



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO
CURSO DE TURISMO**

JACIARA TAÍS DE FREITAS DA SILVA

**A GESTÃO DA QUALIDADE COMO FATOR ESTRATÉGICO NA HOTELARIA: UM
ESTUDO DE CASO NO HOTEL BEST WESTERN PREMIER MAJESTIC,
NATAL/RN**

**NATAL
2013**

JACIARA TAÍS DE FREITAS DA SILVA

**A GESTÃO DA QUALIDADE COMO FATOR ESTRATÉGICO NA HOTELARIA: UM
ESTUDO DE CASO NO HOTEL BEST WESTERN PREMIER MAJESTIC,
NATAL/RN**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título em Bacharel em Turismo.

Orientadora: Prof^a. Renata Paula Costa Trigueiro, Msc.

**NATAL
2013**

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Silva, Jaciara Tais de Freitas da.

A gestão da qualidade como fator estratégico na hotelaria: um estudo de caso no Hotel Best Western Premier Majestic, Natal/RN / Jaciara Tais de Freitas da Silva. - Natal, RN, 2013.

66f.: il.

Orientadora: Profª. M. Sc. Renata Paula Costa Trigueiro.

Monografia (Graduação em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Turismo.

1. Hotelaria - Monografia. 2. Gestão da qualidade - Serviços - Monografia. 3. Estratégia - Monografia. I. Trigueiro, Renata Paula Costa. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 338.488.2:640.4

Jaciara Taís de Freitas da Silva

**A GESTÃO DA QUALIDADE COMO FATOR ESTRATÉGICO NA HOTELARIA: UM
ESTUDO DE CASO NO HOTEL BEST WESTERN PREMIER MAJESTIC,
NATAL/RN**

Monografia apresentada em 11 de junho de 2013, à banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof^a. Renata Paula Costa Trigueiro, Msc. (Orientadora)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Lissa Ferreira, Dra. (Examinador)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof^a. Edilene Adelino Pequeno, Msc. (Examinadora)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

“Ei! Sorria...
Mas não se esconda atrás desse sorriso...
Mostre aquilo que você é, sem medo.
Existem pessoas que sonham com o seu sorriso, assim como eu.
Viva! Tente! A vida não passa de uma tentativa.
Ei! Ame acima de tudo, ame a tudo e a todos.
Não feche os olhos para a sujeira do mundo, não ignore a fome!
Esqueça a bomba, mas antes, faça algo para combatê-la,
Mesmo que se sinta incapaz.
Procure o que há de bom em tudo e em todos.
Não faça dos defeitos uma distância, e sim, uma aproximação.
Aceite! A vida, as pessoas, faça delas a sua razão de viver.
Entenda! Entenda as pessoas que pensam diferente de você, não as reprove.
Ei! Olhe... Olhe a sua volta, quantos amigos...
Você já tornou alguém feliz hoje?
Ou fez alguém sofrer com o seu egoísmo?
Ei! Não corra. Para que tanta pressa? Corra apenas para dentro de você.
Sonhe! Mas não prejudique ninguém e não transforme seu sonho em fuga.
Acredite! Espere! Sempre haverá uma saída, sempre brilhará uma estrela.
Chore! Lute! Faça aquilo que gosta, sinta o que há dentro de você.
Ei! Ouça... Escute o que as outras pessoas têm a dizer, é importante.
Suba... faça dos obstáculos degraus para aquilo que você acha supremo,
Mas não esqueça daqueles que não conseguem subir a escada da vida.
Ei! Descubra! Descubra aquilo que há de bom dentro de você.
Procure acima de tudo ser gente, eu também vou tentar.”

(Charles Chaplin)

Dedico este trabalho a minha mãe por ser um exemplo de pessoa e por me apoiar ao longo da minha formação e a Deus, pois sem ele eu nada seria.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ele sempre abençoar e abrir os meus caminhos para a concretização do meu sonho, por ele me dar forças para lutar e perseverar naquilo que eu almejava para ser meu futuro.

A minha mãe Maria de Fátima de Freitas e a meu pai Severino vieira, por acreditarem que seria capaz de vencer as barreiras ao longo do percurso. E também a toda minha família que não hesitou em me apoiar tanto na vida acadêmica quanto na pessoal.

A todos os meus amigos, e em especial Maria Helena e Érika Cristina por serem mais que amigas, as considero como irmãs. Por me apoiar e estar sempre presente em todos os momentos.

A Taiani, Rafael e a Bruno por serem especiais e por fazerem parte da minha vida.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte, através de todos os professores que contribuíram para minha formação como turismóloga.

À minha Orientadora Renata Paula Costa Trigueiro, por sua dedicação, profissionalismo, competência e paciência. Obrigada por me tornar mais madura através do conhecimento.

À Gerente do Hotel Best Western Premier Majestic, que abriu os caminhos e permitiu que eu fizesse minha pesquisa sobre a organização. Sempre muito atenciosa e competente naquilo que faz.

A banca examinadora Lissa Valeria e Edilene Pequeno, por aceitarem o convite mesmo tendo outras obrigações. Afinal conheço a Professora Edilene desde os primeiros dias de aula onde a mesma ainda estava passando pelo processo de seleção do mestrado. Em especial à professora Lissa que me fez despertar o interesse sobre o assunto abordado nesse trabalho.

E por fim, todos aqueles que participaram da pesquisa contribuindo para a conclusão deste estudo.

RESUMO

A gestão da qualidade na hotelaria se mostra um dos fatores de sucesso de qualquer negócio, pois, relaciona-se á capacidade da empresa em atender aos requisitos dos clientes, dessa forma a satisfação destes, faz com que a gerencia dê uma maior importância às estratégias que façam com que o hóspede se sinta satisfeito e queira retornar ao hotel. Dessa forma, com a expansão da competitividade na indústria hoteleira teve-se que dar ênfase a qualidade dos serviços oferecidos tornando este um diferencial no mercado. A proposta dessa pesquisa foi analisar a gestão da qualidade como fator estratégico na hotelaria: um estudo de caso no hotel best western premier majestic, natal/rn no qual foi feito um estudo de caso. Para tanto, foram feitas entrevistas com a gestora do hotel, com os funcionários que lidam diretamente com os hóspedes e com os hóspedes, fazendo um comparativo entre as respostas, onde no total foram entrevistadas 14 pessoas. Para isso, foi feito um estudo de caráter exploratório-descritivo de abordagem qualitativa. A análise dos dados foi feita de maneira descritiva e trouxe informações acerca dos benefícios que a qualidade dos serviços proporciona para a hotelaria. Ao longo da pesquisa foram analisados nas entrevistas, pontos fundamentais para que se possa manter a qualidade dos serviços a partir das estratégias implementadas no hotel, como a satisfação total dos clientes, uma gestão participativa, onde funcionários estão integrados e comprometidos em atender bem o hóspede, no qual opiniões são aceitas para o aperfeiçoamento desses serviços de forma contínua, corrigindo erros e problemas caso necessário.

Palavras-chaves: Estratégia. Gestão da qualidade dos Serviços. Hotelaria.

ABSTRACT

The quality management in hospitality shown one of the success factors of any business, therefore, relates to the company's ability to meet the requirements of customers, thus their satisfaction, causes managers give greater importance to the strategies that make the guest feel satisfied and wanted to return to the hotel. Thus, with the expansion of competitiveness in the hospitality industry it had to emphasize the quality of the services offered becomes a differentiator in this market. The purpose of this research was to analyze the quality management as a strategic factor in the hotel industry: a case study in best western premier hotel majestic, Natal/RN, which was made in a case study. Therefore, interviews were conducted with the manager of the hotel, with staff who deals directly with guests and with guests, making a comparison between the responses, where in total 14 people were interviewed. For this, a study was made of an exploratory-descriptive qualitative approach. Data analysis was performed descriptively and brought information about the benefits that the quality of services provided for the hospitality. Throughout this study we analyzed the interviews, key points so you can maintain the quality of services from strategies implemented in the hotel, such as total customer satisfaction, participative management, where employees are integrated and committed to meeting and the guest in which opinions are accepted for the improvement of these services continuously, correcting errors and problems if necessary.

KeyWords: Strategy. Quality Management Services. Hospitality

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Conjunto total dos bens e serviços.....	15
--	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1-	Levantamento de dados sobre a temática.....	16
GRÁFICO 2-	Idade dos Funcionários.....	37
GRAFICO 3-	Sexo dos funcionários.....	38
GRAFICO 4-	Estado Civil dos funcionários.....	38
GRAFICO 5-	Escolaridade dos funcionários.....	39
GRÁFICO 6-	Profissão dos Funcionários.....	39
GRÁFICO 7-	Remuneração dos Funcionários.....	40
GRÁFICO 8-	Idade dos Hóspedes.....	48
GRÁFICO 9-	Sexo dos Hóspedes.....	49
GRÁFICO 10-	Estado Civil dos hóspedes.....	49
GRÁFICO 11-	Escolaridade dos Hóspedes.....	50
GRÁFICO 12-	Profissão dos hóspedes.....	50
GRÁFICO 13-	Remuneração dos Hóspedes.....	51
GRÁFICO 14-	Reclamação dos Hóspedes.....	52

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- Meio de hospedagem e classificação hoteleira.....	21
QUADRO 2- Cinco definições da qualidade.....	24
QUADRO 3- Características nos serviços	26
QUADRO 4- Modelo SERVQUAL.....	27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problemática.....	13
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Resgate histórico sobre a hotelaria.....	18
2.2 Classificação dos meios de hospedagem.....	20
2.3 A gestão da qualidade.....	24
2.4 Planejamento estratégico para obter a qualidade.....	29
3. METODOLOGIA.....	32
3.1 Caracterização da pesquisa	32
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	33
3.3 Coleta de dados.....	33
3.4 Análise dos dados	34
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICES.....	60

1. INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA

A presente pesquisa trata-se de uma análise sobre a gestão da qualidade na hotelaria, através de um estudo de caso no Best Western Premier Majestic. O mesmo está localizado na praia de Ponta Negra na cidade do Natal/RN.

A temática em questão vem sendo analisada desde o século XX, onde os principais autores que abordaram o tema gestão da qualidade são Deming (1990), Joseph Juran (1988), Philip Crosby (1983), Feigenbaum (1983), Kaoru Ishikawa (1985), Edson Pacheco (2005), David Garvin (2002) que deram contribuições relevantes com suas ideias nas estratégias competitivas da qualidade. O assunto é vastamente estudado e pesquisado. Há dissertações, teses, artigos científicos, e monografias que são importantes para o estudo e que colaboram para construções do processo de conhecimento.

A gestão da qualidade na hotelaria se mostra um dos fatores de sucesso de qualquer negócio, pois, relaciona-se à capacidade da empresa em atender aos requisitos dos clientes e dos segmentos de mercado que a empresa escolheu atender, de forma que supere a concorrência e que se tenha um cliente fidelizado pela qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel.

A preocupação com a qualidade surgiu no início do século XX, nas empresas quando começaram a ser contratados inspetores para fazerem avaliações dos serviços nas fábricas com o objetivo de diminuir os erros no processo de produção, apesar da presença dos inspetores, o serviço que era realizado não era satisfatório e os problemas surgiam no mercado, o que fazia com que o próprio cliente buscasse a solução. Uma prova que de fato isso ocorria, era que os primeiros carros vinham com caixas de ferramentas para que os defeitos oriundos de fábrica fossem consertados. Porém depois esse cenário começou a mudar por causa do sistema taylorista e da revolução japonesa, o que causaram melhoras com relação a qualidade (JURAN,1997).

Então as tendências e atividades na esfera da qualidade foram passando por transformações nas últimas décadas do modo que existe uma evolução da qualidade orientada para o mercado e agora passou-se a sentir seu impacto nos diversos setores de serviços. No qual os consumidores passaram a exigir produtos

de alta qualidade, preços competitivos e excelência nos serviços. Dessa forma a gestão da qualidade dos serviços adquiriu nova dimensão e há um interesse cada vez maior na melhoria deste.

O turismo, como é uma atividade marcada pela prestação de serviços, vem passando por mudanças para atender uma demanda e vencer a competição do mercado, para isso os hotéis deixaram de utilizar os ambientes apenas para acomodar pessoas e passaram a oferecer espaços multifuncionais que oferecem diversos serviços onde o hóspede não mais precisa sair para se alimentar, praticar uma atividade de lazer ou comprar um *souvenir*, os hóspedes tem toda uma estrutura para essas atividades e estão dispostos a pagar por estes serviços.

A qualidade é necessária para que se possa alcançar um diferencial. No qual essa qualidade na prestação dos serviços oferecidos deve ser levada em consideração caso haja interesse por parte dos gestores que seus serviços possam atingir a satisfação de seus clientes. Esta pode se transformar em um retorno positivo para empresa, no qual essas pessoas irão dar mais credibilidade à marca da empresa tornando-a mais conhecida e valorizada no mercado hoteleiro. Uma vez que o mercado atualmente se encontra cada vez mais competitivo trazendo mudanças que fazem com que as empresas busquem novas táticas ou estratégias para se manter nele e não entrar em declínio.

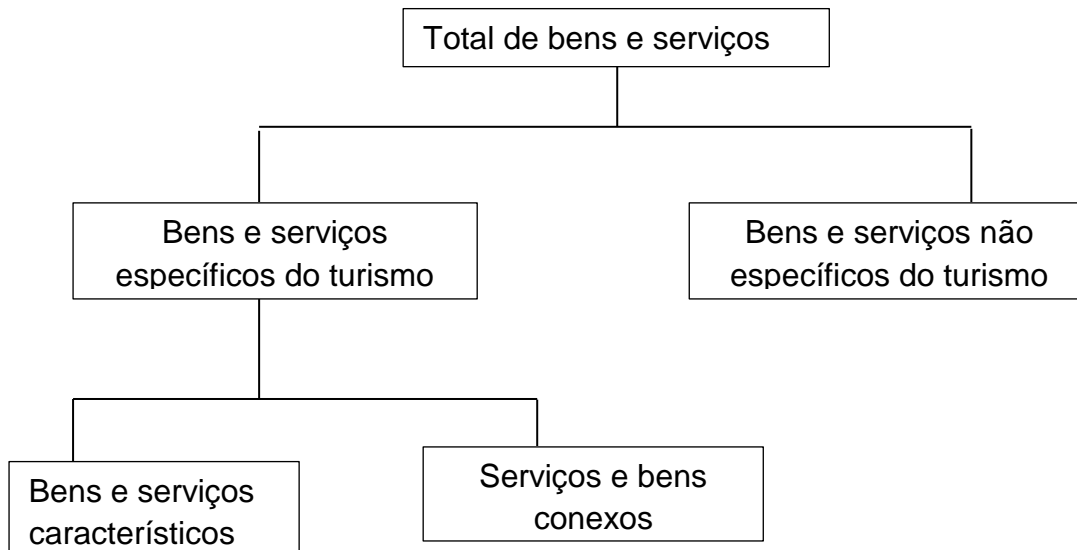
No ano de 2007, as Atividades Características do Turismo geraram uma produção de R\$ 168,8 bilhões. Constituindo-se, exclusivamente, como atividades prestadoras de serviços, sua participação no total do valor da produção gerado pelo setor de serviços foi de 7,1%. Na comparação com a economia brasileira, este valor representou 3,6%. (IBGE, 2007)

A atividade de serviços de alimentação apresentou a maior participação no valor adicionado pelas atividades do turismo, 35,0%, com R\$ 28,9 bilhões. Em seguida vem o transporte rodoviário, com R\$ 17,4 bilhões, e as atividades recreativas, culturais e desportivas, com R\$ 14,8 bilhões. (IBGE, 2007) Isso mostra o quão importante é o setor de serviços no Brasil e sua relevância para o aumento do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro.

A figura a seguir explana de forma esquemática, a inserção dos produtos característicos do turismo no conjunto total dos bens e serviços, que nele pode estar

de forma geral, os hotéis, segunda residências, restaurantes, transportes marítimos, ferroviários, agências, atividades desportivas, de lazer entre outras.

Figura 1- Conjunto total dos bens e serviços



Fonte: IBGE (2007)

Diante do exposto, esta pesquisa se limita a um estudo de caso no hotel Best Western Premier Majestic, localizado na praia de Ponta Negra, Natal-RN, no qual a rede Best Bestern se faz presente com mais de 4.000 hotéis em mais de 100 países e territórios em todo mundo. (Best Western Premier Majestic) O estudo consiste em um recorte transversal, vislumbrando o momento atual. É abordado com um enfoque funcionalista, verificando a importância na perspectiva tanto gerencial como dos clientes.

