produto personalizado. Segundo Dias e Pimenta (2005, p. 88), “Porém, o produto totalmente personalizado, em escala ampla, é praticamente inviável pelo custo. Por isso, a abordagem que as empresas desenvolvem agora pode ser chamada de *padronização personalizada* ou *segmentada*.”.

Para cada situação, os requisitos de satisfação são diferentes. Quando as pessoas se hospedam em um hotel, elas têm alguns requisitos importantes que consideram a presença como sendo no mínimo necessária no hotel escolhido, como: localização do hotel, facilidades de escritórios, possuir um serviço de quarto rápido e eficiente, *check-in* e *check-out* eficazes, limpeza e conforto da habitação (requisito fundamental), e preço.

Além disso, segundo os mesmos autores, o fator apontado como de mais importância para a avaliação da qualidade em empresas hoteleiras foi o atendimento dos funcionários, seguido pela qualidade das instalações, razão custo-benefício, variedade e eficiência dos serviços, outros serviços relacionados, e proteção e segurança.

A qualidade humana é crucial nas prestações hoteleiras. Produtos e serviços com qualidade superior só podem vir de funcionários com alto nível de qualificação, inseridos num excelente processo. Desse modo, a qualidade das pessoas tem a

mesma importância que a qualidade dos serviços e produtos, pois são as pessoas que oferecem os serviços ou fazem os produtos.

Nas prestações de serviços, não basta só repassar para o cliente o produto. É preciso fazê-lo por meio de procedimentos e atitudes adequadas. Como Serra (2005) cita que na hotelaria, por exemplo, não basta só atender a um pedido. É necessário ter disposição para servir, criar empatia (a empatia agrega um *plus* essencial para encantar o cliente), entrar na sintonia do cliente, conectar-se com ele. É através dessa interação cliente-fornecedor, que é possível chegar à personalização do serviço e entrar na subjetividade do próprio cliente, alcançando, assim, o atendimento das suas reais expectativas.

Dentro desse contexto pode ser inserida a importância do marketing no sucesso da qualidade de atendimento. Através do conhecimento do serviço, é possível conhecer suas potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças, definir um público-alvo e direcionar ações. É essencial manter-se informado sobre a concorrência e mudanças de comportamento do consumidor, identificando suas reclamações, necessidades e expectativas.

Para que tudo isso funcione, o colaborador interno deve estar satisfeito também. Desta forma, minimiza o índice de rotatividade de funcionários, aumentando a qualificação dos funcionários e evitando gastos futuros com treinamentos já realizados.

Dias e Pimenta (2005) afirma que é preciso que o hotel engaje todos os seus funcionários diretamente para os seus clientes, a fim de atender totalmente seus requisitos. Ensinando-os a entender o cliente, ouvirem sua voz, colocarem-se no seu lugar. Cada funcionário deve saber questionar-se sobre a maneira com a qual gostaria de ser atendido, se estivesse no lugar do cliente.

É impossível garantir a qualidade se não houver a participação, o empenho e o compromisso com a mesma, por parte de todo o quadro funcional. Para que haja este compromisso com a qualidade, é preciso definir, para cada funcionário, de cada área, o que se espera dele. É preciso estabelecer padrões e procedimentos-padrão que sirvam de base para a obtenção da qualidade almejada e, a partir deles, educar e treinar os funcionários, para que possam atingir o desempenho, tanto individual quanto do grupo.

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. Essa qualidade é obtida através da educação e do treinamento. Educação e treinamento irão agregar elementos junto às aptidões inatas de cada indivíduo e resultar a qualidade pessoal. É esta qualidade que os empregados estarão reproduzindo no momento em que estão interagindo com os clientes.

De acordo com Serra (2005, p. 61) é importante qualificar as pessoas que interagem com a empresa, para atuarem de forma ótima em todos os “momentos da verdade” – a hora da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade do seu serviço –, pois o sucesso da empresa depende da qualidade desses momentos.

O que se deve ter como princípio é que todos os funcionários são importantes, e, a partir daí, a empresa pode desenvolver o seu próprio sistema de treinamento, pois cada setor tem avaliações diferentes. Segundo Serra (2005, p.61) “treinamento em qualidade começa pela educação e esse é um dos pontos mais relevantes deste assunto”. Pois, os gerentes de treinamento, sempre almejando melhorar os trabalhos de sua equipe, convivem com diversos tipos de indivíduos, de diversas classes sociais, costumes e crenças.

Um grande problema é que o mercado profissional não abastece a hotelaria e o turismo com candidatos treinados dentro das especificações que o hotel ou a agência deseja, cabendo ao setor de recursos humanos conscientizá-los dos padrões delineados pela direção do hotel, através de treinamentos introdutórios. Deve-se considerar o treinamento como um investimento e não uma despesa para a empresa.

As empresas precisam entender que existem bons motivos para investir em treinamento, como: dar às pessoas as capacidades necessárias para alcançar os objetivos empresariais, garantir que a empresa e seu pessoal mantenham-se no ritmo da mudança, ensinar as competências básicas que muitos funcionários deveriam ter aprendido na escola e, evidentemente, atrair os funcionários que só irão onde poderão ficar atualizados nos seus respectivos ramos de trabalho. (Serra, 2005, p. 79).

Com educação e treinamento, é possível fazer com que o funcionário tenha capacidade de se tornar um verdadeiro estrategista da qualidade, ou seja, alguém que tenha capacidade para dominar os problemas e as questões de qualidade dos clientes e liberdade para resolvê-los.

2.4.3 Modelos de medição de qualidade

Abaixo serão apresentados alguns métodos de medição da qualidade, dentre eles: *Star Grading* (TGCSA) principal documento, pois servirá de base para a classificação elaborada no presente trabalho, Qualidade ISO, Metodologia de Auto-avaliação de Renato Ricci, Metodologia do IH (Instituto de Hospitalidade), modelos SERVQUAL E HOTELQUAL e por fim uma metodologia utilizada pelo Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara no artigo chamado “*Hoteles Sostenibles para Destinos Sostenibles – La calidad hotelera como instrumento para La sostenibilidad*”, que consiste em um *mix* de algumas metodologias acima citadas, acrescidas de considerações feitas pelo pesquisador. Como citado anteriormente, o presente trabalho será baseado principalmente no modelo adotado na África do Sul, por ser credenciado pela FIFA; os outros modelos servirão de apoio e complementação.

2.4.3.1 Star Grading – TGCSA

O TGCSA – *Tourism Grading Council of South Africa* – se constitui em uma organização federal que assegura alguns padrões de qualidade de alojamento e eventos na África do Sul. Fundada em 2000, é um processo de classificação de adesão voluntária baseado em estrelas (um a cinco estrelas) de forma crescente no índice de qualidade. Através dela, os hóspedes podem esperar encontrar um padrão de qualidade global nos estabelecimentos de alojamento, pela África do Sul, inclusive alojamentos preparados para atender a Copa do Mundo FIFA de Futebol.

Para que isso aconteça, a TGCSA fornece um quadro rigoroso para a classificação e execução do sistema de estrelas. É utilizado um mecanismo de *feedback* do consumidor, onde é possível acompanhar a expectativa do cliente. Através disso, a padronização é orientada pelos próprios consumidores, sendo sempre ajustada quando necessário, garantindo as melhores práticas e procedimentos.

Essa classificação se torna válida no presente trabalho, pois a *Match Service*, empresa contratada pela FIFA como responsável pelos serviços de acomodação, bilhetes, e outros serviços, trabalha em parceria com a TGCSA na classificação e padronização dos alojamentos para a Copa do Mundo FIFA de Futebol em 2010.

Além disso, os empreendimentos hoteleiros classificados estarão disponíveis no site oficial da FIFA para quem tenha interesse, gerando uma grande visibilidade e comunicação para quem aderir aos padrões exigidos.

Através do site¹ é possível acessar um link² que contém padrões relacionados com a classificação *Star Grading*. Acessando esse site, o empreendedor pode obter informações de como se tornar um estabelecimento oficial de hospedagem da FIFA para a Copa do Mundo de 2010 com autorização da *Match Service*. As duas exigências básicas são: ser um estabelecimento ativo que ofereça acomodações e estar classificado dentro dos padrões do *Star Grading*.

Esse modelo de avaliação da qualidade exige alguns requisitos mínimos de serviço. Os padrões são divididos em sete (07) áreas: geral, prédio, quartos, banheiros, áreas públicas, outros serviços e alimentos e bebidas, e serviços adicionais para classificação de 04 a 05 estrelas. É importante destacar que todos os aspectos estão ligados de forma direta ou indireta com a satisfação do visitante, mas é indispensável destacar alguns pontos cruciais nessa avaliação da qualidade citados no padrão *Star Grading*:

- Geral: inclui questões de segurança 24 horas, limpeza e conforto em todas as áreas, estar legalmente registrado e autorizado a prestar serviços de alojamento, oferecer condições de acesso e sinalização adequadas.
- Prédio: cuidados com os jardins e áreas externas, manter sempre limpos; a sinalização e iluminação devem permitir fácil acesso ao prédio.
- Quartos: Trocas e arrumações de cama devem ser feitas diariamente, o quarto deve permitir fácil mobilidade do hóspede (min. 1,8m de altura), as camas e colchões devem acomodar uma ou duas pessoas confortavelmente, um cobertor e um travesseiro são condições mínimas para o apartamento, devendo estar disponíveis se solicitados em número maior, sempre deve existir uma mesa de cabeceira, no mínimo uma janela por apartamento, televisões ou nos quartos ou no lobby, cortinas, cadeiras, iluminação, entre outros.
- Banheiros: condições específicas para os diferentes tipos de alojamento (banheiros exclusivos e compartilhados), pelo menos uma janela ou ventilação artificial, limpeza diária, todos os banheiros devem ter acessórios mínimos;

¹ <http://www.tourismgrading.co.za>

² 2010 accommodation sign-up

- **Áreas Públicas:** As recepções devem existir em qualquer tipo de alojamento, oferecendo informações de todos os tipos; um lobby deve possuir locais confortáveis para espera; deve existir um espaço para servir café-da-manhã e refeições, banheiros públicos;
- **Outros Serviços e Alimentos e Bebidas:** serviços de bagageiro, mensageiro, despertar, lavanderia, portaria, os serviços de alimentação devem oferecer padrão mínimo.

2.4.3.2 Qualidade ISO

As normas de qualidade ISO – *Internacional Organization for Standardization* – estabelecem padrões internacionais de qualidade. Inicialmente criada para o setor de produção, sofreu uma adaptação para que pudesse qualificar empresas do setor de prestação de serviços, no caso do presente trabalho, referentes à empreendimentos hoteleiros. No Brasil, o órgão que representa essas normas internacionais de qualidade é a ABNT¹.

Segundo Serra (2005, p. 51), “as normas das séries ISO 9000 e ISO 14000 são um conjunto de normas internacionais bem estabelecidas e reconhecidas. Se os hotéis querem anunciar aos turistas de todo o mundo a qualidade de seus serviços, a melhor forma é basear-se nela”. A ISO serve para orientar a empresa quanto à norma que ela deve escolher para adotar um modelo e, com isso, garantir a qualidade dos produtos/ serviços. Dentre as evoluções e adaptações, as normas da ISO se dividem em: ISO 9000 (Diretrizes para seleção e uso da norma apropriada), ISO 9001, 9002 e 9003 (Modelos para a garantia da qualidade) e ISO 9004 (Diretrizes para sistemas de gestão da qualidade). A ISO 9001 é a mais completa, seus itens descrevem as exigências de garantia da qualidade.

A ISO 9000 serve para facilitar a vida da empresa. Com ela, a empresa consegue:

- Demonstrar que trabalha com qualidade para seus clientes atuais e futuros;
- Facilitar as relações comerciais;
- Responder com precisão a eventuais reclamações, inclusive para com a justiça;

¹ ABNT: Associação Brasileira de Normas e Técnicas.

- Uma imagem positiva junto aos clientes, fornecedores, empregados à sociedade;
- Ter produtos com qualidade reconhecida em todo o mundo;
- Facilitar as exportações;
- Manter e atrair novos clientes;
- Que, com o trabalho melhor definido e planejado, haja uma redução de perdas, quebras, reclamações e, conseqüentemente, de custos;

2.4.3.3 Metodologia de auto-avaliação de Renato Ricci¹

Ricci (2002) em seu livro², após analisar a metodologia e classificação utilizada pela ABIH e pela Embratur, sugere um sistema de auto-avaliação que deve ser aplicada a todos os membros do staff do hotel. Segundo Ricci (2002, p. 123) “inseri 50 requisitos, que no meu conceito, podem ser importantes na prestação do serviço de um hotel.”. É um modelo de auto-avaliação que deve ser respondido de forma altamente crítica pelos funcionários para que os resultados sejam verdadeiros; o autor sugere que o avaliado se coloque no lugar do seu cliente mais exigente na hora de responder a esses 50 requisitos.

O sistema funciona da seguinte forma: para cada requisito, deve ser dada uma nota:

- Nota 1 – Não atendemos a este requisito em sua totalidade;
- Nota 2 – Atendemos em algumas situações este requisito;
- Nota 3 – Atendemos na maioria das vezes este requisito;
- Nota 4 – Atendemos sempre este requisito;
- NA – Requisito não aplicável.

Para a avaliação mais eficaz desse tipo de cálculo da qualidade da prestação de serviço, o autor sugere que os avaliadores escolham 20 itens que consideram de mais importância para o hotel avaliado. A seguir, é necessário somar as notas

¹ Consultor na área de gestão de negócios, palestrante e facilitador em diversos temas, entre eles liderança e estratégia organizacional. Autor de diversos livros, possui ampla experiência internacional e desenvolveu trabalhos sobre liderança com foco no cliente.

² Hotel: Gestão Competitiva do século XXI – Ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas à hotelaria

atribuídas aos outros 30 itens (notas de 1 a 4) e as notas atribuídas aos 20 itens, multiplicar a soma por 1,5, dando mais valor aos mesmos.

O total de pontos a ser alcançado é de 240, da seguinte forma: Grau de Qualidade (%) = Total de pontos obtidos pelo hotel divididos por 240. O resultado deve ser multiplicado por 100 para se alcançar a porcentagem.

A fim de uma avaliação posterior sobre como melhorar o grau de qualidade do hotel (a fim de alcançar os 240 pontos), existem dois passos a serem seguidos: o primeiro é analisar quais itens considerados de maior importância (os 20 escolhidos) obtiveram uma nota inferior a 3; e em segundo lugar partir para os demais requisitos com notas iguais a 1 e 2. A partir disso, será possível estabelecer quais pontos se configuram como críticos e conseqüentemente diminuem o grau de qualidade do hotel, para que posteriormente sejam elaborados projetos de melhorias.

2.4.3.4 Metodologia do IH (Instituto de Hospitalidade¹)

Com o apoio do BID (Banco Internacional de Desenvolvimento) e da Agência de Promoção das Exportações, a Norma desse programa de certificação está sendo desenvolvida pelo Instituto de Hospitalidade. O PCTS², como é chamado, tem o objetivo geral de desenvolver e melhorar a qualidade do setor turístico em todas as áreas relacionadas com a sustentabilidade – econômica, ambiental e sócio-cultural. Esse programa foi elaborado com base em normas da ISO 9001 e 14001.

A principal função dessa norma é regular os aspectos do sistema de gestão de um empreendimento hoteleiro a fim de controlar impactos e também buscar resultados positivos para o empreendimento através de princípios do PDCA (Planejar, implementar, verificar e agir). Através dos requisitos sustentáveis exigidos pelo programa, os meios de hospedagem estarão aptos para planejar e operar suas atividades intrínsecas ao estabelecimento, ou seja, que podem ser controladas, de acordo com princípios sustentáveis.

¹ O Instituto de Hospitalidade (IH) é uma fundação brasileira privada sem fins lucrativos, qualificada como organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), que gera e dissemina referências baseadas nas melhores práticas do turismo sustentável, promovendo a interlocução e a convergência das partes interessadas. Através da criação e implementação de projetos em todo o território nacional, o IH desenvolve soluções que visam a qualificação de pessoas, empreendimentos e destinos turísticos.

² PCTS: Programa de Certificação em Turismo Sustentável

Essa norma inclui diversos requisitos e definições. Dentre elas:

- Termos e definições: são palavras e frases referentes aos meios de hospedagens que devem ser interpretadas de forma padronizada entre todos;
- Princípios do turismo sustentável: referências nacionais para o turismo sustentável relacionados com aspectos legais, comunidades locais, meio ambiente, patrimônios culturais e históricos, aspectos de desenvolvimento econômico e relacionamento entre os atores do turismo;
- Sistema de gestão da sustentabilidade: requisitos são: política de sustentabilidade; responsabilidade da direção; implementação e operação; verificação, monitoramento e ações corretivas; análise crítica e transparência;
- Requisitos ambientais: emergências, fauna, flora, zoneamento, paisagismo, efluentes, energia, uso de água;
- Requisitos Sócio-culturais: comunidades locais, condições de trabalho e renda, aspectos culturais, saúde e educação;
- Requisitos econômicos: viabilidade, qualidade e satisfação dos clientes, segurança dos clientes e segurança do trabalho.

Dentro dos requisitos econômicos é que se encontra a qualidade satisfação dos clientes. Essa parte da normatização se refere à elaboração de produtos e prestação de serviços que atendam as expectativas dos clientes, cabendo à organização identificar essas expectativas; a norma estabelece que o empreendimento deve manter um sistema de informação sobre a satisfação dos clientes, incluindo comentários, sugestões e reclamações por escrito, sendo todas resolvidas; além disso, as informações devem ser verdadeiras quanto ao produto e serviço oferecido, o empreendimento deve fornecer informações turísticas, sobre a região, sobre os aspectos sócio-culturais e ambientais, deve incentivar o consumo de produtos locais, informar sobre produtos de economia de água e energia, informar procedimentos e medidas de segurança; além disso, os serviços de alimentação oferecidos pelo estabelecimento devem seguir regras rígidas de qualidade e segurança, entre outros.

Resumindo: o Programa de Certificação em Turismo Sustentável estabelece normas (direitos e deveres) para os empreendimentos em relação aos três grandes pilares da sustentabilidade: ambiental, sócio-cultural e econômico. Além disso, exige que exista uma inter-relação entre esses pilares, ou seja, em ações relacionadas

com as questões econômicas, devem existir normas e deveres que em inter-relação com a preservação do meio ambiente ou com a integração com a comunidade local, ofereça benefícios a todos.

2.4.3.5 Modelo SERVQUAL e HOTELQUAL

O modelo SERVQUAL foi elaborado para tentar solucionar um dos principais problemas da aplicação da qualidade em todas as empresas de serviços: a medição dos resultados. Segundo Almeida (2006, p. 280) esse modelo dimensiona a qualidade com uma expectativa e seu resultado como a percepção do consumidor, ou seja, o resultado da qualidade, que se refere as expectativas do consumidor é a sua percepção do serviço prestado, se atende, supera, ou não as suas expectativas.

