



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO:  
PROPOSTA DE UM MODELO PARA A INDÚSTRIA  
DE HOSPITALIDADE**

TESE SUBMETIDA À UFPE  
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE DOUTOR  
POR  
DÉBORA ELEONORA PEREIRA DA SILVA  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Denise Dumke de Medeiros, Docteur

RECIFE, DEZEMBRO/2007

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**S586s**

**Silva, Débora Eleonora Pereira da.**

Sistema de mensuração de desempenho: proposta de um modelo para a indústria de Hospitalidade / Débora Eleonora Pereira da Silva. - Recife: O Autor, 2007.

xv, 192 folhas, il : figs., tabs.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2007.

Inclui bibliografia, Apêndice e Anexo.

1. Engenharia de Produção. 2. Sistema de Mensuração de Desempenho. 3. Indústria Hoteleira. 5. Sistema de Informação - Hotel. I. Título.

**UFPE**

**658.5**

**CDD (22. ed.)**

**BCTG/2008-016**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE TESE DE DOUTORADO DE

**DÉBORA ELEONORA PEREIRA DA SILVA**

***“Sistema de Mensuração de Desempenho: Proposta de um Modelo para a Indústria de Hospitalidade”***

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a candidata DÉBORA ELEONORA PEREIRA DA SILVA **APROVADA.**

Recife, 19 de dezembro de 2007.

Profª. DENISE DUMKE DE MEDEIROS, Docteur (UFPE)

Prof. ABRAHAM BENZAQUEN SICSÚ, Doutor (UFPE)

Profª. ANA PAULA CABRAL SEIXAS COSTA, Doutor (UFPE)

Prof. SALOMÃO ALENCAR DE FARIAS, Doutor (UFPE)

Profª. MARIA DE LOURDES DE AZEVEDO BARBOSA, Doutor (UFPE)

*Uma pessoa permanece jovem na medida em que ainda é capaz de aprender, adquirir novos hábitos e tolerar contradições.*

Marie von Ebner-Eschenbach

**Aos Meus Pais,**

pelo amor incondicional que sempre recebi e pela  
torcida nesta longa jornada, mesmo com os mais de 3.000 km  
de distância que nos separa.

**DEDICO**

## **AGRADECIMENTOS**

Durante todo o programa de doutoramento, tive a oportunidade e o privilégio de conviver e interagir com inúmeras pessoas e instituições, às quais, mesmo correndo risco de esquecer alguém, gostaria de registrar os meus sinceros agradecimentos.

À Deus por mais uma conquista em vida.

À Prof<sup>a</sup>. Denise Dumke de Medeiros, pela orientação dedicada e competente, pelos incentivos constantes e por acreditar na capacidade dos seus orientandos, tratando-os com imenso respeito. Obrigada pelo carinho e atenção nesta minha jornada.

Aos professores da Banca Examinadora, que muito contribuíram com críticas construtivas para a melhoria deste trabalho, Prof. Abraham Benzaquen Sicsú, Prof<sup>a</sup>. Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa, Prof. Salomão Alencar de Farias, Prof<sup>a</sup>. Ana Paula Cabral Seixas Costa.

Ao Prof. Carlos Joaquim Farias Cândido, pela sua disponibilidade, atenção e ensinamento por ocasião do doutorado sanduíche realizado na Universidade do Algarve (UALG) – Portugal.

Aos meus amigos professores do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe, em especial aos Prof. Eduardo Alberto Farias e Prof<sup>a</sup>. Maria Conceição Silva pelo apoio, incentivo e amizade.

Aos meus amigos Planaspianos: Gisele Sena, Helen Silva, Clériston Fritsch Silva, Renata Maciel, Aline Alcoforado, Walter Correia, Eugênia Cornils, Alice Galindo, Gabriela Cadena, Sheila Silvestre e Danúbia Sá, pela participação, apoio e colaboração na finalização deste trabalho.

As minhas irmãs do coração, que tive o prazer de conviver na minha permanência em Recife, Tanuzia Vieira, Maria Auxiliadora Mélo e Larissa Maria Falcão. Obrigada pela ajuda desinteressada, pelo carinho e pelas palavras de ânimo em todos os momentos.

Aos meus colegas do PPGEF, em especial, Vaneide, Carlos Alberto, Gracyanne, Alane e Paulo Renato, pelas muitas horas de convívio prazerosas e pelo apoio nos instantes difíceis.

As minhas professoras de inglês, Sidney Pratt e Betânia Azevedo, pelo estímulo, apoio e paciência para que seus pupilos vençam quaisquer obstáculos.

Aos meus professores do PPGEF, por contribuir com seus ensinamentos no resultado final deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, pela oportunidade que me foi concedida e a Juliane, que soube ajudar, sem poupar esforços.

A CAPES pelas bolsas de doutorado e de sanduíche concedidas.

A todas as pessoas que de alguma forma incentivaram e contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, meu muito obrigada!

## **RESUMO**

As grandes redes hoteleiras vem disponibilizando recursos financeiros para desenvolver e aperfeiçoar sistemas de informação que auxiliam na obtenção de dados para a implantação de um Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD). Desta situação, identifica-se a necessidade de prover os gestores hoteleiros com ferramentas que os auxiliem na tomada de decisões. Assim, coloca-se como ´problema de pesquisa` do presente trabalho, a seguinte questão: quais elementos de avaliação devem compor um modelo de Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD), com base em um sistema de gestão da qualidade, que auxilie os dirigentes hoteleiros na tomada de decisão e no monitoramento de suas metas? O objetivo foi propor um modelo de SMD adequado às empresas hoteleiras classificadas no Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (SOCMH), com base em um sistema de gestão da qualidade: a NBR ISO 9001:2000, que contribuísse na tomada de decisão nas empresas hoteleiras. Como ferramenta empresarial, a medição de desempenho fornece informações básicas para o controle e a aprendizagem organizacional, tendo-se observado que, nos últimos anos, foi crescente o interesse sobre o assunto. Sabe-se que a medição de desempenho vem recebendo pouca atenção por parte da literatura especializada. Portanto, faz-se necessário o aprofundamento teórico e prático do estudo da medição de desempenho, de modo a contribuir com a melhoria das organizações, que buscam informações que dêem suporte ao seu processo de tomada de decisões. O diferencial do modelo proposto de SMD é que o mesmo é direcionado às empresas hoteleiras visando auxiliá-las, não só na implantação e no monitoramento de um conjunto de indicadores, como também no entendimento da implantação do SOCMH.

Palavras-chave: Sistema de Mensuração de Desempenho, Indústria Hoteleira, Mensuração de Desempenho, Indicadores de Medição de Desempenho.

## ***ABSTRACT***

The big hotel chains have been making financial resources available to develop and improve information systems which aid in obtaining data to implant a Performance Measurement System (PMS). Hence, it is necessary to provide hotel managers with tools that will help them make decisions. Thus, the following question is the ‘research problem’ of the present work: which assessment elements should make the model for a Performance Measurement System (PMS) based on a quality management system and which can help the hotel managers in the decision-making and in the monitoring of their targets? The aim was to propose a PMS model suitable to the hotel companies classified in the Official Classification System of Means of Accommodation (SOCMH), based on a quality management system: the NBR ISO 9001:2000, contributing to the decision-making in the hotel business. As a business tool, the performance measurement provides basic information for the organizational control and learning, as there has been a growing interest in the issue. Performance Measurement has been given little attention by the specialized literature; therefore, it is necessary to make a deep theoretical and practical study about performance measurement, in order to contribute to the development of the organizations which search information to support their decision-making process. The difference in the proposed PMS model is the fact that it is directed to hotel businesses with a view to helping them not only in implanting and monitoring a set of indicators, but also to understanding the implementation of the SOCMH.

Key-words: Performance Measurement System, Hotel Industry, Performance Measurement Indicators.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	2
1.1	Definição do Problema.....	4
1.2	Justificativa.....	7
1.3	Objetivos.....	10
1.3.1	Objetivo Geral.....	10
1.3.2	Objetivos Específicos.....	10
1.4	Procedimentos Metodológicos.....	11
1.4.1	Etapas do Trabalho.....	12
1.5	Organização do Trabalho.....	14
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	Gestão de Serviço.....	16
2.1.1	Definição de Serviço.....	18
2.1.2	Importância do Setor de Serviços.....	20
2.1.3	Características dos Serviços.....	21
2.1.4	Classificação de Serviços.....	22
2.2	Qualidade em Serviços.....	27
2.2.1	Conceitos de Qualidade.....	28
2.2.2	Abordagem da Qualidade.....	31
2.2.3	Ciclo PDCA.....	33
2.2.4	Modelos de Qualidade em Serviços.....	36
2.2.4.1	Modelo de Qualidade de Serviço de Grönroos.....	36
2.2.4.2	Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade (ISO).....	37
2.2.4.3	Modelo das Lacunas da Qualidade.....	38
2.2.4.4	Modelo de Excelência de Kanji.....	40
2.2.4.5	Modelo de Excelência do PNQ.....	40
2.3	Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD).....	42
2.3.1	Importância do SMD.....	42
2.3.2	Indicadores de Desempenho.....	44
2.3.3	Tipos de Sistema de Mensuração de Desempenho.....	46
2.4	O Setor de Turismo.....	50

2.4.1	Evolução histórica do Turismo .....	50
2.4.2	Conceito de Turismo .....	52
2.4.3	O turismo no Brasil e no Mundo.....	56
2.5	Setor Hoteleiro.....	58
2.5.1	Origem e Expansão da Hotelaria.....	59
2.5.2	Conceitos de Hotel e Hospitalidade .....	60
2.5.3	Características dos serviços de hotelaria.....	62
2.5.4	A estrutura organizacional de um Hotel.....	64
2.5.4.1	Comercial .....	67
2.5.4.2	Hospedagem.....	67
2.5.4.3	Alimentos e Bebidas (A&B).....	69
2.5.4.4	Administração .....	69
2.6	Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (SOCMH) .....	70
2.6.1	Regulamento do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem .	71
2.6.2	Manual de Avaliação de Meios de Hospedagem .....	71
2.7	Considerações Finais do Capítulo .....	73
3.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	77
3.1	Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem (SOCMH) e Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) .....	77
3.1.1	Comparação entre o Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem e o Sistema de Gestão da Qualidade .....	77
3.2	Mensuração da Qualidade no Setor Hoteleiro.....	80
3.2.1	Pesquisas no Brasil.....	80
3.2.2	Pesquisas em Portugal.....	81
3.3	Mensuração de Desempenho na Indústria Turística.....	84
3.3.1	Avaliação de Desempenho no Segmento de Turismo .....	84
3.3.2	Mensuração de Desempenho na Indústria Hoteleira.....	85
3.4	Considerações Finais do Capítulo .....	96
4.	SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A INDÚSTRIA HOTELEIRA (SMDIH) .....	99
4.1	Considerações Iniciais sobre o Modelo .....	99
4.1.1	Fase 1 - Diagnóstico da Empresa .....	101
4.1.1.1	Descrição da Organização .....	105
4.1.2	Fase 2 – Identificação dos Processos e seus Responsáveis.....	107

4.1.3	Fase 3 - Definição dos Módulos de Desempenho .....	113
4.1.4	Fase 4 - Definição do Sistema de Indicadores para atender cada Módulo de Desempenho.....	115
4.1.4.1	Definição de objetivos e metas da empresa .....	122
4.1.5	Fase 5 - Avaliação e <i>Feedback</i> .....	126
4.1.6	Fase 6 - Implantação da Melhoria Continua .....	129
4.1.6.1	Técnicas de Melhoria.....	130
4.2	Considerações Finais do Capítulo .....	131
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	133
5.1	Sínteses da Fundamentação Teórica e da Revisão Bibliográfica.....	133
5.2	Conclusões do Modelo Proposto para um Sistema de Mensuração de Desempenho ...	135
5.3	Limitações do Trabalho e Recomendações para Trabalhos Futuros.....	138
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	141
	APÊNDICE A – Questionário sobre a Implantação do SOCMH .....	152
	APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada do SMD .....	154
	ANEXO A - Deliberação Normativa nº 429.....	156
	ANEXO B – Manual de Avaliação .....	166
	ANEXO C – Comentários dos Requisitos da NBR ISO 9001:2000 .....	188

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.1 – Expectativas dos Stakeholders em relação à Organização.....	6
Figura 1.2 – Etapas da Pesquisa .....	12
Figura 2.1 – Elementos-chave de um conceito de serviço .....	19
Figura 2.2 - Matriz dos processos de serviços.....	23
Figura 2.3 – Entendendo a natureza do ato de serviço .....	24
Figura 2.4 – Classificação dos sistemas de serviços .....	25
Figura 2.5 - Ciclo PDCA .....	34
Figura 2.6 - Visão da aplicação evolutiva do ciclo PDCA.....	36
Figura 2.8 - Trade turístico .....	55
Figura 2.9 - Enfoque sistêmico da hotelaria.....	61
Figura 2.10 - Processos Organizacionais.....	66
Figura 2.11 - O sistema hotel .....	66
Figura 3.1 - Diagrama de controle das operações e dos processos.....	90
Figura 3.2 - Sistemas de mensuração de desempenho para hotéis .....	92
Figura 4.1 – Etapas do Sistema de Mensuração de Desempenho para a Indústria de Hospitalidade (SMDIH) .....	100
Figura 4.2 - Modelo de Transformação .....	108
Figura 4.3 – Mapa de Processos .....	109
Figura 4.4 - Modelo de Procedimento Operacional .....	112
Figura 4.5 - Modelo de Instrução de Trabalho .....	112
Figura 4.6 – Mapeamento de Processos de um Hotel.....	114
Figura 4.7 – Inter-relacionamento entre entrada e saída de um Processo .....	127
Figura 4.8 - Subsistema de controle .....	128

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 2.1 – Abordagem da Qualidade .....	31
Tabela 2.2 - Dimensões da qualidade em serviços.....	38
Tabela 2.3 - Dimensões consolidadas da qualidade em serviços .....	39
Tabela 2.4 - Lista de critérios, itens e pontuações máximas. ....	41
Tabela 2.5 - Comparação entre a mensuração de desempenho tradicional e não-tradicional ..	47
Tabela 2.6 – Métodos de Mensuração de Desempenho .....	48
Tabela 2.7 – Funções essenciais da empresa hoteleira.....	65
Tabela 2.8 – Das categorias dos meios de hospedagem .....	71
Tabela 3.1 - Comparação do Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBMCH) em relação à Sistemas de Gestão. ....	78
Tabela 3.2 - Comparação entre a NBR ISO 9001:2000 e o SOCMH.....	79
Tabela 3.3 - Métodos de mensuração do trabalho .....	88
Tabela 3.4 - Medidas de serviços ao cliente relacionada a fatores de prioridade competitivos .....	89
Tabela 3.5 - Ranking de Ações.....	94
Tabela 3.6 - Desempenho de Negócio e Medida de Desempenho .....	95
Tabela 4.1 - Níveis de Maturidade de Desempenho.....	103
Tabela 4.2 – Checklist para Diagnóstico Organizacional.....	104
Tabela 4.3 - Principais elementos da estrutura para definição de Indicadores de Desempenho .....	117
Tabela 4.4 – Modelo de Estrutura de Formulário para Preenchimento de Indicadores .....	119
Tabela 4.5 – Modelo de Formulário para Preenchimento de Indicadores.....	120
Tabela 4.6 – Planilha 5W e 2H.....	121
Tabela 4.7 – Planilha 5W e 2H para o Indicador Satisfação dos Clientes .....	122
Tabela 4.8 - Tipos de possíveis de indicadores de desempenho .....	123
Tabela 4.9 - Correlação entre a política, os objetivos e as metas .....	124
Tabela 4.10 - Correlação entre os objetivos, metas e plano de ação .....	125
Tabela 4.11 - Modelo de Formulário complementar as informações dos Indicadores de Desempenho .....	126
Tabela 4.12 - Ferramentas Administrativas.....	130

## **LISTAS DE SIGLAS**

A & B – Alimentos e Bebidas

ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AIH – Associação Internacional de Hotelaria

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BOH - Boletim de Ocupação Hoteleira

BSC - *Balanced Scorecard*

CIM – *Computer Integrated Manufacturing*

CPM - *Critical Path Method*

DIS – *Draft International Standard*

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

FMS - *Flexible Manufacturing Systems*

FAHNE - Ficha de Atendimento a Hóspedes com Necessidades Especiais

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

FNRH - Ficha Nacional de Registro de Hospedes

FUNGETUR - Fundo Geral de Turismo

ISO - *International Organization for Standardization*

IT – Instrução de Trabalho

JIT – *Just-in-time*

LTN - Levantamento das Necessidades de Treinamento

MBNQA – *Malcolm Baldrige National Quality Award*

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

MO – Mão-de-obra

NBR - Norma Brasileira

OJT - *On the Job Training*

OMT – Organização Mundial do Turismo

OPT - *Optimized Production Technology*

PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade

PCTS – Programa de Certificação em Turismo Sustentável

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

PERT - *Program Evaluation and Review Technique*

PIB – Produto Interno Bruto

PMS - *Performance Measurement Systems*  
PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade  
PO – Procedimento Operacional  
QFD - *Quality Function Deployment*  
ROI - Retorno sobre o Investimento  
SBCMH - Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SERVQUAL - *Service Quality*  
SGQ - Sistema de Gestão de Qualidade  
SIG – Sistema Integrado de Gestão  
SMART - *Strategic Measurement and Reporting Technique*  
SMD – Sistema de Mensuração de Desempenho  
SMDIH - Sistema Mensuração de Desempenho para a Indústria de Hospitalidade  
SOCMH – Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem  
TI – Tecnologia da Informação  
TQC – *Total Quality Control*  
TQM – *Total Quality Management*  
UH – Unidade Habitacional  
WTO – *World Tourism Organization*  
WTTC - *World Tourism and Travel Council*

*Primeiro Capítulo*

***INTRODUÇÃO***

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de serviço vem passando nas últimas décadas por transformações aceleradas em seu cenário produtivo. É considerado como terceiro setor da economia e tem sido fortemente pressionado por consumidores cada vez mais exigentes em relação à qualidade do atendimento, sendo respaldados pelo Código de Defesa do Consumidor (Lei n.º. 8.078, de 11 de setembro de 1990) que estabelece uma série de regras nas relações entre prestadores de serviços e consumidores, além da necessidade do aumento da produtividade, de controle de custos, e dos desperdícios dentro das organizações, fatores estes, que aliados à acirrada concorrência, deixaram de ser uma prerrogativa apenas das indústrias de transformações.

O segmento de turismo, considerado também como a “indústria sem chaminé”, encontra-se inserido no setor terciário ou de serviços, que no Brasil vem apresentando uma participação crescente face ao Produto Interno Bruto (PIB), revelando-se como um dos mais importantes e promissores agentes de dinamização da economia local, principalmente nas localidades com elevado fator de atratividade. Segundo Lage e Milone (2000) o turismo, na medida em que gera a produção de bens e serviço visando à satisfação de diversas necessidades básicas e secundárias, é uma importante atividade socioeconômica. Estes autores observam também o turismo atual como uma rica e grandiosa indústria que se relaciona com todos os setores da economia mundial e que deverá continuar atendendo aos interesses da humanidade nos próximos milênios.

De acordo com Valdés (2003), com base nos dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo apresenta-se como o setor de atividade com maiores taxas de crescimento nas últimas décadas e todos os cenários apontam para que esta tendência de crescimento se mantenha nos primeiros decênios do século XXI, assumindo-se mesmo como a principal atividade econômica mundial.