Desse modo, o presente estudo tem como problema de pesquisa o seguinte: **Qual a importância da gestão da qualidade como fator estratégico no hotel Best Western Premier Majestic de acordo com a perspectiva gerencial e dos clientes?**

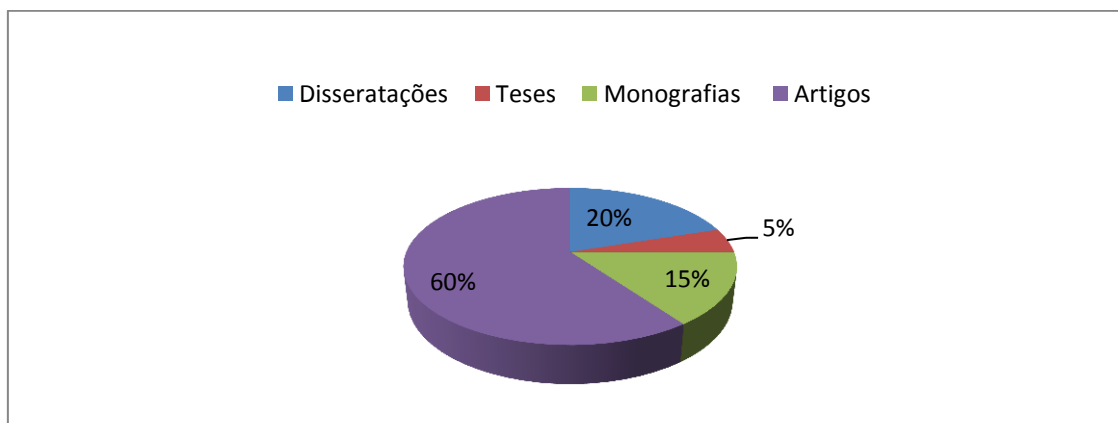
1.2 JUSTIFICATIVA

A investigação proposta nesse estudo se justifica em linhas gerais na relevância que a gestão da qualidade tem para o setor hoteleiro, uma vez que há uma necessidade dos setores da atividade de se manter no mercado competitivo, no qual para isso deve-se ter um olhar mais criterioso a respeito do produto ou serviço que se está sendo oferecido ao público-consumidor segundo uma visão mais rebuscada na ótica da qualidade e assim garantindo a fidelização desse hóspede que busca a excelência do que está sendo oferecido.

O motivo de escolha de caráter pessoal e se deu pelo fato de já ter trabalhado com o assunto no transcorrer do curso, o tema se faz relevante para a área de estudo e que pode contribuir para a ampliação do mercado de trabalho.

O estudo se faz importante nos âmbitos econômico e acadêmico científico. No econômico, pelo fato de o setor de serviços gerar divisas para o Brasil como já citado anteriormente dando uma injeção na economia brasileira com valores significativos. No que tange o Rio Grande do Norte também se faz importante pelo nível turístico que tem o Estado e pelo fato da qualidade ser um fator que levará o turista a escolher o destino. Já com relação à importância do tema para academia o mesmo se faz importante uma vez que foi encontrado material insuficiente que tivesse uma abordagem voltada para a cidade do Natal, foi feito um levantamento bibliométrico no qual foram encontradas quatro dissertações, uma tese, três monografias e doze artigos científicos, conforme apêndice A.

Gráfico 01:



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O levantamento bibliométrico demonstrado através do gráfico acima, contribuíram para abreviação do tempo dedicado a revisão bibliográfica, no qual deu respaldo para que houvesse aprofundamento acerca da temática, servindo como base na produção do conhecimento.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão da qualidade como fator estratégico na hotelaria de acordo com a perspectiva gerencial e dos clientes no Hotel Best Western Premier Majestic - Natal/RN

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Conhecer o histórico da rede Best Western de hotéis.
- b) Verificar a percepção dos hóspedes quanto à qualidade dos serviços que são oferecidos pelo hotel.
- c) Investigar a percepção dos funcionários quando a qualidade dos serviços no hotel.
- d) Averiguar a visão do gestor quanto à qualidade dos serviços oferecidos.
- e) Identificar as estratégias que o gestor utiliza para manter a qualidade nos serviços.

2 . REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RESGATE HISTÓRICO SOBRE A HOTELARIA

A prática de hospedar pessoas é considerada antiga, onde “a própria palavra hospedagem, do latim *hospitium*, significa hospitalidade (dada ou recebida). E hospitalidade, também originária do latim *hospitalitas*, significa o ato de oferecer bom tratamento a quem se dá ou recebe hospedagem”. (PEREIRA, 2007)

No Brasil o ato de hospedar pessoas remete aos tempos da colônia, manifestado pela acolhida de viajantes por moradores locais, a prestação do serviço de hospedagem com finalidade comercial demorou bastante para existir. (RIBEIRO, 2001, p. 23) onde por influência dos portugueses tinha-se por tradição se hospedar na casa de parentes ou amigos.

Com a abertura dos portos, com o aumento de estrangeiros no Brasil começou a surgir uma forma de hospedagem comercial, influenciada, principalmente, pelos franceses e ingleses. Durante o século XVII a hotelaria era exercida juntamente com outros ofícios como barbeiros, sapateiros, alfaiates que além de sua especialidade eram também vendedores e estalajadeiros. Até o século XVIII no Rio de Janeiro e em São Paulo, só havia hospedarias para atender aos viajantes europeus. (PIRES, 2011, p.18)

Por volta do século XVII, na cidade do Rio de Janeiro começou a surgir estalagens e casas de pasto onde eram oferecidos refeições a preços fixos e quartos para dormir. Em 1808, com a chegada da corte real portuguesa ao Rio de Janeiro e a abertura dos portos às nações amigas, houve um aumento do fluxo de pessoas e da demanda por alojamento, fazendo com que casas de pensão, hospedarias e tavernas abrissem suas portas aos viajantes e passassem a adotar a denominação de hotel. (E-TEC BRASIL- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2010)

Então a chegada da corte real portuguesa no Brasil foi de suma importância para que os meios de hospedagem no país comesçassem a tomar formas, para que assim chegasse ao que conhecemos nos dias atuais.

O termo hotel, no jargão nacional, passou a ser utilizado definitivamente em virtude da necessidade de anunciar o serviço junto aos estrangeiros que visitavam o Brasil. Em 1817, o jornal A Gazeta do Rio de Janeiro trazia anúncio de um mesmo estabelecimento com denominação de Hospedaria do Reino do Brasil e depois Hôtel Royaume Du Brésil.

Ainda no referido ano na cidade de São Paulo começava o surgimento dos empreendimentos hoteleiros como o Hotel Palma, o Hotel Paulistano, o Hotel do Comércio, o Hotel Itália e os alloggios – pequenos hotéis italianos onde a comida era farta e o vinho generoso. (RIBEIRO apud DUARTE, 1999). Assim, a hotelaria na cidade de São Paulo passou a ter sua expressividade e importância na capital.

Com a expansão da hotelaria, nos meados da década de 1970, foi estimulada pelo crescimento do número de viagens, possibilitado pelo desenvolvimento da infraestrutura dos transportes aéreo e rodoviário. Também contribuíram para o desenvolvimento de novos empreendimentos o elevado nível de atividade econômica no período e os incentivos para os investimentos no setor de turismo oferecidos pela Embratur, a partir da segunda metade da década de 1960, assim como os financiamentos do BNDES e os incentivos fiscais (Fiset, Fungetur, Finam e Finor). Nesse período, cabe destacar a expansão das redes hoteleiras locais, assim como a entrada no país das grandes cadeias internacionais, motivadas pelo crescimento econômico e o aumento dos investimentos de empresas estrangeiras no Brasil. A partir de 1994, com o fim do processo inflacionário e o começo de um novo ciclo de crescimento econômico, iniciou-se uma fase de expansão da demanda hoteleira no Brasil. O crescimento da renda da população e dos investimentos de empresas nacionais e estrangeiras no país, notadamente em infra-estrutura, impactou o aumento do número de viagens domésticas, assim como o aumento da entrada de turistas estrangeiros. Esse período foi também marcado pelo início de um processo de reorganização e diversificação do setor, cabendo mencionar o desenvolvimento de novos empreendimentos hoteleiros, a criação de pólos turísticos (o complexo Costa do Sauípe, na Bahia, é o mais emblemático), a entrada de novas operadoras hoteleiras, o aumento da profissionalização da administração dos hotéis, especialmente das redes, e os investimentos em modernização e reposicionamento de mercado dos empreendimentos já estabelecidos. (MENDES, 2005 p. 117)

Então com o passar do tempo o cenário da hotelaria foi se diversificando e se reestruturando para atender a demanda no mercado com estratégias que atendessem ao turista onde também começaram a surgir a modernização das instalações buscando aprimorar e aperfeiçoar os processos que trariam a satisfação do hóspede.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM: QUALIDADE NA HOTELARIA

A classificação dos hotéis por categoria tem por finalidade indicar os níveis de conforto que variam de uma a cinco estrelas no qual equivale aos serviços que estão sendo oferecidos e de que forma eles estão sendo apresentados para os clientes, onde os mesmos poderão escolher o hotel de acordo com suas necessidades e possibilidades. Faz-se importante primeiramente conceituar o entendimento sobre meios de hospedagem,

Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária. (artigo 23 da Lei nº 11.771/2008).

Segundo Castelli (2003, p.56) Uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias oferece alojamento à clientela indiscriminada.

A classificação hoteleira varia de país para país, dessa forma o método da comparação entre as categorias entre os países não é recomendável, assim deve-se conhecer o método utilizado para a classificação dos meios de hospedagem no Brasil:

Recentemente, com a explosão do turismo no mundo esta necessidade de padronização, sistematização e, propriamente, a classificação de padrões de qualidade aumentou, o que levou vários países a renovar e modernizar seus sistemas de classificação como estratégia de promover e assegurar a sua competitividade no mercado global altamente disputado. Assim, a exemplo de vários países, tais como França, Portugal, Alemanha, Suíça, Dinamarca, Chile, Peru e outros, o Brasil está construindo de forma participativa o seu sistema de classificação hoteleira (MTUR 2010).

Segundo Castelli, (2003, p.59) Na medida em que o turismo alcançava proporções mundiais, os governos passaram a exercer um controle cada vez maior sobre os hotéis, através de determinações, visando assegurar ao cliente a qualidade dos serviços, o grau de conforto e, ainda, a oportunidade de escolha antecipada, para o que foi necessário estabelecer-se uma classificação hoteleira.

Assim, o Brasil está estabelecendo um sistema de classificação com finalidade de assegurar a competitividade em um mercado que está em constante

crescimento, buscando atender a demanda e as exigências por parte dos consumidores.

Para o Ministério do turismo (2010) O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), construído por meio de uma ampla parceria entre o Ministério do Turismo, Inmetro, Sociedade Brasileira de Metrologia e sociedade civil, é um importante passo para possibilitar a concorrência justa entre os meios de hospedagem do país e auxiliar os turistas, brasileiros e estrangeiros, em suas escolhas.

O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) estabeleceu categorias específicas para cada tipo de meio de hospedagem, no qual as estrelas atribuídas a um meio se difere do outro, ou seja a classificação 5 estrelas atribuída a um hotel não será igualmente ao 5 estrelas de uma pousada (MTUR, 2010).

Quadro 1- Meios de hospedagem e classificação hoteleira

MEIO DE HOSPEDAGEM	CLASSIFICAÇÃO
Hotel	De 1 a 5 estrelas
Hotel Fazenda	De 1 a 5 estrelas
Cama & Café	De 1 a 4 estrelas
Resort	De 4 a 5 estrelas
Hotel Histórico	De 3 a 5 estrelas
Pousada	De 1 a 5 estrelas
Flat/Apart-Hotel	De 5 a 5 estrelas

Fonte: Mtur, 2010

Ainda cabe ressaltar as respectivas características dos meios de hospedagem que de acordo com o Sistema Brasileiro de Classificação, são:

I - Hotel: estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária;

II - Resort: hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento;

III – Hotel fazenda: localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo;

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

V – Hotel histórico: instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida;

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

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

Há requisitos que colabora para a classificação do meio de hospedagem que se divide em três a infraestrutura, qual é um requisito vinculado as instalações e aos equipamentos, os serviços que são requisitos vinculados as ofertas de serviços e por fim a sustentabilidade Requisitos vinculados às ações de sustentabilidade (uso dos recursos de maneira ambientalmente responsável, socialmente justa e economicamente viável, de forma que o atendimento das necessidades atuais não comprometa a possibilidade de uso pelas futuras gerações) (MTUR, 2010).

A classificação possui validade de 36 meses, após esse prazo será feita uma nova avaliação pelos órgãos competentes onde serão verificados a manutenção do atendimento aos requisitos de classificação (MTUR, 2010).

Diante do exposto, As classificações hoteleiras são de suma importância, pois é através dela que o hóspede se baseia para escolher o meio de hospedagem que lhe cabe, de acordo com os serviços e conseqüentemente o valor de onde se está buscando a hospedar.

Os meios de hospedagem são responsáveis por colaborar com o conforto e descanso do turista, o profissional desse setor, assim como outros trata diretamente com as exigências desses consumidores que no mínimo em suas estadias procuram ser tratados como se estivessem em suas casas ou até melhor. E o setor hoteleiro por meio da prestação de serviços tenta atender essas necessidades e desejos desses consumidores.

Dessa forma, um cliente interage com o ambiente físico, processos e indivíduos, o que resulta numa percepção de todos esses aspectos situacionais, conduzindo a um julgamento em que se decide se a experiência foi satisfatória ou não. Quando o serviço prestado tem a

capacidade de satisfazer, é então considerado de boa qualidade. (CAUCHICK,2001, p.48)

Embora por vezes as organizações deixem passar por despercebido aspectos de suma importância que é a qualidade no atendimento que se está oferecendo aos hóspedes e que a falta desde, pode trazer consequências negativas a imagem da empresa.

Um hotel deve atender às necessidades dos clientes, que desejam um local seguro, tranquilo, conveniente para permanecerem por um tempo, um local onde os clientes possam dormir, comer, assistir televisão etc. Uma vez que as necessidades são identificadas, torna-se necessário saber como atendê-las. Para fazer isso, é necessário estabelecer especificações que possam ser atendidas e praticadas por todos. No quarto do hotel existem especificações que descreve cada um dos componentes do quarto, desde a cama, TV, até produtos de higiene do banheiro. Estabelecer especificações para atender exatamente aos requisitos dos clientes deve ser a meta da organização, como no caso de um hotel. Dessa forma, qualidade é entendida como atendimento às especificações. (CAUCHICK, 2001, p.51)

Isso significa que os serviços oferecidos pelo hotel são a força motriz que o move, logo estes devem estar constantemente passando por aperfeiçoamentos e revisões para um impecável atendimento e satisfação total do cliente.

A título de exemplo, a satisfação em serviços hoteleiros corresponde do composto de uma avaliação que o hóspede-cliente faz principalmente das experiências na acomodação (apartamento), alimentos e bebidas (alimentação) e acessibilidade (facilidade dos serviços serem prestados). A satisfação ou a insatisfação é uma balança que o hóspede faz de todos os momentos da estada e que tem como medida o padrão mínimo esperado pelo cliente (TEARE; CALVER, 1996 p. 34 apud DAL' MASO).

A atividade hoteleira está intimamente relacionada à prestação de serviços. É um local destinado a abrigar pessoas de origens heterogêneas, com temperamentos, propósitos e interesses muito diversos. É um estabelecimento comercial peculiar, que nunca se pode permitir fechar-se ou de estar alerta para os clientes (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000 *apud* DAL' MASO).

Isso significa que na hotelaria há diferentes hóspedes com suas respectivas culturas e que os gestores devem montar estratégias para que seus funcionários saibam lidar com essa pluralidade que é recebida diariamente, tornando um diferencial competitivo no mercado da hotelaria que por vezes acaba se tornando esquecido ou deixado de lado, por falta de um ou recrutamento, treinamento adequado para aqueles que vão se deparar com diferentes situações e que

necessita de pessoas bem treinadas, motivadas e comprometidas com a organização para que eles possam realizar seu trabalho de forma exitosa.