De acordo com ALONSO ALMEIDA; etc e tal (2006), para o SERVQUAL, existem cinco dimensões relevantes para medir a qualidade:

- Elementos tangíveis: aparência das instalações físicas, das pessoas, material comercial, limpeza das instalações, entre outros;
- Confiabilidade: refere-se à realização do serviço prometido de forma cuidadosa e fidedigna;
- Capacidade de resposta: servir clientes de forma eficaz exige disposição da equipe para proporcionar um serviço rápido;
- Segurança: transmitir segurança ao cliente quando solicitado algum serviço; tratar o cliente de forma cortês e competente;
- Empatia: se por no lugar do cliente, atenção personalizada da empresa para os clientes.

A aplicação desse modelo acontece em dois momentos através de questionários: o primeiro é entregue antes do consumo do serviço ou produto através do consumidor (para verificar as expectativas); e o segundo após o consumo dos mesmos (a fim de verificar a percepção). Ao todo, são 22 variáveis dentro das 5 dimensões, dentre elas as mais importantes são: elementos tangíveis (equipamento moderno, instalações atrativas, aparência do pessoal, elementos tangíveis atrativos); confiabilidade (cumprimento das promessas, interesse na resolução de problemas, ausência de erros), capacidade de resposta (equipe comunicativa, rápida, colaboradora, bem informada), segurança (equipe que transmite confiança, amável e

bem informada) e empatia (atenção individual, preocupação com os interesses e necessidades dos clientes). Através dessas variáveis, o consumidor pode medir qual das cinco dimensões considera mais importante antes e depois do consumo, distribuindo 100 pontos entre as cinco dimensões.

Elaborado mais especificadamente para empreendimentos hoteleiros, o modelo HOTELQUAL adaptou os princípios e dimensões do modelo SERVQUAL. Para esse setor de alojamento foram especificadas três dimensões: avaliação do pessoal, das instalações e do funcionamento da organização. Ao todo, são 20 variáveis distribuídas entre as três dimensões; as mais importantes são: pessoal (disposição para ajudar, preocupação em resolver problemas do cliente, aspecto limpo e asseado da equipe, sempre existe alguém disponível para ajudar), instalações (todas as instalações devem ser agradáveis e bem conservadas, todos os locais cumprem as normas de segurança, limpeza das instalações) e organização (respeito à intimidade do cliente, rapidez no fornecimento de informações, funcionamento eficaz de todos os serviços, dados corretos sobre o hotel, o cliente é o mais importante).

Nesse modelo HOTELQUAL, para cada item o hóspede avalia com valores de 1 a 5 em relação à importância. Em todas as dimensões, para as mais variadas pessoas entrevistadas, é feita uma média de valor, que representa o quão importante aquele aspecto é para o cliente em relação à sua expectativa/percepção.

2.4.3.6 Metodologia utilizada no trabalho: *Hoteles sostenibles para destinos sostenibles – La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad*

A metodologia proposta pelo autor¹ é uma proposta simplificada de avaliação da qualidade hoteleira levando em consideração aspectos de sustentabilidade ambiental, econômica e sócio-cultural dos hotéis. Busca identificar o grau de qualidade do hotel e seus pontos críticos através de uma auto-avaliação do hotel

¹ Professor Dr. José Manoel Gonçalves Gândara: possui graduação em Turismo pela Universidade Federal do Paraná (1988), mestrado em Master En Gestão do Turismo - Scuola Superiore Del Commercio Del Turismo i Dei Servizzi (1989) e doutorado em Turismo e Desenvolvimento Sustentável - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (2001). Atualmente é professor adjunto da Universidade Federal do Paraná. Tem experiência na área de Turismo, com ênfase em Imagem, atuando principalmente nos seguintes temas: turismo, desenvolvimento sustentável, hotelaria e destinos turísticos.

juntamente com a avaliação de cinco especialistas sobre noventa aspectos selecionados. O grau de qualidade do hotel é definido por consenso entre os avaliadores, dentre eles os cinco especialistas e o gestor do hotel.

Os aspectos analisados surgiram de um *mix* entre diversos padrões de análise e avaliação da qualidade, muitos deles já citados. Como por exemplo, HOTELQUAL E SERVQUAL, ABIH, Ricci, Guia 4 Rodas, ISO, dentre outras. A aplicação dessa metodologia é feita de acordo com o que foi criado por Ricci. Ou seja, seleção de pontos essenciais, multiplicação dos mesmos por 1,5 e os outros por 1,0. A fim de obter o grau de qualidade hoteleira.

Por ser um trabalho com a inter-relação de diversas metodologias já apresentadas no presente trabalho e com a colaboração teórica do próprio autor e orientador, é interessante a utilização da mesma.

A partir dos estudos teóricos verificados nesse capítulo, será proposta uma metodologia para a construção de um instrumento de avaliação para os hotéis de Curitiba, a fim de verificar sua validade no atendimento das expectativas da demanda de turistas para a Copa do Mundo de 2014.

3 METODOLOGIA

O presente projeto visou formular um instrumento de avaliação da qualidade hoteleira. Para isso, utilizaram-se padrões da *Match Service*, empresa licenciada pela FIFA através do formulário *Star Grading – TGCSA* para a Copa do Mundo FIFA 2010 na África do Sul, mesclando-o com outros padrões – Qualidade ISO, Metodologia de Auto-avaliação de Renato Ricci, Metodologia do IH (Instituto de Hospitalidade), modelos SERVQUAL E HOTELQUAL e a metodologia utilizada pelo Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara no artigo chamado “*Hoteles sostenibles para destinos sostenibles – La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad*”; todos detalhados anteriormente. Através da análise desses instrumentos, foi possível elaborar um formulário que englobe os pontos principais dos padrões, de forma que um complemente o outro (APÊNDICE 2). Devido a sua maior importância para o presente trabalho, a classificação da África do Sul está em destaque no formulário, todos os itens estão em negrito.

Posteriormente, foi necessária uma pesquisa de campo, um contato direto com os gerentes de alguns hotéis de Curitiba, a fim de obter uma visão prática e crítica sobre o formulário e seus critérios. Para isso, foram utilizadas como objeto de estudo duas redes hoteleiras, uma rede com abrangência internacional e outra local, de modo que foi possível estabelecer um comparativo sobre opinião e flexibilidade da gerência das duas redes. A escolha também se baseou no interesse do presente estudo (cidade de Curitiba como subsede da Copa do Mundo FIFA 2014).

A rede local estudada foi a *Slaviero Hotéis*, que de acordo com o site oficial, surgiu em Curitiba em setembro de 1981. Está presente no mercado há quase 30 anos e dentro desse tempo expandiu-se para as cidades de São Paulo/SP, Florianópolis/SC, Joinville/SC, Ponta Grossa/PR, Pinhais/PR, Araçatuba/SP e Guarulhos/SP. Possui hotéis em três categorias distintas na cidade de Curitiba: Econômico (*Slaviero Braz Hotel* e *Slaviero Slim*), Superior (*Slaviero Executive* e *Slaviero Suítes Curitiba*) e Luxo (*Slaviero Palace Hotel*, *Slaviero Full Jazz* e *Slaviero Rockefeller*).

A rede internacional estudada foi a *Accor*. Segundo dados do site oficial, é um dos maiores grupos mundiais da hotelaria, presente em 100 países, com mais de 150 mil colaboradores e 4 mil hotéis. No Brasil, está presente desde 1976 e em

Curitiba a rede *Accor* possui 8 hotéis: *Bandeira Mercure Apartments* (Golden, Centro, Batel, Sete de Setembro e *Val d'Isere*), *Bandeira Ibis* (Centro-Cívico e Batel) e *Bandeira Formule 1* (*Formule 1* Curitiba).

A Tabela 1 ilustra os hotéis divididos por categorias em cada rede estudada.

CATEGORIA/REDE	REDE SLAVIERO	REDE ACCOR
SUPER ECONÔMICA	---	Formule 1
ECONÔMICA	Slaviero Braz Hotel Slaviero Slim Curitiba	Íbis Batel Íbis Centro Cívico
SUPERIOR	Slaviero Executive Curitiba Slaviero Suítes Curitiba	Mercure Apt. Curitiba Golden Mercure Apt. Curitiba Centro Mercure Apt. Sete de Setembro Mercure Apt. Val d'Isere
LUXO	Slaviero Palace Hotel Slaviero Full Jazz Slaviero Rockefeller	Mercure Apt. Curitiba Batel

TABELA 1 – CATEGORIA DOS HOTÉIS ANALISADOS
FONTE: OS AUTORES

Tendo em vista a amplitude e complexidade do presente trabalho, para analisar padrões de prestação de serviço, foi empregada a pesquisa qualitativa, que pode ser usada em três situações:

- Quando existem lacunas no conhecimento existente;
- Quando há incoerência entre o que a teoria prevê e os resultados da pesquisa;
- E quando há inconsistência do resultado de diferentes pesquisas.

O presente trabalho se insere na primeira situação, já que não há bibliografia ampla e nem estudos científicos a respeito desse tema. A escolha da pesquisa qualitativa se justifica também pela segunda situação.

Por ser um tema novo no Brasil, com início de discussão recente, pode-se dizer que não existe bibliografia ampla e conhecimento científico sobre a situação do país em relação a essas questões de qualidade hoteleira, mais especificamente na cidade de Curitiba. Por isso, a relevância do presente trabalho.

De acordo com Dencker (1998, p. 98) “[...] a pesquisa qualitativa é especialmente indicada para situações em que a teoria não é suficiente para solucionar o problema e o pesquisador necessita buscar em campo as variáveis que serão consideradas na análise.”. Por isso a necessidade desse tipo de pesquisa, de

modo que os pesquisadores do presente trabalho adentrem no universo prático desse assunto, apesar de ser um tipo de pesquisa complexo, devido a sua diversidade e flexibilidade, não existindo regras precisas de aplicabilidade.

Dentro da pesquisa qualitativa foi utilizada a pesquisa exploratória, pois, segundo Gil (2002) tem como objetivo proporcionar familiaridade com o problema em questão, visando torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Com esse método foi possível a formulação de um problema para os pesquisadores estudá-lo.

Segundo Dencker (2001, p. 125) “[...] toda pesquisa requer uma fase preliminar de levantamento e revisão da literatura existente para elaboração conceitual e definição dos marcos teóricos.”. O primeiro passo da elaboração do projeto foi a pesquisa indireta (documental e bibliográfica), devido à necessidade de uma análise prévia, conceituação e estudo dos temas propostos. Isso se deu, através das fontes primárias (observações de organismos oficiais dos estados nacionais, ou seja, Institutos, Secretarias, entre outros) e secundárias (teses, relatórios de pesquisas, revistas científicas, biografias, histórias e relatos, entre outros).

Através dessa apresentação de conceitos, conforme citado anteriormente, foi possível estabelecer uma base para o presente projeto em relação aos assuntos principais e uma maior familiarização com os temas do trabalho: hotelaria, megaeventos e qualidade.

Existem diversos procedimentos para a coleta de dados, dentre eles observação, entrevista em profundidade, análise de documentos, dentre outros. Os pesquisadores optaram pela pesquisa direta intensiva (entrevista), conhecida como técnica de pesquisa de opinião. Os instrumentos que podem ser usados são a entrevista e questionários, que possibilitam a obtenção de respostas para o problema proposto e a veracidade ou não das hipóteses. Utilizou-se da entrevista, pois através dela foi possível obter respostas profundas e com sugestões, uma vez que consiste em uma conversa livre, permitindo uma maior abrangência de perguntas e respostas.

As entrevistas foram estruturadas de forma a se ter um padrão, seguindo a mesma seqüência de tópicos do formulário. Foram aplicadas aos gerentes dos hotéis escolhidos (15 hotéis), presumindo-se que as informações seriam fiéis e amplas quanto aos procedimentos e questões de qualidade hoteleira, e prestação de serviço de seus respectivos hotéis.

O segundo passo foi: a pesquisa de campo, investigação focada do projeto, escolha dos participantes, elaboração dos procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Sendo assim, entrou-se em contato com os gerentes dos hotéis, a fim de marcar a entrevista para discussão sobre o tema e o formulário proposto. Foram quinze (15) entrevistas, cada uma durou cerca de 30 a 60 minutos, onde foi possível obter uma opinião e sugestões dos gestores sobre o assunto, Copa do Mundo FIFA 2014 em Curitiba.

Primeiro acompanhou-se a leitura do formulário pelos gestores a fim de responder qualquer dúvida sobre os tópicos, bem como opiniões e comentários. No segundo momento, foi estabelecido um diálogo sobre o formulário e a visão dos mesmos em relação à rede que representam, aos padrões de qualidade apresentados e às perspectivas de adaptação ou mudança para o megaevento de 2014.

Após as entrevistas e visitas aos hotéis foi possível analisar os dados disponíveis. Tendo em vista tanto a divergência de opiniões em algumas questões, como a similaridade com outras, realizou-se uma análise individual da opinião dos gestores de cada rede, identificando opiniões referentes a cada categoria de hotel. Por fim, foi possível um cruzamento de dados das diferentes redes, de opiniões dos gestores e das características de cada categoria.

Para a interpretação e análise dos dados obtidos, foi utilizada a metodologia de emparelhamento (LAVILLE e DIONNE, 1999), que consiste na avaliação dos resultados baseada no modelo teórico proposto. Ou seja, a partir do que se obtém nas pesquisas é possível realizar uma comparação com o que é considerado correto na teoria.

A validação da pesquisa e de sua análise se deu a partir dessa contraposição do quadro teórico com os resultados, em que é possível mensurar os resultados, conforme pode ser observado no próximo capítulo.

4 APRESENTAÇÃO DOS HOTÉIS DA REDE ACCOR E DA REDE SLAVIERO EM CURITIBA

Para o início da análise, consideram-se necessárias mais informações quanto às redes escolhidas, bem como as marcas e categoria de hotéis, pois auxiliará na compreensão de algumas características e complementar a análise dos resultados.

▪ Rede Accor (*Accor Hospitality*)

De acordo com o site¹ oficial, o grupo *Accor* é considerado o maior grupo hoteleiro da Europa e do Brasil. Presente em mais de 100 países por todos os continentes, oferece aos seus clientes mais de 40 anos de experiência no mercado (32 anos no Brasil), segurança e garantia de qualidade na prestação de serviços.

A *Accor Hospitality*, subdivisão do Grupo *Accor*, está presente na América Latina desde 1977, onde opera com suas redes internacionais *Sofitel*, *Novotel*, *Mercure*, *Íbis* e *Formule 1*. Segundo dados do site oficial do Grupo *Accor Hospitality*, ao todo, essas bandeiras somam 163 unidades e 26.364 quartos. O fato de ser uma rede com quase meio século no mercado, continua em constante expansão, como se pode observar nos números obtidos em 2008: ao todo foi alcançado R\$ 822 milhões em volume de negócios, um aumento de 26% em relação a 2007, a taxa de ocupação acumulada foi de 68,3%, e também existem novos contratos e novas unidades surgindo, 16 no Brasil, 3 no México e 2 na Colômbia, totalizando 3024 quartos a mais e 1094 empregos diretos.

Segue abaixo alguns diferenciais da rede, segundo dados do grupo:

- Geração de aproximadamente 10 mil empregos diretos, no Brasil, a rede conta com 7690 colaboradores.

- Um sistema de reservas único, com acesso 24 horas por dia, 7 dias por semana, em tempo real, em todo o mundo, até o último apartamento disponível.

- 3,7 milhões de visitantes às nossas páginas na internet no mundo, todo mês;

- 140 mil agências de viagem conectadas através de 400 mil terminais via GDS;

¹ <http://www.accorbrasil.com.br>

- Previsão até 2013: 78 novos hotéis, 11.019 apartamentos, investimento entre *Accor Hospitality* e parceiros: US\$ 655 milhões, mais de 3.600 empregos diretos

Cabe citar aqui, a preocupação do grupo com questões relacionadas à sustentabilidade socioeconômica. De acordo com a *Accor Hospitality*, a empresa possui dois eixos estratégicos, um ligado a questão ambiental e recursos físicos (ECO) e outro relacionado com questões sociais e com a comunidade (EGO). O primeiro refere-se basicamente a criação e implantação de uma Carta Ambiental. Consiste, resumidamente, em 65 ações distribuídas nos seguintes temas: “informação e sensibilização” (de colaboradores e clientes), “energia”, “água”, “águas residuais”, “resíduos”, “camada de ozônio”, “biodiversidade”, “compras ecológicas” e “certificação”. Já o segundo, refere-se ao desenvolvimento comunitário, com a capacitação profissional de jovens carentes interessados em ingressar no mercado da hotelaria. Ao todo, o projeto já formou mais de 250 jovens (ACCOR).

A marca *Formule 1* (super econômico) surgiu em 1984 e contém 383 unidades em 14 países. Surgiu em um cenário onde não existiam hotéis simples e com serviços básicos como cama e banho, impedindo em grande escala uma demanda potencial extremamente alta. Por isso, o surgimento na década de 80 dos hotéis super econômicos, criando uma nova demanda para hotéis práticos e confortáveis.

A bandeira *Ibis* (econômico) é referência mundial em hotéis econômicos; sua primeira unidade surgiu em 1974 e está presente no Brasil desde 1999. Possui mais de 814 hotéis em 40 países, oferecendo qualidade a preços acessíveis, aliada com uma localização em pontos estratégicos, serviços rápidos e práticos. Existe na marca um programa de excelência em serviços, o “Contrato 15 Minutos”, em que os colaboradores têm 15 minutos para resolver qualquer problema que aconteça durante a estada, caso contrário, é concedida a cortesia na diária. Além disso, existem diversas promoções realizadas através do site, facilitando e diminuindo o custo da diária e trazendo outros benefícios para os clientes da rede. Dentre alguns serviços oferecidos pela marca, destacam-se os quartos modernos e bem projetados, os serviços disponíveis 24 horas por dia, bar e lanches disponíveis a qualquer horário, estrutura simples, entre outros. Confirmando os padrões da *Accor*, o *Ibis* é certificado por padrões de qualidade da ISO 9001 e recentemente ISO

14001, relacionada proteção e cuidado ao meio ambiente. Tanto a bandeira *Ibis* quanto a *Formule 1* são hotéis altamente padronizados.

Já o *Mercure (Mid-scale)* é um hotel com níveis de conforto e preço superiores, que se adapta a uma demanda de negócios e de lazer. Está presente em 51 países com 700 hotéis. Criada em 1973, a marca é conhecida internacionalmente pela originalidade e alto padrão. Cada unidade tem uma personalidade específica, qualidade no atendimento, e adaptação fácil à cultura da região em que se encontra. Existem algumas promoções, assim como o *Ibis*, como, por exemplo, Diária cultural, Feriados *Mercure*, entre outros, visando um contato maior com os hóspedes. Conforme citado anteriormente, a marca possui uma Carta Ambiental, orientando ações de preservação e conservação da natureza (ACCOR).

▪ Rede *Slaviero*

Segundo dados do site¹ oficial a rede *Slaviero* foi inaugurada em 1981 e possui característica familiar. Surgiu em Curitiba, com a construção do *Slaviero Palace Hotel*. Ao longo dos 28 anos de existência a rede se preocupa principalmente com a personalização dos serviços de forma a tornar cada momento único.

Além dos hotéis, a rede está investindo em um novo conceito de hospedagem: o *Fast Sleep*. São ao todo três unidades: *Fast Sleep Curitiba* (Aeroporto internacional Afonso Pena), *Fast Sleep Guarulhos* (Aeroporto Internacional de Guarulhos – são duas unidades, uma na ala nacional e outra na internacional). É um novo conceito em repouso e banho nos aeroportos, composto por uma cabine equipada com Tv, ar condicionado, telefone, acesso a internet, alugada por hora, juntamente com o banheiro, ou por um período de tempo.