No nível mundial, a indústria do turismo representa 4% do Produto Interno Bruto (PIB) e 3% do número de empregos no mundo. Estes dados são ainda mais realistas quando se acrescentam outras atividades econômicas relacionadas ao turismo, pois essas taxas se aproximam de 11% do PIB global e 8% dos empregos do mundo (BELAU, 2003).

A indústria do lazer, da qual fazem parte os hotéis, desponta como um mercado bastante promissor, sendo considerado como um dos mais significantes mercados em expansão (SILVA; MIRANDA, 2001).

A qualidade na prestação do serviço está se transformando em uma parte principal da prática de negócio, e é importante poder medir e pesquisar sua eficácia (COSTA, 2004). Outros autores, como Ros e Benavent (2002), destacam que as pesquisas sobre qualidade direcionadas a empresas de serviços justificam-se por dois pontos, o primeiro é a importância que o setor vem adquirindo na sociedade e o segundo é o menor número de estudos realizados nesse setor, se comparado ao setor industrial, em matéria de gestão da qualidade. Murdick; Render e Russel, (1990) classificam os critérios para a identificação dos serviços no setor de hospitalidade em quatro grupos: percibibilidade (serviços não são armazenáveis); heterogeneidade (serviços são variáveis); simultaneidade (o cliente age como um dos elementos na entrega do produto) e intangibilidade (a opinião do cliente é a única forma de medir a qualidade do serviço).

Na indústria de hospitalidade, outros atributos, tais como a imprecisão de padrões e a flutuação da demanda, foram identificados. Para Mei; Dean e White, (1999) aspectos da qualidade tais como cordialidade, assistência e polidez, cortesia, urbanidade, são interpretados diferentemente pelos hóspedes e são avaliados de forma subjetiva. Outra questão relevante na prestação de serviço na indústria de hospitalidade é a sazonalidade que gera períodos de pico no ano. Segundo Sasser; Olsen e Wyckoff, (1978), estes picos criam um ambiente que pode dificultar o fornecimento de serviço com a qualidade persistente. Essas características dificultam ainda mais a tarefa da mensuração do desempenho nas empresas prestadoras de serviços de turismo.

Devido a essas características inerentes ao segmento e ao seu crescimento, que vem alcançando proporção mundial, o governo passou a exercer um controle cada vez maior sobre a indústria hoteleira, “visando assegurar ao cliente a qualidade dos serviços, o grau de conforto e, ainda, a oportunidade de escolha antecipada, para o que foi estabelecido em uma classificação hoteleira” (CASTELLI, 1999, p. 59). Portanto, identifica-se a necessidade de adoção de uma nova postura por parte dos gestores hoteleiros, objetivando a qualidade e a produtividade, conforme se observa nas determinações da EMBRATUR que em 2002 publicou a Deliberação Normativa nº. 429, de 23 de abril (Altera o Regulamento Geral de Meios de Hospedagem e cria um novo Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem - SOCMH), revogando a Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de

1998, provocando alterações significativas na classificação dos meios de hospedagem brasileiro e fazendo constar do Manual de Avaliação dos empreendimentos, requisitos fundamentais retirados das normas NBR ISO 9000, na sua versão 2000. Com essas mudanças nas normas, espera-se que os hotéis, independente do seu porte, adotem os preceitos inerentes à gestão da qualidade, bem como um sistema de mensuração do seu desempenho que os auxiliem a melhorar seu desempenho, aumentar sua produtividade, trazendo melhorias para seus processos como um todo.

A evolução do turismo no Brasil transformou a atividade hoteleira num segmento bastante promissor e vislumbra excelentes possibilidades de expansão. Isso pode ser observado com a entrada de cadeias hoteleiras internacionais. Segundo o presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH, 2005), todas as grandes potências do turismo possuem um sistema avaliador de seus empreendimentos hoteleiros, e se o Brasil quer consolidar uma posição nesse mercado concorrido de turismo, não deve fugir a essa regra.

Serviços turísticos, como a indústria de hospitalidade, não são mais considerados um luxo, transformou-se em um componente integral do estilo de vida, numa indústria global, com os fornecedores (operadoras de turismo e agências de viagens) e clientes (individuais, grupos ou empresariais) espalhados através do mundo. Este fato e a transformação deste segmento para a maturidade apresentaram novos desafios, fazendo com que os administradores procurem ferramentas eficazes, que os auxiliem na conquista da satisfação de seus clientes e maneiras para que possam se manter no mercado.

## 1.1 Definição do Problema

Segundo dados da EMBRATUR (2005), o mercado hoteleiro brasileiro apresentou pelo segundo trimestre seguido, uma taxa de 71% de elevação no total de apartamentos vendidos, elevando também os postos de trabalho que superaram os prognósticos mais otimistas.

Oliveira (2005) mesmo acreditando no crescimento do mercado, espera que o setor seja assinalado por algumas discussões. A primeira diz respeito exatamente à Deliberação Normativa nº. 429 (Anexo A) que ainda não obteve a adesão de todos os envolvidos. Poucos são os estabelecimentos que se enquadram às normas, tornando-se bem confortável a situação de se auto classificarem oficialmente, como hotéis X, Y ou Z, o que não deixa claro para os

consumidores a definição sobre o que está pagando e se estão contemplados todos os requisitos necessários, conforme a legislação. Segundo dados da ABIH, em outubro de 2007, somente 31 empreendimentos hoteleiros estavam classificados, sendo quatorze na região Nordeste, oito na Sul, sete na Sudeste, um na Centro Oeste e um na região Norte. A segunda discussão diz respeito à isonomia entre os estabelecimentos hoteleiros. Para o autor essas são questões importantíssimas, uma vez que os meios de hospedagem são partes integrantes da engrenagem do turismo, que se tornou uma das prioridades do governo.

Todavia, é mister destacar que a necessidade premente de racionalizar os processos de produção, reduzir os custos, aumentar a produtividade e satisfazer as exigências dos clientes, são requisitos intrínsecos para o incremento da lucratividade e sobrevivência das empresas, o que remete a refletir sobre o trabalho do governo federal com a regulamentação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP). Este programa cujo objetivo é apoiar o esforço brasileiro de modernidade, através da promoção da qualidade e produtividade tem como premissa o aumento da competitividade de bens e serviços produzidos no país. Vários são os setores que tem participado ativamente no PBQP e inúmeras são as ações setoriais deflagradas nas áreas de normalização técnica, gestão da qualidade, certificação da qualidade e inovação tecnológica (PBQP, 1996). Assim, se o setor de hospedagem deseja competir e participar do processo deverá adequar-se para atender às novas regras do mercado.

Um Sistema de Mensuração de Desempenho é uma ferramenta que pode gerar informações essenciais de gestão. Através deste instrumento, se bem utilizado, de acordo com Leite (2004), a organização obtém relatórios e indicadores que demonstram como ela está em relação as suas metas e objetivos traçados. Desta maneira a organização pode controlar e conhecer seu desempenho tanto econômico-financeiro, como sua eficiência operacional e sua capacidade de proporcionar a satisfação dos seus *stakeholders* (acionistas, investidores, clientes, intermediários, empregados, fornecedores, órgãos reguladores e a comunidade), além de conhecer as expectativas das partes envolvidas, conforme exemplificado na Figura 1.1.



Figura 1.1 – Expectativas dos Stakeholders em relação à Organização  
 Fonte: adaptado de Doyle (1994)

Este novo cenário coloca desafios à gestão das organizações, particularmente, quanto à agilidade do processo decisório para acompanhar a velocidade das mudanças das variáveis ambientais, induzindo a necessidade de organizações integradas, onde todos os gestores têm único objetivo: tornar a sua organização eficaz.

As mudanças pelas quais as organizações do setor hoteleiro passam, segundo Brown e McDonnell (1995), fazem com que este setor já reconheça a importância de um sistema de medição de desempenho. As grandes redes hoteleiras vem disponibilizando recursos financeiros para desenvolver e aperfeiçoar sistemas de informação que auxiliam na obtenção de dados para a implantação de um Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD) (O'CONNOR, 2001). Desta situação, identifica-se a necessidade de prover os gestores hoteleiros com ferramentas que os auxiliem na tomada de decisões.

De acordo com Martins e Lintz (2000) um problema surge da ansiedade do pesquisador a um questionamento. É uma questão que normalmente considera as relações entre os fenômenos ou as variáveis de tal forma que é a investigação da resposta dessa questão, o motivo da pesquisa, ou seja, é o ponto de partida, cuja discussão e elucidação se dão no transcorrer do trabalho.

Pelo exposto, o **problema de pesquisa** do presente trabalho, pode ser definido como sendo:

- **Quais elementos de avaliação devem compor um modelo de Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD), com base em um sistema de gestão da qualidade, que auxilie os dirigentes hoteleiros na tomada de decisão e no monitoramento de suas metas?**

O desafio é propor um modelo de SMD adequado às empresas hoteleiras classificadas no Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (2002), com base em um sistema de gestão da qualidade: a NBR ISO 9001:2000, que possa contribuir na tomada de decisão nas empresas hoteleiras.

## 1.2 Justificativa

As empresas vivem em um ambiente cada vez mais mutável, tanto em relação à ordem política e econômica, como no que diz respeito à evolução de técnicas de gestão. Para que possam atingir a melhoria no desempenho organizacional, as empresas devem acompanhar os movimentos e avanços da tecnologia, com a assimilação das ferramentas, normas e/ou métodos. Dessa maneira, operações estratégicas como: *Total Quality Control (TQC)*, *Total Quality Management (TQM)*, Desdobramento da Função Qualidade (*Quality Function Deployment - QFD*), Programa de Melhoria Seis Sigma (*Six Sigma - 6σ*), *Just-in-time (JIT)*, *Benchmarking*, Programa de Qualidade 5S (Sensos: utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina), Sistemas Integrados de Gestão (SIG), Sistema de Medição de Desempenho (SMD), entre outras, são comumente utilizadas.

Nesse ambiente competitivo, tomar decisões, monitorar e controlar os objetivos e metas estratégicas tornam-se relevantes no processo de gestão. Segundo Mia e Partiar (2001), o ambiente da indústria hoteleira é altamente competitivo, pois cada hotel compete direta e indiretamente com outros hotéis, o que exige dos seus gestores uma maior atenção aos objetivos traçados.

Sobre as perspectivas do setor hoteleiro no Brasil, a contínua expansão dos mercados tem forçado os hotéis brasileiros a se tornarem mais competitivos, devido ao aumento do

número de redes hoteleiras internacionais que operam no país e a perspectiva de novas entradas. Isto tem levado os hotéis brasileiros a aprimorarem as suas ferramentas de gestão.

Analisando esse fato, Andrade, Brito e Jorge (2000) constatam que, nos últimos anos, cadeias hoteleiras internacionais vêm promovendo uma política mais sistemática para ampliar sua participação no mercado brasileiro, o que trará alterações significativas nos padrões da oferta atual. Os autores também afirmam que a concorrência se tornará mais acirrada, com conseqüente diminuição das tarifas, e os padrões de atendimento ao cliente deverão melhorar e se aprimorar.

A escolha da realização desse estudo, na indústria hoteleira, deve-se aos dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR, 2005) onde, do total de pessoas que visitam o país, 72,8% ficam em hotéis, proporcionando 197.309 empregos diretos no Brasil, um indicativo da relevância do setor para a economia nacional. Segundo Gee e Fayos-Solá (2003) o serviço de hospedagem representa normalmente entre 20% a 30% das despesas totais de uma viagem, correspondendo a uma parcela significativa do consumo de uma viagem.

Segundo Cordeiro (2001), uma nova era competitiva vem se constituindo rapidamente no ambiente organizacional. As práticas tradicionais de relações de troca no mercado já não produzem os mesmos resultados. Alteram-se, de forma rápida, as expectativas dos clientes que estão, a cada dia, mais exigentes. Por outro lado, do ponto de vista da oferta, a concorrência é cada vez mais acirrada, pelo surgimento de novas empresas e pelos produtos concorrentes lançados no mercado constantemente.

Na gestão estratégica da empresa, a informação sobre seu desempenho quer seja no ambiente interno ou externo, norteiam sua tomada de decisão visando à eficácia empresarial e a sua posição competitiva no mercado. Além disso, as informações direcionam as mudanças e aprimoram as previsões sobre o futuro.

Como ferramenta empresarial, a medição de desempenho fornece informações básicas para o controle e a aprendizagem organizacional, tendo-se observado que, nos últimos anos, foi crescente o interesse sobre o assunto. Uma investigação sobre medição de desempenho destaca o empenho em expandir o conhecimento nessa área, que, segundo Miranda e Silva (2002), vem recebendo pouca atenção por parte da literatura especializada.

Faz-se necessário o aprofundamento teórico e prático do estudo da medição de desempenho, de modo a contribuir com a melhoria das organizações hoteleiras, que buscam informações que dêem suporte ao seu processo de tomada de decisões.

A indústria hoteleira tem se mostrado um importante segmento da economia brasileira em termos de consumidora de bens industriais (televisores, frigobares, aparelhos elétricos e eletrônicos, móveis, roupas de cama e banho e outros itens que movimentam as economias dos estados e municípios), da geração de empregos diretos (cerca de 500 mil) e da arrecadação em impostos, taxas, contribuições (cerca de US\$ 1,8 bilhão), segundo dados da ABIH (2007).

Analisar a elaboração de um sistema de mensuração de desempenho, a partir do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (SOCMH), aliada a uma norma de Sistema de Gestão de Qualidade como é o caso da NBR ISO 9001:2000 confere a este trabalho o caráter de originalidade, o que justifica o desenvolvimento de uma tese de doutorado. Uma vez que não foi identificado na literatura nacional e internacional modelo com essas características.

Espera-se que o modelo conceitual desenvolvido possa ser aplicado em organizações de hospitalidade classificadas com 4 e 5 estrelas, que é o objetivo do modelo desse trabalho, sendo necessário, reavaliar os processos chave e os indicadores sugeridos, adequando-os a cada empresa. Esse modelo deve possibilitar as atividades de planejamento, conhecimento e divulgação dos requisitos dos *stakeholders*, a definição e competências necessárias para seus clientes internos, procurando capacitá-los a desempenhar os objetivos organizacionais e não apenas as tarefas e, principalmente, realizar as atividades de medição e monitoramento.

Para a área acadêmica, o trabalho:

- Contribui para o segmento da hospitalidade no entendimento da importância da mensuração de desempenho para a gestão de uma organização prestadora de serviços com suas especificidades;
- Contribui na discussão de modelos teóricos que possam auxiliar na padronização de indicadores do segmento alvo do estudo.

Para o segmento pesquisado:

- Contribui na atuação dos gestores do segmento da hospitalidade para tomada de decisões, tendo em vista um melhor controle dos seus recursos;
- Contribui para ampliar a vantagem competitiva do empreendimento hoteleiro, frente aos seus concorrentes.

### **1.3 Objetivos**

As considerações apresentadas citadas anteriormente servem para justificar a atualidade do trabalho, sua importância e também para delimitar seus objetivos (geral e específicos), apresentados a seguir.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Este trabalho tem como objetivo principal o desenvolvimento de um Modelo Conceitual de Sistema Mensuração de Desempenho para a Indústria de Hospitalidade (SMDIH), que incorpore de forma balanceada os requisitos da norma NBR ISO 9001:2000 e do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Para atingir o objetivo geral deste trabalho, alguns objetivos específicos são necessários, a saber:

- Analisar os modelos de medidas de desempenho existentes, voltados ao setor de serviços e aos segmentos de turismo;
- Examinar os requisitos do Manual de Avaliação do Regulamento dos Meios de Hospedagem da Deliberação Normativa nº. 429;
- Analisar os requisitos da NBR ISO 9001:2000, adaptável a empreendimentos hoteleiros;

- Definir quais componentes do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (SOCMH) e da NBR 9001:2000 serão relevantes para a elaboração do modelo.

#### 1.4 Procedimentos Metodológicos

A estruturação de um método é necessária para a realização de uma pesquisa científica com a finalidade de guiar os passos do pesquisador e permitir sua reaplicação quando oportuno. Um método, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 83), “é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Resumindo, o método é um roteiro, uma forma de estruturar o trabalho para se chegar à natureza de determinado problema, quer seja para analisá-lo ou para explicá-lo.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi necessária a aplicação de alguns procedimentos metodológicos que foram utilizados no processo de preparação e investigação, tendo por função conduzir de forma segura a pesquisa. Quanto ao método, a pesquisa é do tipo dedutivo, por se utilizar de teorias e características gerais, identificando sua aplicação em uma situação específica, ou seja, na indústria hoteleira. Na concepção de Gil (1999), Lakatos e Marconi (2003):

- O método dedutivo é o processo mental que reformula ou enuncia de modo explícito a informação já contida nas premissas. Destina-se a demonstrar e a justificar, tendo por critério a coerência, a consistência e a não-contradição. Deste modo, o propósito do método dedutivo é explicar o conteúdo das premissas, utilizando de teorias já existentes, comparando-as e aperfeiçoando-as.

Quanto à abordagem, a pesquisa se caracteriza como qualitativa. De acordo com Rudio (2004), Lakatos e Marconi (2003), Gil (1999), Cervo e Bervian (1996):

- O método qualitativo (ou interpretativo) consiste de uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado, não a frequência de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social. Sua principal característica, em contraste ao Método Quantitativo, é a ênfase na perspectiva do sujeito que está sendo estudado.

As técnicas de pesquisa adotadas foram a análise documental, o levantamento bibliográfico e a observação direta. Tendo em vista a necessidade de pesquisar conceitos antes de serem aplicados, foi realizado uma intensa pesquisa bibliográfica em periódicos (nacionais e internacionais), teses, dissertações e livros. A análise documental, realizada a partir das visitas aos hotéis, possibilitou o manuseio e o contato direto com documentos de rotina, planilhas e outros materiais impressos. A técnica de observação foi utilizada para se conseguir informações e caracterizar aspectos da realidade de um hotel.

#### 1.4.1 Etapas do Trabalho

Durante o desenvolvimento deste estudo foram percorridas diversas etapas para se alcançar os objetivos desejados. A Figura 1.2, a seguir, ilustra as etapas da realização do trabalho e as descrições de cada passo estão em seguida.