2.3 A GESTÃO DA QUALIDADE

O termo gestão da qualidade se faz conhecido e se configura como um termo utilizado tanto nas organizações, no qual se tem uma visão técnica onde se alia a teoria à prática, como no uso comum, pois a qualidade se faz necessária e está presente no cotidiano das pessoas em geral.

Qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e também nas empresas (ao lado de palavras como produtividade, competitividade, integração, etc). A satisfação dos clientes quanto à qualidade de um produto depende ainda da relação entre a expectativa sobre o produto no momento da aquisição e a percepção adquirida sobre o produto no momento do consumo. São várias as interpretações do que seria a qualidade, seria uma forma de avaliar o serviço prestado, para outros o valor agregado ao produto, a marca, o grau de inovação de um serviço, rapidez, formas de atendimento, enfim, tudo dependerá da expectativa do consumidor com o produto ou serviço oferecido. (CARPINETTI, 2010)

Este tema é vastamente discutido por autores renomados que buscaram uma evolução dos conceitos nos transcorrerem dos séculos. Dessa forma foram estruturados conceitos sobre o tema gestão da qualidade, como os seguintes: A qualidade consiste nas características do produto que vão de encontro das necessidades dos clientes e, desta forma proporcionam a satisfação em relação ao produto (JURAN, *apud* MIGUEL, 2005, p.19).

Já segundo Garvin (1992), podem-se identificar cinco abordagens principais para a definição da qualidade: a transcendente, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor, conforme está representada no Quadro 2.

Quadro 2 *Cinco definições de qualidade*

I. Transcendente:

- “De acordo com a visão transcendente, a qualidade é sinônimo de excelência inata”. É não só absoluta, como também universalmente reconhecível, uma marca de padrões irretorquíveis e alto nível de realização.

I I. Baseada no produto:

- As definições baseadas no produto são bastante diferentes: veem a qualidade como uma variável precisa e mensurável.
-

I I I Baseada no usuário

- As definições baseadas no usuário partem da premissa de que a qualidade “está diante dos olhos de quem observa”. Admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos ou necessidades e que os produtos atendam melhor suas preferências sejam o que eles acham de melhor qualidade.

I V Baseada na produção

- As definições baseadas na produção concentram-se no lado da oferta de adequação e se interessam basicamente pelas práticas relacionadas com a engenharia e produção

Fonte: Garvin, 1992 p.48

Pode-se deduzir a partir das cinco definições sobre a qualidade de Garvin (1992), que entre os conceitos distintos existem implicações importantes, pois ajuda a explicar as diferentes percepções acerca do tema, onde mostra o quão pode ser complexo implementar a qualidade em uma organização.

Como regra geral, a ênfase da qualidade no processo centra-se na eliminação de defeitos, ao longo de fases bem definidas, que vão da percepção dos defeitos, passam pela sua correção e desaguam na eliminação de suas causas (ações preventivas). De certa forma essa concepção nunca mudou, ao longo do tempo, foi à noção de defeito, hoje inteiramente substituída pelo conceito de perda muito mais amplo. (PACHECO, 2005 p. 37)

Dessa forma, a inserção da qualidade nas empresas se deu de forma positiva no processo de fabricação de bens duráveis e logo depois essa gestão passou a ser colocada em prática em todas as empresas com finalidade de eliminação de defeito que por sua vez começou a ter uma ação preventiva para que esses erros não ocorressem mais, garantindo assim a satisfação do consumidor.

A concepção operacional da qualidade, em sua forma mais ampla, dá origem à gestão da qualidade no processo. A gestão da qualidade no processo pode ser definida de forma sucinta, como direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente (PACHECO, 2005, p.37).

Assim centra-se no empenho pela melhoria do processo produtivo. Dois conjuntos de procedimentos são típicos nesse esforço: ações de controle e as melhorias do processo de produção (PACHECO, 2005, p.37)

Deste modo, essa concepção operacional da qualidade começa com o empenho dos funcionários para que se tenha como resultado final os desejos dos consumidores atendidos, a qualidade é relacionada comumente à forma de tratamento que é dado pelo funcionário para com o cliente e essa diferenciação do

tratamento determinará ao ver do cliente se a organização possui ou não qualidade nos serviços.

É importante ressaltar que na gestão da qualidade o foco principal é a satisfação do cliente, sendo esta satisfação um dos principais motivos que determina a existência e a sobrevivência da empresa no mercado competitivo.

Para melhor compreender o que são serviços, faz-se necessário tomar por relevantes suas principais características que são observadas por Las casas (2008, p.14) Onde o autor diz que os serviços são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.

Quadro 3- Características dos serviços

Intangibilidade:	Significa que os serviços são abstratos
Inseparabilidade:	Não se pode estocar produzir ou estocar serviços como se faz com os bens. Geralmente os serviços são prestados quando o vendedor e comprador estão frente a frente.
Heterogeneidade:	Refere-se à possibilidade de se manter a qualidade de serviço constante
Simultaneidade:	Diz que produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo e, sendo assim, será sempre necessário sempre considerar o momento de contato com a clientela como fator principal de qualquer esforço mercadológico.

Fonte: Las Casas (2008 p. 14)

Como lembra Villanueva (2006) a intangibilidade é uma das principais características nos serviços, pois são ações de satisfação dos clientes que não se pode nem tocar, apenas oferecer. A inseparabilidade faz parte de um processo, por tanto não se pode utiliza-lo separadamente, isso significa que o mesmo é consumido durante a ação do servir, do apresentar o serviço *face to face* com o cliente. Já a heterogeneidade entende-se como a qualidade dos serviços de forma constante, no qual se torna impossível uma padronização dos serviços uma vez que um se difere do outro e não é desempenhada da mesma forma e isso vai de acordo com cada empresa. A simultaneidade está presente tanto na produção como nos serviços, porém nos serviços ocorre de uma forma mais imediata, pois se o serviço não for utilizado na hora em que se perde ou ocorre, o mesmo acaba perdendo a sua capacidade. E a característica principal deste é o contato direto com o cliente para que se possa sobressair no mercado competitivo.

O cliente é o principal agente do processo, pois a utilização e avaliação da qualidade da empresa são feitos pelos clientes e a forma com que é oferecida a qualidade dos serviços é que vai gerar a satisfação deste.

Para Gianesi (2010), a avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado.

Dentre os modelos utilizados para medir a qualidade dos serviços os mais estudados são o SERVQUAL e o SERVPERF no qual o primeiro possibilita a avaliação da satisfação dos clientes através das percepções e expectativas e o segundo apenas as percepções (SALOMI, 2004) Segundo Villanueva (2006), El modelo servqual fue creado por los profesores S. Parasuraman, Valerie Zeithaml y Berry, entre 1985 y 1988. Las 22 preguntas referentes a las percepciones y a las expectativas correspondem a las cinco dimensiones de la calidad.¹ Conforme pode ser visualizado no Quadro 4.

Quadro 4- Modelo SERVQUAL

Item	Expectativa (E)	Desempenho (D)
1 Aspectos Tangíveis	Eles deveriam ter equipamentos modernos	X Y Z têm equipamentos modernos
2	As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas	As instalações de X Y Z são visualmente mais atrativas
3	Os seus empregados deveriam estar bem vestidos	Os empregados são bem vestidos
4	As aparências das instalações das empresas deveriam estar conservadas de acordo com o serviço oferecido	As aparências das instalações x y z é conservada de acordo com os serviços oferecidos
5 Confiabilidade	-Quando essas pessoas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo	Quando X Y Z promete fazer algo em certo tempo ele realmente faz
6	-Quando os clientes tem algum problema com essas empresas, elas deveriam ser solidárias e deixa-los seguros	Quando você tem um problema com a empresa X Y Z, ela é solidária e te deixa seguro
7	-Estas empresas deveriam ser de confiança	X Y Z é de confiança
8	-Eles deveriam oferecer o serviço no tempo prometido	X Y Z fornece o serviço no tempo prometido
9	-Eles deveriam manter seus registros de forma correta	X Y Z mantém seus registros de forma correta
10 Presteza	Não seria de se esperar que eles informassem os clientes os clientes quando os serviços fossem executados	X Y Z não informa exatamente quando os serviços serão executados
11	Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas	Você não recebe serviços imediatos de X Y Z
12	Os empregados das empresas não tem que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes	Os empregados da X Y Z não estão sempre dispostos a ajudar os clientes
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente os pedidos	Empregados da X Y Z estão sempre ocupados em responder os

¹ O modelo SERVQUAL foi criado pelos professores S. Parasuraman, Valerie Zeithaml e Berry entre 1985 e 1988. As 22 perguntas referentes às percepções e as expectativas correspondem as cinco dimensões da qualidade.

		pedidos dos clientes			
14 Segurança	Cientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados da empresa	Você pode acreditar nos empregados da X Y Z			
15	Cientes deveriam ser capazes de se sentirem seguros na negociação com os empregados da empresa	Você se sente seguro em negociar com os empregados da X Y Z			
16	Seus empregados deveriam ser educados	Empregados da X Y Z são educados			
17	Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir as tarefas corretamente	Os empregados da X Y Z não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas adequadamente			
18 Empatia	Não seria de esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes	X Y Z não dão atenção individual a você			
19	Não se pode esperar que os empregados deem atenção personalizada aos clientes	Os empregados da X Y Z não dão atenção pessoal			
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais as necessidades dos clientes	Os empregados da X Y Z não sabe das suas necessidades			
21	é absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como seu objetivo	X Y Z não tem os seus melhores interesses como objetivo			
22	não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes	X Y Z não tem horário de funcionamento conveniente a todos os clientes			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Discordo fortemente				concordo fortemente	

Fonte: Salome et al. 2005

Conforme apresentado no quadro 3 são cinco os elementos tangíveis que estão relacionados à estrutura física da empresa e se da entre os itens (1 a 4). A confiabilidade que é a capacidade para efetuar o serviço da forma que foi prometido de forma confiável e cuidadosa (Itens de 5 a 9). A Presteza é a competência dos empregados de ajudar os clientes para se puder proporcionar o serviço com excelência compreende os itens de 10 a 13. A segurança é a forma que os empregados demonstram o conhecimento e atenção demonstrados para com os clientes se dá entre os itens de 14 a 17. Por fim a empatia que são as habilidades para dar e mostrar a credibilidade e confiança (itens 18 a 22). Dessa forma, o modelo auxilia mensurar o julgamento feito pelo cliente após usufruir do serviço a qual foi prestado pela organização, no qual a empresa poderá transformar os dados obtidos em informações que serão revertidas de forma positiva para empresa, melhorando dessa forma a prestação dos serviços.

Os autores até aqui mencionados Ganesi (2010), Villanueva (2006) Las casas (2008) Pacheco (2005) Capinetti (2010), trabalham sob o mesmo ponto de vista, pois abordam o tema gestão da qualidade com uma abordagem positivista funcional. Onde se debate a temática em torno de que a qualidade nada mais é do que a forma que o empreendimento usa para satisfazer os seus clientes e fidelizá-

los ao seu negócio. Neste sentido é de fundamental importância que as organizações façam uso dos modelos da qualidade para sobreviverem no mercado para conseguirem ser competitivas.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA OBTER A QUALIDADE

Sabe-se que o contexto em que as empresas estão inseridas englobam um cenário cada vez mais competitivo e com isso as organizações passaram a observar o quão importante é o planejamento, principalmente se quiserem implementar a gestão da qualidade dentro da empresa. Onde este planejamento servirá como base para obter o crescimento contínuo e desenvolvimento da organização. Neste sentido, planejamento estratégico é a definição dos objetivos e planos de ação de uma empresa adequados ao seu perfil, ao que ele representa e ao que deve ser feito para que ela possa concretizar sua ideia de futuro (VIERA, 2004).

Para a empresa oferecer um serviço de excelente qualidade é necessário que ela desenvolva uma estratégia de serviços que, na opinião de W. Davidow e B. Uttal, consiste em “segmentar os clientes de acordo com as suas expectativas em relação aos serviços, descobrir quais são as expectativas e ajustá-las de modo que correspondam a sua capacidade de oferecer serviços”. (CASTELLI, 1999, p.143)

Segundo Caravantes, 1997, p.21. “Estratégia é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo”.

Ou seja, para um planejamento estratégico satisfatório as ações serão montadas para que se possa chegar a um objetivo pretendido com o auxílio dos subordinados, pois são eles que lidam diariamente com os hóspedes, o papel da liderança será buscar e superar as expectativas dos clientes com os serviços que são oferecidos pelo hotel, já que no mercado atual se encontra com uma concorrência acirrada, então o foco deve estar voltado nas necessidades dos hóspedes para que um diferencial seja alcançado.

Os funcionários devem estar integrados e comprometidos com a empresa para que ela possa chegar a seu objetivo, conhecendo a empresa, sabendo aonde ela pretende chegar (metas), quais os objetivos e o que fazer para que a empresa possa alcançar o sucesso e a excelência.

Em uma primeira etapa, o planejamento estratégico deve atuar como um processo para o levantamento completo de todos os fatores que influenciam uma organização, avaliando o que ela realmente é, qual sua área de negócio e suas unidades (nesse caso, hotelaria e seus produtos e serviços), qual o mercado de atuação, qual a expectativa da clientela, quais produtos poderão ser acrescentados e quais tecnologias disponíveis (VIERA, 2004, p.124)

Em uma segunda etapa, é feita uma análise SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats), ou seja, quais são os pontos fortes e pontos fracos existentes na empresa (fatores internos) e quais são as oportunidades e ameaças que o mercado oferece (fatores externos). Tudo isso deve ser analisado para se detectar o potencial de crescimento e faturamento (VIERA, 2004.)

Então fazer a análise de SWOT ajuda a empresa na tomada de decisão, no qual também são feitas análises internas e externas da organização e a visão de futuros problemas que possam vir a ocorrer e assim solucioná-los.

Na terceira etapa, define-se a missão da empresa, ou seja o somatório de todos os objetivos, estabelecendo-se então um cronograma para a implementação do planejamento operacional, sendo que para cada objetivo, é preciso identificar metas (alvos específicos) e seus programas de atuação (projetos) (VIERA, 2004)

Segundo Pacheco (2005), a correta definição de uma forma de relacionamento da organização como o mercado e, mais em geral, com a sociedade (qualidade) é um mecanismo que conduz a um dado resultado (fator), qual seja, uma postura inovadora (liderança) que garantirá a sobrevivência da organização (ação estratégica)”.

Ou seja, a sobrevivência da organização se dá pelo conjunto de fatores entre a empresa e a sociedade no qual a empresa, através da liderança motivará seus funcionários para atender as necessidades estabelecidas pelos consumidores.

Ainda segundo Pacheco (2005), as organizações prestadoras de serviços se viram diante do mesmo dilema das empresas industriais. E não tiveram opção: investir em qualidade ou desaparecer. Essa decisão, portanto, tem todas as características de uma ação estratégica.

Para Castelli (2003, p. 144) Se todos os hotéis oferecem aproximadamente a mesma coisa, quem quiser se diferenciar deverá oferecer um serviço melhor ou diferente do que os demais concorrentes. Até porque sempre existe uma maneira melhor e diferente de se fazer a mesma coisa.

A forma que as empresas encontraram para vencer a competitividade e se manter no mercado foi investindo na qualidade dos serviços partindo de ações estratégicas que podem partir desde a motivação dos funcionários para ter um tratamento diferenciado com os clientes, desde como a formulação do material de medição da qualidade ou ficha de avaliação, onde os serviços do hotel ou outro estabelecimento é medido pelos clientes e posteriormente é analisado, quantificado pelo gestor para um melhor *feedback* para a empresa. Sobre a ficha de avaliação Castelli 2003, ressalta, “permite identificar os atributos da qualidade julgados, por eles fundamentais e coletar sua opinião em relação à satisfação usufruída após o consumo. Com tais informações, devidamente tabuladas, fica claro para todos os membros da empresa o que deve ser feito para se melhorar a qualidade.”

Desse modo Soares (1994, p.56) afirma que:

Para iniciar uma ação estratégica, precisamos compreender e exercitar os quatros pontos seguintes: 1) negócio: identificar e compreender as relações entre os serviços e os mercados. 2) Sinergia: avaliar os efeitos conjuntos resultantes da relação serviço e mercado, buscando a maximização. 3) nicho de mercado: estabelecer a fração de mercado a ser atendida. 4) Estratégias e políticas: estabelecer orientações.