Os hotéis *Slaviero* dividem-se em: *Braz* e *Slim* (Econômico), Superior (*Executive* e Suítes) e Luxo (*Palace*, *Full Jazz* e *Rockefeller*). Dentro dessa diferenciação, estão associadas as quatro bandeiras da rede, que caracterizam os hotéis. Segundo o site oficial são elas:

- *Slaviero Conceptual (Slaviero Palace Hotel, Slaviero Full Jazz, Slaviero Rockefeller, Slaviero Braz Hotel)* com arquitetura focada em contextos culturais e étnicos com serviços diferenciados;

¹ <http://www.hotelslaviero.com.br>

- *Slaviero Suítes (Slaviero Suítes Aspen, Slaviero Suítes Joinville)* com suítes amplas e infra-estrutura completa;
- *Slaviero Executive (Slaviero Executive Jardins, Slaviero Executive Curitiba, Slaviero Executive Ponta Grossa, Slaviero Executive Arapongas, Slaviero Executive Pinhais, Slaviero Executive Florianópolis, Slaviero Executive Guarulhos)* com serviços voltados ao executivo, ou seja, moderno, funcional, confortável, localização estratégica;
- *Slaviero Slim (Slaviero Slim Curitiba, Slaviero Slim Alice Vitória)* com o melhor custo benefício, aliando economia com agilidade e praticidade.

Ao todo são 18 hotéis espalhados pelo sul e sudeste do Brasil, especializados e direcionados a padrões de hóspedes diferentes. Todos são construídos pensando em detalhes, espaços ou serviços específicos para a demanda que se pretende ter, como pode ser observado no site.

A rede também possui ações e projetos ligados a preservação ambiental. Um deles é o Projeto Estilo Consciente, que consiste na criação de *ecobags* (sacolas de mercado retornáveis) com desenhos de artistas renomados. O lucro é revertido para outros projetos de preservação, como o Projeto Florestas do Futuro, da Fundação SOS Mata Atlântica (SLAVIERO).

Além de tudo isso, a rede oferece um sistema de relacionamento com investidores. Ou seja, é um serviço de gestão para o empreendimento, ou seja, o investidor pode optar por ter a rede administrando seu negócio nas áreas: financeira, comercial e vendas, recursos humanos e marketing. Existem três modalidades para isso: conversão da bandeira, hotéis independentes e hotéis em fase de construção. A primeira é dirigida ao administrador que opta por ter todo o *know-how*¹ da rede em seu empreendimento. A segunda refere-se ao suporte proveniente da administração da rede e uma possibilidade enorme de crescimento e valorização do negócio. E a terceira direciona-se aos investidores interessados na construção de novas unidades e que optam por contar com a administração e colaboração da rede de Hotéis Slaviero. Segundo o site oficial da rede, as vantagens de se tornar parceiro da rede giram em torno de alguns tópicos:

- Força de Vendas de uma rede já preparada para o crescimento;

¹ *Know how*: Possuir conhecimentos para executar alguma tarefa ou resolver problemas.

- Gestão rígida em relação a custos, a partir da qual é viabilizada a redução de custos nas renegociações de contrato;
- Valorização do empreendimento e imobiliária;
- Investimento em um setor estável;
- Investimentos que fazem com que seu hotel se reposicione no mercado;
- Diferentes bandeiras adequadas para cada tipo de estabelecimentos;
- Experiências em cada um dos processos organizacionais.

Para o relacionamento interno, a rede possui um sistema interessante: um informativo sobre promoções, novas unidades, novos restaurantes, sobre os famosos que se hospedam nas redes. Possui também, opiniões de funcionários, comentários, entre outros. Constitui-se em uma maneira eficaz de comunicação entre todos os hotéis da rede, que está em constante expansão e para o período da Copa do Mundo FIFA em 2014 promete estar com diversas outras unidades pelo país (SLAVIERO).

Portanto, conforme explicitado na metodologia, a pesquisa consistiu em uma entrevista entre os pesquisadores e os gestores dos hotéis da amostra escolhida. Buscou-se identificar a opinião dos mesmos quanto aos padrões existentes na teoria, encontrados em livros e orientações de órgãos da hotelaria, que estavam presentes no formulário apresentado. E também se pretendeu verificar o interesse dos mesmos em uma melhora da prestação de serviço ou comodidade quanto ao serviço que já existe, opinião sobre a Copa do Mundo, prestação de serviços em um megaevento, requisitos básicos quanto ao que consideram importante para a prestação de serviço na hotelaria, a divergência de opiniões e ações previstas entre as duas redes pesquisadas, entre outros; de modo que permita aos pesquisadores uma conclusão quanto às hipóteses elaboradas.

A seguir a análise dos dados coletados nas entrevistas, como a opinião dos gerentes sobre os tópicos do formulário, a inclusão e exclusão de alguns desses itens. As análises estarão divididas por rede para facilitar compreensão.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NAS REDES ACCOR E SLAVIERO

Nesse capítulo é estabelecida uma visão geral e unificada de todos os gerentes das redes estudadas, a fim de que a análise dos dados se torne mais

compreensível e de forma que se possa facilitar um comparativo entre as opiniões e sugestões.

Por ser um formulário extenso, composto por diversos padrões, há itens que foram considerados óbvios durante as entrevistas, pois foram classificados como requisitos mínimos para a prestação de serviço com qualidade. Dentre eles: limpeza dos quartos e banheiros devem ser feitas todos os dias; qualidade no check-in e check-out; serviços informatizados; possuir serviço de atendimento de saúde de urgência; estabelecimento deve estar aberto todos os dias do ano e 24 horas por dia; clareza nas informações de reservas; manutenção e limpeza das áreas internas e externas e fornecer espaço para as refeições.

Por outro lado, alguns itens foram questionados e complementados pelos gerentes, ou seja, concordaram com os itens, mas sugeriram ser necessário acrescentar ou retirar algo das especificações do formulário.

A fim de tornar a análise mais visível, optou-se por dividir as opiniões das redes nos grandes tópicos do formulário: Aspectos Gerais, Prédio, Quartos, Banheiros, Áreas Públicas, Qualidade, Questões Socioambientais e Requerimentos adicionais para 4 e 5 estrelas. Seguem abaixo as considerações sobre os resultados.

4.1.1 Rede Accor

- Aspectos gerais

Esse item se divide em outros 6 sub-itens. O primeiro deles é sobre a segurança: amplamente comentado e valorizado por todos os gerentes entrevistados, principalmente para uma demanda enorme em um megaevento como a Copa do Mundo de 2014. Foram acrescentados os seguintes tópicos: circuito interno de TV instalado nos corredores, nas áreas sociais, nas escadas e nos elevadores, com monitoramento constante; as informações de emergência devem estar em inglês e português (no mínimo em dois idiomas), os cofres devem existir nos apartamentos.

O segundo fala sobre a saúde, e todos consideraram necessária a existência de um serviço de atendimento médico de urgência, sem necessidade de alteração no formulário. Quanto aos registros legais, terceiro sub-item, os gerentes também

concordam com a necessidade da legalização do estabelecimento, considerando como uma obrigação dos hotéis e não uma opção, sem necessidade de alteração no formulário. O acesso aparece como quarto sub-item e apenas foi acrescentado a necessidade de um controle bastante rígido quanto as normas sobre apresentação de documentos, bem como política de menores e estatuto da criança e do adolescente.

O penúltimo sub-item descreve sobre o marketing do estabelecimento. Os tópicos desse sub-item foram considerados essenciais, somente com destaque para a relação entre qualidade e preço com a categoria do hotel, também a necessidade da valorização dos diferenciais e sem dúvida a veracidade das informações passadas pelo marketing. Nesse sub-item foi sugerido acrescentar no tópico de detalhes sobre políticas de cancelamento, políticas internas sobre fumantes e animais de estimação e a questão da política sobre acesso à menores de idade.

O último sub-item refere-se a localização do hotel, considerado como inalterável, pois em sua grande maioria, os hotéis para a Copa já estão construídos. Por isso, devem ser elaboradas alternativas para compensar o fato de que não podem mudar sua localização, como por exemplo, uma parceria com empresários de Curitiba nos ramos de gastronomia, agenciamento, disponibilizando transporte com vans e informações turísticas para os visitantes. Outra solução citada foi a elaboração de rotas para ir ao evento, como por exemplo, detalhamento dos ônibus, rotas alternativas de acesso ao megaevento, dependendo muito das iniciativas do setor público.

- Prédio

Está dividido em 4 sub-itens. Todos os tópicos foram considerados importantes no primeiro sub-item, relacionado com o exterior do prédio, devendo somente acrescentar algum tipo de sinalização, principalmente, nos terminais de chegada, indicando em um mapa da cidade a localização do hotel para o turista. Quanto ao interior, segundo sub-item, todos concordaram com os tópicos, não tendo nada para acrescentar. Sobre a manutenção, os gerentes acrescentaram a necessidade imediata de um P.M.P, ou seja, um Plano de Manutenção Preventiva. O último é sobre lazer e negócios. Houve uma divergência de opiniões entre os gerentes de hotéis econômicos (Íbis e Formule 1), com os gerentes do *Mercur*e no

tópico “lojas de conveniência”, sendo que os gerentes dos hotéis econômicos consideram necessário e indispensável, e os gerentes dos *Mercure* consideraram dispensável e somente interessante se existir espaço físico, ou somente para o período da Copa. Quanto ao tópico de equipe de lazer a opinião foi unânime: não existe a necessidade.

- Quartos e banheiros

Para facilitar a compreensão devido a grande variedade de tópicos desse item, ao todo 18, será dividida a análise em quatro grupos: limpeza, tamanho do quarto, equipamentos do quarto e acessibilidade.

Quanto à limpeza, todos concordaram de forma que não há necessidade de alterar o formulário. O tamanho do quarto foi bastante questionado, pois depende muito da categoria do hotel e dos serviços que oferece. Por exemplo, *apart-hotéis* que possuem cozinha, é inviável um apartamento de 12m² com toda a aparelhagem. Portanto, esse item não é válido para o presente trabalho, somente se for estabelecido uma metragem mínima de acordo com a categoria do hotel.

Quanto aos equipamentos, muitas coisas foram acrescentadas: as gavetas foram consideradas desnecessárias de forma unânime, bem como um espelho junto a mesa de trabalho. O espaço para se fazer chá e café depende muito da categoria e tipo (como *apart-hotéis*), de forma que não interfere, na visão dos gestores para a qualidade do hotel, mas sim para diversificar seu padrão. Foi sugerida a disponibilidade de adaptadores de voltagem para emprestar, bem como adaptadores de tomada. As luzes de emergência devem estar nos corredores, áreas sociais, escadas e elevadores, e não dentro dos apartamentos, pois seria inviável. De acordo com os gestores, os cobertores antialérgicos são necessários, embora hoje não se utilize mais na rede cobertores, e sim edredons antialérgicos. A qualidade das camas foi considerado um item de extrema importância, sendo sugerida a compra e utilização somente de camas tipo *box*. Devem existir protetores de travesseiros e colchões que devem ser trocados em toda a troca de hóspede. Não devem faltar informações no quarto sobre horário de café da manhã e restaurante, sobre a utilização da internet, sobre tarifas do telefone, horário da lavanderia, entre outros.

A quantidade de banheiros e quartos adaptados para a acessibilidade especificado no formulário foi considerada inviável por todos os gerentes, afirmando que consideram a demanda muito baixa. Raramente recebem hóspedes com essas especificações, por isso, definem como de 1 a 2% uma quantidade razoável de apartamentos adaptados. O secador de cabelo quando não presente no banheiro do quarto, deve estar disponível na recepção caso necessário.

- Áreas Públicas

Os itens referentes às áreas públicas foram considerados suficientes, vale ressaltar o fato de que alguns hotéis da rede não possuem telefone público no hotel, sendo que não há a previsão da instalação de um no prazo até a Copa do Mundo 2014. O estabelecimento que tem telefone público deve fornecer cartões telefônicos. Sobre o banheiro público, foi considerada necessária a limpeza do mesmo com mais frequência do que os banheiros privativos.

- Qualidade e Ações Ambientais

Em duas partes do formulário existem orientações sobre idiomas falados pelos recepcionistas. Na primeira há a necessidade de 2 idiomas, e na segunda 3 idiomas. Ou seja, todos os gerentes concordam em ser padrão a contratação de recepcionistas falando duas línguas, porém é interessante construir uma equipe que fale três línguas. Exemplo: um recepcionista fala português e inglês e outro português e espanhol.

Sobre o atendimento das reclamações dos hóspedes, a rede Accor possui um programa de qualidade chamado 101%, que será citado posteriormente no tópico 4.2.2. De acordo com os entrevistados, o atendimento deve antecipar necessidades, por isso a importância da fidelização e de um sistema de banco de dados, bem como a comunicação dos recepcionistas e mensageiros com o hóspede.

O serviço de alimentos e bebidas deve estar padronizado de acordo com as normas da vigilância sanitária e segurança alimentar em todos os aspectos; estocagem, preparação, apresentação, utilização, entre outros. Deve-se prestar atenção aos fornecedores, de modo que somente se utilize aqueles de renome e qualidade reconhecida no mercado nacional e internacional. Da mesma forma deve acontecer com as ações ambientais: devem-se ter fornecedores que tem

consciência e possuam ações socioambientais de preservação à cultura e à natureza.

Serviço de lavanderia é extremamente necessário, caso o hotel não possua lavanderia, deve ter um serviço terceirizado, um parceiro, bem como o serviço de alimentação 24 horas, seja *room-service* ou não.

Sobre os requerimentos adicionais para quatro e cinco estrelas, nada foi comentado, apenas que são requerimentos simples, e que muitos hotéis que não são considerados de quatro ou cinco estrelas possuem, como é o caso do Íbis.

4.1.2 Rede Slaviero

As entrevistas com os gerentes dos hotéis da rede Slaviero de Curitiba trouxeram respostas diferentes em alguns pontos de vista e itens que consideram necessários. Embora seja uma rede menor e local, mas em crescimento no mercado nacional, possui elevados padrões de qualidade e exigência na prestação do serviço com qualidade. Pode-se perceber que a perspectiva de receber um megaevento na cidade de Curitiba estimula os gerentes a desenvolverem mais seus hotéis e elevarem padrões a níveis internacionais, já que a Copa do Mundo é uma ferramenta no auxílio ao marketing e conhecimento da rede em nível nacional e internacional.

Por isso, essa rede se torna mais flexível quanto à adaptação e implementação de padrões ou exigências estipuladas para atender esse megaevento, inclusive hotéis econômicos, fugindo um pouco dessa padronização internacional e estável principalmente dos hotéis econômicos da rede *Accor*. Em geral, os gerentes da rede *Slaviero* consideraram básicos e necessários os mesmos itens avaliados pelos gestores da rede *Accor*, mas seguem abaixo algumas sugestões e críticas quanto ao formulário:

- Aspectos Gerais

Nos aspectos gerais, foram destacadas as seguintes questões: necessidade básica da existência de uma escada de emergência, juntamente com um plano de fuga. Todos os hotéis devem estar de acordo com os registros, com destaque para a lei anti-fumo que acaba de ser criada e que os estabelecimentos devem se adequar,

inclusive os que possuem bar. Quanto à localização, não há muito que fazer, a não ser disponibilizar uma extensa informação sobre atrativos, restaurantes, áreas de lazer, e, se necessário, deve-se contratar um pessoal treinado para essa tarefa. Por fim, consideram que a comunicação deve ser extremamente fiel pela internet, pois essa ferramenta é a principal fonte de informação para a demanda internacional que procura saber sobre a cidade. E por fim, a modernização do prédio deve ser constante e de importância máxima.

- Prédio

Assim como a rede *Accor*, consideram a equipe de lazer desnecessária para o evento do tipo da Copa do Mundo FIFA. Avaliam a necessidade e obrigatoriedade do estacionamento específico para deficientes físicos. O Plano de Manutenção Preventiva (PMP) também foi citado pelos gerentes, devido a sua grande importância para manter a percepção positiva do empreendimento.

- Quartos

Bastante discutido durante as entrevistas com a rede *Slaviero*. Consideram as luzes de emergência nos quartos desnecessárias, visto que devem estar presente nos corredores, escadas e áreas comuns; devem existir duas lixeiras nos quartos, uma destinada a produtos recicláveis; a internet no apartamento deve ser sem fio (*wireless*), visto que já é uma tendência e uma realidade internacional, descartando o cabo de internet. A rede em específico pretende padronizar alguns objetos no apartamento até o ano de 2014, como por exemplo, todas as suítes devem possuir TVs de LCD, com tapetes, piso, e acessórios todos antialérgicos. O cinzeiro se torna um item dispensável; as gavetas e espelhos junto à mesa de trabalho também são considerados desnecessários.

Sobre a acessibilidade, destacam a importância de estar dentro dos padrões citados no formulário, mas consideram uma demanda ainda muito baixa, negando que 5% de banheiros adaptados e 10% de UHs adaptadas sejam necessárias. Consideram suficientes em torno de 2% a 4%; e acreditam que mesmo com a demanda mundial desse megaevento, ainda sim um número menor de unidades adaptadas a portadores de necessidades especiais é suficiente.

- Banheiros

Consideram o varal para roupas necessário somente em hotéis que possuam a configuração de flat, sendo que para os outros seria necessário apenas um suporte para toalhas e roupas. A limpeza deve ser feita diariamente, principalmente a troca de toalhas, deixando uma flexibilidade nesse prazo somente se o hóspede solicitar, e, conforme a rede anterior, se não existir secador de cabelo no apartamento, devem estar disponíveis na recepção caso o hóspede solicite.

- Áreas Públicas

Sobre as áreas públicas, somente o item que exige um local para ligações telefônicas nas áreas sociais foi considerado desnecessário, levando-se em conta a baixa demanda por esse tipo de serviço e a constante utilização de outros meios de comunicação de alta tecnologia.

- Qualidade

O grau de motivação dos funcionários, bem como seu envolvimento para a resolução dos problemas, foram destacados como pontos cruciais. Não consideram a existência de uma lavanderia ponto decisivo para interferir na prestação de serviço, mas consideram indispensável a parceria com lavanderia terceirizada; e em alguns hotéis, se for um serviço de urgência, como passar uma peça de roupa, existe a flexibilidade de permitir que a pessoa responsável pela governança abra uma exceção e preste esse serviço. Consideram o serviço de atendimento ao hóspede 24 horas desnecessário, sendo que uma central deve estar funcionando até as 22 horas, e a recepção realizando esse serviço 24 horas por dia.

Nos hotéis de categoria superior o *room-service* é considerado importante, já que os de categoria econômica não possuem, por ser inviável e contra sua proposta de prestação de serviço. Pratos de porcelana, guardanapos de linho, talheres de prata ou inox e copos de cristal são considerados desnecessários por todos os gestores. Cortesias de pratos, cestas de frutas somente necessários e feitos para hóspedes *vip's*. Como na rede *Accor*, recepcionistas falando fluentemente três idiomas foi considerado desnecessário, sendo necessária a formação de uma equipe que fale mais de três idiomas. Entretanto, não descartam a hipótese da

contratação de alguém com esses requisitos para a função durante o período do evento.