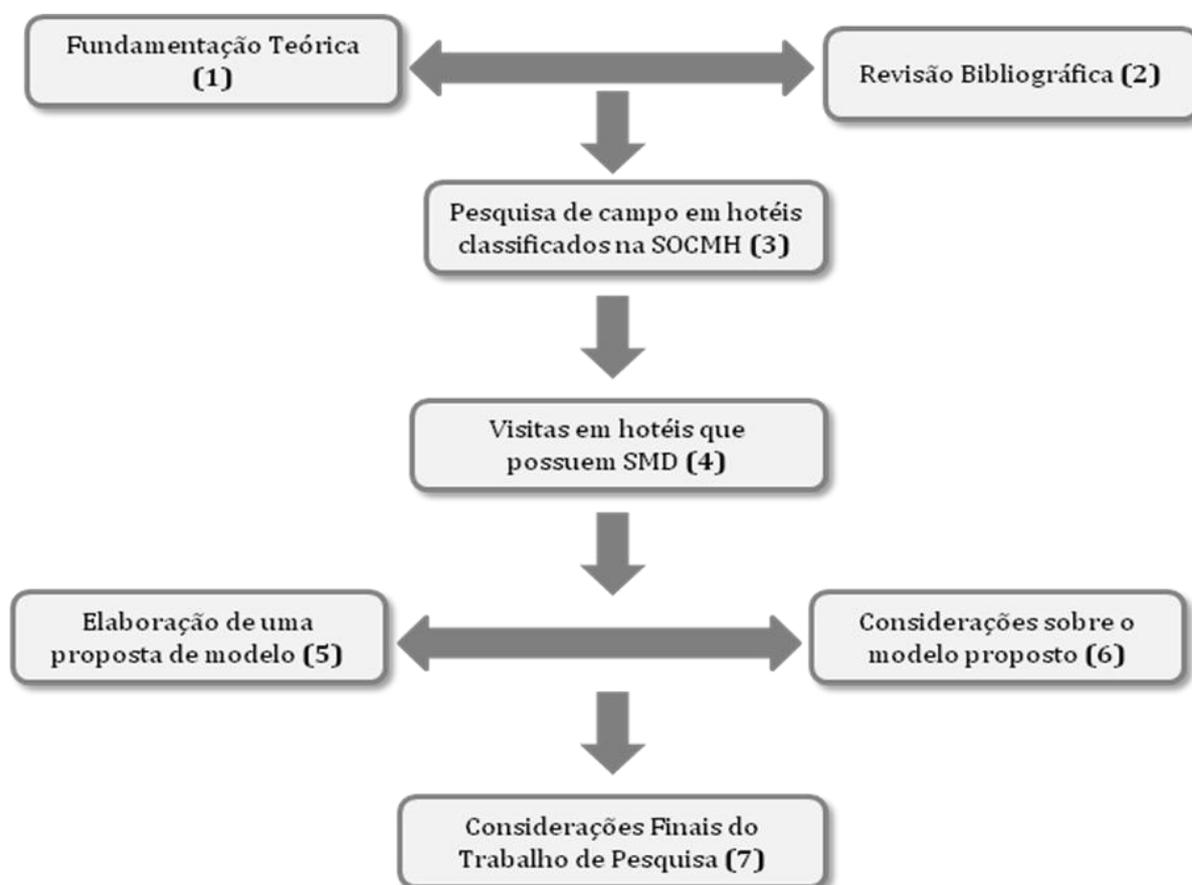


Figura 1.2 – Etapas da Pesquisa

Fonte: A Autora (2007)

- Etapa (1) – Realização de um levantamento bibliográfico, com foco em uma literatura específica que abordou aspectos ligados diretamente a serviços, modelos de qualidade, mensuração de desempenho, características do segmento de turismo e especificamente a indústria de hospitalidade, sistema classificação dos meios de hospedagem, entre outros assuntos tratados durante o estudo;
- Etapa (2) – Elaboração de uma revisão crítica da aplicação prática dos modelos de qualidade e dos métodos de mensuração de desempenhos em empresas de serviços, sendo que um caso abrangeu o segmento turístico e cinco casos na indústria de hospitalidade;
- Etapa (3) – Realização de uma pesquisa de campo, no período de agosto e setembro de 2005, com 26 hotéis de 4 e 5 estrelas classificados pelo SOCMH da EMBRATUR. Quatro estabelecimentos hoteleiros foram visitados *in loco* pela autora e os restantes enviados o instrumento de pesquisa (Apêndice A) por e-mail, resultando em 50% de respostas válidas. O objetivo principal dessa etapa para a autora foi familiarizar-se com a terminologia, conhecer a implantação e os passos do SOCMH, bem como levantar os benefícios, desvantagens, dificuldades e expectativas em relação a sua nova classificação.
- Etapa (4) – Realização de visitas e entrevistas com os gerentes e responsáveis pela implantação do Sistema de Mensuração de Desempenho em hotéis pertencentes às cadeias dos maiores grupos hoteleiros Portugueses com empreendimentos em várias regiões do Brasil. Com essas visitas e entrevistas, através de um roteiro estruturado (Apêndice B), foi possível conhecer os modelos de sistemas adotados pelos hotéis, bem como as dificuldades e vantagens obtidas na implantação de um sistema. Esta etapa foi desenvolvida na região do Algarve em Portugal, como uma das atividades previstas no Estágio de Doutorado no Exterior (PDEE);
- Etapas (5) e (6) – Elaboração de uma proposta de modelo de Sistema de Mensuração de Desempenho direcionado à indústria de hospitalidade que incorporasse de forma balanceada os requisitos da norma NBR ISO 9001:2000 e do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (2002), realizado a partir das etapas anteriores;
- Etapa (7) – Apresentação das considerações finais do trabalho de pesquisa, suas limitações e as possíveis recomendações para trabalhos futuros.

## 1.5 Organização do Trabalho

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos, conforme descrito abaixo:

- O primeiro capítulo, introdutório, teve o propósito de apresentar o tema da investigação, contextualizando as mudanças no comportamento do consumidor, principalmente no de serviço e a importância desse setor na economia. Também foi discutido as justificativas para a execução do trabalho, a definição do problema, as limitações do trabalho, bem como delineado os objetivos geral e os respectivos objetivos específicos;
- O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica da pesquisa dando ênfase à conceituação da gestão de serviço, os conceitos de qualidade e sistema de qualidade, mensuração de desempenho e finalmente um item específico aos serviços de hotelaria;
- O terceiro capítulo consiste na Revisão Bibliográfica que complementa os temas tratados no Capítulo 2. Nesse capítulo encontram-se abordagens sobre a qualidade em serviços na indústria de hospitalidade e a sua gestão da qualidade. E, depois, houve a abordagem sobre a aplicação Estudos sobre o SOMCH e a utilização por empresas de serviços, especificamente do segmento turísticos em diversas empresas, nacionais e internacionais;
- No quarto capítulo, com base nos capítulos anteriores, foi proposto um modelo geral para implantação de um Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD) direcionada a indústria hoteleira. Este modelo foi baseado em um Sistema de Gestão de Qualidade, fundamentado na norma NBR ISO 9001:2000 e também no Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (SOCMH) na sua versão 2002;
- No quinto e último capítulo, foram elaboradas as considerações finais do trabalho, baseadas na análise dos capítulos, nos resultados obtidos e nos objetivos descritos no capítulo primeiro, bem como sugestões para futuros trabalhos e as limitações inerentes a pesquisa empreendida.

*Segundo Capítulo*

***FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA***

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica embasou conceitualmente nos tópicos do trabalho. A estrutura do texto é definida pela seqüência dos temas que abordam a conceituação da gestão de serviço, os conceitos de qualidade e sistema de qualidade. Outro item apresenta o segmento de turismo, a indústria hoteleira de uma forma geral, apresentando a definição de hotéis como negócio de hospitalidade comercial, ressaltando sua importância na economia, descrevendo o histórico desta indústria e sua importância no meio turístico, bem como detalhando sua estrutura, conceito de hotel e hospitalidade e, finalmente, um item específico sobre serviços de hotelaria.

### **2.1 Gestão de Serviço**

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) foi durante a idade média que os serviços surgiram como uma importante atividade econômica, sendo mantidos até o final do século XVIII quando ocorreu o movimento da Revolução Industrial iniciada na Inglaterra. Somente em meados do século passado foi que a atividade de serviços retomou sua importância na economia, mantida de maneira crescente até a atualidade.

Os mesmos autores afirmam que o desenvolvimento de uma sociedade se dá em três fases distintas: sociedade pré-industrial, sociedade industrial e sociedade pós-industrial. Esta última está preocupada com a qualidade de vida, medida por aspectos como saúde, educação ou lazer e, por conseguinte, é o tipo de sociedade em que os serviços tendem a desempenhar papel relevante. Zeithaml e Bitner (1996) complementam que há um mercado em crescimento para serviços e um predomínio crescente dos serviços na economia mundial. Um fato marcante é o interesse do mundo acadêmico e empresarial para as questões e problemas do setor de serviços.

De acordo com Corrêa e Caon (2002), em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa uma posição de destaque na economia e os principais indicadores utilizados para evidenciar esse fato são a taxa de ocupação da mão-de-obra e a geração de riqueza refletida pelo Produto Interno Bruto (PIB).

A gestão de serviços segundo Albrecht (1992) é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa.

Segundo Normann (1993, p. 92), o sistema de administração de serviços é constituído por cinco componentes principais:

- Segmento de Mercado: os tipos de clientes específicos para quem o sistema total de serviço foi projetado;
- Conceito de serviço: constituindo-se pelos benefícios oferecidos para o cliente. Alguns dos benefícios são físicos e outros psicológicos ou emocionais. Alguns são mais importantes (serviço considerado núcleo) e outros são de caráter mais periférico;
- Sistema de Prestação de Serviço: embora com características muito diferentes, é o equivalente ao sistema de produção e distribuição das empresas manufaturadas;
- Imagem: em longo prazo, a imagem depende principalmente do que proporciona a empresa e quais são seus clientes de fato; em curto prazo, a imagem pode ser usada como uma ferramenta para a criação de uma nova realidade;
- Cultura e filosofia: isto abrange o princípio global no qual o processo social leva ao sistema de prestação de serviços e benefícios aos clientes.

A gestão de serviços possui valores que são medidos pelos clientes ao consumirem/pagarem por esse serviço e que motiva a funcionalidade das organizações prestadoras destes serviços.

Para Johnston e Clark (2002, p. 48) a “gestão de serviços é uma tarefa central e crítica”. Sua maior preocupação é com sua força de trabalho, processo e os recursos que fornecem os serviços num nível específico de qualidade e de forma eficiente em custos, pois complementam os autores, ‘serviço’ pode ter diferentes interpretações, dependendo do contexto.

### 2.1.1 Definição de Serviço

Existem várias definições acerca do que significa a palavra serviço. A mais abrangente delas define serviço como uma ferramenta estratégica, podendo ser utilizado para criar alinhamento organizacional, para avaliar as implicações das mudanças, além de impulsionar a vantagem estratégica (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Segundo o BNDES (2003) o setor de serviços, devido a sua heterogeneidade e por englobar atividades muito distintas entre si, no que se referem ao porte das unidades produtivas, ao capital, nível tecnológico, entre outros, torna-se bastante difícil definir o que vem a ser ‘serviços’ e até mesmo sua elaboração e entrega aos clientes.

O entendimento do conceito de serviço é de extrema importância para compreensão da natureza das atividades que envolvem sua prestação. Definir ‘serviços’ não é uma tarefa fácil, pois existem diversas concepções utilizadas corriqueiramente.

Grönroos (1995) apresenta onze conceitos de serviços com base nas definições de diversos autores e elabora a sua própria definição:

O serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece com a interação entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas de fornecedores de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problemas(s) do(s) clientes. (GRÖNROOS, 1995, p. 36).

De acordo com a NBR ISO 9000:2000 (p.10), serviço é “resultado de pelo menos uma atividade desempenhada necessariamente pela interface entre o fornecedor e o cliente” e é geralmente intangível, podendo envolver:

- Uma atividade realizada em um produto tangível fornecido pelo cliente (exemplo: o reparo em um automóvel);
- Uma atividade realizada em um produto intangível fornecido pelo cliente (exemplo: declaração de imposto de renda);
- A entrega de um produto intangível (exemplo: fornecimento de informação no contexto da transmissão do conhecimento);
- A criação de um ambiente agradável para o cliente (exemplo: hotéis e restaurantes). (NBR ISO 9000:2000, p. 10).

Embora serviço seja o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada, necessariamente, na interface do fornecedor com cliente, ele é criado com o intuito de otimizar a venda, de maneira a causar ‘o encantamento’ do cliente, e desta forma, diferenciar-se da concorrência.

Há quatro elementos-chave, citados por Johnston e Clark (2002) que devem servir de sustentabilidade a um conceito de serviço, conforme apresentado na Figura 2.1, a seguir.



Figura 2.1 – Elementos-chave de um conceito de serviço  
Fonte: Johnston e Clark (2002, p. 60)

O primeiro elemento-chave é a experiência do serviço que as organizações devem adquirir para desempenhar um serviço de qualidade e credibilidade, e como o fornecedor do serviço lida com o cliente. O segundo é o resultado do serviço, ou seja, o que o cliente recebe.

O outro elemento-chave é a operacionalização deste serviço que deve atender às satisfações do consumidor final e por fim o valor que este serviço está sendo prestado, definindo como a ponderação do serviço oferecido em relação a seu custo. O valor do serviço procura balancear entre maximizar os benefícios para o cliente; minimizar os custos financeiros para o cliente; e minimizar o custo para a organização. Os serviços buscam atender às expectativas dos consumidores em relação a determinado conjunto de necessidades; assim, o serviço é entendido como uma satisfação oferecida à venda ou que é proporcionado em conexão com a venda de mercadoria.

### 2.1.2 Importância do Setor de Serviços

O crescimento do setor de serviços, nos últimos anos, tem ocupado uma posição de destaque na economia mundial. Segundo Klement (2002) a ocupação da mão-de-obra e a participação no Produto Interno Bruto dos países são indicadores importantes que podem evidenciar este crescimento das operações de serviço.

Em meio à globalização, as organizações focam seus objetivos na ampla variedade de operações para atender sua logística e assegurar que seus serviços sejam pontualmente atendidos.

Para Johnston e Clark (2002) o serviço é considerado como uma tarefa central na política ou na estratégia competitiva de uma empresa, na qual esta trabalha para integrar as atividades que agregam valor em termos de resultado e experiência. Já para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) os serviços são fundamentais para que a economia se mantenha sadia e funcional, estando inseridos no centro da economia.

De acordo com Paladini (2004, p.186) “o serviço é sempre uma ação desenvolvida por terceiros, em atendimento à solicitação explícita, específica e bem definida de um usuário determinado”. O autor cita como exemplos de serviços as atividades exercidas por hotéis, bancos, restaurantes e hospitais. Os processos de prestação de serviços são chamados processos de não-manufatura e têm normalmente como elementos básicos equipamentos e mão-de-obra, sendo a mão-de-obra usada com maior ênfase, já que existe processo de criação envolvido. Já para Kotler e Armstrong (2000), o serviço é qualquer ato essencialmente intangível que uma parte pode oferecer à outra, cuja execução pode estar ou não ligada ao produto físico.

Desta forma, o setor de serviços não só facilita as atividades de produção de bens como as tornam possíveis, além de ter o papel fundamental para se determinar a grande competitividade de uma organização. Os serviços são, resumidamente, os alicerces impulsionadores para a atual mudança rumo à economia globalizada.

### 2.1.3 Características dos Serviços

Existem várias características atribuídas para serviços. Segundo Giansi e Corrêa (1996, p. 32) as principais são: “a intangibilidade dos serviços, a necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua prioridade e o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente”.

A interpretação destas características é de fundamental importância para a compreensão dos fatores que influenciam o poder de competitividade em um ambiente de serviços.

Assim, para que o serviço funcione faz-se necessário que o seu sistema esteja interagindo com os clientes, e que os mesmos sejam participantes do processo do serviço. Os serviços são descritos geralmente nos termos de quatro atributos, a saber:

- (1) intangibilidade – algo que experimentado, não podendo ser tocado ou preservado, dificultando a padronização e mensuração;
- (2) heterogeneidade – fato que uma mesma performance pode não ser desempenhada do mesmo modo, variando de fornecedor para fornecedor, de cliente para cliente ou mesmo de período para outro. Bens físicos podem ser produzidos sob condições controladas e confrontadas com padrões estabelecidos anteriormente antes de chegarem aos clientes. Serviços por serem desempenhos, estão sujeitos a variações dos fatores envolvidos e do meio onde está sendo realizado;
- (3) inseparabilidade – características que descrevem o envolvimento do cliente e do fornecedor na entrega, ou seja, no desempenho final apresentado, os bens físicos podem ser produzidos, estocados, distribuídos e só então consumidos. Em serviços, a qualidade ocorre durante a prestação do serviço; sua produção e consumo são inseparáveis;
- (4) perecíveis – ao contrário de bens físicos, serviços não podem ser estocados. Numa indústria hoteleira não é possível armazenar os leitos vazios da baixa temporada pra serem ocupados na alta estação (BATESON, 1977; GRÖNROOS, 1990; ZEITHAML e BITNER, 1996; SCHEMENNER, 1999; LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

#### 2.1.4 Classificação de Serviços

Para Grönroos (1995) sistemas de classificação auxiliam na compreensão dos diversos tipos de serviços, demonstram sua diversidade e o quão é importante analisar a natureza de cada negócio.

Devido à grande variedade de diferentes áreas, Giansesi e Corrêa (1996) buscaram adotar uma classificação de processos e serviços baseados em serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa.

Esta classificação, de acordo com os autores, é resultado da análise dimensional de um processo de serviço que afeta o modo de gestão de suas operações, em termos de:

- A ênfase dada às pessoas ou equipamentos no processo;
- O grau de contato com o cliente e da sua participação no processo;
- O grau de julgamento pessoal dos funcionários;
- O nível de tangibilidade dos serviços.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) os serviços são classificados de acordo com seu público-alvo, como a indústria de serviços, em que os serviços são padronizados com altos investimentos de capital; lojas de serviços onde há uma maior personalização em ambiente também com alto investimento de capital; serviço de massa onde o serviço é não-diferenciado e o ambiente de trabalho é intenso; e os serviços profissionais com a atenção individual de especialistas altamente treinados.

As indústrias possuem diferentes tipos de processos e de acordo com Schemenner (1999) as operações de serviços também possuem processos distintos, que dependem da intensidade de mão-de-obra e do grau de interação e customização do serviço.

O autor propôs uma matriz de processos de serviços, na qual os serviços são classificados conforme o grau de intensidade de mão-de-obra e o grau de interação e customização que afetam as características do processo de atendimento do serviço. A Figura 2.2 apresenta o modelo desenvolvido pelo autor.

Grau de intensidade de mão-de-obra	Grau de Interação e Customização	
	Baixo	Alto
	Baixo	<b>Fábrica de serviços</b>
companhias aéreas		hospitais
transportadoras		funilaria e mecânica de automóveis
<b>hotéis</b>		outros serviços de reparo
centros de lazer e recreação		
Alto	<b>Serviços de massa</b>	<b>Serviços profissionais</b>
	varejo	médicos
	atacado	advogados
	escolas	contadores
	aspectos de varejo das atividades bancárias comerciais	arquitetos

Figura 2.2 - Matriz dos processos de serviços  
 Fonte: Schemenner (1999, p. 25)

O grau de intensidade de trabalho é definido pela proporção entre o custo do trabalho e o custo do capital. Os serviços que estão no alto da Figura 2.2 necessitam de mais investimentos de capital, com equipamentos e instalações; já os serviços que estão em baixo necessitam de maior investimento em qualificação da mão-de-obra, em comparação com os investimentos com equipamentos. O grau de interação com o cliente e de personalização será baixo quando o serviço é padronizado ao invés de personalizado.

Os quadrantes da matriz de processo de serviço são: fábricas de serviços, lojas de serviços, serviço de massa e serviços profissionais. No quadrante de serviços profissionais, os clientes recebem um atendimento personalizado, com profissionais treinados para executar o serviço especificado. No quadrante de serviços de massa, o cliente recebe um serviço padrão, no qual o prestador de serviço não busca a personalização. Nas lojas de serviços existe um alto investimento financeiro no ambiente físico e tecnológico. No quadrante de fábrica de serviços é “semelhante à linha de produção de uma fábrica”, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 44), onde os serviços recebem um alto investimento financeiro e são padronizados.