Para que ocorra o êxito em qualquer programa de uma determinada organização, seja de qualidade ou qualquer outro, é de suma importância que se tenha o comprometimento para que assim haja a colaboração dos envolvidos nesse processo. Dessa forma, se faz necessário um planejamento estratégico eficaz que motive, envolva os funcionários para que eles possam estar integrados com a nova gestão da qualidade que se está querendo aplicar a empresa. A inserção da qualidade na empresa é função de todos, em todos os níveis estratégicos e é pautada em um planejamento estratégico continuo onde se antecipa os erros para que eles possam ser corrigidos.

3. METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho de pesquisa se caracteriza como sendo uma pesquisa exploratória-descritiva de abordagem qualitativa. Conforme Dencker (1998), a pesquisa exploratória procura aprimorar ideias ou descobrir instituições. Caracteriza-se por possuir planejamento flexível envolvendo em geral o levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas experientes e análise de exemplos similares.

As pesquisas descritivas procuram descrever fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis. Utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e a observação sistemática. A forma mais comum de apresentação é o levantamento, normalmente realizado mediante questionário e que oferece descrição da situação e do momento da pesquisa. Segundo Dencker (1998 p.151)

De acordo com Gil (1996) a pesquisa qualitativa possui um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fatores básicos no processo de pesquisa qualitativa, que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

O tipo de pesquisa realizada foi um estudo de caso que de acordo com Dencker (1998), é o estudo aprofundado e exaustivo de determinados objetos ou situações. Permite o conhecimento em profundidade dos processos de relações sociais.

Para Gil (2009), o estudo de caso consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineados.

Para isso, já que o problema se refere a um estudo da gestão da qualidade no hotel Best Western Premier Mejestic em Ponta Negra/Natal, a pesquisa se caracterizará como qualitativa uma vez que não precisará da utilização de dados estatísticos, e sim de uma avaliação subjetiva do tema a qual foi proposto.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Como foi citado anteriormente foi realizado um estudo da gestão da qualidade no hotel Best Western Premier Mejestic no qual este é um hotel recente em Natal possui um ano e meio no mercado hoteleiro. Possuindo 135 UH'S- Unidades habitacionais e 80 funcionários efetivos. Foram realizadas 15 entrevistas, sendo 08 delas com turistas usuários do hotel, no qual os turistas foram escolhidos de forma intencional no próprio hotel e também foram realizadas 06 entrevistas com os funcionários e 01 entrevista com a gerente, a fim de construir uma análise e chegar a um entendimento abrangente do problema delineado.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a fase do método de pesquisa que tem por objetivo obter informações sobre a realidade (DENCKER, 1998, P.165).

Para a coleta de dados foi utilizada uma entrevista semiestruturada do tipo focalizada, que se constitui numa conversação informal, norteadas por um roteiro de pergunta abertas, conforme disponível no Apêndice A.

A entrevista também é uma grande ferramenta de coleta de dados e geralmente acompanha a observação seja no estudo de caso, na pesquisa ação, ou mesmo na etnografia. (HOOD, 2009, apud OLIVEIRA, 2010, p.25)

Na entrevista semiestruturada são apresentados tópicos, ao invés de questões fechadas e permitem respostas subjetivas, sem perder o quantitativo. É considerada a melhor forma por se utilizar das duas anteriores. O entrevistador segue um guia de questões, mas deve estar preparado para caso a entrevista mude de caminho. (HOOD, 2009, apud OLIVEIRA, 2010, p.25)

A investigação focalizada consiste na coleta sistemática de dados que pode contar com o auxílio de instrumentos como roteiros de entrevistas, questionários, etc. (DENCKER, 1998, P.126)

Conforme, citado anteriormente, foram entrevistados oito turistas, a gerente e 06 funcionários de modo que foram elaborados três roteiros de entrevistas específicos para os três tipos de entrevistados.

A coleta dos dados foi realizada de 05 a 11 de abril de 2013, onde foi feito uma pesquisa "in loco". No qual na entrevista as respostas foram anotadas e/ ou

gravadas pelo entrevistador (DENCKER, 1998) e após essa etapa as respostas foram analisadas.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para Yin (1984, p. 99-100) a análise de dados consiste em examinar, categorizar, tabular e, muitas vezes, recombina as evidências no sentido de atender às proposições iniciais do estudo. Sugere, especificamente para estudos de caso, que esta fase seja baseada na releitura das proposições teóricas, seguida pelo desenvolvimento da descrição do caso estudado para, no confronto entre as realidades teóricas e práticas, proceder às conclusões cabíveis.

A análise dos dados tem o objetivo de reunir as observações de maneira coerente e organizada, de forma que seja possível responder ao problema da pesquisa.

Os dados da presente pesquisa foram analisados de forma descritiva no qual dá uma visão geral dos resultados (DENCKER, 1998 P. 155), ainda segundo Dencker (1998, p. 207) também compreendem medidas de posição, de dispersão e de associação.

Vale ressaltar que durante a aplicação dos questionários não foi adotada nenhuma restrição quanto ao sexo do entrevistado, tanto os hóspedes quanto os funcionários se mostraram abertos e dispostos a responder os questionários.

Para a preservação dos nomes tanto dos hóspedes como dos funcionários, foi utilizado apenas a palavra hóspede ou funcionário seguido de número.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com finalidade de respaldar os pressupostos teóricos mencionados neste estudo, foram abordadas informações atuais enriquecendo o trabalho onde mostrou diferentes percepções sobre a qualidade dos serviços.

Os dados coletados na pesquisa foram divididos da seguinte forma, analisar o perfil dos entrevistados e em seguida fazer uma análise sobre a qualidade do mesmo. Onde foram analisadas três visões: da gerente, dos funcionários e por fim dos hóspedes.

4.1 O histórico da rede Best Western de hotéis

Segundo Lacerda 2010, p.47, o primeiro Best western Motels foi fundado em 1946 por M. K. Guertin, um hoteleiro californiano com 23 anos de experiência. A rede teve início como uma associação informal entre as propriedades com cada hotel que recomendavam outros estabelecimentos para os viajantes que se hospedavam em seus hotéis.

Com o sucesso que a associação estava fazendo outros hoteleiros americanos acabaram entrando para a rede. Em 1962 a Best Western tinha a maior reserva de hospedagem cobrindo territórios canadenses e americanos.

No ano de 1966 foi anunciada uma grande expansão dos serviços na Rede. As mudanças incluíam: Estabelecimento de um novo centro de reservas oferecendo serviço de toll-free (ligação gratuita) para empresários, agentes de viagens e viajantes de férias através de acordo com o American Express, expansão para Europa, Caribe e Pacífico, aumento dos padrões de associação, abertura de escritórios de vendas em Washington, D.C., Montreal, Phoenix e Seattle, estabelecimento de ligações com companhias aéreas e representantes de outros membros do setor de transporte e investigação da infiltração mais forte de mercados de excursões e reuniões de negócios. (LACERDA, 2010, p.47)

Nesse período a rede tomou espaço significativo no mercado hoteleiro o que fez com que na década de 70 competisse diretamente com outras cadeias de hospedagem que ofereciam todo tipo de serviço.

Acordos de filiação foram assinados com 411 propriedades na Austrália e Nova Zelândia em 1976. No ano seguinte a frase “a maior cadeia de hotéis do mundo” se tornou parte da identificação corporativa da marca e seu tema comercial. No final desta década, a Best Western estava acomodando 15 milhões de hóspedes e gerando US\$ 1 bilhão em venda de hospedagem. (LACERDA, 2010, p.47)

Na década de 80 foram assinados acordos o qual trouxeram para a cadeia 19 propriedades da rede na Dinamarca, 120 na França, 19 na Finlândia, 23 Espanha, 19 na Suécia e 93 na Suíça.

Até então, as 903 afiliadas internacionais compreendiam 34 por cento do total de membros da rede. O número de membros chegou a 2.654 hoteleiros em todo o mundo. A partir do ano de 1995, a rede disponibilizou seus primeiros catálogos na Internet. Informações completas propriedades afiliadas, incluindo fotografias, ficaram disponíveis instantaneamente para serem acessadas de qualquer computador pessoal. Foi uma das primeiras redes de hotel a disponibilizar as reservas on-line no dia 19 de dezembro deste mesmo ano. (LACERDA, 2010, p.48)

Após a década de 80, em 1995 a rede foi a primeira a disponibilizar outros serviços como reservas on-line e também catálogos de internet onde possuía informações como propriedades afiliadas e fotografias.

Em 2004 inaugurou o acesso à Internet em Alta Velocidade (High-Speed Internet Access - HSIA), com a mais rápida implementação. Em apenas oito meses, a empresa instalou Internet gratuita de alta velocidade com ou sem fio em parte das áreas públicas, e em pelo menos 15% dos quartos dos hotéis da rede. A rede Best Western de hotéis foi a primeira cadeia de hotéis a introduzir um programa corporativo de benefícios ao viajante freqüente, o Gold Crown Club Corporate Card. A primeira a criar um programa voltado para a terceira idade, o Best Western Seniority. A primeira a oferecer programas de benefícios a seus hóspedes, desde crianças a idosos. (LACERDA, 2010, p.48)

Atualmente a rede Best Western é a maior rede de hotéis no mundo, com mais de 4.000 hotéis distribuídos em mais de 100 países. (Best Western)

O hotel possui um padrão para toda a rede independente de ser o Best western Plus ou o Premier ambos exigem os itens como acesso de alta velocidade a Internet, café da manhã, ferro e secador nos quartos, máquinas de café/chá em todos os quartos, ambiente para não fumantes e música ambiente em todos os ambientes. (GERENTE, BEST WESTER PREMIER MAJESTIC).

O Best western Premier Majestic- Natal/RN possui 135 UHs divididas nas seguintes categorias: superior, luxo, super luxo, suíte e suíte sênior. O hotel possui 80 pessoas em seu quadro de funcionários. Onde opera desde 21 de dezembro de 2011 e foi inaugurado em 8 de março de 2012.

Apesar de o Best Western Premier Majestic ter dado início as suas operações há um ano e meio, o hotel já é referência pela qualidade dos serviços que são oferecidos com o reconhecimento do TripAdvisor. O projeto arquitetônico do

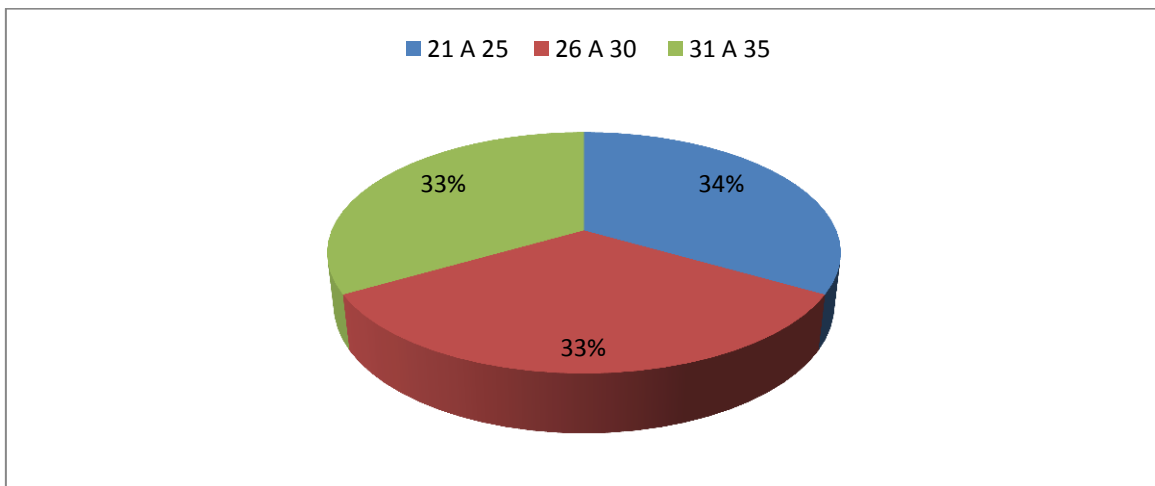
hotel é da arquiteta Samara Gosson, onde possui ambientação clássica, com uma mistura de estilos de diferentes épocas no qual possui os adornos, lustres, espelhos, quadros, importados da Espanha, Itália e França. O mesmo possui o restaurante no estilo clássico francês cujo se intitula como *La Brasserie de La Mer*, o hotel oferece um cardápio de comida francesa onde o mesmo é elaborado pelo chef Erick Jacquin.

4.2 A percepção dos funcionários quando a qualidade dos serviços no hotel

Seguem-se dados relevantes para o estudo no qual serão expostos o perfil dos funcionários entrevistados por meio de gráficos e a posteriori a análise das respostas. Analisar o perfil é considerável válido, uma vez que representam as características dos entrevistados que proporcionam os serviços do hotel.

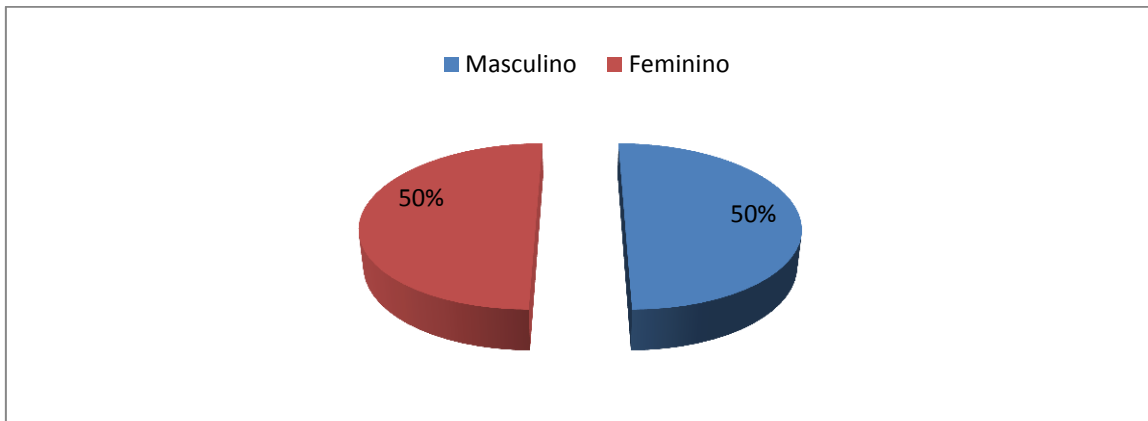
No quesito idade os funcionários do hotel estão em uma idade ativa, onde 34% estão na faixa etária de 21 a 25 anos, no qual há capacidade para dar ideias inovadoras, conforme apresentado no Gráfico 2:

Gráfico 2: Idade dos Funcionários



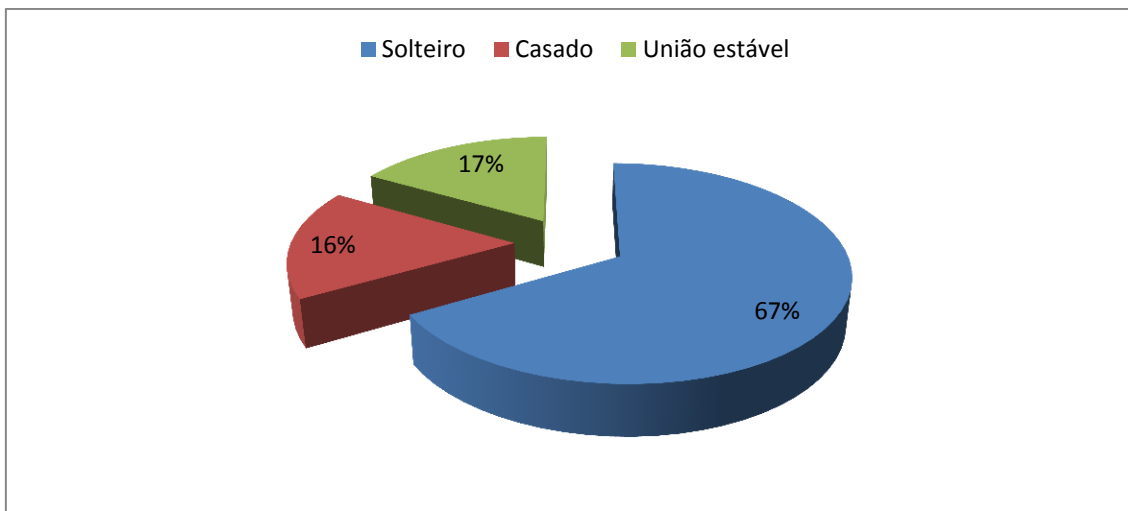
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Com relação ao sexo dos funcionários entrevistados que se dispuseram a responder o questionário, foram selecionados de forma intencional 50% homens e 50% mulheres no qual ocupavam cargos que tinham contato direto com os hóspedes do hotel. Conforme apresentado no gráfico 3:

Gráfico 3: Sexo dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

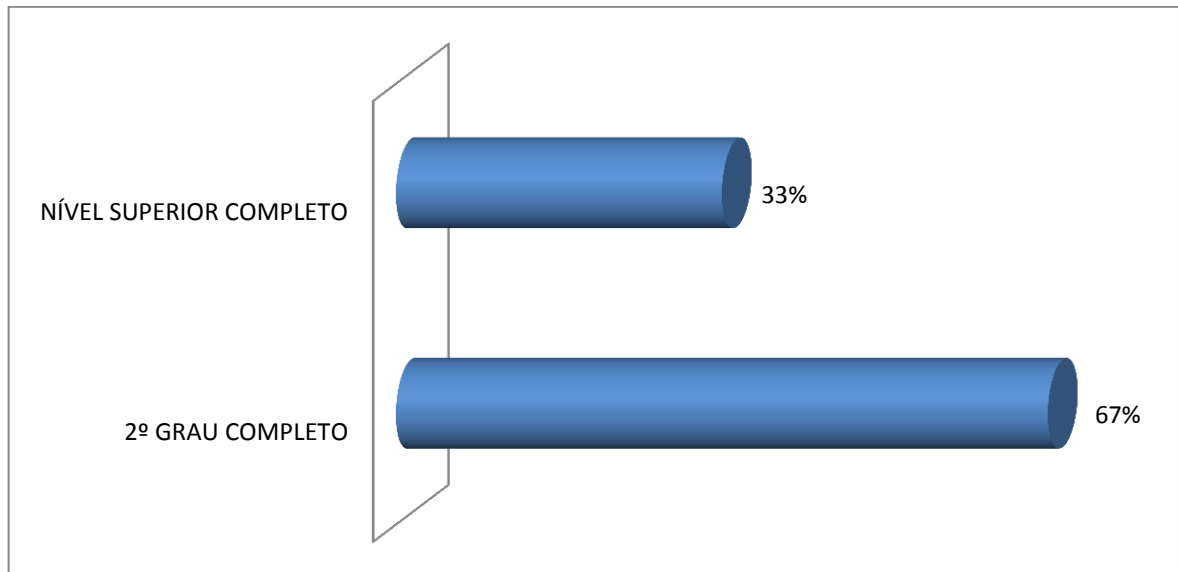
Como mostra o Gráfico 4, a maior parte dos funcionários, ou seja, 67% são solteiros e 17% declararam estar em união estável.

Gráfico 4: Estado civil dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Conforme o Gráfico 5, no que tange o grau de escolaridade, os funcionários do hotel 67% afirmaram ter o segundo grau completo e 33%, a minoria, com o curso de nível superior, o que mostra que os funcionários deveriam buscar por uma qualificação para aprimoramento dos conhecimentos.

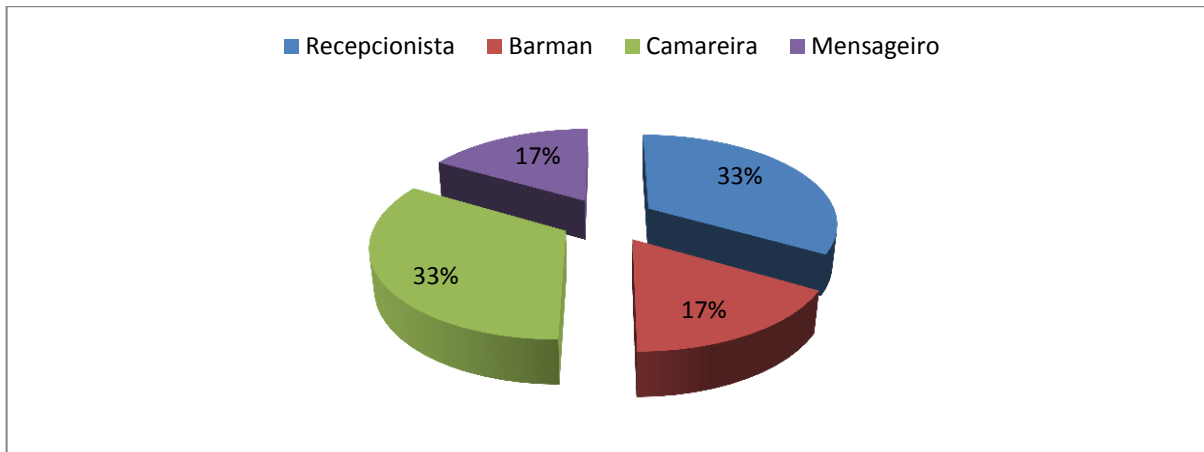
Gráfico 5: Nível de escolaridade dos Funcionários



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quanto a profissão dos entrevistados foram escolhidos os funcionários que tinham um contato direto com os clientes e estes foram, os recepcionistas, o barman, as camareiras, e o mensageiro.

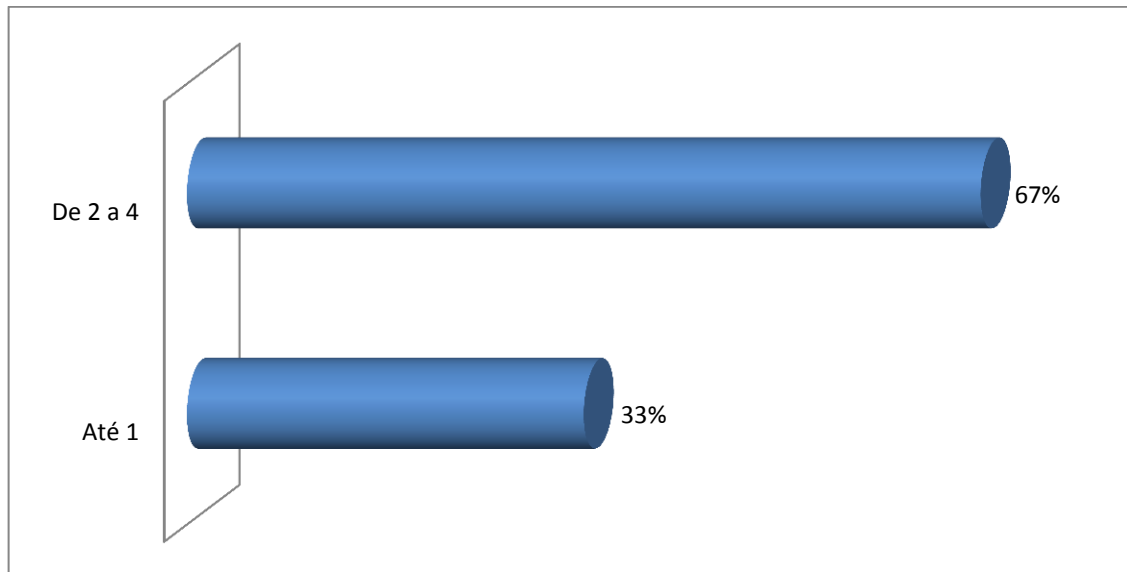
Gráfico 6: Profissão dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quanto ao fator remuneração, 67% dos funcionários afirmaram receber de 2 a 4 salários mínimos e 33% até 1 salário.

Gráfico 7: Remuneração dos Funcionários



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Após a identificação do perfil dos funcionários segue-se com a análise dos dados que foram coletados com um total de 7 funcionários, onde opinaram sobre a qualidade nos serviços e sua importância para a organização, para que dessa forma possa trazer resultados positivos para o hotel, atraindo mais hóspedes e assim tornando-os clientes fidelizados.

De acordo com a análise dos dados feita nos roteiros de entrevistas contatou-se uma visão positiva dos funcionários acerca da qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel. Foi perguntado sobre a percepção do que era a qualidade nos serviços na visão dos funcionários, as respostas dadas demonstraram conhecimento sobre o tema qualidade, conforme exposto nas falas a seguir:

“Qualidade engloba muita coisa, mas é você deixar o cliente satisfeito, acho que você consegue oferecer um serviço de qualidade com coisas simples, o cliente deve sair com sorriso no rosto se você não conseguiu isso é porque o serviço não foi de qualidade” (Funcionário 1).

“A qualidade dos serviços refere-se em deixar o hóspede satisfeito, e fazer o possível para que ele tenha uma viagem inesquecível” (Funcionário 2).

“Qualidade nos serviços é o hóspede chegar no local, ser atendido, sair e ter vontade de voltar de novo” (Funcionário 3).

A partir das respostas pode-se perceber que os funcionários buscam superar as necessidades e expectativas dos hóspedes, já que os mesmos estão pagando por um serviço e querem que este, seja oferecido de forma diferenciada.

Na pergunta seguinte foi indagado sobre a contribuição de cada funcionário para a qualidade dos serviços no hotel. 100% deles afirmaram contribuir para a qualidade do hotel, conforme apresentado na fala a seguir:

“Isso se dá tratando bem o hóspede, fazer algo que está além da minha função se a gente viu o elevador sujo o que custa eu pegar o pano e limpar? Não é porque eu sou mensageiro que eu não possa fazer isso” (Funcionário 5).

No hotel há uma liberdade na execução das tarefas, onde cada funcionário pode ajudar o outro quando necessário, a função está além do que lhe cabe, do que lhe foi posto a fazer dentro do ambiente de trabalho.

“Contribuo fazendo o máximo para deixar o cliente satisfeito nos pequenos detalhes de atendimento onde eu trabalho, se um hóspede me pede uma indicação de um restaurante eu vou procurar falar dos restaurantes que eu conheça, e quando eu falar de um restaurante que não conheça, pelo menos eu saiba de ótimas referências dele. E também procurar vê a necessidade do que esse hóspede está querendo, se ele tem preferência com o valor, captando e fazendo uma leitura não verbal do cliente” (Funcionário 6).

Para Castelli (2000, p.60), a qualidade das prestações hoteleiras, percebida pelo cliente, depende, substancialmente, das qualidades das pessoas que os executam.

Ao longo da entrevista foi perguntado sobre como cada funcionário avalia a qualidade dos serviços dentro do hotel

“De boa para ótima, porque quem vai avaliar isso aí é com mais critério é quem está hospedado. A equipe que eu trabalho se esforça para fazer o melhor, fazer o serviço de acordo com o que tem que ser feito.” (Funcionário 6)

“Dos que eu trabalhei acho que esse aqui é o melhor, a gente trabalha bem tranquilo, tem liberdade para fazer outras coisas que em outro hotel não tem. Você não tem liberdade para agilizar algo. (Funcionário 5).

Os serviços oferecidos pelo hotel no geral são bons, a equipe que está no hotel é muito boa”. (Funcionário 2)

Segundo Castelli, 2003 A maior parte dos trabalhos realizados pelas empresas e organizações diz J. Teboul, “é feito por grupos de pessoas”. portanto, a qualidade das realizações de uma empresa ou organização não é somente o resultado do desempenho de cada pessoa, mas também reflete os esforços coletivos.

Quanto às outras respostas foram relatados de forma positiva a qualidade dos serviços dentro do hotel, exceto uma que afirmou que deveria ter mais comunicação entre os setores para um melhor desempenho. A quase unanimidade das respostas reforça a ideia que os serviços prestados são de excelência.

Na questão seguinte foi abordado sobre como os funcionários lidavam com as reclamações dos hóspedes.

“É gratificante e receber um elogio do hóspede, agora quando o hóspede chega e reclama é ruim e muitas vezes eles nem reclamam para a gente, reclamam na recepção e eu tento melhorar o meu serviço, para agradar a todos”. (Funcionário 4)

“Lido de uma forma de que é uma oportunidade da gente melhorar, do hotel melhorar, porque se a reclamação é sobre uma parte física do hotel, um vazamento uma coisa encaro nem como uma reclamação, encaro como uma melhora, com um olho que a gente não conseguiu ver e que está apontando para que seja consertado” (Funcionário 6).

“Na verdade a gente gosta quando o hóspede reclama de alguma coisa, para corrigir esses erros, nós temos um livro de ocorrência, tem o e-mail onde é mandado reclamações e tem reuniões para dizer o que aconteceu e fazer por onde que não aconteça de novo. Você aprende mais quando erra do que acertando.” (Funcionário 2)

De uma forma geral os funcionários buscam resolver com presteza e rapidez as reclamações dos hóspedes, pois os mesmos sabem a importância da satisfação do cliente para que eles possam retornar ao hotel.

Quanto ao que é feito para que o hotel possa atingir um padrão de qualidade, funcionários relataram que são feitos treinamentos entre os setores, o imediatismo na resolução dos problemas para que constrangimentos sejam evitados, e a melhor experiência seja vivenciada pelo turista e também a análise das fichas avaliativas para um melhor feedback.

“São feitas pesquisas, são aplicados os questionamentos (questionários) onde são colocados no apartamento e na recepção, para a gente saber o que as pessoas querem, o que as pessoas gostam”. (Funcionário 1)

“O atendimento, a forma que a gente chega, cumprimenta o hóspede, o empenho dos funcionários para que tudo ocorra bem é o que faz o nome do hotel. Tudo isso contribui para o nosso diferencial” (Funcionário 3).

Com relação ao que o hotel faz para atingir um padrão de qualidade elevado os funcionários alegam que a preocupação com o turista é um fator

importante, já outro disse que o bom atendimento é um diferencial, um atendimento que faça com que ele se sinta em casa ao invés de um hotel.

Quanto questionado sobre o que fazer para manter o hóspede fidelizado ao hotel, os funcionários responderam o seguinte:

“Tratar bem o hóspede. O que adianta tratar mal o hóspede para ele não vir mais? Mas quando ele é bem tratado ele vem muitas vezes. Então tem que tratar bem para que ele possa voltar” (Funcionário 5).

“A gente tenta agradar o hóspede, então a gente já conhece o hóspede, tem o cadastro, eles sempre voltam porque gostaram dos serviços, deixamos cestas de frutas no apartamento e o atendimento aqui, modéstia parte todo mundo fala que é muito bom por que não tem aquela relação de hóspede funcionário, a gente tenta ser amigo, tem gente que tem o facebook da gente. Tem hóspede que sabe o nome de todos os recepcionistas. Aqui todos falam com os turistas desde o ASG até a gerente, fala com todos os hóspedes. Dar um bom dia, um olá. O Hóspede se sente importante. “eu sou importante no hotel” (Funcionário 1).

Quanto o que é feito para se manter a qualidade dentro da organização de uma forma geral foi mencionado a ética no trabalho, a postura, o bom atendimento, participar dos treinamentos oferecidos pelo hotel.

No quesito participação dos funcionários no planejamento estratégico do hotel, por unanimidade todos falaram que não participam de alguma forma do planejamento estratégico da empresa. Quando há alguma reclamação, os funcionários se reportam ao gerente para que seja repassado para os membros da diretoria, caso necessário.

“Não. Assim na verdade tem reunião com chefe de cada setor, meu modo de participar é só com minha opinião sobre o serviço que atuo, dizendo assim, assim precisa melhorar, agilizar o serviço. Melina, Kenedi e wellison Nós reportamos a eles. E Wellison é cara com muita experiência e é o nosso gerente, trabalhou em restaurantes grandes, mas tem coisa que ele não vê. Só quem vê é quem está ali na hora com o cliente”. (Funcionário 2)

“São feitas reuniões com o pessoal da gerencia de recepção ai tem a gerencia geral, que é a Melina, é feita uma reunião com o proprietário, então depois são distribuídas as informações. Dependendo se alguém tiver alguma sugestão a gente passa para Melina, e Melina passa para seu superior.” (Funcionário 1)

Foi perguntado sobre os benefícios que a qualidade dos serviços pode contribuir para o hotel e foi dito que:

“É o hóspede fiel voltando sempre. Eu acho que isso contribui para eles voltarem, porque se não tiver qualidade dos serviços eles não voltam. Eles já saem daqui dizendo: até a volta” (Funcionário 3).

“A gente tenta sempre fazer o melhor, então isso trás um retorno para o hotel. E isso faz com que o hospede venha e retorne porque gostou dos serviços. Eu já ouvi hóspede dizer que veio no hotel por que um amigo indicou, disse que gostou de tudo do hotel” (Funcionário 4).