- Ações Ambientais

Gestores acreditam que ações maiores e mais eficazes relacionadas ao lixo, como reciclagem, separação, devem vir do poder público, com incentivos para hotéis e empresas que separam e se preocupam com o lixo gerado.

Sobre os requerimentos adicionais para quatro e cinco estrelas, da mesma forma que na rede anterior, nada foi comentado, apenas que são requerimentos simples, e que muitos hotéis que não são considerados de quatro ou cinco estrelas possuem.

4.2 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS REDES ACCOR E SLAVIERO

A história da hotelaria no Brasil é recente. Segundo o que foi pesquisado e apresentado no marco teórico, pode-se dizer que o verdadeiro *boom* hoteleiro no país foi entre os anos de 60 e 70, com a chegada de grandes redes internacionais à América do Sul. Esse crescimento foi impulsionado, principalmente, pelos seguintes fatores: o desenvolvimento da cultura do ócio, a estabilidade econômica mundial, a criação de núcleos urbanos e a idéia de fuga do *stress*.

A criação de estradas que ligam as mais diversas partes do país permitiu uma maior freqüência de viagens em família, criando uma demanda por hotéis de lazer em todo o país. Além disso, o desenvolvimento do transporte aéreo permitiu que os turistas atingissem destinos inatingíveis anteriormente. Enfim, juntamente com esse desenvolvimento e aprimoramento dos acessos e a chegada das redes internacionais, alguns padrões de qualidade e modelos de prestação de serviços diferentes chegaram ao país, mudando a percepção dos turistas brasileiros quanto à qualidade em serviços hoteleiros.

Posteriormente, devido aos aspectos relacionados com a crise econômica nacional na década de 80 e 90, hotéis de categoria econômica surgiram em grande volume no país, trazendo uma nova idéia de hotéis padronizados com serviço básicos e rápidos a custos acessíveis.

Criou-se então uma concorrência do mercado nacional com as grandes redes internacionais, o que não significou a queda da hotelaria brasileira, mas sim, uma forte adaptação e evolução das mesmas. Ao longo dos anos, globalização, facilidade ao acesso e disseminação de informações, e modernização de sistemas de internet permitiu aos brasileiros um maior conhecimento de padrões que existem em outros países, exigindo do Brasil uma adaptação e evolução dos padrões, a fim de evitar a desatualização dos serviços.

Conforme visto no marco teórico, autores valorizam a modernização, e a consideram necessária para a sobrevivência em um mercado altamente competitivo, como a hotelaria. A desatualização pode gerar problemas de competitividade e induzir atitudes drásticas de baixar preços e cortar gastos para manter a ocupação

O segmento do turismo tem cada vez mais se diversificado, gerando fluxos novos e demanda por novos produtos, estimulando os prestadores de serviço a adaptarem seus produtos, captarem essas novas demandas e despertarem esses novos interesses. Conforme visto no embasamento teórico, além da sua importância social e ambiental, o turismo tem uma grande parcela na realidade econômica de muitos países (PIB), sendo muitas vezes, a principal fonte de renda e emprego. Portanto, uma adaptação e antecipação às novas tendências é um grande passo para o desenvolvimento nacional.

Tendo em vista esse potencial da atividade, sabe-se, segundo Cooper; Fletcher; etc etal (2001) citados no marco teórico, que a hotelaria é a maior parte integrante da economia turística, sendo um dos pré-requisitos para o desenvolvimento da atividade em determinada região.

Um segmento do turismo em grande destaque atualmente, e que utiliza o serviço de hospedagem em grande volume é o de eventos. São verdadeiros instrumentos de comunicação, que dependendo do seu porte e magnitude, geram fluxos internacionais em grande escala, com comportamentos, hábitos e percepções diferentes. É o caso do megaevento tratado no presente trabalho: a Copa do Mundo FIFA de 2014. Em determinadas situações, conforme visto anteriormente, o megaevento se apresenta como oportunidade para desenvolvimento econômico, visto a magnitude de investimentos e parceiros para a sua realização. Por outro lado, deve-se tomar cuidado para que no planejamento dos megaeventos, se leve em consideração os legados deixados, visto que mechem com a infra-estrutura, economia, população, e meio ambiente das cidades de forma significativa.

Junto com uma “mega-demanda” estimulada por um evento desse porte vem uma grande responsabilidade frente à imagem passada do país para o mundo inteiro. Portanto, a qualificação da mão-de-obra é considerada como ponto indispensável para o bom preparo do destino e das pessoas. Dentro dessa perspectiva, pretendem-se analisar as respostas e comentários de entrevistas feitas com os gestores dos hotéis das duas redes analisadas, levando em conta todos os aspectos relacionados com qualidade na prestação de serviços na hotelaria x megaeventos. Seguem as considerações no capítulo 4.2.1.

4.2.1 Comparação das características dos hotéis

Pode-se dizer que existe um pensamento homogêneo entre todos os gestores dos hotéis da *Accor* de Curitiba em relação à padronização dos serviços e qualidade no atendimento. Isso se deve em grande parte ao fato de que a *Accor* é uma rede internacional, altamente influenciada pela globalização e disseminação de informações, conhecida mundialmente. Além disso, preza pela manutenção e padronização dos serviços e dos produtos (principalmente *Formule 1* e *Ibis*), e inicialmente não demonstra interesse em alterar essa padronização ou efetuar mudanças muito significativas para esse megaevento de 2014, a não ser que exista uma orientação dos órgãos oficiais e principalmente a permissão da administração central da rede.

Já nos hotéis da rede *Slaviero*, embora exista uma padronização dos serviços, identificam-se características específicas de cada hotel da mesma categoria, diferentemente dos padrões de marcas de redes internacionais. Isso acaba possibilitando uma maior especialização na oferta de serviços, embora a padronização dos POP's (procedimentos operacionais padrões) se torne mais difícil de ser controlada.

Em relação a essa facilidade para adaptações e atualização da infra-estrutura e prestação de serviço hoteleira, pode-se retornar às questões apontadas no capítulo 2 do presente trabalho, onde Gorini; Mendes (2005) destacam a importância de uma modernização desses padrões para a sobrevivência no mercado. Isso é maximizado em um megaevento do porte da Copa do Mundo, principalmente quando se pensa em sobrevivência e concorrência. A desvantagem nesses

aspectos pode levar à atitudes drásticas de baixa de preços e gastos, comprometendo os padrões e organização do hotel.

A partir desse momento, estabelece-se um paralelo entre as duas redes baseando-se na entrevista e comentários de gerentes de hotéis das mesmas categorias. Primeiro os hotéis super-econômicos (*Formule 1*) e econômicos (*Slaviero Braz* e *Slaviero Slim* – Rede *Slaviero*; e *Íbis Batel* e *Íbis Centro Cívico* – rede *Accor*); em seguida os hotéis superiores (*Slaviero Executive Curitiba* e *Slaviero Suítes Curitiba* – rede *Slaviero*; e *Mercure Apt. Curitiba Golden*, *Mercure Apt. Curitiba Centro*, *Mercure Apt. Sete de Setembro* e *Mercure Apt. Val d'Isere* – rede *Accor*) e finalmente os hotéis de luxo (*Slaviero Palace Hotel*, *Slaviero Full Jazz*, *Slaviero Rockefeller* – rede *Slaviero* e *Mercure Apt. Curitiba Batel*).

Os principais pontos que permitem uma comparação entre os hotéis econômicos *Formule 1*, os dois *Íbis* e o *Slaviero Braz* e *Slaviero Slim* são referentes à divergência nos padrões de qualidade presentes na rede *Slaviero* e a padronização de serviços da rede *Accor*. Na primeira rede citada, os hotéis econômicos possuem alguns conceitos que na outra não existe, como a modificação de padrões ou personificação do atendimento. O grande exemplo é o *Slaviero Braz*, que tem uma forma de administração diferente, em que a gerente geral se diz apta e com permissão para realizar alguns agrados e atender de forma especializada determinados clientes. Já o *Slaviero Slim* é parecido com os dois hotéis *Ibis* da rede *Accor*, pois ambos trabalham com um conceito de serviço rápido, fácil e de baixo custo, priorizando um serviço simples, mas com qualidade em aspectos básicos, como cama e chuveiro. Por isso, é bastante utilizado, quase em sua totalidade, pela demanda de negócios, sem a necessidade de grandes estruturas para lazer.

Pontos divergentes: todas as UH's do *Slaviero* possuem tv's LCD; lixeiras no apartamento diferenciadas para lixo reciclado, o gerente considera desnecessária a existência de local para ligações telefônicas no *lobby*. Como pontos congruentes têm-se: gavetas e espelho junto à mesa desnecessário, bem como serviço de bina, varal para toalhas e equipe de lazer; não atendem especificações especiais dos hóspedes quanto à alimentação e cortesia nos apartamentos (com exceção do *Slaviero Braz*), consideram necessário um serviço de lavanderia mesmo que terceirizado, entre outros.

Vale destacar a especificidade de dois hotéis nesse momento: o hotel *Formule 1* da rede *Accor* e o hotel *Slaviero Braz*. O primeiro é um hotel super-

econômico, adaptado a alguns padrões culturais do Brasil inexistentes em sua origem na Europa, como banheiros privativos em cada apartamento. Possui aspectos específicos como à inexistência de telefone no apartamento, o tamanho do quarto, o público alvo e a terceirização de praticamente todos os serviços. Já o segundo de acordo com a gerente, é um hotel econômico que está dentro da bandeira *conceptual* (luxo) da rede *Slaviero*, ou seja, possui serviços especializados e personalizados. É um prédio antigo, localizado no centro de Curitiba, que oferece serviços modernos e adapta-se muitas vezes a especificação do hóspede, diferentemente dos outros hotéis em que o hóspede deve adaptar-se ao hotel. Em caso de cortesias e presentes especiais para hóspedes *vip's*, de aniversário, o hotel atende as necessidades. Também possui *room-service* 24 horas, um alto padrão de qualidade na manutenção do prédio e em condições sanitárias.

Nesse segundo momento, seguem especificações para o segundo grupo de categoria de hotéis analisados. Os hotéis superiores são semelhantes em diversos aspectos: não acreditam ser necessária uma equipe de lazer no hotel, pois os turistas em um megaevento esportivo não terão interesse em ficar dentro do hotel, mas sim conhecer a cidade. Não consideram necessária luz de emergência dentro do quarto, bem como gavetas e espelho junto à mesa de trabalho. Utensílios para preparar chá, café e gavetas nos apartamentos só são necessários em hotéis com categoria de *flats*.

As unidades habitacionais reservadas para portadores de necessidades especiais são consideradas necessárias, mas não na escala em que aparece no questionário em face a demanda atual para esse tipo de apartamento (opinião bastante citada na rede *Slaviero*). Portanto, consideram necessária a existência de apartamentos desse tipo, mas não correspondendo 10% do total, mas sim 5%.

Foi observada também uma opinião divergente dentro de uma mesma rede quanto às categorias econômica e superiores. Como exemplo, tem-se os hotéis *Mercur*, que apresentaram uma característica diferente dos hotéis econômicos da rede *Accor*. Quando questionados sobre a importância de um *room service*, ou serviço de conveniência 24 horas por dia, disseram que não possuem, mas que em face a demanda, podem se adaptar ao que for exigido. Bem como um serviço de segurança 24 horas, visto que é um período curto da alta demanda seria uma experiência interessante, embora considerem necessário sempre levar em conta

aspectos como custos desses serviços adicionais. Nesse momento se verifica uma maior flexibilidade dessa categoria quanto a algumas exigências e modernizações.

Cobertores não existem mais nos hotéis dessa categoria, sendo considerada a existência de edredons antialérgicos como requisito básico. A marca *Mercure* recomendou a existência de camas tipo *box* em 100% das UH's como padrão de qualidade. Pisos com carpete são considerados ultrapassados pelo custo de limpeza e devido ao acúmulo de sujeiras.

Ambas as redes citaram programas de qualidade no atendimento e prestação de serviço: 101% (*Mercure*) e 10S (Rede *Slaviero*). O 101% consiste em um padrão de atendimento que visa à resolução dos problemas identificados por hóspedes em um período curto de tempo. Não significa a solução dos mesmos, mas sim pelo menos um retorno aos hóspedes. O 10S não foi apresentado diretamente, mas é um programa de treinamento e capacitação de funcionários. Visa à melhoria da prestação de serviço, com base nos padrões que a empresa considera como necessários para a adequação dos funcionários aos objetivos da rede.

Quanto ao departamento de reservas, todos consideram desnecessária a existência de uma central 24 horas, pois, o hóspede após o horário de serviço pode ligar direto no hotel (que funciona 24 horas). A rede *Accor* possui um padrão de atendimento às reservas chamado *RESAVISION*. Consiste em um roteiro a ser seguido no momento da solicitação, tornando padrão o processo de efetivação, evitando o esquecimento de informações essenciais para a hospedagem do hóspede, como por exemplo, horários de check-in e check-out, políticas de crianças, entre outros.

Por fim, os hotéis luxo consideraram o formulário básico em alguns aspectos relacionados à infra-estrutura, registros legais, segurança, marketing, entre outros. Possuem padrões altos, tanto na prestação do serviço, como nas unidades habitacionais e áreas públicas. Vale destacar a importância dada pelo gerente do *Mercure Batel* quanto às informações fiéis em site, principalmente as relacionadas com políticas de cancelamento, pois, considera esse meio de comunicação como o principal dos turistas que virão para a Copa do Mundo.

O tamanho do quarto deve ser suficiente para transmitir um conforto maior do que os hotéis de categorias inferiores, ou seja, como sugestão colocar o item sobre o tamanho do quarto como: "a partir de 16m²". Esses hotéis possuem maiores possibilidades de agradar o hóspede no sentido de promover cortesias e agrados,

pois são mais especializados e menos padronizados do que os de categorias inferiores. A sua demanda é formada basicamente por pessoas que esperam uma atenção maior e uma qualidade melhor no atendimento e nas estruturas.

A estrutura do prédio, bem como sua manutenção é ponto crucial para atingir o objetivo do presente trabalho. Conforme visto no marco teórico, a manutenção desses pontos é imprescindível para a percepção da qualidade pelo hóspede, bem como na redução de custos adicionais pela falha de sistemas ou problemas na estrutura predial. Um plano de manutenção preventiva (PMP) citado em diversos hotéis é um investimento para que se possam operar eficientemente as instalações com o mínimo de custo e o máximo de durabilidade. É sem dúvida um fator de diferenciação, pois não existem equipamentos, máquinas, que não falhem ou se deteriorem ao longo do tempo.

A partir da análise da coleta de dados será apresentado no capítulo 5 um projeto voltado para a atividade turística que relaciona os temas abordados no presente trabalho com uma solução para o seu problema.

5 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO HOTELEIRA PARA A COPA DO MUNDO DE 2014

Após a análise dos dados coletados a respeito do formulário proposto na metodologia, foi elaborado um projeto de turismo, a fim de acrescentar ao formulário o que foi proposto pelos gerentes e melhorar a orientação quanto à qualidade na prestação de serviços, principalmente para atender a demanda de megaeventos, como o caso da Copa do Mundo de 2014 em Curitiba.

5.1 PROPOSTA DO PROJETO

A partir de estudos bibliográficos e documentais, das análises realizadas por meio das entrevistas feitas em duas grandes redes de Curitiba, *Accor* e *Slaviero*, foi proposto um projeto para a reestruturação do formulário, a fim de atingir todos os aspectos considerados com indispensáveis pela amostra analisada quando se fala em qualidade na prestação de serviços para megaeventos na cidade de Curitiba.

O principal modelo de classificação utilizado foi o *Star Grading* elaborado nas realidades da África do Sul, país sede da próxima Copa do Mundo em 2010. Esse modelo tem que ser adaptado para a realidade brasileira, pois a África do Sul é um país com condições econômicas e sociais precárias e para receber um evento desse porte, demanda uma preocupação maior em estar preparado para atender a todos os tipos de turistas. Isso pode ser comprovado com o PIB¹ do país que está em 25º no ranking com mais de US\$ 467,6 bilhões, enquanto o Brasil ocupa a posição 9º com mais de US\$ 1,838 trilhões. Além disso, como pode ser visto no site² oficial do país sede da próxima Copa, serão utilizados como meios de hospedagens às próprias casas dos moradores locais, precisando estar adequadas para recepcionar a todos. É necessário ter qualidade em todos os setores.

A seguir serão descritas as etapas para a elaboração do instrumento de avaliação hoteleira e a proposta de aplicação.

¹ O PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objetivo de mensurar a atividade econômica de uma região.

² <http://southafrica.info/2010>

5.2 ETAPAS DO PROJETO

O projeto está dividido em quatro etapas: a primeira é a mais extensa e complicada, pois consiste na elaboração do instrumento de avaliação; a segunda é a apresentação da proposta de aplicação do instrumento; a terceira é a descrição dos recursos humanos utilizados para a elaboração do instrumento e os estimados para a aplicação; e a última, consiste na descrição dos custos da elaboração e o orçamento estimado para a aplicação.

5.2.1 Elaboração do instrumento de avaliação hoteleira

Nessa etapa, são incluídos os requisitos identificados pelos entrevistados como importantes no formulário original, resultando em um instrumento reformulado, da seguinte forma: cada um dos oito temas principais foi analisado individualmente, acrescentando-se logo abaixo dos mesmos as considerações necessárias. Os sub-itens dos temas principais que não necessitam de complementação, não são abordados aqui. Em anexo estão os dois formulários, o original (APENDICE 2) e o reformulado (APENDICE 3), de forma que seja possível a comparação entre os dois.

Conforme visto na análise dos dados, foram retirados dois sub-itens: saúde e registros legais, pois estão dentro do que os gerentes consideraram indispensável sem necessidade de alteração. O cumprimento da lei anti-fumo também foi comentada, devendo também ser comunicada através dos meios de comunicação. Todas as informações adicionadas estão em negrito na tabela 2. No item marketing, foi adicionado o fato de que a comunicação deve ser clara em todos os meios de comunicação, principalmente na internet, pois será a principal ferramenta utilizada pelos turistas que virão ao Brasil quando buscarem informações sobre a cidade e hospedagem.

Como forma de complementação à questão do marketing, segundo visto no capítulo 2 do trabalho, o sucesso do atendimento depende da satisfação e superação das expectativas dos clientes. Por isso, esse sub-item merece destaque no presente trabalho. Os hotéis devem elaborar formas de comunicação com essa

demanda de forma que atendam a todos os tópicos acima citados, evitando surpresas desagradáveis nos momentos das horas da verdade.

A localização foi considerada como fator de extrema importância para um evento desse porte e uma demanda internacional intensa. A maioria dos hotéis que irão receber turistas da Copa do Mundo FIFA em 2014 já estão construídos, por isso a necessidade de elaborar outros meios para compensar a possível localização desprivilegiada de alguns desses estabelecimentos. É indispensável possuir uma equipe bem treinada que conheça todos os atrativos da cidade, meios de locomoção, estádios, shoppings, corredores temáticos (Rua Teffé – calçados), entre outros, de modo que o turista não encontre dificuldade em se locomover na cidade, acabando por tornar a distância ou a má localização do hotel irrelevante. Isso deve ser aplicado a todos os hotéis, independentemente de qual categoria for e qual serviço possui.