O eixo horizontal mede o grau de intensidade de mão-de-obra (trabalho), que é definido como proporção entre o custo do trabalho e o custo do capital. O eixo vertical mede o grau de interação do cliente e a de personalização do serviço.

Para os mesmos autores o grau de interação influencia na capacidade de controle da qualidade do serviço, de modo que os administradores enfrentam desafios que interferem diretamente na capacidade competitiva de uma empresa.

A natureza do ato do serviço, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 62), deve ser dividida em duas dimensões: “quem ou o que é o receptor direto do serviço e a natureza tangível do serviço”, o que leva, segundo os autores, à quatro possíveis classificações: “1) ações tangíveis dirigidas ao cliente; 2) ações tangíveis dirigidas à propriedade dos clientes; 3) ações intangíveis dirigidas ao intelecto do cliente; 4) ações intangíveis executadas com ativos dos clientes”, como pode ser observado na Figura 2.3, a seguir.

		<b>Receptor Direto do Serviço</b>	
		<b>Pessoas</b>	<b>Coisas</b>
<b>Natureza do Ato do Serviço</b>	<b>Ações Tangíveis</b>	<i>Serviços dirigidos às pessoas:</i> Serviço de saúde Transporte de passageiros Salões de beleza Restaurantes Academia de ginástica	<i>Serviços dirigidos aos bens e outras propriedades das pessoas:</i> Transportes de mercadorias/fretes Manutenção e concerto de equipamentos Serviço de portaria Lavanderia Serviços veterinários
	<b>Ações Intangíveis</b>	<i>Serviços dirigidos ao intelecto das pessoas:</i> Educação Radiodifusão Serviços de informação Teatros Cinemas	<i>Serviços dirigidos a ativos intangíveis:</i> Serviços bancários Serviços legais Contábeis Administrativos Seguros

Figura 2.3 – Entendendo a natureza do ato de serviço  
 Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 62)

Todas essas classificações tendem a avaliar a natureza do serviço, identificando as possíveis melhorias e mudanças do serviço que é tradicionalmente prestado, podendo até, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), substituir o serviço por um produto.

Outro sistema de classificação de serviço foi proposto por Chase (1978) que se baseou no grau de contato existente entre o consumidor e a organização durante a criação de serviço. O autor define contato como a presença física do consumidor requerida no sistema e criação do serviço como o processo de trabalho necessário para fornecê-lo. Quanto mais alto o grau

de contato do consumidor com o fornecedor de serviço, mais próximo está de um serviço puro, no outro extremo quanto mais baixo o grau de contato do consumidor com o fornecedor de serviço, mais próximo está de uma organização de manufatura, como demonstrado na Figura 2.4, a seguir.



Figura 2.4 – Classificação dos sistemas de serviços

Fonte: Chase (1978, p. 138)

Com o sistema de classificação de serviço, demonstrado na Figura 2.4, o autor observa quatro efeitos básicos sobre as operações de serviços:

- Sistemas de alto contato têm mais incerteza sobre sua operação do dia-a-dia, pois o consumidor pode sempre causar uma ruptura no processo de produção, já que ele é um dos elos dos processos;
- A menos que o sistema opere com base em encontros previamente agendados, é somente por acaso que a capacidade de um sistema de alto contato pode igualar-se a demanda a qualquer hora;
- As habilidades requeridas dos recursos humanos em um sistema de alto contato são caracterizadas, por definição, por um componente de relações públicas significativas

(qualquer interação com o consumidor torna o funcionário de contato parte do serviço, podendo afetar a percepção do consumidor);

- Sistemas de alto contato estão à mercê do tempo muito mais do que sistemas de baixo contato (agendamentos eficientes de operações raramente são possíveis em operações de alto contato, pois algum atraso produz um efeito imediato sobre o consumidor).

Alguns tipos de serviços não necessariamente precisam de contato entre o cliente e o processo que o presta, mas essencialmente o cliente estabelecerá algum tipo de contato direto com algum aspecto do processo produtivo, mesmo que seja através de um anúncio, por telefone ou *home page* da empresa. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), as maneiras básicas na qual podem ocorrer o contato do cliente com o processo de prestação de serviço são:

- O cliente pode estar fisicamente presente e interagir diretamente com os prestadores na criação do serviço (exemplo: num exame clínico; o contato pode ser indireto e ocorrer por meio de comunicação eletrônica, a partir da casa ou do escritório do cliente);
- Sem nenhum grau de contato com o cliente (exemplo: a manutenção de registro financeiro para o empréstimo que é realizado pelo serviço de retaguarda do banco cedente do empréstimo).

Para Corrêa e Caon (2002), o grau de interação e a extensão do contato com o cliente vão determinar, até certo ponto, com quais aspectos, por quanto tempo e que tipo de contato se estabelecerá entre os recursos produtivos e o cliente, na execução das atividades chamadas de ‘alto contato’.

As atividades de alto contato, por definição, são atividades pertencentes ao processo de prestação de serviço que ocorrem em contato com o cliente (ou vários clientes), e são classificadas como atividades de ‘linha de frente’ (*front office*) e atividades de ‘retaguarda’ (*back office*).

A maioria das operações em serviços envolve pessoas e sua presença durante o processo de prestação. Por isso, segundo Johnston e Clark (2002) é importante classificar as atividades em linha de frente e de retaguarda porque elas irão incorrer em modos diferentes de serem conduzidas devido ao grau de contato que tiverem com o cliente, havendo sempre a vulnerabilidade de o cliente intervir no processo, podendo até modificá-lo.

As atividades de linha de frente são as interfaces entre a empresa e o cliente/usuário, e têm um papel importante tanto na gestão da expectativa quanto na gestão da percepção do cliente. Essas atividades, porém, tendem a ter baixo grau de estocabilidade, maior grau de intensidade da mão-de-obra, maior grau de extensão do contato e é onde se encontram as maiores complexidades.

As atividades de retaguarda, caracterizadas por possuírem baixo ou nenhum grau de contato com o cliente, têm um papel importante porque representa suporte para que as atividades de linha de frente tenham sucesso e influenciam no nível de eficiência dos recursos utilizados. Essas atividades, porém, tendem a ter maior grau de estocabilidade, menor grau de interação com o cliente, menor extensão de contato com o cliente e maior grau de objetivação na avaliação de desempenho, sendo mais semelhantes às operações fabris.

Em operações onde a ênfase é nas atividades de linha de frente, o treinamento da mão-de-obra deverá ser enfatizado não só em habilidades técnicas, mas também nas habilidades interpessoais (como saber ouvir, capacidade de discernimento), de comunicação, de vendas, na boa aparência, no gerenciamento do processo de delegação de atividades aos clientes, entre outros. Na maioria das vezes é durante o processo de contato com o pessoal de linha de frente que os clientes tendem a avaliar o nível de serviço recebido.

Classificar as atividades em linha de frente e de retaguarda é importante porque diferem na forma do projeto e gestão das operações de serviço. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), utilizando uma “linha de visibilidade” é possível separar as atividades de linha de frente, onde os clientes obtêm evidências tangíveis do serviço, daquelas atividades de retaguarda, que não são vistas pelo cliente. Esta separação destaca a necessidade de se dar mais atenção às operações que mantêm contato com o cliente, onde a percepção deste sobre a eficiência da operação é formada.

## **2.2 Qualidade em Serviços**

A qualidade em serviços pode ser definida, segundo Lovelock (2001), como o grau em que o serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Hoffman e Bateson (2003) complementam que a qualidade de serviço não consiste num objetivo específico a ser atingido, mas uma parte em andamento de toda a produção de serviços. Um serviço bem feito

gera satisfação aos clientes atendidos, que voltam a comprar ou indicam outros de seu relacionamento, aumentando, assim, a demanda e o lucro.

Segundo Ambrozewicz (2003), a qualidade se difundiu pelo mundo a partir da década de 50, principalmente devido ao sucesso dos produtos japoneses no período pós-guerra, o que gerou a multiplicação das suas empresas multinacionais. No Brasil, a década de 70 marcou o início do movimento, especialmente para as empresas fornecedoras de energia nuclear, quando a exigência de garantia de qualidade dos equipamentos obrigou as empresas brasileiras a buscar tecnologia e gerência de padrão mundial.

Em 1990, o Governo Federal lançou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), objetivando modernizar a cadeia produtiva nacional, dar orientação e auxiliar as empresas a enfrentar a abertura comercial brasileira, que motivou, principalmente no setor privado, a adição de novas técnicas de produção, entre elas a Qualidade Total.

### 2.2.1 Conceitos de Qualidade

Para Ambrozewicz (2003) a maior dificuldade para identificar o significado da palavra *qualidade* com precisão é que, além de não ser um termo técnico, ela é de domínio público. Porém, ao defini-la, é muito importante respeitar a noção intuitiva que as pessoas já têm. Para Deming (1990), a qualidade só pode ser definida por quem a avalia. Muitas vezes, segundo Ambrozewicz (2003), o termo *qualidade* tem sido confundido com luxo, beleza, virtudes, etiquetas, preço alto ou baixo, falta ou excesso de peso, embalagem bonita, moda, detalhes de acabamento etc. Não que cada um desses itens não faça parte da Qualidade. O erro está em considerar que a qualidade pode ficar restrita, apenas, a um ou a alguns deles.

A NBR ISO 9000:2000 (p. 7), define a qualidade como o “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”. E define gerenciamento da qualidade como “aquilo que a organização faz para assegurar que seus produtos estão de acordo com os requisitos do consumidor”.

O trabalho de Garvin (1992) pode ser considerado abrangente no aspecto dinâmico da definição do termo qualidade, quando mostra que o conceito sofre modificações simultâneas às atividades de concepção, projeto, fabricação e comercialização do produto. Como resultado Garvin listou cinco abordagens para a definição da qualidade:

- Abordagem transcendental: esta abordagem vê a qualidade como um sinônimo de excelência inata. Ela é definida como absoluta e sem precisão, de propriedade simples, que só poderá reconhecê-la com a experiência.
- Abordagem baseada no produto: esta abordagem vê a qualidade como uma variável precisa e mensurável, diferenciada pela quantidade de elementos ou atributos que o produto possui.
- Abordagem baseada no valor: aqui se vê a qualidade em termos de custos e preços. Assim um produto é de boa qualidade se oferecer um bom desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável.
- Abordagem baseada na produção: esta abordagem, diferente das outras, centra-se no processo produtivo. Aqui a qualidade é definida como conformidade com as especificações, onde tanto o projeto como o produto deverão estar livres de erros.
- Abordagem baseada no usuário: esta abordagem parte da premissa de que a qualidade está diante dos olhos de quem a observa. A qualidade do produto, então, estaria condicionada ao grau com que ela atende às necessidades e conveniências do consumidor, portanto, de caráter subjetivo.

As diferentes abordagens citadas por Garvin (1992) são relevantes, pois ajudam a explicar visões das diversas áreas de uma organização (principalmente marketing e produção). A área de marketing geralmente apresenta uma abordagem baseada no usuário ou no produto, pois, segundo Loures (2003), para os administradores de marketing a qualidade mais alta significa melhor desempenho, adição de características e outras melhorias que elevam o custo; do outro lado a área de produção e operação, considera que a qualidade é a conformidade com especificações e a ênfase é ‘em fazer certo da primeira vez’. Ressalta que as duas áreas visam sempre a redução de custos.

Para Garvin (1992) a abordagem da qualidade muda à medida que o produto evolui do *design* para o mercado. As características da qualidade devem ser identificadas com o uso de pesquisa de mercado (abordagem baseada no usuário). Essas características são traduzidas em atributos de produto identificáveis (abordagem baseada no produto). E, por último, o processo produtivo deve ser organizado para assegurar que os produtos sejam feitos precisamente com as especificações (abordagem baseada na produção).

Apesar do trabalho do autor citado acima ter sido desenvolvido basicamente sobre bens físicos, ele deu um grande passo para o conceito de qualidade em serviços, pois não centrou

só nas definições, identificando também dimensões (ou categorias da qualidade) que auxiliam na conceituação e na definição da função qualidade. As oito dimensões identificadas pelo autor foram:

- (1) Desempenho - refere-se às características operacionais básicas de produto / serviço, ou seja, o grau técnico da função principal;
- (2) Características - são os adicionais, aqueles itens secundários que suplementam o funcionamento básico do produto/serviço;
- (3) Confiabilidade - representa a probabilidade de um mau funcionamento de um produto ou falha em um determinado período;
- (4) Conformidade – é o grau em que o projeto e as características operacionais do produto estão coerentes com os padrões preestabelecidos, ou seja, o cumprimento de especificações;
- (5) Durabilidade - uso proporcionado por um produto até ele se deteriorar fisicamente, ou seja, é o ciclo de vida útil do produto;
- (6) Atendimento – diz respeito à rapidez, cortesia, competência e facilidade de reparo, bem como a pontualidade do atendimento às chamadas e o relacionamento com o pessoal do atendimento;
- (7) Estética - relaciona-se com a aparência do produto, o que se sente com ele, qual seu som, sabor, cheiro etc., são os fatores observáveis pelos sentidos. É um julgamento pessoal e reflete as preferências individuais;
- (8) Qualidade Percebida – é uma dimensão subjetiva, está relacionada com a bagagem do cliente em relação a sua experiência com produto/serviço anteriormente, são fatores sujeitos a formação pelos sentidos.

O autor chama atenção que cada categoria é estanque e distinta, pois um produto e/ou serviço pode atender bem a uma ou mais das dimensões e ficar a desejar em outras. Essa busca pelo atendimento das dimensões da qualidade também está presente nos trabalhos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) e Grönroos (1984).

## 2.2.2 Abordagem da Qualidade

Algumas abordagens da qualidade são referências obrigatórias para sustentação da fundamentação teórica de qualquer trabalho acadêmico. Entre os vários autores, merecem destaques as contribuições de Deming, Juran, Crosby e Feigenbaum (HAIGH; MORRIS, 2001; PIRES, 2000).

A Tabela 2.1, a seguir, apresenta de forma resumida uma comparação entre as cinco das abordagens mais citadas, segundo a visão que cada autor tem da Qualidade e suas características.

Tabela 2.1 – Abordagem da Qualidade

	<b>Deming</b>	<b>Juran</b>	<b>Crosby</b>	<b>Feingebaun</b>	<b>Ishkawa</b>
<b>Visão da Qualidade</b>	“Qualidade é atendimento às necessidades atuais e futuras do consumidor”.	“Características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes proporcionam a satisfação em relação ao produto.”	“Qualidade é conformidade com os requisitos.”	“Qualidade que dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o verdadeiro uso e o preço de venda”.	“Qualidade significa busca contínua das necessidades do consumidor. Através da qualidade do produto, serviço, administração, pessoas, atendimento e prazo certo”.
<b>Característica da Qualidade</b>	- Não apresenta sistema estruturado para a condução da qualidade; - os 14 pontos são a base de sua abordagem; - Propõe uma organização da qualidade, tendo como líder uma pessoa com amplo conhecimento em estatística.	- Apresenta um sistema abrangente para administração da qualidade: planejamento, controle e melhoria; - Propõe estrutura organizacional e gerenciamento da função qualidade.	- Não apresenta um sistema estruturado para a condução da qualidade; - Seu enfoque é baseado nos 14 pontos para melhoria da qualidade.	- Estabelecimento de uma forte estrutura que coordene as atividades de qualidade multifuncional, através da empresa; - Enfoque sistêmico da qualidade.	- O controle de qualidade é conduzido por todos os membros da empresa; - Gerenciamento da qualidade através do ciclo PDCA; - Participação de todos na condução da qualidade.

Fonte: Adaptado por Ambrozewicz (2003)

A visão de qualidade para Campos (1992b) é que produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma segura e no tempo certo as necessidades dos clientes.

O autor propõe 11 princípios para o alcance da Qualidade Total, citados a seguir:

- orientação pelo cliente: fornecer e produzir produtos que sejam requisitados pelo consumidor;

- qualidade em primeiro lugar: conseguir a sobrevivência através do lucro contínuo pelo domínio da Qualidade;
- ação orientada por prioridades: identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade;
- ação orientada por fatos e dados: falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos;
- controle de processos: uma empresa não pode ser controlada por resultado, mas durante o processo;
- controle de dispersão: observar cuidadosamente a dispersão dos dados e isolar sua causa fundamental;
- próximo processo é seu cliente: o cliente é um rei ou uma rainha com quem não se deve discutir, mas satisfazer os desejos, desde que razoáveis;
- controle a montante: a satisfação do cliente baseia-se exclusivamente em funções a montante. As contribuições a jusante são pequenas;
- ação de bloqueio: não permitir o mesmo engano ou erro; não tropeçar na mesma pedra;
- tomar ação preventiva de bloqueio para que o mesmo problema não ocorra outra vez pela mesma causa;
- respeito pelo empregado como ser humano: respeitar os empregados como seres humanos independentes;
- comprometimento da alta direção: entender a definição da missão da empresa e a visão estratégica da alta direção; executar diretrizes e metas de todos os chefes.

Outro estudioso brasileiro da qualidade, Paladini (2004, 1997, 1995), identifica um novo modelo de Gestão da Qualidade apontando algumas características que o diferenciam do modelo tradicional na definição de Gestão da Qualidade, entre elas:

- a missão de cada área da empresa é contribuir decisivamente para o alcance dos objetivos da organização em sua totalidade;
- a estrutura de operações é interativa;
- a missão de cada recurso humano da empresa é contribuir decisivamente para o alcance dos objetivos de toda a organização;
- o projeto de produto e serviços é estruturado com base em necessidades de clientes e consumidores;

- o planejamento estratégico da organização prioriza oportunidades para atuação no mercado. Por isso, o crescimento da empresa está sempre voltado para fora, em direção a mercados consumidores bem definidos;
- o planejamento estratégico deve priorizar a eliminação de fontes de inadequação do processo ao uso, reduzir custos de produção e minimizar causas que comprometem o alcance de determinados níveis de satisfação do cliente;
- a qualidade é construída pela prevenção dos defeitos, em ações de resultados consistentes, obtidos no longo prazo;
- os controles são fixados em função do planejamento. O controle é definido com o um processo que visa confrontar a qualidade obtida com a qualidade corrigida;
- quem determina a qualidade são os clientes – e são as informações sobre o comportamento deles que estruturam a Gestão da Qualidade.

### 2.2.3 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) é hoje uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações de todos os segmentos. Criado na década de 1920 por Shewhart, quando trabalhava na Companhia Telefônica Bell, foi popularizado mais tarde por W. Edwards Deming é também conhecido como ‘ciclo de Deming’. É um método simples para organizar e seqüenciar a busca de soluções de problemas e da melhoria de processos. Existe abundante literatura sobre o ciclo PDCA em vários idiomas.

Na Figura 2.5 observam-se as etapas da metodologia do PDCA.