“Manter o hóspede fiel, o que eu percebi quando entrei é que muitos clientes do hotel voltaram, então a qualidade serve para fidelizar o cliente, então mantemos o nível de qualidade que a gente tem. E mantendo isso o hotel vai estar sempre cheio e isso é ótimo para todo mundo” (Funcionário 7).

Quando se tem uma gestão da qualidade eficiente, além da empresa ter um lucro maior a mesma mantém seus hóspedes fieis, uma vez que estes não buscam outro serviço quando estão satisfeitos com aquele que lhe é oferecido.

4.3 Visão do gestor e estratégias utilizadas quanto à qualidade dos serviços oferecidos

Quanto ao perfil da gerente a mesma possui 35 anos de idade, é formada e possui especialização na área a qual atua, quanto a remuneração a mesma ganha em média de 2 a 4 salários mínimos.

Em sequência foi perguntado a Gerente do hotel a respeito da qualidade dos serviços onde a mesma enfatiza

Muito boa, a gente lê muito os opinários. A gente avalia muito por isso. Lê muito as opiniões do site de opiniões do tripAdvisor. Ganhamos um reconhecimento, ocupamos o 11º lugar como o melhor hotel do Brasil em opiniões de hóspede, porque o que importa é isso, você acha que está agradando e o cliente não está gostando, põe um colchão de um tamanho, mas que pra ele não é legal e a Best Western que é a rede que a gente está interligada é uma rede que presa muito a opinião hoje. Todos os itens de dentro do apartamento são que eles exigem e que deve ter, como a tábua e o ferro de passar, é o aquecedor de água para fazer o cafezinho, chá, o cafezinho, o roupão, agora estamos providenciando um chinelinho, para ele andar dentro do quarto que a rede está exigindo para 2013. Você ter o suporte de uma rede internacional ajuda muito a ter essa visão, algumas coisas é possível fazer outras não. O hóspede diz: “ah eu queria ter sauna”. Não tem sauna e a gente acha q não vai ter, não é todo mundo que vai usar, um custo alto, então assim... tem opiniões que o hóspede dá, e que a gente vê. Por exemplo, certa vez pediram um varal dentro do box e a gente está colocando porque muitos querem colocar o biquíni, a sunga então ouvimos muito, as vezes estamos administrando o hotel então temos que ver também se tudo está funcionando e você esquece um pouquinho dessa parte operacional e o hóspede ajuda a gente nisso. Então o hóspede ajuda nessa parte de identificar algumas falhas e a gente julga como viável ou não. Em um ano e meio de hotel a gente está mandando bem.

O hotel dentro de suas limitações busca melhorar os padrões de qualidade, diferenciando seus serviços através da superação das expectativas dos

clientes, no qual é moderado de forma que os funcionários estejam aptos, qualificados para desempenhar sua função de forma eficaz.

Quanto aos principais benefícios que a qualidade pode contribuir para a organização e de que forma se deu a gerente frisou

“O que você faz em benefício da qualidade nos serviços vai trazer benefícios pra você mesma, teu trabalho vai ser mais tranquilo, você tem tempo de fazer amizade com o hóspede, então assim tudo é uma consequência, se você um check-in maravilhoso pode cair o teto do apartamento e o hospede chegará com delicadeza ahh caiu o teto do meu apartamento, você foi tão gentil desde o início da chegada dele, que ele não vai conseguir brigar com você. Agora se desde quando ele chegou, trataram-no mal. Dai caiu o teto do quarto dele ai ele vai ter um treco. Eu que tenho 10 anos de hotelaria eu noto isso, tudo tem uma consequência e um setor depende do outro, se todos estão integrados sorrir sempre e satisfizer o que lhe é pedido as coisas dão certo”. (Gerente)

Foi perguntado a gerente, se a empresa já possuía uma certificação da família ISO, já que este possui elementos para a garantia da qualidade no meio organizacional

“Não. A gente está buscando a classificação do ministério do turismo que é as estrelas, devemos ter uma reunião com eles para ver, chamar o inmetro porque são eles que fazem isso, então, eu já olhei os itens e a gente está dentro desses itens que o ministério exige para ser um 5 estrelas. E a gente vai buscar essa primeira classificação, depois com o tempo, temos vontade de ter uma ISO, sim”. (Gerente).

Neste quesito vale ressaltar a importância da implementação da ISO na organização uma vez que agrega valor ao hotel e ganha diferencial competitivo no mercado uma vez que a certificação beneficia a empresa orientando no tratamento dos processos e ações que farão a empresa desenvolver.

Quanto ao modelo de medição da qualidade a gerente frisou que os mesmos eram frequentemente revisados para ter um *feedback* dos turistas com relação aos serviços oferecidos pelo hotel, além dos opinários a gerente revisa com frequência o *TripAdvisor* uma vez que este é um aplicativo

“É o maior site de viagem do mundo, possibilitando que os viajantes planejem e façam a viagem perfeita. O TripAdvisor oferece dicas confiáveis de viajantes reais e uma ampla variedade de opções de viagem e recursos de planejamento, além de contar com links ininterruptos para as ferramentas de reserva. Os sites com a marca do TripAdvisor formam a maior comunidade de viagens do mundo, com mais de 60 milhões de visitantes exclusivos por mês, 44 milhões de associados no segmento de marketing e mais de 100 milhões de avaliações e opiniões. Os sites operam em 30 países em todo o mundo, incluindo a China com finalidade de saber o grau de satisfação dos clientes que vieram para passar férias na cidade ou à negócios”. (TRIPADVISOR)

Segundo Albretcht e Bradford (apud CASTELLI, 2003, p 136). O boletim de desempenho ou ficha de avaliação “representa um contato direto com o esquema de referencias dos clientes”. Eles permitem identificar os atributos da qualidade julgados, por eles fundamentais e coletar sua opinião em relação a satisfação usufruída após consumo. Dessa forma, fica evidente o que deve ser feito para melhorar a qualidade.

“A gente lê diariamente, anotamos os pontos positivos, para passar para o funcionário elogios, essas coisas. E os negativos tem uma reunião mensal que a gente coloca em pauta e vê as prioridades. Daí as prioridades a gente vai buscar resolver. Tabelamos e transformamos o dado em informação. Cartas enormes de elogios a gente guarda. E quanto às críticas, quando o hóspede reclama ou sugere algo é porque ele gostou do serviço e quer deixa-lo melhor para quando voltar o problema já está resolvido”. (Gerente)

A importância de conhecer os clientes é fundamental em qualquer setor da economia. Passa-se, como já mencionado, do estágio de mercado produtor, onde a empresa criava o produto e depois lançava mão de certas técnicas mercadológicas para torná-lo conhecido e proporcionar sua comercialização, para um mercado consumidor em que primeiro se procura conhecer as necessidades, as aspirações e desejos do consumidor, para então conduzir o mesmo ao processo de fabricação, segundo as especificações detectadas entre os futuros compradores (Lakatos,1997).

Dessa forma, a revisão permanente dessas informações capta o ponto de vista dos clientes em setores do hotel como governança, alimentos e bebidas, atendimento da recepção entre outros.

Assim, para uma gestão eficiente sabe-se que é importante um planejamento estratégico visando a melhoria da qualidade dos serviços para revisão dos erros e problemas.

“A gente tem treinamentos para se alcançar essa qualidade, que o RH faz de atendimento ao cliente, a Best Western fez um intensivo com a gente antes do hotel abrir, mas os chefes de assessores costumam fazer dinâmica de grupo antes do trabalho, mas assim, acho que a gente tem que melhorar, por que o funcionário está aqui para servir, ele tem que estar sorrindo mesmo estando triste, com problemas em casa, mas aqui é o trabalho dele”. (Gerente)

Fica evidente a partir das respostas da gestora e dos funcionários, que a estratégia do hotel que se destaca é a qualidade do atendimento com os hóspedes como fator de diferenciação. E também a motivação dos funcionários para que os

mesmos possam atender os clientes de forma diferenciada ganhando a confiança e fidelidade desses hóspedes.

A proposta é a de que o relacionamento da organização com seus clientes e seus fornecedores seja orientado pelo pressuposto da satisfação das necessidades do cliente. Assim, antecipando os desejos dos clientes e assegurar a qualidade dos serviços prestados. (CARAVANTES, 1997)

Foi perguntado sobre como é feito o monitoramento das impressões e expectativas dos clientes acerca dos serviços que são oferecidos pelo hotel.

“Com reuniões semanais e com ações. A gente vê o que dá para fazer e começamos a resolver logo depois da reunião, a gente precisou pintar a madeira da piscina que está desgastado, coisas bem imediatas. Como comprar uma peça, um probleminha na descarga, o hotel ficou muito tempo sem funcionar então ressecou uma peça dela, então vamos trocando aos pouquinhos. A opinião do hóspede é que faz o hotel crescer”. (Gerente)

Quanto ao que é feito por parte da organização para que se possa atingir um padrão de qualidade elevado foi colocado que são feitos treinamentos e dinâmicas.

“A gente busca direcionar cada gerente num setor alguns diretores do hotel se juntam duas vezes por ano para elogiar o funcionário. E a gente trabalha aqui com pontos então se o hotel está lotado nosso ponto aumenta. Então a gente quer que o hotel esteja cheio para o ponto ser melhor, então isso já é um estímulo plano de saúde para os funcionários que era algo que não tinha”. (Gerente)

Através da valorização dos funcionários, da gratificação que lhes são dados a partir do trabalho bem desempenhado é que vão trazer benefícios mensuráveis para o hotel. Quando o hotel está com sua capacidade máxima de lotação a equipe é beneficiada pelo sistema de pontos cujo há um aumento no valor final do salário, ou seja, é bom para o hotel e conseqüentemente para os colaboradores. Então esse tipo de benefício e valorização do funcionário dentro da organização é importante para que haja um clima participativo e integrado onde todos colaboram para o bom funcionamento do hotel, garantindo a prestação do serviço com excelência.

Para renovar uma organização, é preciso enfatizar a valorização do homem por meio das políticas de recursos humanos. É preciso motivá-lo, treiná-lo e desenvolvê-lo para que seja como parte integrante da organização na qual trabalha e não apenas como mais um recurso, no mesmo nível dos recursos financeiros, tecnológicos e materiais. O empregado deve ser valorizado como pessoa e como

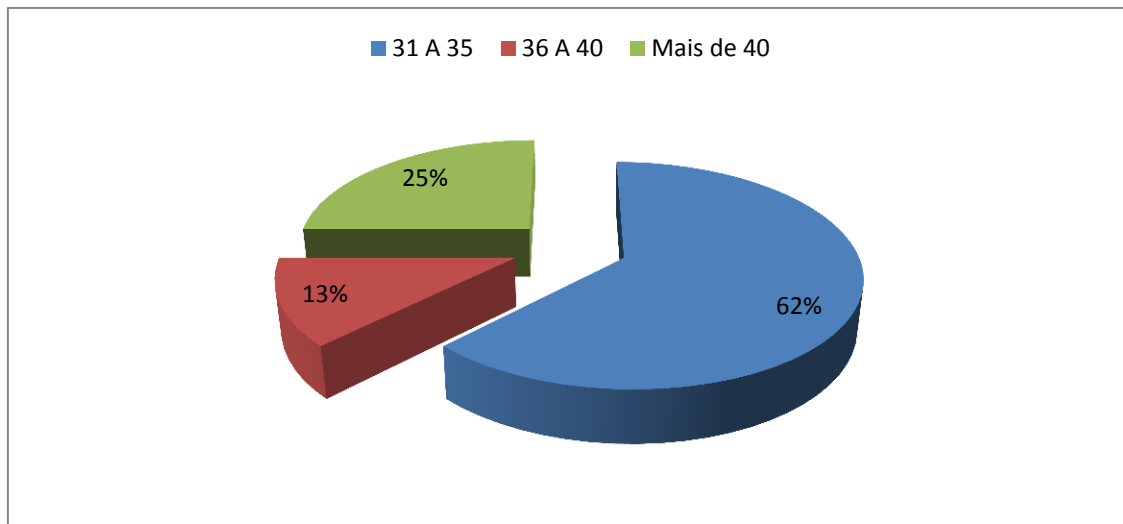
profissional; portanto, a organização deve estabelecer uma cultura e um clima de participação e de renovação contínua. A participação e integração dos funcionários é relevante para o hotel uma vez que isso mostra o quanto os mesmos estão comprometidos para que a empresa possa progredir. (Caravantes, 1997)

A empresa tende a se beneficiar quando tem funcionários bem treinados, motivados e comprometidos com o trabalho a qual desempenha, essas características são de organizações bem-sucedidas e ficou constatado isso na avaliação dos colaboradores sobre a organização o que mostra uma gestão empenhada em prol do sucesso do hotel.

4.4 A percepção dos hóspedes quanto à qualidade dos serviços que são oferecidos pelo hotel.

Com relação à faixa etária, foi constatado que a maioria dos hóspedes tinham idade entre 31 a 35 anos com 62%, o que mostra um perfil de hóspede mais maduro. Conforme apresentado no gráfico 8.

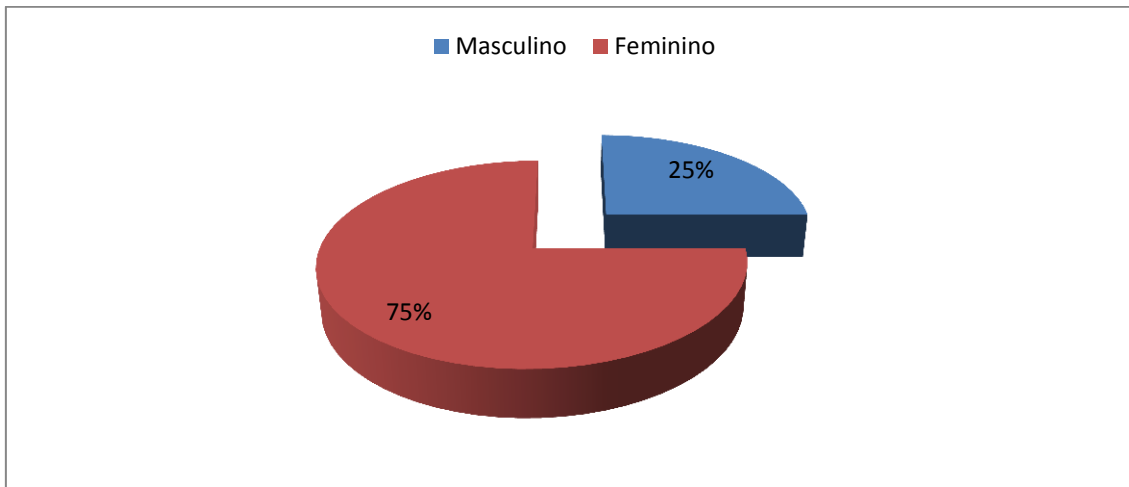
Gráfico 8: Idade dos hóspedes



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Averiguou-se que os entrevistados que se dispuseram a participar das entrevistas foram a maioria do sexo feminino com 75% conforme o gráfico 9.