	Aspectos Gerais
Ítems	Aspectos relevantes
Segurança	<p>Informações de emergência, procedimentos deve existir em inglês e em outras línguas.</p> <p>Rota de fuga e saídas de emergência</p> <p>Pessoa responsável pela segurança 24hs por dia.</p> <p>Iluminação nas áreas públicas, escadas e estacionamento</p> <p>Fechaduras que permitam o hóspede a trancar seu apto quando está fora e quando está dentro do mesmo.</p> <p>Cofre nos apartamentos</p> <p>Circuito interno de TV (corredores, áreas sociais, escadas e elevadores, com monitoramento constante)</p>
Acesso	<p>O estabelecimento deve estar aberto durante todos os dias do ano</p> <p>Acesso não deve ser negado baseando-se na raça, cor, etnia ou gênero</p> <p>Controle rígido e intransigente quanto: apresentação de documentos de menores, estatuto da criança e do adolescente</p>
Marketing	<p>Comunicação clara em todos os meios de divulgação, principalmente na internet, contendo:</p> <p>Detalhes dos preços de acomodação, refeições, serviços adicionais.</p> <p>Detalhes das políticas de cancelamento e políticas internas como sobre fumantes, animais de estimação, sobre hospedagem de crianças e lei anti-fumo</p>

	<p>Descrição fiel dos amenities, facilidades e serviços oferecidos</p> <p>Tudo deve ser comunicado antes ou durante a reserva</p> <p>Relação coerente entre qualidade e preço (diária)</p> <p>Tarifas competitivas em relação à concorrência</p> <p>Grau de inovação do hotel quanto aos serviços oferecidos</p>
Localização	<p>Informações sobre entorno (gastronomia, lazer, estádios)</p> <p>Meios de acesso aos locais de interesse (ônibus, rotas alternativas, bicicletas)</p>

TABELA 2 – ITEM ASPECTOS GERAIS ALTERADO NO FORMULÁRIO

FONTE: OS AUTORES

Conforme visto na tabela 3, não há necessidade de alteração quanto ao interior. No item lazer/negócios, a opinião unânime contra a necessidade da equipe de lazer resultou na retirada desse sub-ítem. Foi considerado interessante acrescentar algum tipo de sinalização nos terminais de chegada indicando para os turistas a localização do hotel em um mapa da cidade. A responsabilidade quanto a elaboração de uma sinalização pode ser tanto do poder público (mapas informativos, SETU-PR), como da iniciativa privada, com guias específicos elaborados pelos próprios hotéis.

Além disso, a manutenção é de extrema importância no sentido de manter o hotel em condições de atender um fluxo e movimentação grande de hóspedes. Quando se fala em condições de atender, se refere às instalações em bom estado, aos equipamentos funcionando, ao atendimento rápido e eficiente de solicitações. De acordo com o capítulo 2.3.6, é necessária a criação de um plano de gestão de manutenção a fim de que se previnam desgastes e acidentes, conceito congruente com a opinião dos gestores, conforme pode ser visto nos acréscimos ao formulário. Esse plano de manutenção tem sido um aliado às empresas prestadoras de serviço, reduzindo custos e acidentes, e, conseqüentemente, aumentando a percepção da qualidade do serviço.

Por fim, vale destacar que a manutenção está relacionada com os quartos, o prédio, os banheiros, as áreas sociais, ao restaurante; enfim, a todos os espaços do hotel, ocupando lugar de destaque dentre os setores da hotelaria.

	Prédio (construção)
Itens	Aspectos relevantes
Exterior	<p>Manutenção e limpeza das áreas públicas e terreno</p> <p>Todas as sinalizações devem estar visíveis, garantindo a orientação do hóspede durante toda a estadia</p> <p>Luzes extras devem estar disponíveis caso os caminhos que levem às dependências do hotel forem extensos</p> <p>Espaço reservado para o estacionamento de veículos, com vagas reservadas para portadores de necessidades especiais</p>
Manutenção	<p>Todas as estruturas internas e externas devem ser mantidas funcionando, limpas e em ordem</p> <p>Plano de manutenção preventiva (necessidade imediata)</p>
Lazer/negócios	<p>Área de lazer adequada ao estilo do hotel (piscinas, fitness center, salas de jogos, descanso, SPA, quadras).</p> <p>Disponibilidade de Business center.</p> <p>Disponibilidade de Lojas de Conveniência para hotéis econômicos</p>

TABELA 3 – ITEM PRÉDIOS ALTERADO NO FORMULÁRIO

FONTE: OS AUTORES

A respeito da área do apartamento, vai depender da categoria do hotel e de sua capacidade, sendo que o tamanho do mesmo não é considerado como fator preponderante para a qualidade. Deve permitir um acesso e movimentação fácil do hóspede dentro do mesmo. Os adaptadores elétricos são indispensáveis para uma demanda internacional dessa magnitude, pois os “*plugs*” dos equipamentos eletrônicos na Europa não são os mesmos utilizados no Brasil. Podem ser observados os itens na tabela 4.

O setor de governança se relaciona intensamente com os quartos e os banheiros, por isso é interessante a inclusão de conceitos nesse momento. É o setor responsável pela limpeza dos apartamentos (suítes) e áreas sociais, influenciando diretamente na percepção da qualidade do hotel.

O apartamento é o principal produto vendido por um empreendimento hoteleiro. Conseqüentemente, as condições em que ele se encontra repercutem diretamente na qualidade do serviço. Por isso, a importância de um trabalho eficiente da governança, principalmente nesse formulário relacionado com qualidade

de atendimento para o grande fluxo e grande exigência da demanda estrangeira na ocasião da realização de megaeventos.

	Quartos
Itens	Aspectos Relevantes
Tamanho do quarto	O quarto deve ter um tamanho que permita a abertura fácil dos móveis e gavetas (considerar apart-hotéis, e categorias diferenciadas)
Camas	Todas as camas devem ter proteção para a cabeça A cama de solteiro deve acomodar tranquilamente um adulto de tamanho razoável Camas Box
Material para o leito	Um cobertor e um travesseiro por cama é o requisito mínimo, devendo existir mais disponível caso o hospede solicite A base da cama nunca deve estar exposta Travesseiros e cobertores devem ser anti-alérgicos Capas para travesseiros e colchões devem existir e devem ser trocados a cada troca de hóspede
Janelas / Iluminação natural	Uma janela por quarto é o mínimo, mesmo se não for possível abri-la
Aquecedor/Ar condicionado	Um ar condicionado (frio e quente) deve estar disponível em cada apartamento
Guarda roupas	Cada quarto deve oferecer espaço suficiente para pendurar e guardar roupas sem amassá-las
Guarda bagagem	Cada quarto deve oferecer espaço suficiente para guardar malas e mochilas.
Mesa para trabalho	Todo quarto deve conter uma mesa para trabalho, a fim de fornecer ao hóspede espaço para trabalhar
Televisão e rádio	Todos os quartos devem possuir uma televisão colorida com canais a cabo
Telefones	Em hotéis, cada quarto deve possuir um telefone, pelo menos para a comunicação interna
Diversos	Serviços adicionais: bina, copo, cinzeiro, tomadas, varal para toalhas Serviço “não perturbe” e “arrumar o quarto” Ponto para internet ou wireless obrigatório no quarto Tomadas bi-volts Informações sobre: horário de café da manhã e restaurante, utilização da

	<p>internet, tarifas do telefone e lavanderia</p> <p>Lixeiras para separação do lixo (reciclável)</p> <p>Adaptadores de voltagem (transformadores) e adaptadores de tomadas</p> <p>Secador de cabelo disponível na recepção caso o quarto não ofereça</p> <p>Proteção contra ruídos (paredes, pisos)</p>
Acessibilidade	<p>1 a 2% das UHs devem possuir sanitários acessíveis.</p> <p>Esses dormitórios devem estar distribuídos juntamente com os outros</p> <p>1 a 4% dos dormitórios devem estar adaptados à acessibilidade</p>

TABELA 4 – ITEM QUARTOS ALTERADO NO FORMULÁRIO
 FONTE: OS AUTORES

Na tabela 5, o item arrumação foi trocado por limpeza. A troca das roupas de banho foi considerada de extrema importância, e devem ser feitas todos os dias, ou no máximo de 2 em 2 dias. Quanto aos outros itens, tudo foi considerado dentro do necessário para a boa prestação de serviço.

	Banheiros
Itens	Aspectos gerais
Limpeza	<p>Limpeza deve ser feita todo o dia</p> <p>As roupas de banho devem ser trocadas no máximo a cada dois dias</p>
Equipamentos	<p>Banheira ou chuveiro (ducha)</p> <p>Pia com espelho e porta sabonete (um sabonete para cada hóspede)</p> <p>Privada</p> <p>Papel higiênico e suporte para toalhas</p> <p>Lixeira</p> <p>Ventilação adequada</p> <p>Água quente</p> <p>Toalhas de banho e rosto para cada hóspede</p> <p>Secador de cabelo (caso não tenha disponível, deve existir na recepção)</p> <p>Numero razoável de amenities</p>

TABELA 5 – ITEM BANHEIROS ALTERADO NO FORMULÁRIO
 FONTE: OS AUTORES

Como pode ser observado na tabela 6, a relação entre área social e área de estar x UH's de 1 a 2,5m² também é relevante, visto que muitos hotéis possuem poucas áreas sociais, e já estão construídos, sem condições de alteração. Apesar disso, os gerentes sugeriram a troca de 1 a 2,5m² por "a partir de 1m²".

Não existe a necessidade de telefone público, pois outros meios de comunicação são utilizados, como os celulares e computadores. A limpeza dos banheiros sociais deve ser com mais frequência do que nos banheiros privativos, devido ao grande fluxo de pessoas e maior utilização. No item recepção, o sub-item “deve disponibilizar mapas, cronograma de atividades, *tours* locais, transportes, restaurantes, etc” foi considerado de extrema importância. Destaca ainda mais o que já foi citado anteriormente quanto a parceria público/privada no sentido de prestar uma boa informação turística para a demanda de megaeventos, visando qualificar ainda mais os funcionários e superar as expectativas da demanda.

Em uma ocasião de um grande público como a prevista para 2014, a necessidade intensa de qualificação e treinamento da mão-de-obra se torna ainda mais importante. Além de fornecer as informações, elas devem ser passadas por meio de procedimentos e atitudes adequadas. Segundo Serra (2005), citada no capítulo 2.4, é necessário um algo mais no atendimento, superando as expectativas do mesmo.

	Áreas Públicas
Itens	Aspectos Gerais
Geral	Relação de áreas sociais/estar por UH a partir de 1m² Tratamento paisagístico Climatização adequada Local apropriado para ligações telefônicas nas áreas sociais, com privacidade
Recepção	Deve disponibilizar mapas, cronograma de atividades, <i>tours</i> locais, transportes, restaurantes, etc Deve estar associada a um lobby que forneça assentos confortáveis para os hóspedes durante o dia e noite
Banheiros sociais	Deve estar disponível junto às áreas públicas do hotel, devendo ser limpo com maior frequência que os banheiros privativos de cada quarto.

TABELA 6 – ITEM ÁREAS PÚBLICAS ALTERADO NO FORMULÁRIO
FONTE: OS AUTORES

A parte a seguir do formulário original foi considerada bastante extensa, por isso a necessidade de unir alguns critérios e ser mais objetivo quanto ao serviço que se deve oferecer nos aspectos abordados na tabela 7. O grau de motivação e envolvimento dos funcionários foram reunidos em um único tópico. E a medição da

satisfação e qualidade no banco de dados também foram unificados, pois se complementam.

A existência de um programa eficaz de fidelidade é considerada importante, mas não crucial quando se refere a boa prestação de serviços. Em hotéis de pequeno porte e hotéis familiares, o programa de fidelidade não é considerado viável a princípio, pois tem um custo bastante alto em vista da demanda real dos empreendimentos. Por isso, esse sub-ítem foi retirado do novo formulário.

Em dois momentos (recepção e atendimento ao hóspede) existem solicitações quanto os idiomas falados pelos recepcionistas. Todos os gerentes, sem nenhuma exceção, consideram necessário mais de um idioma. Embora, três idiomas, como é solicitado no último item, é considerado exagero, sendo suficiente ter uma equipe que fale três línguas, ou seja, um recepcionista falando espanhol, outro inglês, outro francês, por exemplo.

“Recepcionistas atualizados quanto às informações da cidade” e “Recepcionistas conhecem bem festas típicas e tradições” foram unificados, pois os itens se complementam. O serviço de despertar, citado anteriormente na parte de Quartos, foi retirado do item “Recepção”, devido a repetição nos itens. Sobre a recepção funcionar 24 horas, foi citado duas vezes no mesmo item, por isso, um foi retirado. As duas solicitações sobre os mensageiros foram trocadas pelo seguinte requisito: “Serviço de mensageiro, caso não exista a recepção deve ajudar o hóspede com suas bagagens”.

O serviço de atendimento ao hóspede centralizado em um departamento de reservas foi considerado necessário até as 22:00 horas, e a recepção do próprio hotel deve prestar esse serviço 24 horas.

O segmento de A&B dos hotéis foi bastante comentado devido a sua especificidade e importância. Segundo Medlik; Ingram (2002), esse serviço é a segunda maior atividade em grande parte dos hotéis, gerando uma renda adicional alta e de extrema importância para o aprimoramento da qualidade no hotel.

Pratos de porcelana, guardanapos de linho, talheres de prata ou inox e copos de cristal foram considerados desnecessários. Os sub-itens “o *staff* deve possuir conhecimentos mínimos sobre o serviço” e “qualidade do restaurante (garçons possuem conhecimentos suficientes para responder às perguntas)” foram unidos por terem o mesmo objetivo. Bem como os sub-itens “qualidade do café da manhã

(atendimento)”, “qualidade do café da manhã (produtos, apresentação, variedades)” e “qualidade do café da manhã (horários)”.

É interessante aqui fazer uma ligação com algumas considerações apresentadas anteriormente no capítulo 2 do projeto, pois as especificações acima do formulário ressaltam o que foi estudado na teoria. Segundo alguns autores, para ter uma boa venda dentro da cozinha a apresentação da comida é essencial, por isso um bom prato bem elaborado vale muito. Além disso, a qualidade do elemento humano na cozinha é fator fundamental para o sucesso do restaurante. Esses funcionários devem estar preparados para atender qualquer tipo de cliente, e terem atributos físicos, intelectuais, profissionais e morais condizentes com a categoria e imagem que o hotel pretende passar. Portanto, a qualificação e treinamento desses funcionários são essenciais para a percepção do cliente.

Os requisitos “qualidade do bar/lanchonete (atendimento)”, “qualidade do bar/lanchonete (instalações)”, “qualidade do bar/lanchonete (produto, preço)” e “qualidade do bar/lanchonete (horário de funcionamento)”. Quanto a essa existência ou não de bar, deve-se levar em consideração o fato de que não é um item primordial, mas sim opcional, sendo que diversos hotéis analisados não possuíam esse serviço e nem por isso apresentam baixa qualidade em seus serviços. Portanto, é considerado um item opcional. Outra questão que deve ser ressaltada é o *room-service*, sendo considerado em hotéis de categorias superiores, e não em hotéis econômicos.

As solicitações quanto à estocagem, preparação, manuseio de alimentos podem ser unidas em um tópico citado por todos os gerentes: normas de vigilância sanitária. Desse modo, três sub-itens serão agrupados no novo formulário: “todos os alimentos devem ser estocados, preparados e apresentados higienicamente”, “área da cozinha convenientemente higienizada e adequada às necessidades”, e “armazenamento adequado de produtos alimentícios (câmaras frias, áreas de estoque e frízeres)”.

Os itens sobre qualidade do restaurante foram reformulados em dois grandes grupos: qualidade do restaurante (serviços) e qualidade do restaurante (alimentos).

Quanto às cortesias, os gerentes concordam com o tratamento rápido e cortês durante as reclamações, mas consideram a cesta de frutas e brindes à hóspedes somente viável em hotéis de categorias superiores, pois hotéis econômicos não possuem esse perfil, nem mesmo orçamento para isso.

As “vestimentas e identificações adequadas para os empregados” já foram tratadas nos itens recepção e A&B. De resto, o item atendimento ao hóspede está de acordo com a opinião dos gestores.

A mão-de-obra, conforme visto no marco teórico é considerada por diversos escritores, pesquisadores e institutos, como imprescindível para o sucesso ou o fracasso do empreendimento. Os recursos humanos é a chave fundamental do processo hoteleiro, por isso a necessidade da motivação dos funcionários e colaboradores, a fim de que produzam mais e prestem melhores serviços. Segundo autores no marco teórico, compreender as mudanças e adaptar-se a elas é um sinônimo de contínua qualidade. Isso se refere à oferta de produtos e serviços altamente qualificados e também ao comportamento do consumidor e de seu cliente, visando à satisfação e superação das expectativas do mesmo como fator de destaque frente à concorrência.

Ao falarem da capacitação de recepcionistas e mensageiros, os gerentes tocaram em um aspecto bastante citado na teoria: a responsabilidade da recepção quanto à percepção da qualidade. A recepção é o primeiro contato, e muitas vezes o único contato que o hóspede possui no hotel. Portanto, é indispensável um cuidado maior com esse setor, principalmente com aspectos relacionados a aparência, cortesia, discrição, simpatia, responsabilidade e confiança, pois irá refletir na imagem que o hóspede levará do hotel pra casa.

Nesse sentido, ao mesmo tempo em que a padronização se configura como elemento necessário para que o cliente saiba o que esperar e saiba pelo que está pagando, a mudança constante no mercado faz com que o cliente procure cada vez mais um produto personalizado, cabendo principalmente ao *staff* da recepção perceber as necessidades dos clientes. Conforme visto anteriormente, recomenda-se que a abordagem que as empresas devem desenvolver agora pode ser chamada de padronização personalizada ou segmentada.