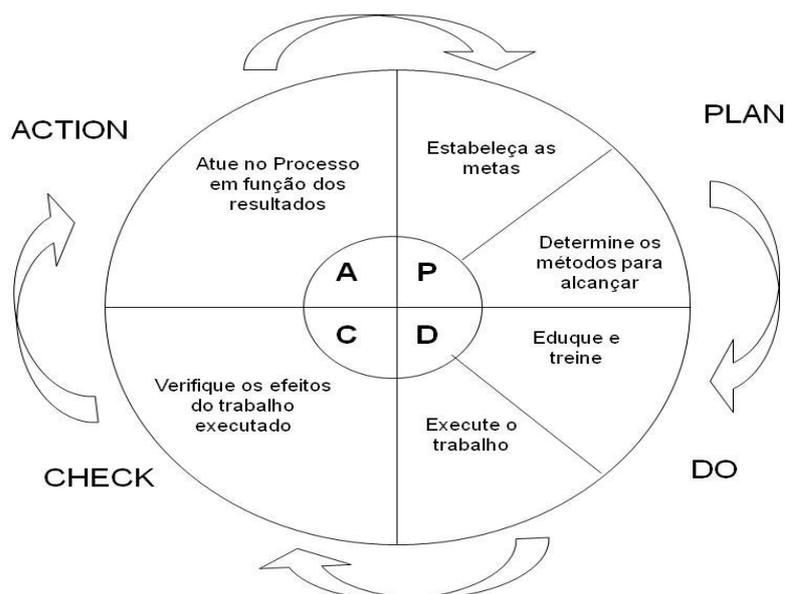


Figura 2.5 - Ciclo PDCA

Fonte: Mirshawka (1990, p.280)

- Planejar (*Plan*) – etapa na qual estabelece um objetivo onde se determina as metas (o que a empresa quer?, quando? e quanto quer?) e métodos (como fazer para atingir a meta? Atividades/meios) para alcançá-las;
- Executar (*Do*) – etapa que além de executar as tarefas como foram previstas no item anterior, também coleta os dados e realiza ações de treinamento, desenvolvimento de habilidades, educação e conscientização;
- Verificar (*Check*) – que é quando os resultados alcançados são comparados às metas planejadas anteriormente;
- Atuação Corretiva (*Action*) - etapa que consiste em atuar em função dos resultados obtidos, caso os resultados sejam positivos. Caso isso não ocorra, executar ações para a melhoria do desempenho do processo.

Campos (1992b) afirmar que o ciclo PDCA é utilizado como um método para a ‘prática do controle’, e sua utilização pode ser para a manutenção de certo nível de controle como também para as melhorias nesse nível.

Na segunda etapa utilização do PDCA o autor trata da melhoria dos níveis de controle. Campos (1992b) o indica para processos não-repetitivos que possuem uma meta,

normalmente um valor definido, e para atingi-la se utiliza um método, que são os procedimentos próprios e necessários para obtenção desse novo nível de controle.

Ainda de acordo com o autor, o processo de melhoria do PDCA é mais utilizado quanto mais alto for a hierarquia da corporação. Isso representa que a grande função das chefias é estabelecer novas ‘diretrizes de controle’. Já os operadores da organização usam mais o ciclo para sua função de manutenção, pois suas atividades essencialmente se restringem ao cumprimento dos padrões.

Ainda nessa linha de pensamento o autor diz que o caminho para alcançar o sucesso obtendo melhorias nos processos é a utilização conjunta dos dois tipos de gerenciamento citados, para que cada novo padrão seja estabelecido por uma nova melhoria, ou seja, que cada uma dessas melhorias estabeleça uma nova diretriz de controle.

Mirshawka (1990) sugere algumas perguntas em cada um dos passos do PDCA. Na fase de planejamento, considerado como primeiro passo, algumas perguntas como ‘quais os dados necessários?’, ‘que tipo de testes são necessários?’, ‘quais mudanças são desejáveis?’ e ‘quais os dados disponíveis?’ devem ser realizadas para garantir que só se irá para a próxima etapa quando se tiver um plano claro e definido. Na etapa de desenvolver ou fazer, que é chamado de segundo passo, procura-se fazer as modificações que foram planejadas na etapa anterior. O autor ressalta que essas devem ocorrer em pequena escala no início desse processo.

O autor ainda destaca que na terceira etapa da metodologia, ‘C’ (checar), a organização deve verificar o que foi feito, para na quarta etapa ‘A’ (agir), devendo retirar lições do que ocorreu e o ciclo deve ser repetido caso necessário. Mirshawka (1990) acrescenta que devem existir mais dois passos dos quatro citados pelos outros autores, que são realizados com o conhecimento acumulado, e consistem em repetir o primeiro passo e o segundo passo de forma progressiva. Sua idéia está representada na Figura 2.6, a seguir:

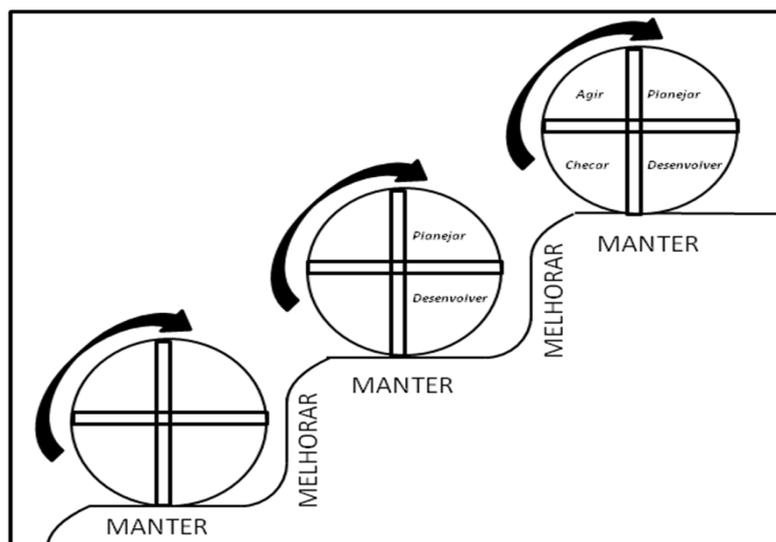


Figura 2.6 - Visão da aplicação evolutiva do ciclo PDCA  
Fonte: Mirshawka (1990, p.288)

#### 2.2.4 Modelos de Qualidade em Serviços

Existem inúmeras metodologias, ferramentas, programas e modelos de qualidade, que foram resultado de pesquisas de diversos autores que se dedicaram nas últimas décadas ao tema. A proposta de modelos de qualidade ganhou destaque nos meios acadêmicos a partir da década de 1980 e alguns foram revistos nos anos seguintes. Alguns desses modelos estão descritos a seguir.

##### 2.2.4.1 Modelo de Qualidade de Serviço de Grönroos

O primeiro ponto abordado por Grönroos (1984) é a diferença entre o desempenho instrumental e o desempenho expressivo, descrito a seguir.

- Desempenho instrumental de um serviço – resultado técnico do processo de produção do serviço.
- Desempenho expressivo – resultado das interações comprador-vendedor ou dos contatos que o consumidor tem com vários recursos e atividades da organização durante o processo de produção do serviço, quando o resultado técnico é criado.

Num modelo de qualidade de serviços, os diferentes tipos de desempenho têm que ser traduzido em termos de qualidade.

O resultado técnico de um processo de prestação de serviço, como por exemplo, um corte de cabelo para quem vai a um cabeleireiro ou um atendimento médico para quem vai a um hospital, isto é 'o que' o consumidor recebe como resultado de suas interações com o prestador do serviço é importante para ele e para sua avaliação da qualidade do serviço. Essa é a chamada dimensão técnica da qualidade, que corresponde ao desempenho instrumental e freqüentemente pode ser medida pelo consumidor de modo preferencialmente objetivo como qualquer dimensão técnica de um produto.

#### 2.2.4.2 Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade (ISO)

A *International Organization for Standardization* (ISO) ou Organização Internacional de Normalização tem desenvolvido um trabalho persistente e relevante para a implementação da qualidade em muitos países de todo mundo. Em 1987, surge pela primeira vez um referencial único e universal de implementação da qualidade nas organizações. Essas séries de normas colocaram em vigor manuais de avaliação do sistema da qualidade, chamadas Série de Normas ISO 9000. Essas normas regulamentam as relações entre fornecedores e clientes.

Numa fase inicial, os objetivos das normas apontavam essencialmente para o controle e para a garantia da qualidade. Pizam (1991) e Kaspar (1991) consideram que muitos sistemas de qualidade existentes são orientados para a gestão e não para os consumidores. Nestas circunstâncias, a gestão é que decide o que é a qualidade. Estes sistemas não são integrativos e, na maior parte dos casos, representam controle de qualidade mais do que gestão da qualidade.

Com a versão mais recente da NBR ISO 9000, 9001 e 9004, publicada no ano 2000, as novas normas estão mais orientadas para a realização de objetivos da empresa, nos quais se incluem a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.

### 2.2.4.3 Modelo das Lacunas da Qualidade

Um dos modelos mais estudados para mensurar a qualidade de serviços é o do Modelo de Lacunas (*gaps*), uma proposição de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988), a mais abrangente concepção disponível sobre qualidade de serviço. Esta estrutura de *gaps* deu origem a uma escala denominada SERVQUAL (*Service Quality*), que é um questionário do tipo Likert com sete opções de respostas, variando de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente). Tem como referência as expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço prestado.

O modelo foi desenvolvido no início da década de 1980 por Zeithaml, Parasuraman e Berry. Para esses autores, a qualidade de serviço é entendida pelos clientes como correspondendo à magnitude da discrepância entre as expectativas ou desejos dos clientes e as suas percepções relativas ao serviço recebido. Do confronto entre as suas expectativas acerca do serviço, medidas a priori, e a percepção do desempenho do mesmo, surge a medida da qualidade (ZEITHAML; PARASURAMAN; MALHOTRA, 2000; PARASURAMAN, ZEITHAML; BERRY, 1985).

O instrumento inicial desenvolvido pelos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), apresentado na Tabela 2.2, a seguir, dividiu-se em dez dimensões, caracterizado como ‘determinante da qualidade em serviços’.

Tabela 2.2 - Dimensões da qualidade em serviços

Dimensão da qualidade	Conceito
Tangíveis	Aparência das facilidades físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação
Confiabilidade	Habilidade de prestar o serviço conforme prometido
Presteza	Desejo de ajudar o cliente e oferecer um serviço diligente
Competência	Habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar o serviço
Cortesia	Educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de contato
Credibilidade	Honestidade, sinceridade e confiança do prestador de serviços
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvida
Acesso	Facilidade de contato e chegada
Comunicação	Manter os clientes informados, numa linguagem que eles possam entender, e escutá-los
Compreensão	Esforçar-se para conhecer o cliente e suas necessidades

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

Entretanto, estas dimensões foram reduzidas para cinco em trabalhos posteriores, com a finalidade de melhorar suas propriedades métricas tornando-as mais fidedignas e válidas. A Tabela 2.3 apresenta as dimensões remanescentes do modelo anterior. Para os autores, o modelo fornece um arcabouço através do formato de expectativas e percepções estruturado para as cinco dimensões e pode ser adaptado para atender as necessidades específicas de uma organização em particular.

*Tabela 2.3 - Dimensões consolidadas da qualidade em serviços*

<b>Nova dimensão</b>	<b>Dimensões originais</b>
Tangíveis	Tangíveis
Confiabilidade	Confiabilidade
Presteza	Receptividade
Garantia	Competência, cortesia, credibilidade e segurança
Empatia	Acesso, comunicação e compreensão

*Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990)*

Foi realizada uma pesquisa pelos autores em distintos tipos de serviços, procurando estabelecer a importância relativa de cada uma das cinco dimensões consolidadas. O resultado deste estudo mostrou que a confiabilidade é a mais importante das dimensões, e os tangíveis são os menos importantes (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990). A ordem de importância relativa encontrada para as cinco dimensões foi: confiabilidade, receptividade, garantia, empatia e tangíveis.

Para realização desta pesquisa foi desenvolvido um instrumento (questionário) composto de 22 atributos referentes às expectativas dos clientes em relação ao serviço e outros 22 atributos para avaliação do prestador de serviços. Estas afirmações estão relacionadas com as 5 dimensões consolidadas da qualidade. No preenchimento do questionário, o cliente assinalava para cada afirmação, com uma escala de 1 a 7 em uma escala evolutiva, ‘discordo completamente’ até ‘concordo completamente’ com a afirmação. O resultado da pesquisa foi usado para identificar hiatos positivos e negativos (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990).

#### 2.2.4.4 Modelo de Excelência de Kanji

A gestão pela Qualidade Total de acordo com Kanji e Asher (1993) está relacionada com a melhoria contínua do desempenho das pessoas, dos grupos e das organizações. Os autores ainda complementam que para melhorar o desempenho, as pessoas precisam saber o que fazer, como fazer, dispor dos instrumentos certos, ser capazes de medir o desempenho e receber informações de retorno acerca dos seus níveis de atuação.

Os autores defendem a necessidade de observação de quatro princípios, para que as empresas possam garantir a melhoria de desempenho:

- Encantar o cliente;
- Gestão por fatos;
- Gestão baseado nas pessoas;
- Melhoria Contínua.

Cada um dos princípios pode ser usado para conduzir processos de melhoria, o que acontece através do desdobramento de cada princípio em conceitos fundamentais.

Para os autores, são três as idéias fundamentais para a gestão pela qualidade total:

- Em uma organização, todos têm clientes (internos e/ou externos);
- A melhoria vem da compreensão e da melhoria dos processos;
- A qualidade tem que ser conduzida desde os níveis de topo da organização.

#### 2.2.4.5 Modelo de Excelência do PNQ

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é uma entidade sem fins lucrativos cuja a finalidade é desenvolver os Fundamentos da Excelência da Gestão. Foi criada em 1991 com o objetivo de disseminar os Fundamentos da Excelência da Gestão para organizações de todos os setores e portes, para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

A sua atuação era apenas no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e depois procurou disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade de

organizações e do Brasil, essa modificação em sua designação buscou destacar uma mudança no seu foco principal.

Em 1992, Rossi (1997) esclareceu que o Prêmio Nacional de Qualidade adotou os critérios de premiação baseados no Prêmio *Malcolm Baldrige* (*Malcolm Baldrige National Quality Award* - MBNQA).

De acordo com Korowajczuc *et al.* (2000), a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) foi criada a partir do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) que tinha como objetivo estimular a competitividade e produtividade das empresas brasileiras, e essa é a missão atual da FNQ através do Prêmio Nacional da Qualidade.

O autor ainda diz que para concorrer ao prêmio empresas candidatas se submetem a um processo de avaliação regulado e publicado, denominado Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. Esse processo de avaliação consiste em um conjunto de requisitos e características diretamente relacionado com o desempenho e a gestão da organização.

Korowajczuc *et al.* (2000) também ressaltam que esses critérios são baseados num conjunto de fundamentos que podem levar a organização a atingir a excelência caso sejam conhecidos, compreendidos e valorizados por todos os níveis da empresa.

A premiação da FNQ utiliza critérios de excelência que formam um modelo sistemático que é adotado por várias organizações do mundo. Esses critérios buscam obter um desempenho excelente para a organização, e juntos formam o Modelo de excelência de gestão que possui oito critérios: liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos e resultados; e esses se dividem em 24 requisitos, seis referentes a resultados alcançados pela organização e 18 que se referem aos aspectos das práticas de gestão das organizações. O prêmio atualmente possui itens e pontuação máxima mostrados na Tabela 2.4 a seguir:

Tabela 2.4 - Lista de critérios, itens e pontuações máximas.

Critérios e Itens	Pontuação Máxima
1.Liderança:	<b>110</b>
1.1 Sistemas de Liderança	40
1.2 Responsabilidades pública e cidadania	40
1.3 Análise crítica do desempenho da organização	30
2. Estratégias e Planos	<b>60</b>
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Implementação das estratégias	30
3. Clientes	<b>60</b>
3.1 Imagem e reconhecimento no mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30

(continua)

(continuação Tabela 2.4)

Critérios e Itens		Pontuação Máxima
4. Sociedade		<b>60</b>
	4.1 Responsabilidade sócio ambiental	30
	4.2 Ética e desenvolvimento social	30
5. Informações e Conhecimento		<b>60</b>
	5.1 Informações da organização	20
	5.2 Informações comparativas	20
	5.3 Ativos intangíveis	20
6. Pessoas		<b>90</b>
	6.1 Sistemas de trabalho	30
	6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
	6.3 Qualidade de vida	30
7. Processos		<b>110</b>
	7.1 Processos principais do negócio e dos processos de apoio	50
	7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores	30
	7.3 Processos econômico-financeiros	30
8. Resultados da organização		<b>450</b>
	8.1 Resultados econômico-financeiros	100
	8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
	8.3 Resultados relativos à sociedade	60
	8.4 Resultados relativos às pessoas	60
	8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
	8.6 Resultados relativos aos fornecedores	30

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2007)

## 2.3 Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD)

Este item, que trata especificamente sobre Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD), foi estruturado conforme uma seqüência coerente que parte de uma introdução sobre o tema, definição e importância dos indicadores, concluindo com uma apresentação de conceitos e análises de sistemas de medição de desempenho.

### 2.3.1 Importância do SMD

O objetivo da mensuração é obter conhecimento sobre o fenômeno medido. O conhecimento obtido orienta a mudança deste fenômeno em direção a objetivos preestabelecidos (SINK; TUTTLE, 1989). Além de prover os gestores com *insights*, para que eles possam saber sobre o que se fez, o modo como foi feito, onde pode ser melhorado e ainda, quando o sistema está sob ou fora de controle e, assim incentivar os elementos da organização a seguir em direção aos objetivos estratégicos.

No campo empresarial, a medição de desempenho fornece informações básicas para o controle e a aprendizagem organizacional, tendo-se observado que, nos últimos anos, foi

crescente o interesse sobre o assunto. Uma investigação sobre medição de desempenho destaca o empenho em expandir o conhecimento nessa área, que, segundo Miranda e Silva (2002), vem recebendo pouca atenção por parte da literatura especializada.

Faz-se necessário o aprofundamento teórico e prático do estudo da medição de desempenho, de modo a contribuir com a melhoria das organizações, que buscam informações que dêem suporte ao seu processo de tomada de decisões.

Sink e Tuttle (1989, p. 2) levantam a hipótese de que as abordagens gerenciais geralmente são falhas no aspecto da mensuração do desempenho. Os autores definem o sistema de mensuração do desempenho como uma “função complexa”, composta pela inter-relação de sete critérios: 1. eficiência; 2. eficácia; 3. qualidade; 4. produtividade; 5. qualidade de vida no trabalho; 6. inovação; e 7. rentabilidade (lucratividade). E, seu sucesso, complementa Atkinson *et al.* (2000, p.3), depende do atendimento dos interesses dos *stakeholders*, como por exemplo “os clientes valorizam serviços, qualidade e custo e os proprietários/acionistas priorizam o retorno dos investimentos”.

Quando a abordagem administrativa é adequada à organização, o processo de mensuração surge naturalmente, como parte do processo gerencial. Sink e Tuttle (1989) apresentam etapas para uma mensuração do desempenho:

- (1) A criação de uma visão do futuro da organização;
- (2) O planejamento e a criação de estratégias para lograr esse futuro;
- (3) O planejamento e a implementação de meios específicos para atingir objetivos de mudanças;
- (4) O planejamento e a implementação de um sistema de mensuração do desempenho associados a esses objetivos;
- (5) O desenvolvimento de uma cultura organizacional que apóie o sistema de mensuração.

A medição do desempenho em uma organização é fundamental, pois fornece aos gestores informações necessárias à tomada de decisões e ao desenvolvimento de ações de melhoria da qualidade e produtividade da empresa, as quais são realizadas através de um conjunto de indicadores que sugerem a posição atual da organização.