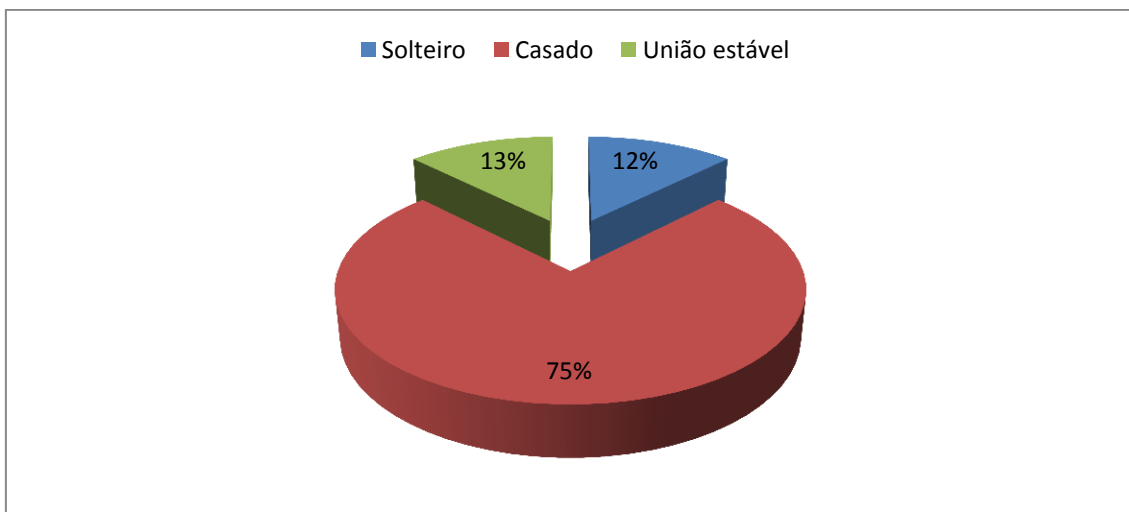
Gráfico 9: Perfil entrevistado por gênero



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

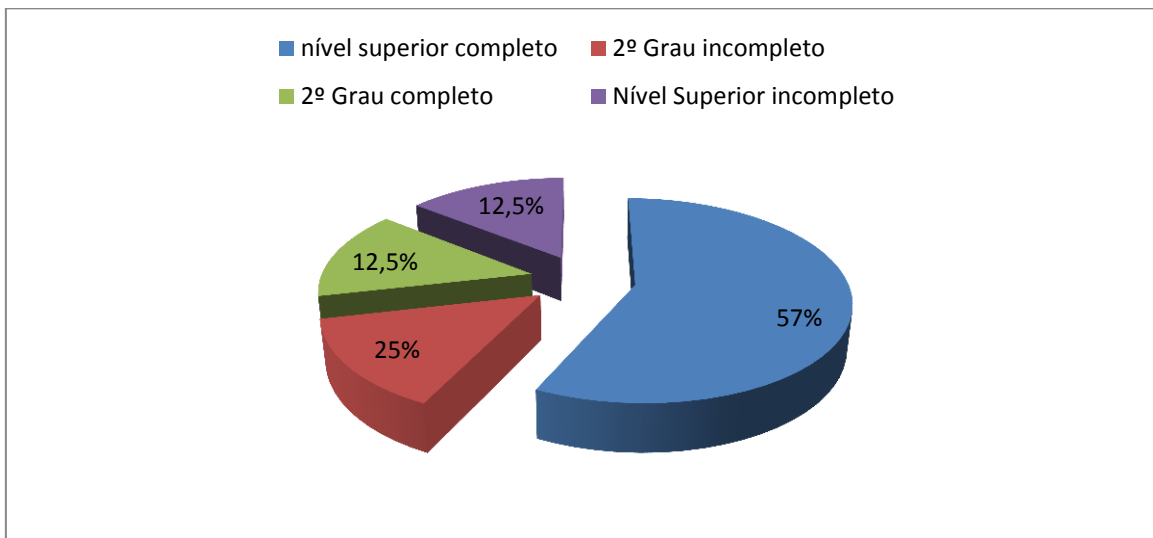
Como mostra o gráfico 10, a maior parte dos hóspedes entrevistados são casados no qual corresponde a 75%, solteiro 12% e em uma união estável 13% da amostra.

Gráfico 10: Estado civil dos clientes



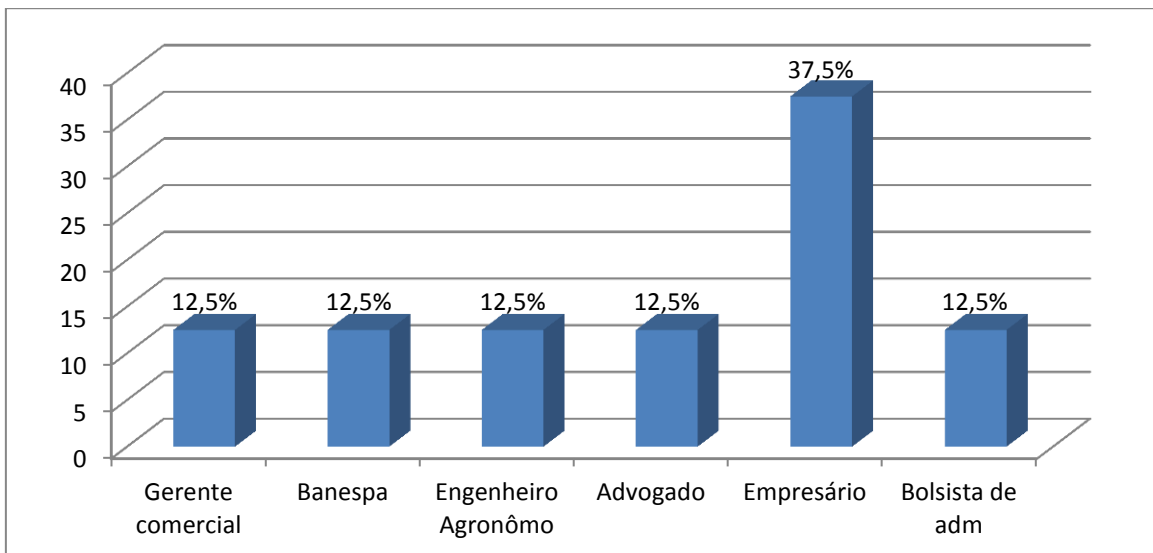
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Referente ao nível de escolaridade 57% dos entrevistados possui um alto nível de escolaridade e 25 % possui o segundo grau incompleto, como aponta o gráfico 11.

Gráfico 11: Nível de escolaridade dos clientes

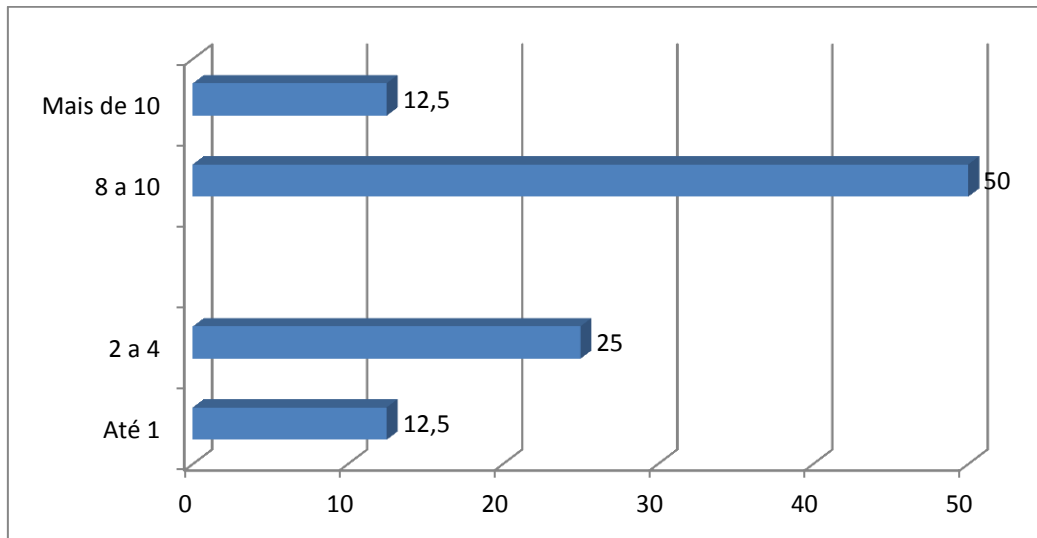
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No quesito profissão/ ocupação dos entrevistados, notou-se uma diversificação nas respostas, no qual a maioria dos entrevistados eram empresários com o percentual de 37,5%.

Gráfico 12: Profissão dos hóspedes

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quanto a remuneração dos funcionários notou-se que os mesmos são economicamente ativos, 50% dos entrevistados recebem de 8 a 10 salários mínimos 25% de 2 a 4 salários mínimos e 12,5% dos hóspedes recebem mais de 10 salários.

Gráfico 13: Remuneração dos clientes

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Após a identificação do perfil dos turistas que se hospedaram no hotel segue-se com a análise dos dados, foram um total de 8 (oito) turistas entrevistados com finalidade de saber o ponto de vista a cerca da qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel. Foi perguntada a percepção de cada hóspede sobre o que seria a qualidade dos serviços, as respostas estão apresentadas a seguir:

“A qualidade nos serviços seria o serviço bem feito, com determinação e principalmente atenção no que está fazendo e corresponder as nossas expectativas” (Hóspede 1).

“Atender as expectativas que ele está querendo fornecer para as pessoas, se é um hotel tem que ter uma boa hospedagem, um bom serviço de quarto” (Hóspede 2).

“A qualidade dos serviços consiste em tornar uma prestação de serviço satisfatória e eficaz, obtendo assim, clientes satisfeitos” (Hóspede 8).

Ainda foi mencionado pelos hóspedes de forma geral a excelência pelo que se está oferecendo, inovação nas formas do tratar bem, e também na infraestrutura do hotel, bom atendimento e conforto.

Foi perguntado se os serviços utilizados pelos hóspedes foram de qualidade e todos disseram que os serviços oferecidos pelo hotel são de excelente qualidade.

“Ótima qualidade. Boa infraestrutura, bom café da manhã, bom atendimento”. (Hóspede 5)

“Foram de ótima qualidade. O atendimento é impecável, fomos bem recebidos, o café da manhã é delicioso e bem farto. Jantamos uma vez no hotel e a comida foi muito boa também. Os serviços de camareira são bem eficientes também”. (Hóspede 7)

“Sim, todos. Desde a entrada na hora do check-in, até a hora do check-out.” (Hóspede 8).

Com relação ao bom atendimento, o contado que os hóspedes tiveram com os funcionários do hotel foram satisfatórios. Todos os hóspedes deram um feedback positivo dos funcionários.

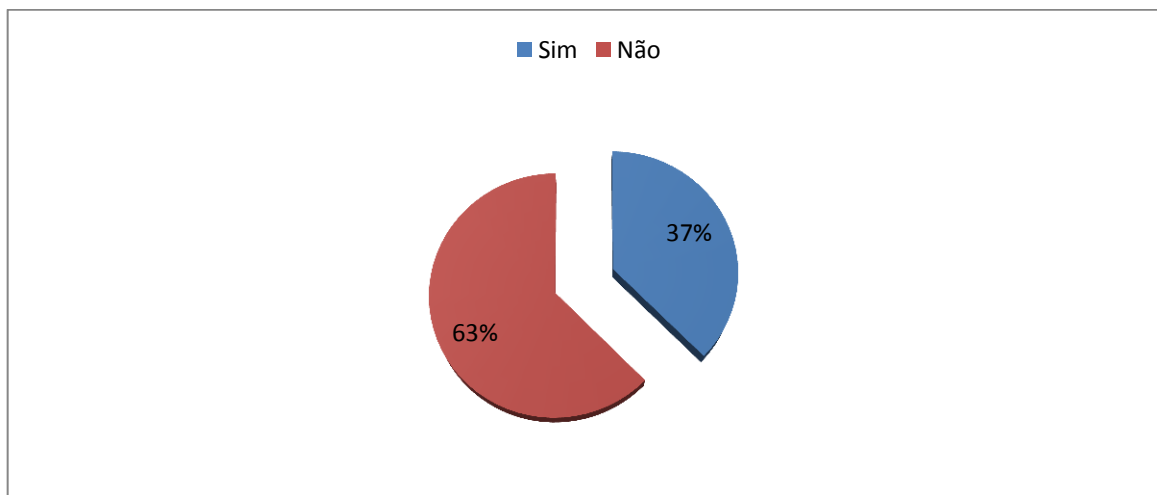
“Todos os funcionários que tive contato foram atenciosos, gentis e se mostraram bem capacitados para bem receber”. (Hóspede 8)

“São todos bem preparados para atender as necessidades dos hóspedes”. (Hóspede 7)

“Tudo aqui é de ótima qualidade o check-in foi bastante rápido. E eles são bem simpáticos nos ofereceram roteiros para visitação”. (Hóspede 6)

Ao perguntar a respeito de problemas que tenham ocorrido no hotel 5 falaram não ter nenhum problema com o hotel, e 3 mencionaram ter tido algum tipo de problema seja com a água, seja o cartão para ascender as luzes do quarto. Veja gráfico 14.

Gráfico 14: Reclamações



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Com relação aos serviços utilizados pelos hóspedes no hotel foram mencionados positivamente os serviços de quarto, o restaurante, o serviço de manobrista, quanto ao restaurante a hóspede 8 relatou sobre o café da manhã, “foi muito bem servido e o atendimento no restaurante foi de excelência”. Negativamente

foi falado da piscina, da academia pelo fato de serem pequenos e da lavanderia. O hóspede 2 frisou.

“Achei que o serviço de lavanderia está um pouquinho fraco, achei que a roupa não veio tão bem passada”. (Hóspede 2)

Vale ressaltar que os casos que ocorreram falhas como o cartão e a água foram resolvidos rapidamente pelos funcionários. Foi observado que os critérios principais que os hóspedes relacionaram a qualidade do hotel foram a acomodação do apartamento, a parte de alimentos e bebidas e a localização o qual o hotel se encontra.

Também foi questionado para os hóspedes se os mesmos voltariam ou recomendariam o hotel. Todos deram respostas positivas sobre esse quesito.

“Sim, é tanto que a cada 15 dias estamos por aqui. Por causa do atendimento e profissionalismo dos funcionários do hotel”. (Hóspede 1)

“Recomendo e inclusive pretendo voltar com minha filha. Gostei do atendimento, gostei da localização”. (Hóspede 2)

“Sim, pois além da qualidade do atendimento, o hotel é muito bonito e confortável”. (Hóspede 8)

Sobre as expectativas dos clientes relacionadas ao hotel as respostas dadas foram positivas.

“Sem dúvida, não só foi correspondida, foram mais além das minhas expectativas. Destaco a qualidade dos serviços que ultrapassaram as minhas expectativas” (Hóspede 8).

“Sim. Tanto que pretendo voltar e trazer pessoas da família”. (Hóspede 6)

“Sim. O atendimento do hotel é muito bom, por ser um hotel pequeno é bem tranquilo, ótimo para descanso e para quem vem para a cidade por motivo de negócios como eu”. (Hóspede 4)

Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 66) “as expectativas dos clientes são crenças a respeito da execução do serviço que funcionam como padrões ou pontos de referência com relação aos quais o desempenho é julgado”.

A qualidade dos serviços é um fator preponderante para que o turista volte ao hotel, caso esse hóspede não tenha tido uma experiência satisfatória no hotel o mesmo não irá recomendá-lo, dessa forma, fazendo um marketing negativo da organização para outras pessoas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O turismo é uma atividade que se estende em diversos setores da economia tanto direta como indiretamente, cujo proporciona atendimento as necessidades humanas como viajar, de modo que durante esse período de tempo realizam estadas em lugares diferentes daquele que não está habituado, o qual, o viajar, está relacionado ao estilo de vida do homem moderno que quer conhecer novos lugares, culturas e saberes.

Diante do mercado competitivo o qual setor hoteleiro está inserido verifica-se a necessidade de investir na gestão da qualidade dos serviços uma vez que o desconhecimento dessa forma de gerir, de identificar formas de atender os desejos dos turistas pode impactar negativamente a escolha por determinado meio de hospedagem, fazendo com que este hóspede venha a procurar outra empresa prestadora de serviços.

Por essa razão, manter a qualidade nos serviços de hospedagem garante a competição no mercado, pois terá conquistado a confiança dos clientes e isso fará com que os hóspedes retornem ao hotel por essa diferenciação, pois, a empresa não se auto sustenta caso não utilize desses processos que façam com que a organização permaneça nesse sistema.

Para isso, os colaboradores devem estar motivados a dar o melhor para que haja a excelência na prestação desses serviços. Pois o elemento humano é fundamental nesse processo de acolher, bem receber e encantar o cliente. Então saber liderar uma equipe é considerado uma peça chave para quem quer obter sucesso e se diferenciar dos demais concorrentes.

A partir da análise dos dados ficou claro que a característica crucial na empresa é a plena satisfação dos hóspedes, pois, esse é o fator que determinará o retorno desse hóspede.

Foi observado o incentivo por parte da gerencia para que o funcionário trabalhe em equipe, pois um necessita do outro para que o trabalho possa funcionar corretamente.

O comprometimento dos funcionários com a empresa é notável e ficou identificado o comprometimento afetivo-attitudinal, pois os mesmos realizam esforços consideráveis em prol da empresa.

Por sua vez, o beneficiado dessa gestão comprometida e integrada é o hóspede, isso pôde ser visto através dos dados analisados. A proximidade que os colaboradores tem com os hóspedes faz com que ele faça um feedback positivo sobre a qualidade dos serviços. Uma vez que os mesmos já conhecem as necessidades dos clientes, desejos e expectativas, pois alguns dos hóspedes já estão fidelizados, voltam à empresa sempre que necessário. Essas conexões entre funcionário/hóspede são essenciais para que se tenha um efeito multiplicador positivo e decisivo na hora de retornar ao hotel ou indica-lo para um amigo ou familiar.