	Qualidade
Itens	Aspectos Gerais
Geral	<p>Grau de motivação dos funcionários e envolvimento dos funcionários para resolução de problemas e melhoria de serviços.</p> <p>Medição da satisfação dos clientes e qualidade no banco de dados As ações comunicativas refletem a realidade</p> <p>Qualidade das informações disponíveis aos hóspedes (folders informativos, jornais internos, avisos visuais)</p>
Lavanderia	O hotel deve fornecer serviço de lavanderia. Caso não ofereça, deve possuir um serviço terceirizado
Recepção	<p>Qualidade do check-in e check-out (rapidez sistema informatizado, cordialidade)</p> <p>Receptionistas falando mais que uma língua e/ou equipe falando três línguas</p> <p>Receptionistas com aparência e comportamento profissional e de confiança Receptionistas prestam atenção individualizada a cada cliente de acordo com suas necessidades específicas</p> <p>Receptionistas atualizados quanto às informações da cidade</p> <p>Serviço de mensageiro, caso não exista a recepção deve ajudar o hóspede com suas bagagens</p> <p>Deve funcionar 24 horas juntamente com o serviço de mensageiros</p>
Reservas	<p>Qualidade no atendimento no setor de reservas (rapidez, confiabilidade de informações, cordialidade)</p> <p>Qualidade do sistema de telefonia (rapidez, fácil acesso, tarifador confiável)</p> <p>Serviço de Atendimento ao hóspede (até 22hs) e serviço de reserva 24 horas diretamente no hotel (recepção)</p> <p>Uso de sistemas informatizados (reservas por email, check-in/out, financeiro)</p>
A&B	<p>O staff deve possuir conhecimentos mínimos sobre o serviço</p> <p>Todos os alimentos devem ser estocados, preparados e apresentados higienicamente de acordo com as normas de vigilância sanitária.</p> <p>Qualidade dos garçons (aparência profissional e cuidada)</p> <p>Qualidade do restaurante – <u>serviços</u>: atende solicitações especiais dos clientes; horários convenientes para clientes e garçons oferecem bebidas e retiram os pratos em tempo razoável</p> <p>Qualidade do restaurante – <u>alimentos</u>: relação qualidade preço; apresentação, qualidade, e variedade dos alimentos; e oferece pratos típicos e caseiros</p> <p>Qualidade do café da manhã (atendimento, horários, produtos, apresentação e variedade)</p> <p>Fornecedores de qualidade reconhecida no mercado</p>

	<p>Qualidade do room-service (presteza, qualidade da comida, variedade, agilidade, apresentação e retirada dos pratos) (EXCLUSIVO PARA HOTÉIS DE CATEGORIA SUPERIOR)</p> <p>Pelo menos um ambiente de bar (OPCIONAL):</p> <p>Qualidade do bar/lanchonete (atendimento, instalações, produto e preço, horário de funcionamento)</p>
Cortesia	<p>Qualquer reclamação deve ser tratada com rapidez e cortesia</p> <hr/> <p>Disponibilização gratuita nas unidades de cesta de frutas e/ou cortesias especiais (EXCLUSIVO PARA HOTEIS DE CATEGORIA SUPERIOR)</p>
Atendimento ao Hóspede	<p>Facilidade de atendimento a minorias especiais (idosos, pessoas com necessidades especiais)</p> <p>Treinamento e orientação do pessoal</p> <p>Facilidades de pagamentos (cartões)</p> <p>As solicitações são atendidas bem e na primeira vez</p> <p>Comunicação com os clientes (durante e após a estada)</p>

TABELA 7 – ITEM QUALIDADE ALTERADO NO FORMULÁRIO
 FONTE: OS AUTORES

Pode ser observado na tabela 8, os sub-itens “local adequado para armazenamento de resíduos sólidos e separação de lixo”; “tratamento de resíduos”, e “tratamento de água” foram unidos. Além disso, a existência de um local para armazenamento de resíduos sólidos e separação do lixo foi considerado necessário, ao contrário da necessidade de um local para tratamento de água e resíduos.

A questão da gestão sócio-ambiental, como um programa específico, conforme citada no formulário foi considerada bastante delicada. Pois, a maioria dos gestores considera que deveria existir um incentivo por parte do poder público para tal. Embora considerem necessária essa preocupação com o meio ambiente, e realizem algumas ações cabíveis (as que constam no formulário novo). Um incentivo maior, com participação intensa do setor público, serviria de auxílio aos hotéis para aumentar a preservação ambiental.

O relacionamento com a comunidade local como a venda de artesanatos e produtos foi desconsiderado, mas as ações sociais foram ressaltadas.

Os requerimentos adicionais para quatro e cinco estrelas foram considerados desnecessários, visto que muitos hotéis de categoria econômica já possuem algumas das solicitações.

	Aspectos Socioambientais
Itens	Aspectos Gerais
Geral	<p>Treinamento de funcionários para redução dos consumos em geral</p> <p>Local adequado para armazenamento de resíduos sólidos e separação de lixo</p> <p>Manter critérios especiais e privilegiados para aquisição de produtos e equipamentos que apresentem redução do consumo e produtos biodegradáveis (fornecedores sustentáveis)</p> <p>Placas de conscientização quanto ao uso da água, toalhas e energia (UH's)</p> <p>Ações sociais</p>

TABELA 8 – ITEM ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS ALTERADO NO FORMULÁRIO
 FONTE: OS AUTORES

5.2.2 Proposta de aplicação do instrumento de avaliação hoteleira

Tendo em vista as características do novo formulário, onde são abordadas questões adaptadas à realidade de Curitiba identificada pelos gestores entrevistados, optou-se pela utilização da metodologia proposta por Gandara (2002) que é um *mix* de metodologias já estudadas no presente trabalho.

Conforme visto no marco teórico, a metodologia engloba diversos outros padrões também já analisados, como o de Renato Ricci, HOTELQUAL e SERVQUAL, ABIH, Guia 4 Rodas, entre outros. O autor propõe uma auto-avaliação do hotel, juntamente com a opinião de quatro especialistas no assunto (consultores). A partir disso, dentro de um universo de requisitos a serem avaliados, são selecionados itens considerados como críticos para a avaliação do hotel, num total de 40%, sendo multiplicados por 1,5, e o restante (60%) por 1.

Cada item, sendo considerado crítico ou não, deve ser avaliado dentro de uma escala de cinco pontos: 1 (não atende o requisito em sua totalidade), 2 (atende o requisito em algumas situações), 3 (atende o requisito na maior parte das vezes), 4 (atende sempre o requisito) e por fim NA (não se aplica ao hotel avaliado). Após a aplicação, os avaliadores entram em um consenso pela nota de cada requisito. A partir disso, é possível determinar o grau de qualidade do hotel. Sendo assim, é multiplicado o número de aspectos críticos por cada nota determinada em consenso e posteriormente por 1,5; e conseqüentemente o número de cada nota dos aspectos normais por 1.

No presente trabalho, o universo representa um formulário de 140 requisitos, sendo que 56 representam o 40% pré-determinado por Ricci (2002) e citado por Gândara (2002). Dentre as propostas feitas pelos gerentes entrevistados foram acrescentados 50 itens (em azul), tornando-os críticos, pois representam à realidade curitibana na visão dos entrevistados. Vide apêndice C.

Os outros seis aspectos críticos, pela avaliação de importância para a proposta do trabalho, foram decididos de seguinte forma: cada tema do formulário deverá apresentar aproximadamente 40% de questões com grau de importância maior. Dessa forma, incluiu-se uma questão em Aspectos Gerais; uma questão em Prédio (construção); uma questão em Quartos; duas questões em Banheiros; e uma questão em Áreas Públicas. Esses aspectos estão diferenciados no formulário pela cor verde. Vide apêndice C.

Sendo assim, o Grau de Qualidade Total para o presente formulário é:

$$\text{GRAU DE QUALIDADE} = (56 \times 4 \times 1,5) + (84 \times 4) = 672 \text{ (100\%)}$$

A forma de aplicação será semelhante à apresentada pelo autor, sendo ao todo 4 avaliadores: o gerente do hotel, os próprios autores do projeto e um hóspede misterioso, que serão descritos no próximo tópico.

Conforme citado anteriormente, o presente formulário está adaptado às questões de Curitiba, porém ele pode ser modificado de acordo com outras aplicações. Isso vai depender das características do objeto de estudo e quais as questões com grau de importância maior para o local de aplicabilidade. Bem como foi realizado no presente trabalho, em que diferenças de realidade entre África do Sul e Brasil foram percebidas e assim o formulário disponibilizado pela *Star Grading* para a Copa da África do Sul foi modificado para a aplicação do projeto.

5.2.3 Recursos humanos

O projeto de turismo elaborado para o trabalho de conclusão do curso de Turismo da Universidade Federal do Paraná foi realizado pelos próprios autores (Vieira; Freitas, 2009), juntamente com a entrevista feita com os quinze gestores da amostra selecionada, sem a necessidade de outros colaboradores.

Já para a aplicação do formulário, conforme visto no tópico anterior, serão necessários ao todo quatro avaliadores: o gerente do hotel por ter conhecimento profundo sobre os processos e a realidade do empreendimento; os próprios autores (Vieira; Freitas, 2009) do trabalho pela bagagem teórica obtida ao longo do presente projeto, e um hóspede misterioso, evitando qualquer condicionamento das ações dos funcionários para agradar um avaliador que seja conhecido.

5.2.4 Custos

Na tabela 9 estão descritos os custos para a elaboração do instrumento de qualificação, compreendendo tanto a fase da pesquisa de gabinete, como a pesquisa de campo e análise dos resultados.

O orçamento abaixo exposto foi estimado com base nos seguintes itens para os dois pesquisadores:

- Deslocamento para as bibliotecas: Pública, Universidade Positivo (UP) e UFPR referente à pesquisa de gabinete (alimentação e transporte);
- Fotocópia de livros, artigos e publicações;
- Materiais de escritório;
- Deslocamento para os quinze hotéis analisados (alimentação e transporte);
- Impressões e encadernações;
- Horas Técnicas (SEBRAE) – R\$35,00 por profissional recém formado. Como os autores do projeto ainda não são formados, reduziu-se para R\$20,00 por pessoa.

Item	Quantidade prevista	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)	Observações	Responsável
Alimentação (Bibliotecas)	06	5	60	Duas idas à UP, uma à Biblioteca Pública e três à Biblioteca da UFPR.	Alunos
Alimentação (Hotéis)	15	5	120	Quinze hotéis da amostra	Alunos
Transporte (Bibliotecas)	12	2,10	50,40	Passagens de ônibus	Alunos
Transporte (Hotéis)	30	2,10	126	Passagens de ônibus	Alunos

Fotocópias	350	0,09	31,50	Livros, revistas científicas, artigos.	Alunos
Materiais de escritório	15	0,70	10,50	Canetas, lápis, borracha, folha sulfite, etc.	Alunos
Impressões e encadernações	750	0,25	187,50	Entregas parciais do projeto, entrega do projeto de pesquisa final, entrega do TCC.	Alunos
Horas Técnicas	363	40 (20 por pesquisador)	14.520	Entrevistas, idas a bibliotecas, horas para desenvolvimento do projeto.	Alunos
TOTAL			15.103,00		

TABELA 9 – CUSTOS DO PROJETO DE TURISMO
 FONTE: PRÓPRIOS AUTORES

A seguir, na tabela 10, estão descritos os custos possíveis para a aplicação do instrumento de qualificação, que poderá variar de acordo com a categoria do hotel, bem como seu tamanho. Os valores são ilustrativos, pois dependerá de quais recursos humanos serão utilizados para por em prática o presente projeto.

- Custo do Gerente Geral;
- Custo referente à análise dos especialistas (deslocamento, alimentação e horas técnicas);
- Custo referente ao hóspede oculto (hospedagem, alimentação e horas técnicas);
- Custos com material impresso (formulários, canetas e papéis);
- Custos com material de escritório (canetas e papéis de anotação).

Item	Quantidade Prevista	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)	Observações	Responsável
Gerente Geral	01	0	0	O gerente geral somente responderá o formulário	Empresa e/ou Órgão Público
Especialistas	02	35,00 horas; Deslocamento; Alimentação;	R\$ 310,00* Valor estimado para deslocamento (passagem ida e volta); alimentação; 04 horas trabalhadas – para cada especialista.	A quantidade de horas vai depender do tamanho do hotel	Empresa e/ou Órgão Público
			R\$ 800,00*	Vale destacar	

Hóspede Oculto	01	Hospedagem; Deslocamento; Alimentação; 25,00 / hora	Valor estimado para um hotel de categoria econômica; alimentação e deslocamento do especialista; 24hs tarabalhadas.	que o valor da hora técnica é menor, devido aos gastos com hospedagem.	Empresa e/ou Órgão Público
Materiais	10	R\$ 0,80	R\$ 8,00	Valor estimado para uma avaliação	Empresa e/ou Órgão Público
Impressões	60	R\$ 0,10	R\$ 6,00	Valor estimado para uma avaliação, visto que deverão ser impressos no mínimo quatro formulários completos.	Empresa e/ou Órgão Público
¹TOTAL	74		1.124,00		

TABELA 10 – PREVISÃO DE CUSTOS PARA APLICAÇÃO DO FORMULÁRIO
 FONTE: OS AUTORES

5.2.5 Retorno do investimento

Tendo em vista as características do trabalho, o retorno do investimento não pode ser mensurado quantitativamente, visto que não se pode prever o quanto um estabelecimento hoteleiro poderá lucrar com a melhoria de sua prestação de serviço a curto e longo prazo.

O projeto visa à busca de parcerias com órgãos públicos e iniciativa privada, para que tenham interesse em investir nesse instrumento de qualificação, e preparar os hotéis de Curitiba para atender a demanda de turistas da Copa do Mundo de 2014.

Pode-se prever que com essa avaliação da qualidade será possível a antecipação da qualificação que resultará em uma melhor preparação da hotelaria curitibana para os megaeventos e que posteriormente estará apta a prestar serviços de melhor qualidade para qualquer demanda ou situação.

¹ Os valores utilizados são para uma possível aplicação em um hotel econômico.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil é foco das atenções do mundo todo por ter sido escolhido país sede da Copa de 2014. Esse foco só tende a aumentar após a realização do Mundial em 2010 na África do Sul. As autoridades e entidades já estão se reunindo para planejar a realização do evento da melhor maneira e o setor de turismo vem se mobilizando em encontros em que o tema central tem sido exatamente esse.

Segundos dados da ABIH, desde já, é importante investir na qualificação dos equipamentos e instalações, como do profissional que receberá os visitantes e se relacionará no dia-a-dia com o turista em nosso país. Os setores que serão impactados pelo evento precisam estar tecnicamente estruturados e preparados para atender a uma demanda diferenciada, que virá de várias partes do planeta, num curto espaço de tempo.

Desse modo, a pretensão da pesquisa foi de elaborar um instrumento de avaliação hoteleira adaptado a Curitiba para a Copa do Mundo 2014 no Brasil. Para isso, o projeto teve como base o padrão elaborado para a Copa do Mundo de Futebol FIFA 2010, na África do Sul, através do formulário *Star Grading* – TGCSA, licenciado pela *Match Service*. Esse está disponível no site¹ oficial do Tourism Grading Council of South África, entidade federal qualificada pela FIFA para avaliar e estabelecer requisitos mínimos de qualidade para acomodações. E como forma de complemento, outros padrões foram analisados, como Qualidade ISO, Metodologia de Auto-avaliação de Renato Ricci, Metodologia do IH (Instituto de Hospitalidade), modelos SERVQUAL E HOTELQUAL e a metodologia utilizada pelo Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara no artigo chamado *“Hoteles Sostenibles para Destinos Sostenibles – La calidad hotelera como instrumento para La sostenibilidad”*.

Inicialmente o problema proposto foi como elaborar um instrumento de avaliação hoteleira para a Copa do Mundo de 2014 em Curitiba, como forma de atingir o objetivo geral do trabalho de construir um instrumento para verificar sua validade perante as expectativas da demanda provenientes desse megaevento. Com isso, se propôs os objetivos específicos de considerar alguns instrumentos de classificação hoteleira e padrões de qualidade existentes; elaborar um formulário cruzando os instrumentos analisados; verificar a opinião dos gerentes de hotéis de

¹ <http://www.tourismgrading.co.za>

várias categorias para o melhoramento do formulário; construir um novo instrumento de avaliação cruzando o formulário baseado na pesquisa documental com a opinião dos gestores e por fim identificar uma metodologia de aplicação para esse instrumento de avaliação criado.

Para o embasamento teórico do trabalho, que pode ser visto no capítulo 2, foram analisados aspectos sobre a atividade turística, os impactos dos megaeventos, a hotelaria em si, os setores dos hotéis, e aspectos gerais da qualidade, incluindo conceitos, importância e impactos na prestação de serviços. Após o embasamento, foi possível interligar os temas abordados sobre um conceito em comum: a qualidade. Cada setor do hotel pode influenciar a percepção, e conseqüentemente a qualidade percebida do consumidor, sendo indispensável uma articulação dos mesmos para que os resultados obtidos sejam positivos.

A partir dessas considerações, no capítulo 3, como metodologia foi elaborado um instrumento de pesquisa (formulário) baseado em todos os padrões elencados no marco teórico, que identifica o padrão de prestação de serviço na hotelaria relacionado com todos os seus setores e, foi aplicado nos hotéis da Rede *Accor* e *Slaviero* de Curitiba através da entrevista. Esse instrumento foi baseado especialmente nos requerimentos estabelecidos pelo padrão da África do Sul.

Através da aplicação do formulário, foi possível identificar as opiniões dos gerentes quanto aos itens de um instrumento de avaliação para os hotéis de Curitiba, visando o megaevento da Copa do Mundo. A partir dos dados obtidos, foi elaborado um cruzamento com as informações teóricas. Após a análise dos resultados, percebeu-se a necessidade de reformulação desse instrumento para se adequar a realidade da cidade. Com essa adaptação foi elaborado um projeto de turismo, um novo instrumento de avaliação hoteleira para a Copa do Mundo 2014 em Curitiba. Esse instrumento visa melhorias dos hotéis de todas as categorias e assim o credenciamento destes na FIFA, para a Copa de 2014.

Durante as etapas do projeto o problema proposto foi resolvido através da validação dos objetivos específicos e conseqüentemente do objetivo geral de construir um instrumento capaz de avaliar a qualidade da hotelaria curitibana baseado em padrões da FIFA. Quanto às hipóteses propostas, pôde-se constatar que apenas uma não foi confirmada: a categoria do hotel (econômica, mid-scale, luxo) não influencia no tipo de classificação.

Essa hipótese não foi confirmada porque ao longo das entrevistas com os gerentes dos hotéis de diversas categorias e das duas redes hoteleiras, foi possível identificar que cada gerência, bem como cada hotel tem propósitos diferentes do que a gerência de outros hotéis, até mesmo hotéis de luxo de uma mesma rede. Ou seja, deve haver itens diferentes que se adequem a categorias dos hotéis no sentido dos serviços que são prestados, dos equipamentos oferecidos, conforto, facilidades, entre outros; tendo cada hotel sua característica.

A hipótese (a) (os instrumentos de medição de qualidade já existentes são adequados quando se pretende prestar bons serviços hoteleiros para a demanda de megaeventos) foi confirmada em parte, pois os padrões existentes, como ABIH, Qualidade ISO, Renato Ricci, SERVQUAL e HOTEQUAL, são confiáveis e válidos para a medição da qualidade das empresas hoteleiras. Porém, possuem uma abrangência muito grande, e especificações consideradas atrasadas pelos gestores, sendo necessária a exclusão e/ou inclusão de itens no formulário para a adaptação das ferramentas à atual realidade brasileira e especialmente curitibana, principalmente na prestação de serviço para os megaeventos, como o caso da Copa do Mundo.

As outras duas hipóteses: (b) muitas das especificações teóricas não batem com opiniões e solicitações de gestores hoteleiros de Curitiba; e (c) é necessária a elaboração de um instrumento que englobe opiniões dos gestores e embasamento teórico, para que se atinja um nível de avaliação para um megaevento do porte da Copa do Mundo da FIFA; foram confirmadas totalmente.

Portanto, a partir das análises e interpretações das entrevistas com gerentes de cada hotel avaliado, foi possível perceber que os gestores têm opiniões diferentes em relação a alguns aspectos específicos, mas concordam em grande parte sobre itens considerados básicos para o bom funcionamento e a boa prestação de serviço na hotelaria. É claro que cada rede apresenta uma congruência entre seus hotéis em alguns aspectos relacionados a padrões que tendem a zelar frente ao mercado mundial, mas é possível identificar um interesse por modificações e modernizações necessárias para a Copa do Mundo no Brasil nos hotéis analisados, verificando uma maior resistência apenas no hotel *Formule 1* da Rede *Accor*.