Definir indicadores de qualidade e produtividade é imprescindível para avaliar o desempenho atual e acompanhar o progresso alcançado pelas organizações. A existência de indicadores setoriais permite que cada empresa compare seu desempenho com outras

empresas do setor e avalie seu nível de competitividade, estabelecendo suas metas para melhoria contínua.

Com relação à relevância prática, Lantelme (1994), esclarece que uma das informações fundamentais para o desenvolvimento da qualidade e produtividade em um setor econômico é a existência de indicadores que permitam a avaliação de seu desempenho e possam servir como parâmetros de comparação entre as diversas empresas que atuam no setor. Dessa forma, valores de referência favorecem uma avaliação do nível de competitividade da empresa, pois permitem uma comparação com os resultados obtidos pelas concorrentes através dos indicadores.

### 2.3.2 Indicadores de Desempenho

Para Westwick (1973) indicadores são como ferramentas que habilitam a gerência a analisar situações de negócios e a monitorar o próprio desempenho, bem como o das empresas concorrentes. De posse de informações e provida por uma análise de indicadores, a gerência de uma empresa pode tomar ações importantes diante de problemas apresentados, impedindo, assim, atitudes onerosas e algumas vezes prejudiciais ao seu negócio.

Frost (1999), relembra que décadas atrás, a maioria das organizações usava como indicadores de desempenho, resultados financeiros e outros poucos não financeiros. Em diferentes níveis departamentais, os gerentes se valiam dos *budgets* (orçamentos) para definirem os objetivos com a gerência de nível imediatamente superior. Uma das mais relevantes contribuições para o processo de gerenciamento de empresas utilizando indicadores, segundo Araújo (2001), deve-se ao *Balanced Scorecard* (BSC), que complementa os tão usados indicadores financeiros, com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com processos internos e com a capacidade da organização de aprender e de melhorar as suas atividades que impulsionam o seu desempenho financeiro futuro.

As definições de indicadores, parâmetros e medidas por muitas vezes se alternam, chegando também a ter o mesmo significado, conforme o contexto ou entendimento. Sink e Tuttle (1993), apresentou definições para cada termo:

- Parâmetro é o meio de julgamento, um critério a fim de se definir o que se deve medir;

- Medida é a operacionalização de um parâmetro, a qual nos dá o grau, dimensão ou capacidade de alguma coisa;
- Indicador é tido como uma tentativa em identificar algo contável em relação a um parâmetro.

A literatura tem mostrado que no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas da contabilidade das empresas. Os métodos de desempenho tradicionais sempre priorizaram as medições contábil-financeiras, que não consideram os ativos intangíveis, tais como o relacionamento com os clientes, a habilidade e o conhecimento da sua força de trabalho.

Atualmente, tem-se dado ênfase à utilização de indicadores não-financeiros no processo decisório das empresas (MIRANDA; SILVA, 2002). Ainda, segundo os autores, alguns indicadores não-financeiros são considerados como tradicionais por já estarem presentes na literatura há alguns anos. Portanto, surge um terceiro grupo, composto por indicadores não-tradicionais que só vieram a ser mencionados na literatura recentemente e que incluem aspectos estratégicos da empresa.

Mudanças na cultura corporativa encorajam a transformação, a inovação e a melhoria contínua, e isto se mostrou como boas fontes de vantagem competitiva, por acreditar que os ativos intangíveis dependem do contexto da organização e da sua estratégia.

Os indicadores de desempenho devem possuir características específicas, para poderem fundamentar um SMD, observa SANTANA (2004). Considerando que todo empreendimento foi organizado para atingir a um propósito, então, quando se discute qualquer ação em alguma parte da empresa, o único meio de manter uma discussão lógica é julgando o impacto da ação sobre o propósito global da organização. Assim, complementa o autor, o objetivo é definir indicadores que, pela sua mera existência, possam levar as áreas medidas a fazerem o que é certo para a empresa como um todo.

Segundo Leite (2004), os indicadores podem estar centrados em vários aspectos, de acordo com o objetivo do sistema de medição de desempenho adotado pela empresa, voltado para o cumprimento de seu objetivo e metas específicas. Estes indicadores, portanto, podem estar centrados nos clientes, na organização, nos resultados operacionais e financeiros, na qualidade, nos recursos humanos, entre outros.

Para Santana (2004, p. 41) “é por meio de indicadores de desempenho que se operacionaliza a medição e se quantifica o desempenho do objeto em estudo”. Com esse

argumento o autor complementa que se pode considerar que o seu conjunto de indicadores, dentro de uma estrutura articulada, constitui assim um SMD.

### 2.3.3 Tipos de Sistema de Mensuração de Desempenho

De acordo com Brignal e Ballantine (1996) e Anthony e Govindarajan (2002), os Sistemas de Mensuração de Desempenho – SMD (*Performance Measurement Systems – PMS*) foram desenvolvidos como meios de monitorar e controlar as organizações e tem como objetivo assegurar a obediência à estratégia adotada. Os autores discutem que como ponto central à introdução do controle organizacional, seja feita uma avaliação do desempenho anterior (*feedforward control*) e uma posterior (*feedback control*).

Segundo Kaplan (1983), os Sistemas Tradicionais de Mensuração de Desempenho, são aqueles sistemas oriundos da contabilidade de custos tradicionais e baseados demasiadamente em indicadores financeiros.

Os modelos tradicionais de SMD evoluíram, na maioria, dentro das grandes empresas de manufaturas, focalizando na administração de um número limitado de medidas financeiras chaves (Retorno sobre o Investimento- ROI, retorno sobre o patrimônio, retorno sobre vendas, variação nos preços, vendas por funcionário, lucro por unidade produzida e produtividade são alguns exemplos de indicadores de desempenho) (KAPLAN; NORTON, 2001).

Segundo Miranda e Silva (2002), um dos maiores desafios na implantação de um Sistema de Mensuração de Desempenho, é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informações dos gestores. Para os autores, não existe receita pronta para escolher os melhores indicadores de desempenho, mas o que importa é demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência.

Na Tabela 2.5, a seguir, apresenta as diferenças entre a mensuração de desempenho tradicional e não-tradicional sumarizada no estudo de Ghalayini e Noble (1996), que foi baseada em vários autores.

Tabela 2.5 - Comparação entre a mensuração de desempenho tradicional e não-tradicional

MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO TRADICIONAL	MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO NÃO-TRADICIONAL
Baseado no antigo sistema tradicional de contabilidade	Baseado na estratégia da organização
Utiliza principalmente medidas financeiras	Utiliza principalmente medidas não-financeiras
É destinado para a média e alta gerência	É destinado para todos os empregados
Medidas relativas ao passado (semanalmente, mensalmente)	Medidas em tempo real (a cada hora, diárias)
Difícil, confuso e equivocado	Simple, precisa e de fácil uso
Leva a decepção do empregado	Leva a satisfação do empregado
Desprezado no chão de fábrica	Freqüentemente usado no chão de fábrica
Tem um formato fixo	Não tem um formato fixo (depende da necessidade)
Não varia de acordo com o ambiente	Varia de acordo com o ambiente
Não muda com o tempo	Muda toda vez que a necessidade muda
Tem como objetivo o monitoramento do desempenho	Tem como objetivo a melhoria do desempenho
Não é aplicável para JIT, TQM, CIM, FMS, RPR, OPT, etc.	Aplicável
Impede a melhoria contínua	Ajuda no alcance da melhoria contínua

Fonte: Adaptado de Ghalayini e Noble (1996, p. 68)

Para construção do Modelo Conceitual do Sistema de Mensuração de Desempenho para a Indústria de Hospitalidade (SMDIH), descrito no Capítulo 4 desta tese, foi utilizado alguns itens descritos no exemplo de Ghalayini e Noble (1996) de Mensuração de Desempenho Não-Tradiciona, pois o modelo proposto baseou-se em um SGQ e busca o alcance da melhoria contínua, o que não é alcançado na Mensuração de Desempenho Tradicional.

As limitações decorrentes do gerenciamento da organização apenas com base em medidas financeiras já são conhecidas e tentativas de se incorporar medidas não-financeiras constituem apenas coleções de medidas, servindo mais como relações de controle para acompanhamento e melhoria, do que sistemas inteligíveis de medidas interligadas, sem qualquer relação estratégica (KAPLAN; NORTON, 2001).

Em resposta ao descontentamento com sistemas tradicionais de mensuração de desempenho, um número de modelos foi desenvolvido nos últimos anos, para que as organizações possam atender as outras áreas, antes relegadas a segundo plano e sem receber sua devida atenção, tendo em vista a sua devida importância para o desempenho da empresa.

Alguns dos modelos mais citados na literatura e discutidos na área acadêmica estão descritos na Tabela 2.6, a seguir:

Tabela 2.6 – Métodos de Mensuração de Desempenho

Método	Ano	Autor (es)	Principais Características
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	1992	Kaplan e Norton	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivo: prover os executivos com uma estrutura compreensiva que traduza a visão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de medidas e de performance.</li> <li>▪ Elaboração dos Mapas Estratégicos - diagrama com as quatro perspectivas de negócio que apresenta objetivos estratégicos, geralmente representados por elipses conectadas por setas que representam relações de causa-efeito. Fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa estratégico representa o elo entre a formulação e a execução da estratégia.</li> <li>▪ Tem como foco quatro perspectivas básicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financeiras: expressam os resultados econômicos, estratégia para o crescimento, lucro e risco percebido pela perspectiva do cliente;</li> <li>- Cliente: estratégia para criação de valor e diferenciação pela perspectiva do cliente;</li> <li>- Processos de Negócios Internos: prioridade para medidas voltadas a realização dos objetivos dos clientes e acionistas e na consecução dos objetivos financeiros da empresa;</li> <li>- Aprendizado e Crescimento: procura identificar a infra-estrutura para dar suporte às demais perspectivas do BSC e gerar crescimento.</li> </ul> </li> </ul>
<i>Performance Prism</i>	2002	Neely, Adams e Kennerley	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivo: atender a todos os <i>stakeholders</i> de uma organização. Levando em conta a reciprocidade de cada um deles.</li> <li>▪ Tem como foco em cinco perspectivas distintas, mais inter-relacionadas logicamente e que possam especificar questões vitais como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfação dos <i>Stakeholders</i> – Quem são os <i>stakeholders</i> chave? O que quer e o que necessita?</li> <li>- Contribuição de <i>Stakeholder</i> – O que nos queremos e necessitamos dos nossos stakeholders em uma base recíproca?</li> <li>- Estratégias – Que estratégias nós necessitamos pôr no lugar para satisfazer ao que queremos e necessitamos dos nossos <i>stakeholders</i> para satisfazer nossas próprias exigências?</li> <li>- Processos – Quais processos nós necessitamos, para permitir executar nossas estratégias?</li> <li>- Potencialidades – Que potencialidades nós necessitamos para operar nossos processos?</li> </ul> </li> </ul>
Modelo <i>Input-Processamento-Output</i> ou ( <i>Results and determinantes Framework</i> )	1991	Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro e Voss.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivo: dar suporte à estratégia escolhida em resposta ao ambiente competitivo, para empresas de serviços.</li> <li>▪ Tem como foco os resultados das estratégias escolhidas (competitividade e performance financeira) e determinantes do sucesso (qualidade de serviços, flexibilidade, utilização de recursos e inovação).</li> <li>▪ Apesar de ter sido desenvolvido para empresas de serviços, pode ser aplicado a outros segmentos.</li> </ul>

(continua)

(Continuação Tabela 2.6)

Método	Ano	Autor (es)	Principais Características
<i>Performance Pyramid</i> ou SMART ( <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i> )	1991	Lynch e Cross	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivo: baseia-se na estratégia geral da empresa e orienta para o cliente.</li> <li>▪ Tem como foco as dimensões: financeira, mercado, satisfação do consumidor, flexibilidade, produtividade, qualidade, entrega, tempo, processo e custo.</li> <li>▪ Este modelo foi baseado nos conceitos de TQM, engenharia industrial e contabilidade.</li> <li>▪ Os objetivos direcionam de cima para baixo e as medidas de baixo para cima.</li> <li>▪ Objetivos e medidas são elos entre a estratégia da empresa e suas atividades.</li> </ul>
Modelo de Sink & Tuttle	1989	Sink e Tuttle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivo: estabelecer que o desempenho de um sistema organizacional seja composto por um complexo inter-relacionamento de vários parâmetros de desempenho, assim denominados: <i>eficácia</i>, <i>eficiência</i>, <i>produtividade</i>, <i>qualidade</i>, <i>inovação</i> e <i>lucratividade</i>.</li> <li>▪ Foco: cobrir toda a cadeia produtiva da organização.</li> <li>▪ Identificam cinco elementos: 1. o sistema a jusante; 2. a entrada; 3. a transformação; 4. a saída; e 5. o sistema a montante. A esses elementos os autores associam seis classes de indicadores de desempenho da qualidade, um para cada elemento da cadeia produtiva e o sexto ao próprio processo de gestão da qualidade.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Folan e Browne (2005); Kaplan e Norton (1992); Brignall e Ballantine (1996) e Miranda e Silva (2002).

De acordo com Bititci, Carrie e McDevitt (1997), um bom sistema de medição de desempenho é o alicerce para um sistema de gestão de desempenho e, a adoção de um método adequado pode, ressaltam os autores, ajudar as organizações a reduzir a subjetividade das decisões fornecendo aos administradores as informações objetivas de que necessita para efetuar avaliação da sua organização.

Todas as empresas, segundo Miranda e Silva (2002), têm um sistema de medição de desempenho, por mais simples ou rudimentar que seja, pois em um ambiente competitivo e complexo onde algumas dessas organizações operam, é preciso conhecer como a empresa está em relação às suas operações internas e à sua posição no mercado. Trata-se, segundo os autores, de sistemas integrados de medição de desempenho com objetivos e foco bem definido.

## 2.4 O Setor de Turismo

A indústria do turismo, incluindo o setor de hotelaria, ocupa uma importante posição na economia mundial se configurando como o terceiro segmento econômico do mundo, perdendo apenas para o petróleo e o setor automobilístico, de acordo com Moraes (1998 *apud* ROMÃO, 2002).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), o turismo é responsável pela geração de US\$ 4 trilhões e aproximadamente 208 milhões de empregos em todo o mundo. De acordo com a Organização Mundial de Turismo (OMT), o turismo foi uma das atividades que mais cresceu no mundo, tendo triplicado seu tamanho e impacto na economia em apenas 50 anos (GORINI; MENDES, 2005).

O desenvolvimento e a disseminação de novas tecnologias, a globalização dos mercados internacionais e a abertura de novos destinos turísticos, como Europa Oriental, China, Sudeste Asiático, foram alguns dos fatores que, segundo Gorini e Mendes (2005) alavancaram o crescimento do turismo.

Nesse contexto, segundo Cevassa (2001 *apud* GORINI e MENDES, 2005), a indústria hoteleira surge como uma base fundamental para a expansão e consolidação do setor de turismo. O turismo é, assim, uma atividade marcante na sociedade industrial, na qual milhares de pessoas e países estão engajados (CASTELLI, 2001).

Este item está dividido em quatro partes. Na primeira parte, está descrita a evolução histórica da indústria do turismo, entretanto, não se pretende, porém, fazer uma abordagem exaustiva do tema. Contudo, torna-se importante citar alguns marcos históricos para uma melhor compreensão. Na segunda parte, serão revisados os principais conceitos de turismo, bem como, o *trade* turístico. Na terceira parte, os principais impactos da atividade turística no Brasil e no Mundo serão discutidos.

### 2.4.1 Evolução histórica do Turismo

A idéia de turismo surgiu na Inglaterra no século XVII e referia-se a um tipo especial de viagem. O termo turismo vem da palavra francesa *tour* que significa ida e volta, ou seja, turismo quer dizer deslocamento (BARRETO, 1997; CASTELLI, 2001).

Alguns autores afirmam que o turismo começou no século VIII a.C., na Grécia. Nessa época, as pessoas viajavam principalmente para ver os jogos Olímpicos (BARRETO, 1997). Para Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002), a invenção da moeda pelos sumérios e o desenvolvimento do comércio em torno de 4000 a.C. marcam o início das primeiras viagens.

Em Roma, a construção de estradas de boa qualidade foram determinantes para o desenvolvimento do turismo entre o século II a.C. e o século II d.C. Os romanos viajavam para conhecer os templos, para o campo, balneários e festivais (MOTA, 2001). Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002, p.45) afirmam que “a combinação romana de império, estradas e necessidade de supervisão desse império, de suas riquezas, lazer, atrações turísticas e o desejo de viajar, criaram uma demanda por hospedagem e outros serviços de viagem que vieram a existir como uma forma inicial de turismo”.

Com o fim do Império Romano nos séculos IV d. C, as viagens e o turismo de lazer foram desarticulados, pouco ou nada foi registrado sobre viagens nessa época (GOELDNER; RITCH; MCINTOSH, 2002; BARRETO, 1997). Tem-se apenas registro, durante os séculos II d.C a X d.C., das peregrinações por motivos religiosos. Os principais destinos eram Jerusalém, a Igreja do Santo Sepulcro, Roma e a tumba de Santiago de Compostela. A Idade Média foi caracterizada pelas cruzadas, que eram organizadas com o objetivo de recuperar o Santo Sepulcro. As cruzadas propiciaram o surgimento de diversas tavernas e estalagens (BARRETO, 1997; GOELDNER, RITCH e MCINTOSH, 2002).

No final do século XVI, o renascimento e as grandes descobertas trouxeram um grande incentivo ao turismo, surgindo as *grand tours*, viagens de ida e volta (que duravam aproximadamente três anos) em que diplomatas, empresários e estudiosos viajavam pela Europa, principalmente par a França e Itália, com objetivos educacionais (CASTELLI, 2001; GOELDNER; RITCH; MCINTOSH, 2002). Castelli (2001) complementa que:

[...] por volta do século XVII, aparecem algumas publicações com o objetivo de orientar o turismo. Uma dessas publicações é o *Of Travel* (1612) de Francis Bacon e que fornece uma série de indicações (lista de atrações) e conselhos (aprender o idioma do país a ser visitado) para os viajantes. (CASTELLI, 2001, p. 20).

No século XVIII, os *spas* viraram moda entre a elite da sociedade, não apenas por seus fins terapêuticos, mas também pelos eventos sociais, competições, danças e jogos que eram oferecidos. Foi no século XIX que surgiram os primeiros agentes de viagem.

Em 1841, Thomas Cook iniciou um negócio de excursões especiais de trem, [...]. Em 5 de Julho daquele ano, o trem de Cook transportou 570 passageiros, pelo preço de 1 *shilling* por uma viagem de ida e volta. Acredita-se que esta tenha sido a primeira excursão de trem anunciada publicamente. (GOELDNER; RITCH; MCINTOSH, 2002, p. 51).

Segundo os mesmos autores, Thomas Bennett, entretanto, é considerado o primeiro especialista em pacotes individuais de viagem. Bennett criou uma companhia que organizava as viagens e fornecia itinerários, transporte, provisões e um kit de viagens para os visitantes individuais.

Se no século XIX, surgiram as primeiras formas do turismo moderno, foi no século XX que ele se consolidou como um fenômeno mundial de massas (BARRETO, 1997). O surgimento de grandes centros urbanos, o advento do transporte aéreo, as conquistas das classes trabalhadoras (semana de seis dias, oito horas de trabalho, as férias remuneradas e a criação do sistema de crediário) contribuíram para o crescimento expressivo do turismo no século passado e o surgimento de toda uma infra-estrutura para dar apoio ao turismo, como as operadoras ou agências de viagens, as grandes cadeias de hotéis etc. (BARRETO, 1997; MOTA, 2001).