Deste modo, fica evidente que o hotel preza por um atendimento de excelência, o que faz do hotel referência neste quesito. E o que faz os hóspedes avaliarem o hotel de forma otimista.

O hóspede está fazendo uma constante avaliação dos serviços desde a sua entrada até a sua saída e o dever do funcionário é proporcioná-lo a melhor recepção para que uma avaliação positiva por parte dele possa ser feita, caso contrário levará consigo a insatisfação para casa e não retornará mais ao hotel. São essas estratégias adotadas pelo hotel que faz com que o mesmo obtenha sucesso e reconhecimento por parte dos seus clientes fidelizados, que retornam e trazem outras pessoas para vivenciar a mesma experiência.

Diante do exposto a qualidade dos serviços no hotel segundo a percepção dos hóspedes é notória e isso se dá pelo fato dos funcionários se empenharem para oferecer serviços pautados na excelência onde cada um possui o compromisso individual para manter a qualidade elevada.

O que confirma a visão dos funcionários e da gestora acerca dos serviços que são oferecidos pelo hotel, pois nos dois relatos foi verificado que os mesmos estão empenhados e motivados para que os setores da organização tenha um aperfeiçoamento contínuo e positivo daquilo que é oferecido aos hóspedes.

Ao longo da pesquisa foram analisados nas entrevistas, pontos fundamentais para que se possa manter a qualidade dos serviços a partir das estratégias implementadas no hotel, como a satisfação total dos clientes, uma gestão participativa, onde funcionários estão integrados e comprometidos em atender bem o hóspede, no qual opiniões são aceitas para o aperfeiçoamento desses serviços de forma contínua, corrigindo erros e problemas caso necessário.

Com relação ao planejamento estratégico, apesar do hotel ser referência quanto a qualidade nos serviços como já citado anteriormente o mesmo deve fazer avaliações do ambiente interno e externo, verificando as fraquezas e ameaças que futuramente podem vir atingir o hotel, então fazer análise de Swot semestralmente é válido, uma vez que o mercado hoteleiro é competitivo e precisa ser avaliado sempre que necessário, pois um ponto fraco pode ser minimizado e os gestores da organização poderá agir para controlá-lo. Pois com o passar dos anos a concorrência tende a ser crescente. Então a diferenciação contínua dos serviços e a busca por inovações para o hotel manterá o mesmo em um constante crescimento.

Por fim sugere-se novas pesquisas que abordem o tema gestão da qualidade ampliando o estudo para outras áreas, abrangendo de forma ampla os hotéis da cidade, uma vez que este é um assunto importante para que as empresas consigam se diferenciar no mercado.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- CARAVANTES, Geraldo R. Caravantes, Cláudia. Bjur, Wesley. **Administração e qualidade: A superação dos desafios**. – São Paulo: Makron Books, 1997.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; Paladini, Edson Pacheco. *Et al* **Gestão da qualidade: Teoria e casos**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 10.ed.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: atlas, 2010.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 6. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 6 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**, São Paulo, José Olympio Editora, 1983.
- CLUTTERBUCK, David et al. **Serviço no cliente: estratégias para qualidade do inspirado no serviço**. São Paulo: IMAM, 1994.
- DADOS SOBRE O BEST WESTERN PREMIER MAJESTIC. Disponível em: <http://www.majesticnatal.com.br/hotel-em-natal> Acesso em: 21 jan. 2012
- Dados e fatos: estudos, pesquisas e dados sobre o setor de turismo.**
Disponível em:
http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/system/modules/br.gov.turismo.dadosfatos/templates/home/home_resultado_busca_geral.jsp Acesso em: 21 nov. 2012
- Dal' Maso, César Buaes. **Análise da gestão da qualidade em serviços hoteleiros: uma abordagem das questões internas do modelo pzb, Porto Alegre, 2008. 147 p. (Mestrado)** Programa de Pós- Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- DESCRIÇÃO DA PESQUISA.** Disponível em:
<http://www.eps.ufsc.br/teses96/proenca/cap4/capitulo4.htm>. Acesso em 24 mai. 2012
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio De Janeiro, Editora Marques Saraiva, 1990.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti, **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 8 ed. São Paulo: Futura, 2008.

FEIGENBAUN, A.V. **Total quality control**. 3ª ed., New York, McGraw Hill Book Company, 1983.

FREITAS, Jodrian S. Amorim de; **A ISO 9004-2 e a qualidade em serviços**. Disponível em: <http://www.senac.br/BTS/221/boltec221d.htm> Acesso em: 11 nov. 2012

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Tradução de João Ferreira de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2002.

GIANESI, Irineu G. N. CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de serviços: Operações para satisfação do cliente**. 1. Ed- São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 4. Ed., 2009.

GUERRA, Isabel Carvalho, **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. Portugal: Principia. Ed., 2006.

IBGE; **Economia do turismo: uma perspectiva macroeconômica** Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia_tur_20032007/publ_comp_ecotur.pdf. 2003-2007. Acesso em> 12 out. 2012.

ISHIKAWA, Kaoru. **What is total quality control**. Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc, 1985.

JURAN, J.M. **Juran's Quality Control Handbook**. 4ª ed. New York McGraw Hill, Inc., 1988.

LACERDA, Fabiano Herculano de; ANJOS, Petrus Neves. **Endomarketing: a diferença do elemento humano como diferencial competitivo**. Caldas Novas, 2010, Disponível em: https://www.adms.ueg.br/cms_upload/arquivos/caldas_novas/conteudoN/530/Endomarketing-Aimportnciadoelementohumanocomodifere.pdf Acesso em: 14 jun. 2013

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total dos serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva M. **Sociologia da Administração**. São Paulo, Atlas, 1997.
MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber, Ed., 2001.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pereira de. **Paradigmas da qualidade**. - Rio de Janeiro: Imagem Ed., 1992.

NOVO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO HOTELEIRA. Disponível em> http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/qualificacao Equipamentos/clas sificacao_hotелеira_1.html>. Acesso em: 08 nov. 2012

PANORAMA DA HOTELARIA BRASILEIRA; ABIH. Disponível em:
http://www.abihmg.com.br/abih_novo/. Acesso em: 13 nov. 2012.

PIRES, Raquel D'Alessandro; **Curso de Hotelaria**. Universidade de Sorocaba, São Paulo, 2011.

SALOMI; G. G. E. ; MIGUEL, P. A. C.; ABACKERLI, A J. SERVQUAL x SERVPERF: **Comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. Gestão e Produção**, v.12 n. 2, p. 279- 293, maio/agos. 2005.

SISTEMAS BRASILEIRO DE CLASSIFICAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM. Disponível em> <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/>. Acesso em: 08 nov. 2012.

SOARES, Fabricio; Corrêa Valentino. **Serviços 5 estrelas: uma introdução a qualidade nos serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark. ed. 1994

TripAdvisor, âmbito internacional, Disponível em:
http://www.tripadvisor.com.br/pages/about_us.html, Janeiro de 2013. Acesso em: 23 mai. 2013.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIERA, Helena. **Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos**. Caxias do Sul, Educs: 2004.

VILLANUEVA, José Domingo Begazo. **Como medimos el servicio?** Revista de investigacion de la Facultad de ciências administrativas (UNMSM), Lima, v. 9, Nº8, P.73-80, diciembre. 2006.

ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A Empresa com o Foco no Cliente**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A- Tabela de levantamento de trabalhos sobre a temática

Tabela 1

Nº	Autor	Título	Modalidade	Instituição	Ano
1	Katia Romão	O sistema de gestão da qualidade na hotelaria: um estudo comparativo da ISO 9000 com os modelos de classificação do Brasil	Mestrado	UFRN	2002
2	Cesár buae dal Maso	Análise da gestão da qualidade em serviços hoteleiros: uma análise das questões internas no modelo PZB	Mestrado	PUC	2008
3	Mario Orestes Agirre Gonzalez	Gestão de satisfação e fidelidade do cliente na hotelaria: um estudo sobre os fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil.	Mestrado	UFRN	2005
4	Lélia Lens César Guimarães	Estratégia, gestão da qualidade na indústria hoteleira: Um estudo de caso Lancaster Hotel, em Curitiba.	Mestrado	UFSC	2000
5	Aneide oliveira de Araújo	Contribuição ao estudo de indicadores de empenho de empreendimentos hoteleiros, sob enfoque da gestão estratégica.	Tese	USP	2001
6	Gerson Luiz Russo Moysés	Análise comparativa entre os sistemas de gestão da qualidade ISO 9001:2000 e o sistema oficial de classificação de meios de hospedagem	Artigo		2002
7	Érika de Souza Rabelo et al	Avaliação diagnóstica da qualidade dos serviços dos hotéis quatro estrelas na cidade de Manaus segundo a percepção dos colaboradores	Artigo	UEAM	2007
8	Alisson Eduardo Maehler et al	Avaliação dos meios de hospedagem sob a avaliação do cliente	Artigo	UFSM	
9	Catarina de Fátima da Silva et al	Busca de melhoria em serviços: Uma aplicação na indústria hoteleira	Artigo	UFSC	
10	Carlos Henrique Pereira Mello et al	Análise comparativa do sistema brasileiro de classificação dos meios de hospedagem com sistemas de gestão da qualidade.	Artigo	Poli-USP	2000
11	Gabriela Musse Branco et al	Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria.	Artigo	UFRGS	2010

12	Cilésia Nunes	A qualidade no serviço numa unidade hoteleira de São Vicente	Monografia	ISCEE	2010
13	Layo Lucena de Araújo	A gestão da qualidade nas empresas hoteleiras do RN em consonância com o programa SEBRAE de qualidade em serviços turísticos, turismo melhor.	Monografia	UFRN	2010
14	Flávia Cardozo Eliziário	A importância da qualidade do atendimento em hotelaria: Um estudo de caso sobre a qualidade no setor de Frontdesk em hotéis de Belo Horizonte	Monografia	UFMG	2011
15	Nândri Cândida Strassburger et al	A qualidade na prestação de serviços na organização hoteleira	Artigo	UCS	2008
16	Maria Silene Alexandre Leite et al	Indicadores na hotelaria da qualidade	Artigo	UFPB	
17	Sueli Aparecida Verani Eleutério	Qualidade na prestação de serviços: Uma avaliação com clientes internos	Artigo	UNICAMP	2002
18	Daniele Cristine Maske	A medição da qualidade dos serviços prestados em hotéis de balneário de Cumburiú, SC: Uma aplicação do modelo SERVQUAL	Artigo	UNIVALI	2011
19	Patrícia Espírito Santo Morais et al	Qualidade no atendimento: Uma avaliação dos serviços hoteleiros em Belém do Pará	Artigo	UNAMA	2010
20	Gabriela Musse Branco et al	Modelo de relacionamento entre determinantes de satisfação e atributos da qualidade para serviço de hotelaria	Artigo	UFRGS	2009

Fonte: Dados do estudo, 2013.

APÊNDICE B- Entrevista aplicada aos funcionários

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

1. Idade:
2. Sexo: Feminino () Masculino ()
3. Estado civil
 () Solteiro (a)
 () Casado (a)
- () Divorciado(a)
 () Viúvo (a)
 () Relacionamento estável
4. Escolaridade
 () 1º Grau completo
 () 2º Grau incompleto
 () 2º Grau completo
 () Nível Superior incompleto
- () Nível Superior completo
 () Especialização
 () Mestrado
 () Doutorado
5. Profissão/Ocupação: Recepcionista
6. Remuneração (Salário Mínimo)
 () Até 1
 () De 2 a 4
 () De 5 a 7
- () De 8 a 10
 () Mais de 10
7. Na sua opinião, o que significa qualidade nos serviços?
8. Você contribui para a qualidade dos serviços do hotel? De que forma?
9. Como você analisa e avalia a qualidade dentro do hotel?
10. Como o hotel lida com as reclamações dos hóspedes?
11. O que é feito pelo hotel para que se possa atingir um padrão de qualidade elevado?
12. O que o hotel faz para manter a fidelidade dos hóspedes?
13. O que é feito para manter o nível da qualidade dos serviços?
14. Você como funcionário participa de alguma forma do planejamento estratégico do hotel?
15. Quais foram os principais benefícios que a qualidade pode contribuir para a organização?

APÊNDICE C- Entrevista aplicada com a gerente

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

1. Idade:
2. Sexo: Feminino () Masculino ()
3. Estado civil

() Solteiro (a)	() Divorciado(a)
() Casado (a)	() Viúvo (a)
	() Relacionamento estável
4. Escolaridade

() 1º Grau completo	() Nível Superior completo
() 2º Grau incompleto	() Especialização
() 2º Grau completo	() Mestrado
() Nível Superior incompleto	() Doutorado
5. Profissão/Ocupação: Gerente
6. Remuneração (Salário Mínimo)
 - () Até 1
 - () De 2 a 4
 - () De 5 a 7
 - () De 8 a 10
 - () Mais de 10
7. Na sua opinião, o que significa qualidade de serviços?
8. Como a Senhora analisa e avalia a gestão da qualidade dentro da empresa?
9. Quais foram os principais benefícios que a qualidade pode contribuir para a organização e como se deu isso?
10. A empresa já possui alguma certificação da família ISO? Ou pretende ter?
11. Existem instrumentos de medição da qualidade? Quais são os instrumentos utilizados?
12. De que forma os instrumentos de medição da qualidade são utilizados pelo hotel e como ele pode contribuir de uma forma positiva para o mesmo, existe uma periodicidade para revisão?

13. Quais são as estratégias utilizadas pelo hotel para manter a qualidade nos serviços oferecidos e como essas estratégias são utilizadas para o alcance da qualidade?
14. Dentro do organograma da empresa, ou do quadro de funcionários, quais níveis hierárquicos tem contato direto com os clientes para possíveis resoluções de problemas ou elogios?
15. Como vocês monitoram as expectativas e impressões dos hóspedes acerca dos serviços que são oferecidos?
16. O que é feito por parte da organização para que se possa atingir um padrão de qualidade elevado?

APÊNDICE D- Entrevista aplicada com os hóspedes

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

- | | |
|---|--|
| 1. Idade: | <input type="checkbox"/> Nível Superior incompleto |
| | <input type="checkbox"/> Nível Superior completo |
| 2. Sexo: Feminino () Masculino () | <input type="checkbox"/> Especialização |
| | <input type="checkbox"/> Mestrado |
| 3. Estado civil | <input type="checkbox"/> Doutorado |
| <input type="checkbox"/> Solteiro (a) | |
| <input type="checkbox"/> Casado (a) | 5. Profissão/Ocupação: Gerente |
| <input type="checkbox"/> Divorciado(a) | Comercial |
| <input type="checkbox"/> Viúvo (a) | |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento estável | 6. Remuneração (Salário Mínimo) |
| | <input type="checkbox"/> Até 1 |
| 4. Escolaridade | <input type="checkbox"/> De 2 a 4 |
| <input type="checkbox"/> 1º Grau completo | <input type="checkbox"/> De 5 a 7 |
| <input type="checkbox"/> 2º Grau incompleto | <input type="checkbox"/> De 8 a 10 |
| <input type="checkbox"/> 2º Grau completo | <input type="checkbox"/> Mais de 10 |
7. O que você entende sobre a qualidade dos serviços?
8. Na sua opinião, os serviços que você utilizou no hotel foram de qualidade?
9. Na sua opinião, com relação ao contato que você teve com os funcionários do hotel, achas que te atenderam de forma cordial e gentil, te deram informações claras?
10. Você teve algum problema com o hotel?
- a. E se teve, foi resolvido?
11. De todos os serviços que você utilizou no hotel, qual você achou melhor? Poderias dizer o por quê?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Estacionamento privativo | <input type="checkbox"/> Business Center |
| <input type="checkbox"/> Lavanderia | <input type="checkbox"/> Acesso à internet Free |
| <input type="checkbox"/> Sala de jogos | <input type="checkbox"/> Serviços do quarto |
| <input type="checkbox"/> Sala de leitura | |
| <input type="checkbox"/> Piscina | |
| <input type="checkbox"/> Academia de ginástica | |
| <input type="checkbox"/> Copa do bebê | |
| <input type="checkbox"/> Serviço de manobrista | |
| <input type="checkbox"/> Loja de artesanato | |

12. Você voltaria ou recomendaria o hotel? Por que?

13. As suas expectativas com relação ao hotel foram correspondidas?