Por isso, essa adequação dos padrões existentes à realidade identificada pelos gestores em alguns aspectos quando se pensa em megaeventos, grandes

estruturas e grandes demandas se tornam muito oportunas. As alterações propostas podem ser visualizadas no apêndice 3, onde um formulário completo apresenta todos os dados adicionais.

A partir dessa comparação entre o embasamento teórico e as entrevistas percebeu-se que mesmo hotéis considerados internacionais, ou até mesmo hotéis brasileiros consagrados não estão adequados a algumas especificações necessárias para um padrão alto de prestação de serviço. Por isso, o presente trabalho se apresenta como sugestão para que os estabelecimentos de acomodação procurem utilizar esse instrumento para se beneficiar com esse megaevento, para se atualizarem e para modernizarem seu conhecimento em relação ao que está sendo exigido por especialistas e por órgãos competentes, bem como o que está sendo exigido pela FIFA em 2010.

Por fim, o instrumento de avaliação hoteleira para a Copa do Mundo 2014 no Brasil, se apresenta como um formulário inovador, de fácil aplicação e compreensão. O mesmo contrapõe uma análise das teorias estudadas com um diagnóstico das necessidades identificadas pelos gerentes dos hotéis, compreendendo tudo o que consideram como essencial para a hotelaria curitibana esteja preparada para atender a esse megaevento. É com certeza um passo importante para que em 2014, Curitiba crie uma imagem mundial de hospitalidade e inovação em prestação de serviço.

REFERÊNCIAS

ACCOR. Disponível em: <<http://www.accorbrasil.com.br>>. Acesso em: 10 agosto 2009.

ALONSO ALMEIDA, M; BARCOS REDÍN, L; MARTÍN CASTILLA, J. **Gestión de la Calidad de los procesos turísticos**. Madrid: Síntesis S.A., 2006.

ANDRADE, N; BRITO, P. L; JORGE, W. E. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2005.

ANDRADE, J. V. **Turismo fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 1995.

ARAÚJO, T. **Curitiba é confirmada como uma das 12 subdeses do Mundial**. Gazeta do Povo. Curitiba, Maio, 2009. Disponível em: <<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/esportes>> Acesso 31 maio 2009.

BAHL, M. **Turismo e eventos**. Curitiba: Prottexto, 2004.

BALANZÁ, I. M; NADAL, M. C. **Marketing e comercialização de produtos turísticos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

BARBOSA, L. G., SANTOS, R. L. Jogos Pan-Americanos 2007 – Compreensão dos impactos a busca de uma estratégia para maximizar os benefícios. **Observatório de inovação do turismo**. 2003. Disponível em: <<http://www.braziltour.com>>. Acesso em: 20 abril 2009.

BARRETTO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas: Papirus, 2000.

BARROS, C. F., CONSENZA, C. A. Usando a lógica Fuzzy em Mega-eventos de Esportes: um sistema de avaliação de impactos. **Unilasalle**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.unilasalle.org/artigospos>>. Acesso em: 21 abril 2009.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 2006.

BOWDIN, G. A. J; ALLEN, J. **Events management**. Amsterdam: Elsevier, 2006.

BRITTO, J; FONTES, N. **Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

CAPELA, P. R. Os mega-eventos esportivos e as políticas públicas de esporte e lazer de resistência. **Motrivivência**. Ano XVIII, nº 27, dezembro, 2006. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia>>. Acesso em: 20 abril 2009.

CARVALHO, C. L; BARBOSA, L. G. M. **Discussões e propostas para o turismo no Brasil: o observatório de inovação do turismo**. Rio de Janeiro: SENAC, 2006.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

_____. **Excelência em hotelaria: uma abordagem pratica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

COBRA, M. **Marketing de turismo**. São Paulo: COBRA, 2001.

COLTRO, A. A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Cadernos de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 2, 1996.

COOPER, C; FLETCHER, J; WANHILL, S; GILBERT, D; SHEPHERD, R. **Turismo: princípios e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COPA ÁFRICA DO SUL. Disponível em: <<http://www.southafrica.info/2010>>. Acesso em: 10 outubro 2009.

COPA ALEMANHA. Disponível em: <<http://www.dw-world.de>>. Acesso em: 10 outubro 2009.

CUNHA, L. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Verbo, 2001.

CURITIBA. Disponível em: <<http://www.copa2014.org.br/cidades-sedes/CURITIBA>>. Acesso em: 20 março 2009.

CURITIBA SUBSEDE DA COPA DO MUNDO DA FIFA 2014. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/Noticia.aspx?n=16459>>. Acesso em: 06 junho 2009.

DENCKER, Ada. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DIÁRIO DO MS. FIFA exige 3 hotéis 5 estrelas, Abih disse que CG atende requisito. **Diário do Mato Grosso do Sul**. Mato Grosso do Sul, Março. 2009. Disponível em: <<http://www.diarioms.com.br>>. Acesso em: 02 abril 2009.

DIAS, R; PIMENTA, M. A. **Gestão de Hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC, 1996.

FERNANDES, F; FERNANDES, A. Megaeventos desportivos e renovação urbana como fatores de indução ao desenvolvimento turístico. 1ª Jornada de iniciação científica e tecnológica. **UNIBAN**: Março, 2008. Disponível em: <http://www.uniban.br/EstudeUniban/iniciacao_cientifica/trabalhos.html>. Acesso em 18 maio 2009.

FIFA. Disponível em: <www.fifa.com>. Acesso em: 27 março 2009.

GANDARA, J. M. G. **Hoteles sostenibles para destinos sostenibles – La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad**. 2002 . 21p. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Disponível em: <<http://www.obsturpr.ufpr.br/artigos/hotelaria08.pdf>>. Acesso em: 05 junho 2009.

GAZETA DO POVO. Curitiba debate rede hoteleira e planeja próximos passos para o mundial. Curitiba. Fevereiro, 2009. Disponível em: <<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/esportes>> Acesso 27 março 2009.

_____. Hotéis, hospitais e CTs encorpam a candidatura paranaense. Curitiba. Março, 2009. Disponível em: <<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/esportes>> Acesso 27 março 2009.

GIGLIO, E. M. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira, 2002.

GORINI, A. P. F; MENDES, E. F. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. **BNDES Setorial**: Rio de Janeiro, n. 22, setembro, 2005.

HOLLANDA, J. **Turismo: operação e agenciamento**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 2003.

HORAS TÉCNICAS. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso 20 novembro 2009.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

INTRODUÇÃO a turismo e hotelaria. Rio de Janeiro: **SENAC**, 1998.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. **Programa de certificação em Turismo Sustentável: Meios de Hospedagem – requisitos para a sustentabilidade. Versão 4.** (versão apreciada na 4º Reunião da CNT, a ser submetida a Consulta Pública). Novembro, 2003.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1990.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LINZMAYER, E. **Guia básico para administração da manutenção hoteleira**. Senac: São Paulo, 2002.

MATIAS, M. Os efeitos dos megaeventos esportivos nas cidades. **Turismo e sociedade**. V. 01; n. 02; 2008. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/turismo>>. Acesso 28 março 2009.

MATTE, L. A satisfação dos clientes quanto à qualidade do serviço prestado na hotelaria. Curso de turismo – **UNICENTRO**. Irati – PR. 2007. Disponível em: <www.obsturpr.ufpr.br>. Acesso em: 05 junho 2009.

MEDLIK, S; INGRAM, H. **Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MELHORES DO BRASIL. **Revista Viagem e Turismo**. São Paulo. Edição Novembro 2007. Disponível em: <http://viajaequi.abril.com.br/vt/arquivo_2007.shtml>. Acesso em: 06 junho 2009.

MINIMUM REQUIREMENTS. **TGCSA** - What you need to know. Disponível em: <<http://www.tourismgrading.co.za/default.aspx?pid=41&stepid=1&oid=80>>. Acesso em: 01 junho 2009.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Banco de dados. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/>>. Acesso em: 16 maio 2009.

OLIVEIRA, M. H. L. Paraná Pesquisas. Curitiba, abril, 2007. Disponível em: <<http://www.paranapesquisas.com.br/gazetasedecopa.pdf>>. Acesso em: 06 junho 2009.

PRODUTO. Guia Quatro Rodas. Disponível em: <<http://viajeaqui.abril.com.br/g4r/>>. Acesso em: 20 maio 2009.

REVISTA E EVENTOS. Brasil ocupa o 7º lugar como país que mais recebe eventos internacionais. Maio, 2009. Disponível em: < <http://www.revistaeventos.com.br>>. Acesso 17 maio 2009.

RICCI, R. **Hotel: Gestão competitiva no século XXI: ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas a hotelaria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROCHE, M. Mega events and urban policy. **Annals of tourism research**, Nova York: Pergamon Tress, v. 21, 1994.

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

SAAD, W. G. L.; DAEMON, I. G. **Qualidade na hotelaria: o papel de recursos humanos**. Estudos Setoriais do Banco Nacional de desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. Área de Operações Industriais 2, 2007. Disponível em: <www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/catalogo.asp>. Acesso em: 31 maio 2009.

SASS, C; CHIQUIM, C. **Análise do padrão de qualidade em hotéis luxo superior e a importância do capital humano para o alcance da excelência**. 2003. 57p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

SEITZ, O. **A copa dá retorno mesmo**. Gazeta do Povo. Curitiba. Maio, 2009. Disponível em: <<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/esportes>> Acesso 31 maio 2009.

SENAC. **Introdução a turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: SENAC, 1998.

SERRA, F. A. **Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SCHLÜTER, R. G. **Metodologia de pesquisa em turismo e hotelaria**. São Paulo: Aleph, 2003.

SLAVIERO. Disponível em: <<http://www.hotelslaviero.com.br>>. Acesso em: 12 agosto 2009.

TRIGO, L. G. G. **Viagem na memória: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil**. São Paulo: SENAC, 2000.

_____; ANSARAH, M. G. R. **Turismo: como aprender, como ensinar**. São Paulo: SENAC, 2001.

TORRE, F. **Administração hoteleira**. São Paulo: Roca, 2001-02.

VALLEN, G. K.; VALLEN J. J. **Check-in, Check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. 6ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VIERA, E. V. **Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos**. Caxias do sul: EDUCS, 2004.

WORLD CUP. Disponível em: <<http://www.fifa.com/worldcup>>. Acesso em: 20 março 2009.

APÊNDICE 1 – TABELA DE CRUZAMENTO

Objetivos específicos	Hipóteses	Questões do Instrumento de coleta de dados
Analisar alguns instrumentos de classificação hoteleira e padrões de qualidade existentes	Os instrumentos de medição de qualidade existentes são adequados para prestar bons serviços hoteleiros para a demanda de megaeventos	Através da elaboração do formulário com os instrumentos existentes e com a aplicação do mesmo nas entrevistas.
Elaborar um formulário cruzando os instrumentos analisados; e Verificar a opinião dos gerentes de hotéis de várias categorias para o melhoramento do formulário.	Muitas das especificações teóricas são divergentes das opiniões e solicitações de gestores hoteleiros de Curitiba	Após a pesquisa documental, e a entrevista e análise dos dados, foi possível identificar o que é divergente e o que é convergente entre a prática e teoria.
Construir um novo instrumento de qualificação cruzando o formulário baseado na pesquisa documental com a opinião dos gestores; e Identificar uma metodologia de aplicação para esse instrumento de avaliação criado.	É necessária a elaboração de um instrumento que englobe opiniões dos gestores e embasamento teórico para atingir um nível de avaliação para um megaevento do porte da Copa do Mundo da FIFA; e A categoria do hotel (econômica, <i>mid-scale</i> , luxo) não influencia no tipo de classificação.	A partir da validação e cruzamento dos dados obtidos com as entrevistas, é possível identificar a necessidade de um novo instrumento e a forma que ele deve ser elaborado (se necessário)

APÊNDICE 2 – FORMULÁRIO ELABORADO PARA A PESQUISA DE CAMPO

ASPECTOS GERAIS	
Itens	Aspectos Relevantes
Segurança	<p>Informações de emergência, procedimentos deve existir em inglês e em outras línguas</p> <p style="text-align: center;">Rota de fuga e saídas de emergência</p> <p style="text-align: center;">Pessoa responsável pela segurança 24hs por dia</p> <p style="text-align: center;">Iluminação nas áreas públicas, escadas e estacionamento</p> <p style="text-align: center;">Fechaduras que permitam o hóspede a trancar seu apto quando está fora e quando está dentro do mesmo</p> <p style="text-align: center;">Cofre ou nos apartamentos ou na recepção</p> <p style="text-align: center;">Circuito interno de TV</p>
Saúde	Serviço de atendimento médico de urgência
Registros Legais	<p style="text-align: center;">Registro como empresa hoteleira</p> <p style="text-align: center;">Registro local</p> <p style="text-align: center;">Registro com autoridades locais (incêndio, acessibilidade do prédio, condições sanitárias)</p> <p style="text-align: center;">Legislação quanto à proteção contra incêndio</p>
Acesso	<p style="text-align: center;">O estabelecimento deve estar aberto durante todos os dias do ano</p> <p style="text-align: center;">Acesso não deve ser negado baseando-se na raça, cor, etnia ou gênero</p>
Marketing	<p style="text-align: center;">Comunicação clara em todos os meios de divulgação contendo:</p> <p style="text-align: center;">Detalhes dos preços de acomodação, refeições, serviços adicionais.</p> <p style="text-align: center;">Detalhes das políticas de cancelamento e políticas internas como sobre fumantes e animais de estimação</p> <p style="text-align: center;">Descrição fiel dos amenities, facilidades e serviços oferecidos</p> <p style="text-align: center;">Tudo deve ser comunicado antes ou durante a reserva</p> <p style="text-align: center;">Relação coerente entre qualidade e preço (diária)</p> <p style="text-align: center;">Tarifas competitivas em relação à concorrência</p> <p style="text-align: center;">Grau de inovação do hotel quanto aos serviços oferecidos</p>
Localização	<p style="text-align: center;">Entorno atrativo</p> <p style="text-align: center;">Vasta oferta gastronômica próxima</p> <p style="text-align: center;">Vasta oferta de compras próxima</p> <p style="text-align: center;">Vasta oferta de entretenimento/diversão próxima</p>
PREDIO (CONSTRUÇÃO)	
Itens	Aspectos Relevantes
Exterior	<p style="text-align: center;">Manutenção e limpeza das áreas públicas e terreno</p> <p style="text-align: center;">Todas as sinalizações devem estar visíveis, garantindo a orientação do</p>

	<p>hóspede durante toda a estadia</p> <p>Luzes extras devem estar disponíveis caso os caminhos que levem às dependências do hotel forem extensos</p> <p>Espaço reservado para o estacionamento de veículos</p>
Interior	<p>Circulação adequada e fácil para todos, inclusive os portadores de necessidades especiais</p> <p>Entrada de serviço independente</p> <p>Ambientação/conforto/decoração compatíveis com a categoria</p> <p>Sinalização interna para facilitar circulação</p>
Manutenção	<p>Todas as estruturas internas e externas devem ser mantidas funcionando, limpas e em ordem</p>
Lazer e negócios	<p>Área de lazer adequada ao estilo do hotel (piscinas, fitness center, salas de jogos, descanso, SPA, quadras).</p> <p>Disponibilidade de equipe de lazer adulto/infantil</p> <p>Disponibilidade de Business center.</p> <p>Disponibilidade de Lojas de Conveniência</p>
	<p>QUARTOS</p>
Itens	<p>Aspectos Relevantes</p>
Limpeza	<p>Quartos limpos todos os dias.</p> <p>Camas devem ser feitas todos os dias.</p> <p>Os edredons no caso da troca de hóspedes deve ser trocado.</p> <p>Climatização e odores adequados</p>
Tamanho do Quarto	<p>Área entre 12 e 16m²</p> <p>O quarto deve ter um tamanho que permita a abertura fácil dos móveis e gavetas</p>
Camas	<p>Todas as camas devem ter proteção para a cabeça</p> <p>A cama de solteiro deve acomodar tranquilamente um adulto de tamanho razoável</p>
Material para o leito	<p>Um cobertor e um travesseiro por cama é o requisito mínimo, devendo existir mais disponível caso o hospede solicite.</p> <p>A base da cama nunca deve estar exposta.</p> <p>Travesseiros e cobertores anti-alérgicos devem estar disponíveis se necessário.</p>
Mesas de cabeceira	<p>Todas as camas devem estar acompanhadas de uma mesa e uma luz para leitura</p> <p>Quando existirem duas camas uma mesa entre elas é suficiente</p>
Janelas e iluminação natural	<p>Uma janela por quarto é o mínimo, mesmo se não for possível abri-la</p> <p>Luzes de emergência devem existir em cada quarto</p>
Cortinas	<p>Cortinas devem cobrir qualquer janela (que abre ou não), inclusive se</p>

	<p>existir vidros nas portas a fim de garantir privacidade.</p> <p>Proteção contra raios solares</p>
Aquecedor e ar condicionado	<p>A condição climática da cidade deve orientar a existência de um aquecedor ou ar condicionado.</p> <p>Pelo menos um aquecedor por quarto deve estar disponível no hotel.</p>
Chão	<p>Facilidade de limpeza e higienização deve ser levada em consideração no momento de escolha do tipo de assoalho.</p>
Guarda Roupas	<p>Cada quarto deve oferecer espaço suficiente para pendurar e guardar roupas sem amassá-las</p> <p>Além do guarda roupas, gavetas também devem estar disponíveis</p>
Guarda Bagagens	<p>Cada quarto deve oferecer espaço suficiente para guardar malas e mochilas.</p>
Mesa para trabalho	<p>Todo quarto deve conter uma mesa para trabalho, com gavetas a fim de fornecer ao hóspede espaço para trabalhar ou guardar pertences</p> <p>Deve existir um espelho junto a essa mesa</p>
Cadeiras	<p>Uma cadeira no mínimo por apartamento</p>
Facilidades	<p>Caso não exista uma máquina de self-service no prédio, cada quarto deve conter utensílios para preparar chá e café</p> <p>Todo quarto deve conter um minirrefrigerador</p> <p>Indicação de voltagem das tomadas em 100% das UH</p>
Televisão e rádio	<p>Cada quarto deve ter uma televisão colorida. Caso não tenha, uma televisão deve estar disponível no lobby</p> <p>Caso não exista sinal de televisão, um rádio deve estar disponível</p> <p>TV a cabo</p>
Telefones	<p>Em hotéis, cada quarto deve possuir um telefone, pelo menos para a comunicação interna</p>
Diversos	<p>Serviços adicionais: bina, copo, cinzeiro, tomadas, varal para toalhas</p> <p>Serviço “não perturbe” e “arrumar o quarto”</p> <p>Ponto para internet obrigatório no quarto</p> <p>Tomadas bi-volts</p> <p>Proteção contra ruídos (paredes, pisos)</p>
Acessibilidade	<p>Pelo menos 5% das UHs deve possuir sanitários acessíveis.</p> <p>5% dos dormitórios devem estar distribuídos juntamente com os outros dormitórios.</p> <p>10% dos dormitórios devem estar adaptados à acessibilidade</p>
	<p>BANHEIROS</p>
Itens	<p>Aspectos relevantes</p>
Banheiros privados	<p>Não deve existir vias de acesso ao banheiro se não por dentro do quarto</p>
Ventilação	<p>Ventilação suficiente através de janelas ou aspirador de umidade</p>