No Brasil, Barreto (1997) destaca que o turismo, como um fenômeno social surgiu na década de 1920. O marco do turismo no Brasil é a criação da Sociedade Brasileira de Turismo, em 1923, que depois se transformou no *Touring* Clube. O turismo aqui sempre esteve atrelado ao lazer, não teve objetivos educacionais ou de aventura como na Europa. A partir de 1950, uma grande parte da população passou a viajar e, apesar de ser predominantemente um turismo de massa, nunca atingiu o total da população (acredita-se que apenas 30% da população viajava). O meio de transporte mais utilizado é o avião, seguido do carro particular para viagens curtas. Há algumas instituições preocupadas com o turismo social, porém o turismo no Brasil ainda é uma realidade para a minoria da população.

#### 2.4.2 Conceito de Turismo

Existem diversas definições para o termo turismo. A seguir será feita uma análise de algumas das principais definições dadas ao termo ao longo do tempo.

A definição mais aceita hoje para o turismo é a apresentada pela Organização Mundial do Turismo (OMT), que segundo a qual, a atividade turística “compreende as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, por lazer, negócio ou outros”. (OMT, 1994 *apud* LOTZ; RAMOS, 2003, p. 3).

A partir dessa definição, a OMT definiu o termo viajante que pode tanto designar o turista quanto o excursionista. O termo turista refere-se ao viajante que permanece no país por pelo menos 24 horas devido a motivos como, negócios, saúde, missão, seminários, congressos, religião, férias, estudos, família, esporte, entre outros. O termo excursionista diz respeito ao visitante que permanece um período inferior a 24 horas no país visitado com as mesmas motivações. Não são considerados, para fins estatísticos, os imigrantes temporários ou permanentes, os diplomatas, os representantes consulares, os membros das forças armadas, refugiados, passageiros em trânsito, nômades e trabalhadores fronteiriços (CASTELLI, 2001). Na Figura 2.7 pode-se observar essa divisão.

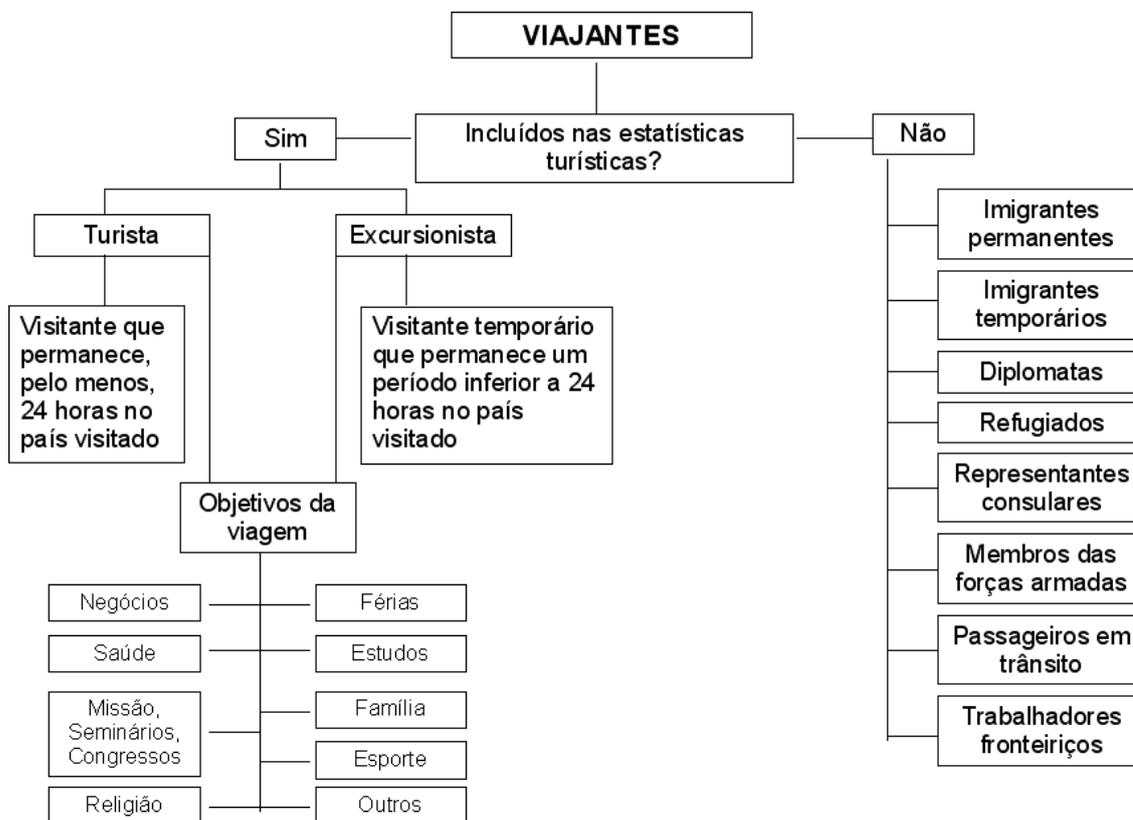


Figura 2.7 - Classificação de visitantes segundo a OMT

Fonte: Castelli, (2001, p.26)

Walter Hunziker e Kurt Krapf (1942 apud BARRETO, 1997, p. 11), na Suíça, definiram da seguinte forma o turismo “Turismo é o conjunto das relações e dos fenômenos produzidos pelo deslocamento e permanência de pessoas fora do seu local de domicílio, sempre que ditos deslocamentos e permanência não estejam motivados por uma viagem lucrativa”.

Luiz Fernandez Fuster (1973) citado em Barreto (1997, p. 11) define, o turismo como:

Turismo é, de um lado, conjunto de turistas; do outro, os fenômenos e as relações que esta massa produz em conseqüências de suas viagens. Turismo é todo o equipamento receptivo de hotéis, agências de viagens, transportes, espetáculos, guias-intérpretes que o núcleo deve habilitar para atender às correntes (...). Turismo é o conjunto das organizações privadas ou públicas que surgem para fomentar a infra-estrutura e a expansão do núcleo, as campanhas de propaganda (...). Também são os efeitos negativos ou positivos que se produzem nas populações receptoras.

Segundo Castelli (2001, p.183) “o turismo compreende as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas em lugares distintos do seu entorno habitual, por um período de tempo consecutivo, inferior a um ano, por motivo de férias, negócios e outros”.

De La Torre, citado por Mota (2001, p. 42) apresenta a seguinte definição de turismo:

O turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente, por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem do seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem qualquer atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural.

Mota (2001, p. 43), ao complementar a definição acima, afirma que:

O turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento temporário e voluntário de um ou mais indivíduos que, por uma complexidade de fatores que envolvem a motivação humana, saem do seu local de residência habitual para outro no qual não exerçam atividades lucrativas, gerando múltiplas inter-relações de importância cultural, socioeconômica e ecológica entre os núcleos emissores e receptores.

Kotler, Bowen e Makens (1998, p. 647) apresentam a definição da Autoridade Britânica do Turismo (*British Tourist Authority*), segundo a qual turismo é “estadia de uma ou mais noites longe de casa, motivado por férias, visita a amigos ou parentes, conferências de negócios ou qualquer outro motivo exceto passagem em trânsito, educação ou emprego temporário”.

A partir das definições apresentadas pode-se concluir que:

- O turismo é um fenômeno social, ou seja, é um comportamento observado em sociedades, grupos ou organizações;
- O turismo pressupõe deslocamento ou tráfego (elemento dinâmico) e a permanência ou estadia (elemento estático);
- O deslocamento deve ser temporário (menos de um ano) e voluntário;
- Esse deslocamento deve ser feito para lugares afastados do domicílio permanente dos indivíduos;
- O turismo é uma atividade na qual o turista não exerce qualquer atividade lucrativa.

Segundo Petrocchi (2002), o produto turístico é formado por três atividades básicas: o transporte, a hospedagem e o atrativo, tais como lazer, negócios, saúde ou qualquer outro motivo.

Cavassa (2001, p.2) complementa o conceito acima, afirmando que o turismo pode ser compreendido “como um sistema, ou seja, o conjunto de atividades relacionadas entre si, com a finalidade de realizar, de forma conjunta, a tarefa do lazer do indivíduo”.

Duarte (2003) chama esse sistema de *trade* turístico, isto é, as áreas econômicas envolvidas nas prestações de serviços turísticos. Fazem parte deste *trade* turístico, os meios de hospedagem, os meios de transportes, os agentes de viagens, as empresas organizadoras de eventos e os agentes de viagens e de turismo, conforme observar-se na Figura 2.8, a seguir.

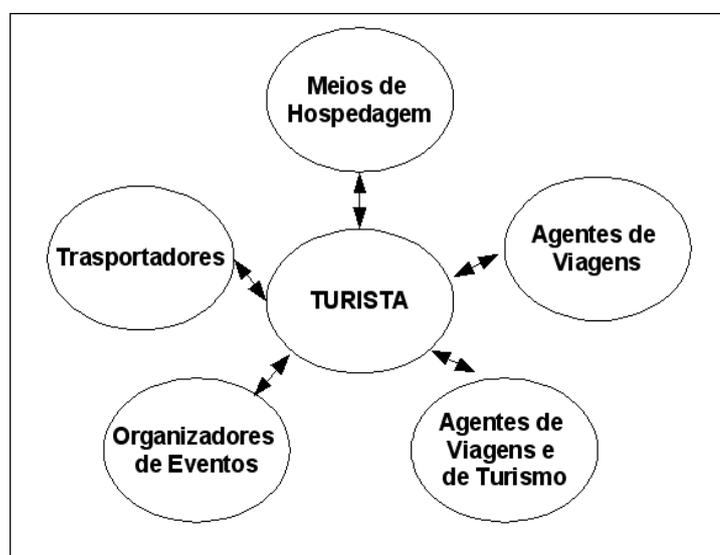


Figura 2.8 - Trade turístico

Fonte: Duarte (2003, p. 25)

Duarte (2003) descreve resumidamente cada um deles, a seguir:

- Os meios de hospedagem incluem todos os estabelecimentos que em sua atividade comercial, oferecem o produto unidade habitacional (UH), como: hotéis, flats, apart-hotéis ou residenciais, pousadas, motéis, colônias de férias, albergues etc.;
- Os meios de transporte são constituídos pelos transportadores aéreos, ferroviários, rodoviários, locadoras de veículos etc.;
- Os agentes de viagens e turismo são responsáveis por organizar, promover e vender pacotes turísticos;
- Os agentes de viagens exercem as mesmas atividades que os agentes de viagens e turismo, mas os pacotes turísticos que oferecem restringem-se aos países vizinhos ou mercados em que o Brasil mantém acordo bilateral (incluindo o MERCOSUL);
- Organizadores de eventos são empresas que se especializam em organizar todos os acontecimentos, classificados como evento, tais como, confraternizações, festas, reuniões, treinamentos etc.

### 2.4.3 O turismo no Brasil e no Mundo

Segundo o *World Tourism Organization* (WTO, 2007) ou Organização Mundial do Turismo (OMT), o crescimento significativo da atividade turística claramente marca o turismo como um dos fenômenos econômicos e sociais mais notáveis do último século. O número de chegadas internacionais mostra uma evolução de pouco mais de 25 milhões de em 1950 para um número de 806 milhões em 2005, correspondendo a uma taxa de crescimento médio anual de 6.5%.

Durante este período, o desenvolvimento do turismo foi particularmente grande na Ásia e no Pacífico (13% em média por ano) e no Oriente Médio (10%), enquanto as Américas (5%) e a Europa (6%) crescem a um ritmo mais fraco e uma pouco abaixo da média de crescimento mundial (WTO, 2007).

Apesar disso, a Europa e as Américas continuam sendo os principais destinos dos turistas entre 1950 e 2000. Ambas as regiões representaram juntas um mercado de mais de 95% em 1950, 82% quarenta anos depois e 76% em 2000 (WTO, 2007).

Em geral, o crescimento do turismo internacional ultrapassa o crescimento da economia medido pelo Produto Interno Bruto (PIB). Nos anos em que o crescimento da economia excede 4%, o crescimento do turismo tende a ser maior. Quando o crescimento do PIB está abaixo de 2%, o crescimento do turismo tende a ser bem menor.

Segundo dados da WTO (2007), em 2006, 846 milhões de turistas internacionais desembarcaram em todo o mundo, correspondendo a um crescimento de 5,4%. O setor de turismo continua crescendo acima da média e pelo terceiro ano houve recorde de crescimento.

A África, com um crescimento de 9% em relação a 2005, foi novamente a estrela em 2006. Ásia e Pacífico (mais de 8%) mantiveram o crescimento dos anos anteriores. Europa, com um aumento de 5 %, teve uma boa performance, acima do esperado. A América foi a região onde se verificou o crescimento mais fraco, cerca de 2%. Isso se justifica devido à estagnação dos desembarques no Canadá e México, em contraste com o crescimento verificado na América Central, Caribe e América do Sul (WTO, 2007).

Ainda segundo a WTO (2007), em 2006, um pouco mais da metade das viagens foram motivadas por lazer, recreação e férias (51%) – um total de 430 milhões de turistas. Viagens por motivos profissionais ou negócios contaram cerca de 16% (131 milhões), e 27% representou viagens por outros motivos, tais como visita a amigos e parentes, razões religiosas, tratamento de saúde etc. (225 milhões). E, cerca de 6% do total de turistas não especificaram o motivo da viagem.

Para muitos países, incluindo o Brasil, o gasto dos visitantes com acomodação, alimentação, transporte local, compras, entretenimento etc. é um importante fator para a economia local, criando diversos empregos e oportunidades de desenvolvimento. Aproximadamente, 75 países ganharam mais que US\$ 1 bilhão com o turismo internacional em 2006.

A OMT (2007) estima que as entradas de turistas internacionais em todo o mundo geraram US\$ 733 bilhões de receitas em 2006. Em termos absolutos, os gastos dos turistas cresceram cerca de US\$ 57 bilhões no mesmo ano. As Américas tiveram um crescimento recorde de US\$ 9 bilhões em 1990 para US\$ 154 bilhões em 2006.

Para 2020, a Organização Mundial do Turismo prevê que o número de turistas internacionais irá alcançar cerca de 1,6 bilhão. Os destinos mais procurados em 2020 serão a Europa (717 milhões de turistas), Ásia Oriental e o Pacífico (397 milhões) e as Américas (282 milhões) seguidas pela África, o Oriente Médio e Sul da Ásia.

Os estrangeiros vão gastar nos mercados de recepção cerca de US\$ 2,1 trilhões em 2020, contra US\$ 410 bilhões em 1995. “Essa projeção da OMT leva em consideração uma expansão anual de 3% para o PIB global no período. A taxa de penetração (fatia da população mundial envolvida com viagens ao exterior) subirá para 7% em 2020” (COBRA, 2001, p. 224).

No Brasil, segundo dados da EMBRATUR, em 2003 a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) estimou que existam cerca de 352.224 empresas operando em segmentos definidos como característicos do turismo. Estas empresas apresentam um valor bruto de produção de R\$ 76,0 bilhões, ocupando cerca de 2.090 pessoas, cujos salários e outras remunerações foram de, aproximadamente, R\$ 15,3 bilhões.

De acordo com o *World Tourism and Travel Council* (WTTC, 2007), espera-se que o Brasil, em 2007, obtenha uma receita de US\$ 79,3 bilhões com a indústria do turismo. Estima-se que a indústria do turismo tenha um impacto direto e indireto na economia correspondendo a 6,8% do Produto Interno Bruto e gerando cerca de 5.876.000 empregos (6,4% do total dos empregos gerados ou um a cada 15,5 trabalhos gerados). O turismo deverá crescer no Brasil, em 2007, 7,2% e terá uma média de 5,3 % por ano entre 2008 e 2017.

## 2.5 Setor Hoteleiro

A indústria da hospitalidade é uma das principais indústrias do mundo. Nos EUA é o segundo maior empregador, absorvendo aproximadamente 12 milhões de pessoas e gerando receitas acima de US\$ 500 bilhões por ano (KOTLER, BOWEN e MAKENS, 1998).

No Brasil, a indústria hoteleira, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH), conta com 10 mil meios de hospedagem (sendo que apenas 1.392 estão registrados na EMBRATUR) gerando receita anual da ordem de US\$ 2 bilhões, arrecadando cerca de US\$ 400 milhões entre impostos e taxas e sendo responsável por um milhão de empregos diretos e indiretos (LIMA, 2003).

Nesse item, na primeira parte, foi abordada a origem e expansão do setor hoteleiro no Mundo e no Brasil. Na segunda parte, serão analisados os principais conceitos de hotel e hospitalidade. Na terceira parte, procura-se compreender as características do serviço de hospedagem bem como o ‘sistema hotel’.

### 2.5.1 Origem e Expansão da Hotelaria

Segundo Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002) há relatos no Oriente Médio e Ásia de hospedarias e estalagens desde a Antiguidade. As primeiras acomodações eram parte de residências privadas e os primeiros viajantes eram hospedados quase como se fossem membros da família. Em tempos mais modernos, o desenvolvimento dos meios de transporte aumentou a necessidade de hospedagens adequadas. Hospedar, alimentar e entreter viajantes se tornou um dos setores mais importantes do mundo.

De acordo com Andrade, Brito e Jorge (2000), o comércio na Antiguidade foi o grande responsável pelas primeiras formas de hospedagem na Ásia, Europa e na África. Na Idade Média, a principal forma de hospedagem era os mosteiros e abadias. Na idade moderna, com o advento das monarquias nacionais, a hospedagem era dever do Estado que utilizava os palácios da nobreza e instalações militares ou administrativas para alojar os visitantes. É a partir do século XVIII, com a Revolução Industrial, que a hospedagem se torna uma atividade econômica com fins lucrativos. Nessa época surgiram vários hotéis na Inglaterra, Europa e EUA. Os hotéis com *staff* padronizado, formado por gerentes e recepcionistas, aparecem somente no século XIX.

É também no século XIX, mas precisamente em 1870, que César Ritz constrói o primeiro estabelecimento hoteleiro em Paris, considerado o marco inicial da hotelaria planejada. A principal inovação foi o quarto com banheiro privativo ou apartamento, como conhecemos hoje (DUARTE, 2003).

Segundo Andrade, Brito e Jorge (2000), foi após a Segunda Guerra Mundial, com a expansão da economia e a popularização de meios de transporte como o avião, que o turismo e a indústria hoteleira tornam-se uma atividade econômica significativa.

Ainda de acordo com os mesmo autores, no Brasil, os primeiros viajantes do período colonial se hospedavam nas casas-grandes dos engenhos e fazendas, nos casarões das cidades, nos conventos e principalmente nos ranchos que existiam à beira da estrada. No século XVIII, começaram a aparecer na cidade do Rio de Janeiro, estalagens ou casas de pasto que ofereciam alojamento, embriões de futuros hotéis.

A partir de 1808, com a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro, houve um aumento do fluxo de estrangeiros que desembarcavam no Brasil e que viam exercer funções

diplomáticas, científicas ou comerciais. Assim, com o aumento da demanda, os proprietários das casas de pensão, hospedarias e tavernas passaram a utilizar o termo hotel para seus estabelecimentos, independente do tamanho e dos padrões de serviços oferecidos (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000).