Arrumação	Limpeza deve ser feita todo o dia As roupas de banho devem ser trocadas no máximo de cinco em cinco dias. Com o consenso do hóspede, pode ser prorrogado esse prazo
Tamanho do banheiro	Espaço suficiente para permitir movimentos livres e acesso a todas as partes do banheiro.
Equipamentos	Banheira ou chuveiro (ducha) Pia com espelho e porta sabonete (um sabonete para cada hóspede) Privada Papel higiênico e suporte para toalhas Lixeira Ventilação adequada Água quente Toalhas de banho e rosto para cada hóspede Secador de cabelo Numero razoável de amenities
Iluminação e janelas	Todos os banheiros devem ser iluminados; bem como todos devem possuir uma janela, pintada, opaca ou feita de um vidro que garanta privacidade
AREAS PUBLICAS	
Itens	Aspectos Relevantes
Geral	Relação de áreas sociais/estar por UH de 1 a 2,5m ² Tratamento paisagístico Climatização adequada Local apropriado para ligações telefônicas nas áreas sociais, com privacidade
Recepção	Deve disponibilizar mapas, cronograma de atividades, tours locais, transportes, restaurantes, etc Deve estar associada a um lobby que forneça assentos confortáveis para os hóspedes durante o dia e noite
Restaurante	Pelo menos o hotel deve fornecer um espaço para as refeições e cafés da manhã. O espaço deve estar dentro do hotel
Banheiros sociais	Deve estar disponível junto às áreas públicas do hotel, devendo ser limpo na mesma frequência que os banheiros privativos de cada quarto.
QUALIDADE	
Itens	Aspectos relevantes
Aspectos Gerais	Grau de motivação dos funcionários Medição da satisfação dos clientes Qualidade do banco de dados dos clientes (cadastro atualizado informações úteis e utilizadas) Possuir um programa eficaz de fidelidade para os clientes

	<p>As ações comunicativas refletem a realidade</p> <p>Qualidade das informações disponíveis aos hóspedes (folders informativos, jornais internos, avisos visuais)</p> <p>Grau de envolvimento dos funcionários para resolução de problemas e melhoria dos serviços</p>
Lavanderia	O hotel deve fornecer pelo menos um ferro e uma mesa de passar.
Recepção	<p>Qualidade do check-in (rapidez sistema informatizado, cordialidade)</p> <p>Qualidade do check-out (rapidez, cordialidade, confiabilidade das contas)</p> <p>Receptionistas falando mais que uma língua</p> <p>Receptionistas com aparência profissional e cuidada</p> <p>Comportamento de receptionistas transmite confiança</p> <p>Receptionistas prestam atenção individualizada a cada cliente de acordo com suas necessidades específicas</p> <p>Receptionistas atualizados quanto às informações da cidade</p> <p>Receptionistas conhecem bem festas típicas e tradições</p> <p>Mensageiros comunicativos e sabendo vender o hotel</p> <p>Deve funcionar 24 horas juntamente com o serviço de mensageiros</p> <p>Quanto solicitado, deve-se ajudar o hóspede com suas bagagens</p> <p>O hotel deve fornecer o serviço de despertar</p> <p>Serviço de recepção 24 horas</p>
Reservas	<p>Qualidade no atendimento no setor de reservas (rapidez, confiabilidade de informações, cordialidade)</p> <p>Qualidade do sistema de telefonia (rapidez, fácil acesso, tarifador confiável)</p> <p>Serviço de Atendimento ao hóspede centralizado</p> <p>Uso de sistemas informatizados (reservas, check-in/out, financeiro)</p> <p>Receber e confirmar reservas on-line via Internet</p> <p>Serviço de reserva 24 horas</p>
A&B	<p>O estabelecimento deve possuir um serviço de jantar na área designada.</p> <p>O staff deve possuir conhecimentos mínimos sobre o serviço</p> <p>Todos os alimentos devem ser estocados, preparados e apresentados higienicamente</p> <p>Pelo menos um ambiente de bar</p> <p>Pratos de porcelana, guardanapos de linho, talheres de prata ou inox e copos de cristal</p> <p>Qualidade do room-service (presteza, qualidade da comida, variedade, agilidade, apresentação e retirada dos pratos)</p> <p>Qualidade do restaurante (garçons oferecem bebidas e retiram os pratos em tempo razoável)</p> <p>Qualidade do restaurante (garçons apresentam aparência profissional e cuidada)</p>

	<p>Qualidade do restaurante (garçons possuem conhecimentos suficientes para responder às perguntas)</p> <p>Qualidade do restaurante (atende solicitações especiais dos clientes)</p> <p>Qualidade do restaurante (horários convenientes para clientes)</p> <p>Qualidade do restaurante (clientes são acomodados nas mesas em tempo razoável)</p> <p>Qualidade do restaurante (relação qualidade preço)</p> <p>Qualidade do restaurante (apresentação, qualidade, e variedade dos alimentos)</p> <p>Qualidade do restaurante (oferece pratos típicos e caseiros)</p> <p>Área da cozinha convenientemente higienizada e adequada às necessidades</p> <p>Armazenamento adequado de produtos alimentícios (câmaras frias áreas de estoque frizeres)</p> <p>Qualidade do bar/lanchonete (atendimento)</p> <p>Qualidade do bar/lanchonete (instalações)</p> <p>Qualidade do bar/lanchonete (produto, preço)</p> <p>Qualidade do bar/lanchonete (horário de funcionamento)</p> <p>Qualidade do café da manhã (atendimento)</p> <p>Qualidade do café da manhã (produtos, apresentação, variedades)</p> <p>Qualidade do café da manhã (horários)</p>
Cortesia	<p>Qualquer reclamação deve ser tratada com rapidez e cortesia</p> <p>Disponibilização gratuita nas unidades de cesta de frutas e/ou cortesias especiais</p>
Atendimento ao Hóspede	<p>Facilidade de atendimento a minorias especiais (idosos, pessoas com necessidades especiais)</p> <p>Treinamento e orientação do pessoal</p> <p>Vestimentas e identificações adequadas para os empregados</p> <p>Pessoal apto a prestar informações e serviços de interesse do hóspede, falando fluentemente 3 línguas</p> <p>Facilidades de pagamentos (cartões)</p> <p>As solicitações são atendidas bem e na primeira vez</p> <p>Comunicação com os clientes (durante e após a estada)</p>
	AÇÕES SOCIOAMBIENTAIS
Itens	Aspectos Relevantes
Aspectos Gerais	<p>Treinamento de funcionários para redução de consumo de energia, água e redução de produção de resíduos sólidos</p> <p>Local adequado para armazenamento de resíduos sólidos e separação de lixo</p> <p>Manter critérios especiais e privilegiados para aquisição de produtos e equipamentos que apresentem redução do consumo e produtos biodegradáveis</p> <p>Ter um certificado expedido por organismo especializado quanto à efetividade de adequação ambiental da operação (Programa de Gestão Ambiental)</p>

	<p>Placas de conscientização quanto ao uso da água, toalhas e energia</p> <p>Tratamento de resíduos</p> <p>Tratamento de água</p> <p>Relacionamento com a comunidade local seja através da compra de artesanatos ou divulgação de produtos e cultura local</p> <p>Ações sociais</p>
	REQUERIMENTOS ADICIONAIS PARA 4 E 5 ESTRELAS
Itens	Aspectos Relevantes
Quartos	O quarto deve ter pelo menos duas cadeiras confortáveis, um controle de televisão, ar condicionado, aquecedor, cofre, secador de cabelo.
Banheiros	Banheira e chuveiro separados (5 estrelas) e banheira com chuveiro (4 estrelas). Uma extensa quantidade de amenities deve estar disponível, duas torneiras.
Serviços	Serviço de lavanderia obrigatório, recepção 24 horas. Ambiente, instalações e equipamentos adequados para eventos e banquetes.
A&B	Serviço de quarto (24 horas) em 5 estrelas e 18 horas em 4 estrelas.

APÊNDICE 3 – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO HOTELEIRA PARA A COPA DO MUNDO 2014

 Questões com grau de importância maior – Acrescentada pelos gerentes

 Questões com grau de importância maior – Escolhida pelos autores

NOTA

- 4** Atende sempre o requisito
3 Atende o requisito na maior parte das vezes
2 Atende o requisito em algumas situações
1 Não atende o requisito em sua totalidade
NA Não se aplica

	ASPECTOS GERAIS	NOTA
Itens	Aspectos Relevantes	
Segurança	Informações de emergência, procedimentos deve existir em inglês e em outras línguas	
	Rota de fuga e saídas de emergência	
	Pessoa responsável pela segurança 24hs por dia	
	Iluminação nas áreas públicas, escadas e estacionamento	
	Fechaduras que permitam o hóspede a trancar seu apto quando está fora e quando está dentro do mesmo	
	Cofre nos apartamentos	
Saúde	Circuito interno de TV (corredores, áreas sociais, escadas e elevadores, com monitoramento constante)	
	Serviço de atendimento médico de urgência	
Registros Legais	Registro como empresa hoteleira	
	Registro local	
	Registro com autoridades locais (incêndio, acessibilidade do prédio, condições sanitárias)	
	Legislação quanto à proteção contra incêndio	
Acesso	O estabelecimento deve estar aberto durante todos os dias do ano	
	Acesso não deve ser negado baseando-se na raça, cor, etnia ou gênero	
	Controle rígido e intransigente quanto: apresentação de documentos de menores, estatuto da criança e do adolescente	
Marketing	Comunicação clara em todos os meios de divulgação, principalmente na internet, contendo:	
	Detalhes dos preços de acomodação, refeições, serviços adicionais.	

	Descrição fiel dos amenities, facilidades e serviços oferecidos	
	Tudo deve ser comunicado antes ou durante a reserva	
	Relação coerente entre qualidade e preço (diária)	
	Tarifas competitivas em relação à concorrência	
	Grau de inovação do hotel quanto aos serviços oferecidos	
Localização	Informações sobre entorno (gastronomia, lazer, estádios)	
	Meios de acesso aos locais de interesse (ônibus, rotas alternativas, bicicletas)	
PREDIO (CONSTRUÇÃO)		
Itens	Aspectos Relevantes	
Exterior	Manutenção e limpeza das áreas públicas e terreno	
	Todas as sinalizações devem estar visíveis, garantindo a orientação do hóspede durante toda a estadia	
	Luzes extras devem estar disponíveis caso os caminhos que levem às dependências do hotel forem extensos	
	Espaço reservado para o estacionamento de veículos, com vagas reservadas para portadores de necessidades especiais	
Interior	Circulação adequada e fácil para todos, inclusive os portadores de necessidades especiais	
	Entrada de serviço independente	
	Ambientação/conforto/decoração compatíveis com a categoria	
	Sinalização interna para facilitar circulação	
Manutenção	Todas as estruturas internas e externas devem ser mantidas funcionando, limpas e em ordem	
	Plano de manutenção preventiva (necessidade imediata)	
Lazer e negócios	Área de lazer adequada ao estilo do hotel (piscinas, fitness center, salas de jogos, descanso, SPA, quadras).	
	Disponibilidade de Business center.	
	Disponibilidade de Lojas de Conveniência para hotéis econômicos	
QUARTOS		
Itens	Aspectos Relevantes	
Limpeza	Quartos limpos todos os dias.	
	Camas devem ser feitas todos os dias.	
	Os edredons no caso da troca de hóspedes deve ser trocado.	
	Climatização e odores adequados	
Tamanho do Quarto	O quarto deve ter um tamanho que permita a abertura fácil dos móveis e gavetas (considerar apart-hotéis, e categorias diferenciadas)	
Camas	Todas as camas devem ter proteção para a cabeça	
	A cama de solteiro deve acomodar tranquilamente um adulto de tamanho razoável	
	Camas Box	
Material para	Um cobertor e um travesseiro por cama é o requisito mínimo, devendo existir mais disponível caso o hospede solicite.	

o leito	A base da cama nunca deve estar exposta.	
	Travesseiros e cobertores devem ser anti-alérgicos	
	Capas para travesseiros e colchões devem existir e devem ser trocados a cada troca de hóspede	
Mesas de cabeceira	Todas as camas devem estar acompanhadas de uma mesa e uma luz para leitura	
	Quando existirem duas camas uma mesa entre elas é suficiente	
Janelas e iluminação natural	Uma janela por quarto é o mínimo, mesmo se não for possível abri-la	
Cortinas	Cortinas devem cobrir qualquer janela (que abre ou não), inclusive se existir vidros nas portas a fim de garantir privacidade. Proteção contra raios solares	
Aquecedor e ar condicionado	Um ar condicionado (Ar frio e quente) deve estar disponível em cada apartamento	
Chão	Facilidade de limpeza e higienização deve ser levada em consideração no momento de escolha do tipo de assoalho.	
Guarda Roupas	Cada quarto deve oferecer espaço suficiente para pendurar e guardar roupas sem amassá-las	
Guarda Bagagens	Cada quarto deve oferecer espaço suficiente para guardar malas e mochilas.	
Mesa para trabalho	Todo quarto deve conter uma mesa para trabalho, com gavetas a fim de fornecer ao hóspede espaço para trabalhar ou guardar pertences	
Cadeiras	Uma cadeira no mínimo por apartamento	
Facilidades	Caso não exista uma máquina de self-service no prédio, cada quarto deve conter utensílios para preparar chá e café	
	Todo quarto deve conter um minirrefrigerador	
	Indicação de voltagem das tomadas em 100% das UH	
Televisão e rádio	Todos os quartos devem possuir uma televisão colorida com canais de serviço a cabo	
Telefones	Em hotéis, cada quarto deve possuir um telefone, pelo menos para a comunicação interna	
	Serviços adicionais: bina, copo, cinzeiro, tomadas, varal para toalhas	
	Serviço “não perturbe” e “arrumar o quarto”	

	Proteção contra ruídos (paredes, pisos)	
Acessibilidade	1 a 2% das UHs devem possuir sanitários acessíveis.	
	Esses dormitórios devem estar distribuídos juntamente com os outros	
	1 a 4% dos dormitórios devem estar adaptados à acessibilidade	
BANHEIROS		
Itens	Aspectos relevantes	
Banheiros privados	Não deve existir vias de acesso ao banheiro se não por dentro do quarto	
Ventilação	Ventilação suficiente através de janelas ou aspirador de umidade	
Limpeza	Limpeza deve ser feita todo o dia	
	As roupas de banho devem ser trocadas no máximo a cada dois dias	
Tamanho do banheiro	Espaço suficiente para permitir movimentos livres e acesso a todas as partes do banheiro.	
Equipamentos	Banheira ou chuveiro (ducha)	
	Pia com espelho e porta sabonete (um sabonete para cada hóspede)	
	Privada	
	Papel higiênico e suporte para toalhas	
	Lixeira	
	Ventilação adequada	
	Água quente	
	Toalhas de banho e rosto para cada hóspede	
	Secador de cabelo (caso não tenha disponível, deve existir na recepção)	
Iluminação e janelas	Número razoável de amenities	
	Todos os banheiros devem ser iluminados; bem como todos devem possuir uma janela, pintada, opaca ou feita de um vidro que garanta privacidade	
AREAS PUBLICAS		
Itens	Aspectos Relevantes	
Geral	Relação de áreas sociais/estar por UH a partir de 1m ²	
	Tratamento paisagístico	
	Climatização adequada	
	Local apropriado para ligações telefônicas nas áreas sociais, com privacidade	
Recepção	Deve disponibilizar mapas, cronograma de atividades, tours locais, transportes, restaurantes, etc	
	Deve estar associada a um lobby que forneça assentos confortáveis para os hóspedes durante o dia e noite	
Restaurante	Pelo menos o hotel deve fornecer um espaço para as refeições e cafés da manhã. O espaço deve estar dentro do hotel	

	QUALIDADE	
Itens	Aspectos relevantes	
Aspectos Gerais	Grau de motivação dos funcionários e envolvimento dos funcionários para resolução de problemas e melhoria de serviços.	
	Medição da satisfação dos clientes e qualidade no banco de dados	
	As ações comunicativas refletem a realidade	
	Qualidade das informações disponíveis aos hóspedes (folders informativos, jornais internos, avisos visuais)	
Lavanderia	O hotel deve fornecer serviço de lavanderia. Caso não ofereça, deve possuir um serviço terceirizado	
Recepção	Qualidade do check-in e check-out (rapidez sistema informatizado, cordialidade)	
	Recepcionistas falando mais que uma língua e/ou equipe falando três línguas	
	Recepcionistas com aparência e comportamento profissional e de confiança	
	Recepcionistas prestam atenção individualizada a cada cliente de acordo com suas necessidades específicas	
	Recepcionistas atualizados quanto às informações da cidade	
	Serviço de mensageiro, caso não exista a recepção deve ajudar o hóspede com suas bagagens	
	Deve funcionar 24 horas juntamente com o serviço de mensageiros	
Reservas	Qualidade no atendimento no setor de reservas (rapidez, confiabilidade de informações, cordialidade)	
	Qualidade do sistema de telefonia (rapidez, fácil acesso, tarifador confiável)	
	Serviço de Atendimento ao hóspede (até 22hs) e serviço de reserva 24 horas diretamente no hotel (recepção)	
	Uso de sistemas informatizados (reservas por email, check-in/out, financeiro)	
A&B	O staff deve possuir conhecimentos mínimos sobre o serviço	
	Todos os alimentos devem ser estocados, preparados e apresentados higienicamente de acordo com as normas de vigilância sanitária.	
	Qualidade dos garçons (aparência profissional e cuidada)	
	Qualidade do restaurante – <u>serviços</u> : atende solicitações especiais dos clientes; horários convenientes para clientes e garçons oferecem bebidas e retiram os pratos em tempo razoável	
	Qualidade do restaurante – <u>alimentos</u> : relação qualidade preço; apresentação, qualidade, e variedade dos alimentos; e oferece pratos típicos e caseiros	

	Qualidade do café da manhã (atendimento, horários, produtos, apresentação e variedade)	
	[REDACTED]	
	Qualidade do room-service (presteza, qualidade da comida, variedade, agilidade, apresentação e retirada dos pratos) (EXCLUSIVO PARA HOTÉIS DE CATEGORIA SUPERIOR)	
	[REDACTED]	
	[REDACTED]	
Cortesia	Qualquer reclamação deve ser tratada com rapidez e cortesia	
	[REDACTED]	
Atendimento ao Hóspede	Facilidade de atendimento a minorias especiais (idosos, pessoas com necessidades especiais)	
	Treinamento e orientação do pessoal	
	Facilidades de pagamentos (cartões)	
	As solicitações são atendidas bem e na primeira vez	
	Comunicação com os clientes (durante e após a estada)	
AÇÕES SOCIOAMBIENTAIS		
Itens	Aspectos Relevantes	
Aspectos Gerais	Treinamento de funcionários para redução dos consumos em geral	
	[REDACTED]	
	Manter critérios especiais e privilegiados para aquisição de produtos e equipamentos que apresentem redução do consumo e produtos biodegradáveis (fornecedores sustentáveis)	
	Placas de conscientização quanto ao uso da água, toalhas e energia (UH's)	
	Ações sociais	