Os autores acima afirmam que no século XX, devido à escassez de hotéis no Rio de Janeiro, o governo criou o decreto nº 1160, de 23 de dezembro de 1907, que isentava por sete anos, de todos os emolumentos e impostos municipais, os cinco primeiros hotéis que se instalassem no Rio de Janeiro. Um desses hotéis foi o Hotel Avenida, o maior do Brasil com 220 quartos, inaugurado em 1908, marcando, assim, a maioria da hotelaria no Rio de Janeiro. A partir da década de 1930, passam a ser implantados grandes hotéis nas capitais, nas estâncias minerais e nas áreas de apelo paisagístico, cuja ocupação era promovida pelos grandes cassinos que funcionavam ao lado dos hotéis. Com a proibição dos jogos de azar, em 1946, muitos cassinos foram fechados e com eles os hotéis (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000; DUARTE, 2003).

Em 1966, a criação da EMBRATUR e junto com ela o Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR) que atuava através de incentivos fiscais na implantação de novo empreendimentos, promoveu uma nova fase da hotelaria no Brasil, particularmente no segmento de hotéis de luxo ou cinco estrelas. Nos anos 60 e 70, chegam ao Brasil às redes hoteleiras internacionais, criando um novo padrão de serviços e preços (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000).

Segundo os mesmos autores, a montagem de fundos, a partir dos fundos de pensão do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), tem promovido a implantação de novos hotéis atualmente, ainda predominando os hotéis de luxo e de grande porte. Entretanto, verifica-se a tendência das grandes cadeias de hotéis de atender aos segmentos menos procurados como hotéis de categoria média e econômica.

### 2.5.2 Conceitos de Hotel e Hospitalidade

A hotelaria é uma das atividades principais do turismo, pois atende a uma necessidade básica para sua realização, viabilizando a permanência do turista no local visitado por meio da hospedagem (MOTA, 2001).

A hotelaria, segundo Petrocchi (2002) faz parte do sistema de turismo, e como tal influência e é influenciado pelo desempenho de todo o sistema. O turismo, por sua vez, faz parte de um sistema maior, um ambiente que está em um constante processo de mudança condicionado por fatores econômicos, sociais, políticos, culturais, tecnológicos, ambientais etc. Na Figura 2.9, a seguir, observa-se esta inter-relação.



Figura 2.9 - Enfoque sistêmico da hotelaria

Fonte: Petrocchi (2002, p. 20)

O termo ‘hospedar’ vem do gótico *haribergen* (hospedar, albergue) ou do árabe *berge*. O termo ‘hospitalidade’ teve origem no Império Romano. A palavra *hospitium* designava o local em que era possível conseguir, durante as viagens, instalações em caráter temporário para alimentar-se e repousar (MOTA, 2001).

A Associação Internacional de Hotelaria (AIH) em 1962, num congresso em Budapeste apresentou a seguinte definição para hotel:

A empresa deve oferecer, na sua inteira concepção, a garantia de ser um empreendimento incontestavelmente decente; a empresa deve compreender alojamento tanto como alimentação; os acordos do alojamento entre anfitrião e hóspede devem ser de curto prazo, não podem ter características do aluguel de casa, departamentos complementares não podem perturbar o caráter hoteleiro da empresa; construção e instalação da empresa devem corresponder às exigências médias de um hotel, sobretudo no que se refere à segurança contra incêndios e às instalações técnicas, sanitárias e higiênicas. A empresa deve compreender: (a) uma quantidade mínima de aposentos, (b) uma quantidade mínima de locais sociais, (c) uma quantidade mínima de privativos, inclusive salas de banho, na proporção necessária do ponto de vista higiênico, (d) uma dimensão mínima dos aposentos e de locais sociais, bem como quantidade e qualidade mínima dos móveis pertencentes a cada aposento; a empresa deve ter um número mínimo de pessoal de serviço e de pessoal técnico; a parte da empresa que se destina à alimentação deve corresponder aos princípios e às exigências de uma empresa incontestavelmente atualizada no que se refere à técnica e aos meios de alimentação (MOTA, 2001, p. 46).

Atualmente, segundo a OMT, o “hotel é um estabelecimento comercial, destinado a fornecer aos viajantes, hospedagem, alimentação e outros serviços acessórios” (MOTA, 2001, p. 46).

Para Cavassa (2001) a hotelaria, como parte integrante da atividade turística, pode ter vários significados e responder a diversas necessidades, tais como:

- Para a União Internacional de Organismos Oficiais de Turismo, hotelaria é o serviço de hospedagem, alimentação e complementares requeridos pelo turista, que são oferecidos num estabelecimento com um mínimo de 10 unidades habitacionais;
- Para o público em geral, é um lugar de descanso por um breve período de tempo;
- Para o executivo ou homem de negócios, é o ponto de chegada com todas as facilidades e as comodidades que a sua atividade requer em situações de bem-estar e segurança, similares e melhores que as do seu próprio escritório.
- Para qualquer indivíduo é um lugar de hospedagem com as melhores condições de bem-estar e segurança, em situações de caráter temporal, ou quando se trata de um modo de vida escolhido em caráter permanente.

Para Lashley e Morrison (2004, p. 227) a “hospitalidade envolve uma combinação complexa de elementos tangíveis e intangíveis – [...], incluem-se os produtos oferecidos: comida, bebida e acomodação – e os serviços e a atmosfera que o cercam”.

### 2.5.3 Características dos serviços de hotelaria

Os serviços de hotelaria, assim como os demais serviços possuem certas características peculiares. Kotler, Bowen e Makens (1998) afirmam que os serviços possuem quatro características principais: a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade. Petrocchi (2002), além das características como intangibilidade, impossibilidade de fazer estoques e produção e consumos fisicamente unidos, acrescenta as influências externas como características do serviço de hotelaria.

Os serviços são intangíveis, pois, ao contrário de bens materiais, os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de eles serem consumidos; isso é que faz os serviços serem intangíveis. A “hospedagem é intangível na ambiência da decoração, o oferecimento de um clima de hospitalidade, ou seja, do 'sentir-se em casa',

embora fora de casa, na assistência recebida, na cortesia percebida em cada gesto, no sorriso de um empregado do hotel etc.” (PETROCCHI, 2002, p. 23).

Para reduzir a incerteza causada pela intangibilidade, clientes buscam evidências tangíveis que irão fornecer informação e confiança sobre o serviço. Alguns exemplos são a decoração de um restaurante, o aspecto de limpeza de um hotel. Todos esses sinais fornecem evidências da qualidade do serviço que vai ser oferecido.

A inseparabilidade refere-se ao fato que na prestação de um serviço, quem fornece e quem consome o serviço devem estar presentes para que a transação ocorra. Isso significa que os consumidores são parte do produto e que ambos, consumidores e prestadores do serviço devem entender como o serviço é fornecido. Por ser um serviço que requer o contato direto dos fornecedores dos serviços com o cliente, assim:

[...] a confiança em relação ao serviço envolve o quadro de pessoal. Por mais bem planejada e idealizada que seja a operação de hospitalidade e por mais bem planejado que estejam os recursos, o sucesso de qualquer experiência do cliente será determinado no ‘momento da verdade’: a interação entre o cliente e o provedor do serviço. (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 230).

Os serviços são altamente variáveis. Sua qualidade depende de quem fornece o serviço e quando e onde eles são fornecidos. Existem diversas causas da variabilidade dos serviços. Primeiramente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, o que dificulta o controle da qualidade. Segundo, o alto grau de contato entre o fornecedor do serviço e visitante significa que a consistência do produto depende das habilidades e performance de quem fornece o serviço na hora da transação, assim, o treinamento dos funcionários é essencial para reduzir a variabilidade. Variabilidade ou falta de consistência na prestação do serviço é a maior causa de clientes decepcionados na indústria hoteleira.

A perecibilidade ocorre porque os serviços não podem ser estocados, o consumo do serviço de hospedagem ocorre ao mesmo tempo da sua produção, assim, “terminada a noite, o hotel não pode mais faturar uma diária, eliminando a possibilidade de gerar receita.” (PETROCCHI, 2002, p. 23).

Outra característica, de acordo com Petrocchi (2002), é a influência de fatores externos, tais como políticas governamentais, regulamentações, mudanças tecnológicas, alteração de preços de insumos, disponibilidade de mão-de-obra, preservação ambiental etc. Geralmente os núcleos de turismo são pólos (ou *clusters*), porque compartilham a mesma área de atuação e a mesma cadeia de suprimentos. Porém, geralmente, não agem como *clusters*, pois não

operam de forma cooperativa, perdendo oportunidades de obter uma maior competitividade através da sinergia e poder de barganha com os órgãos governamentais.

De acordo com Levitt (1972 *apud* LASHLEY e MORRISON, 2004), a melhoria dos serviços prestados não viria apenas de melhoria das habilidades e competências dos trabalhadores, mas, sobretudo pela adoção de uma abordagem tecnocrática, enfocando ferramentas e sistemas utilizados em linhas de produção. Entre as características que definem essa abordagem, estão:

- Arbítrio limitado por parte dos funcionários: as tarefas são rigorosamente definidas, com regras e procedimentos claros, resultando numa padronização e consistência na padronização dos serviços;
- Divisão do trabalho: o trabalho é dividido em grupos de tarefas, permitindo a especialização do trabalhador. Isso facilita a supervisão e controle e diminui o tempo de treinamento de novos funcionários.
- Tecnologia em vez de pessoas: o uso de tecnologias em vez de pessoas, onde for possível, resulta em maior qualidade e eficiência.
- Padronização dos serviços: apesar de limitar o número de serviços oferecidos, permite mais previsibilidade, pré-planejamento e maior controle, possibilitando, assim, uma uniformidade na qualidade do serviço.

O principal benefício proporcionado pela abordagem da linha de produção é que através de procedimentos e regras claramente definidos, pode-se alcançar um padrão consistente no serviço, reduzindo a variabilidade e aumentando a eficiência (LASHLEY; MORRISON, 2004).

#### 2.5.4 A estrutura organizacional de um Hotel

A estrutura organizacional define como as empresas estão organizadas e estruturadas, ou seja, define a divisão do trabalho, responsabilidades, autoridade e hierarquia das pessoas que fazem parte da organização (CHIAVENATO, 2000; MAXIMIANO, 2004). Segundo Fayol (1950 *apud* CHIAVENATO, 2000) existem seis funções básicas em uma empresa:

- (1) Funções Técnicas, relacionadas com a produção de bens e/ ou serviços;
- (2) Funções Comerciais, relacionadas com a compra e venda;
- (3) Funções Financeiras, envolvendo a captação e gerenciamento de recursos financeiros;

- (4) Funções de Segurança, voltadas para a proteção e preservação de bens e pessoas;
- (5) Funções Contábeis, relacionadas com inventário, registros, balanços, custos e estatísticas;
- (6) Funções Administrativas, responsável pela integração e coordenação das cinco outras funções.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE [2004] agrupa as diversas atividades de um hotel de acordo com as funções de uma empresa segundo Fayol. Na Tabela 2.7 observa-se essa divisão de funções:

*Tabela 2.7 – Funções essenciais da empresa hoteleira*

<b>Funções Técnicas</b>	<b>Funções Comerciais</b>	<b>Funções Administrativas</b>
recepção	vendas	planejamento
governança	marketing	recursos humanos
reservas	promoção	compras
alimentos e bebidas	relações públicas	informática
telefonia	propaganda	transporte
eventos	assessoria de imprensa	almoxarifado
entretenimento		serviços gerais
lavanderia		controles operacionais
serviços diversos		
<b>Funções Financeiras</b>	<b>Funções Contábeis</b>	<b>Funções de Segurança</b>
contas a receber	contabilidade	manutenção predial
contas a pagar	balanço patrimonial	manutenção de equipamentos
tesouraria	apropriação de custos	vigilância
fluxo de caixa	auditoria	prevenção de incêndios
aplicações financeiras	estatísticas	preservação ambiental
captação de recursos	contas a pagar/ receber	limpeza e higiene
orçamentos		

*Fonte: Adaptado de SEBRAE [2004]*

Duarte (2003) simplifica a estrutura organizacional de um hotel, independente do porte, em quatro processos principais: comercial, hospedagem, alimentos e bebidas e administrativo/ financeiro que engloba as áreas de recursos humanos, segurança e manutenção, como pode ser observado na Figura 2.8, a seguir.

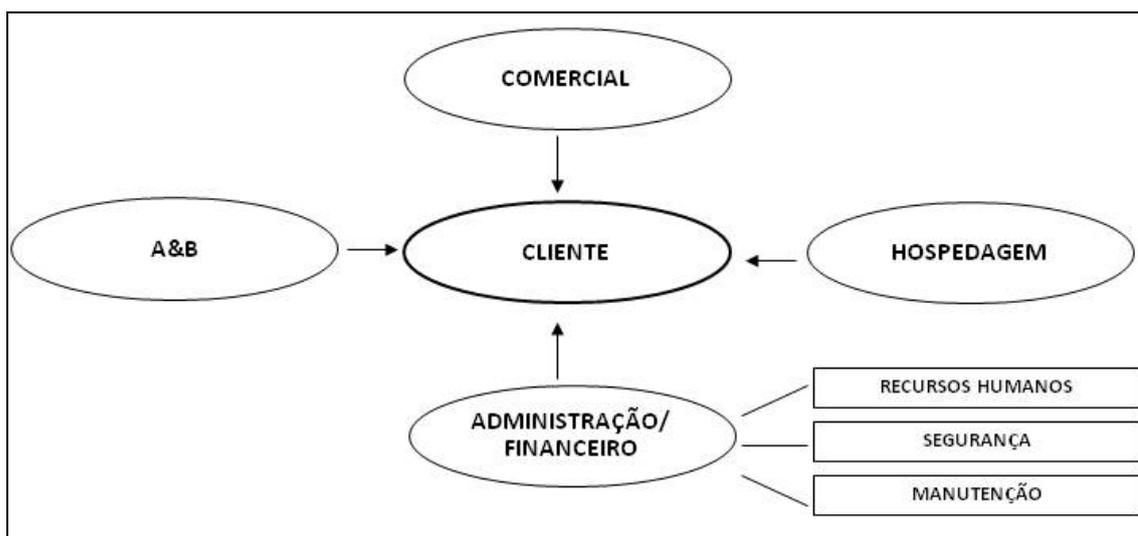


Figura 2.10 - Processos Organizacionais  
 Fonte: Duarte (2003, p. 43)

Castelli (1999) afirma que o sistema hotel é formado por três subsistemas: hospedagem, alimentos e bebidas e administração. O subsistema hospedagem engloba os processos de recepção, telefonia e governança; o subsistema de alimentos e bebidas é formado pelos processos de restaurante, cozinha e almoxarifado; já o subsistema de administração engloba os processos de compras, contabilidade e controle. Na Figura 2.11 observam-se esses subsistemas.

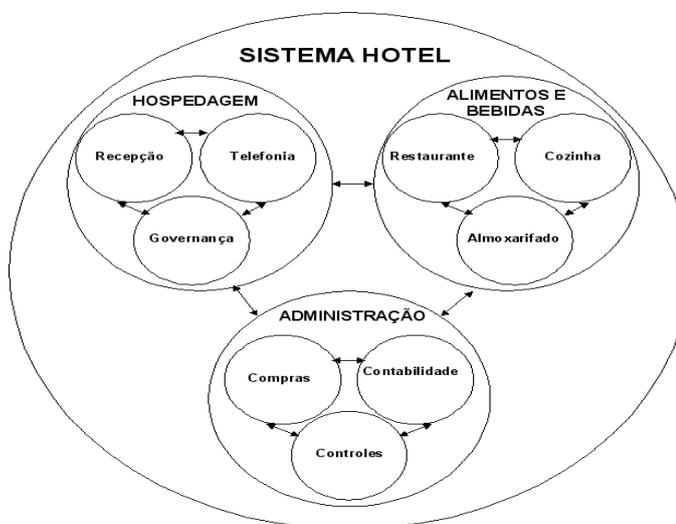


Figura 2.11 - O sistema hotel  
 Fonte: Castelli (1999, p. 86)

A seguir, serão descritas as principais funções de um hotel: comercial, hospedagem, alimentos e bebidas e administração.

#### 2.5.4.1 Comercial

A função comercial ou de marketing é responsável por atrair clientes ou hóspedes (PETROCCHI, 2002).

Duarte (2003) afirma que as principais atividades da função comercial são relações públicas, promoções, vendas e reservas do hotel. A função de relações públicas envolve todas as atividades de relacionamento com o cliente ou hóspede e com a mídia. Assim, essa função inclui a análise das avaliações feitas pelos hóspedes, contato direto com os clientes, com os meios de comunicação, comunidade, *trade* turístico etc.

As atividades de promoções incluem a divulgação através de meios de comunicação em massa, como, imprensa escrita, falada, televisionada, internet, assim como a organização de pacotes promocionais (DUARTE, 2003). Petrocchi (2002) afirma que a comunicação pode ser feita diretamente com o usuário final ou através de intermediários, tais como, operadores de turismo, agências de viagens, internet, clubes de viagens, centrais de reservas e vendas de produtos turísticos, grupos formadores de opinião, grupos sociais diversos, empresariado em geral, entidades de classe, entre outros.

Outra função da área comercial é a função de reservas que tem como principais atividades, o registro de reservas das UH (unidades habitacionais), alteração de reservas, a manutenção de *chart* de reservas e do *forecast* (vendas futuras), a organização e manutenção do calendário anual e o atendimento de clientes por telefone ou pessoalmente (DUARTE, 2003). Segundo o SEBRAE [2004] uma forma eficiente de registro das reservas é necessária, pois elas são a base do planejamento operacional do hotel.

#### 2.5.4.2 Hospedagem

A hospedagem é a atividade central de um hotel e a forma como essa atividade será desempenhada depende das dimensões do hotel. As atribuições da área de hospedagem

podem ser resumidas nas seguintes atividades: recepção, portaria, telefonia e governança (DUARTE, 2003; PERTROCCHI, 2002).

A recepção do hotel é responsável pelas atividades de registro de entrada dos hóspedes ou *check-in*, assim como realizar o *check-out*, isto é, as atividades relacionadas com a saída do hóspede. É também incumbido de atividades como vender sem reservas ou *walk-in* (passageiros em trânsito), elaborar lista diária de hóspedes, emissão de relatórios noturnos de ocupação, mudança de hóspedes de apartamento, controle de caixa e de cofres, receber correspondências e objetos para os hóspedes, entre outras (DUARTE, 2003; PETROCCHI, 2002).

O registro de hóspedes é um procedimento obrigatório para todos os hotéis. A Ficha Nacional de Registro de Hospedes (FNRH) é um documento feito pela EMBRATUR e tem como objetivo a padronização das informações mínimas sobre os hóspedes, obter informações sobre tarifas e a elaboração de dados estatísticos (DUARTE, 2003).

O *conciergerie* ou portaria é geralmente encontrado nos hotéis de grande porte. As principais tarefas de uma portaria são o controle de chaves ou cartões das UHs, comunicações internas e externas para os hóspedes, distribuição de jornais e revistas, estacionamento de carros dos hóspedes, movimentação da bagagem etc. A telefonia geralmente está subordinada ao *conciierge* e tem como principais atribuições o controle das ligações feitas pelos hóspedes (DUARTE, 2003).

A governança tem como responsabilidade a manutenção da higiene e limpeza das UHs e das áreas sociais do hotel. As atribuições básicas da governança são a limpeza geral e arrumação de quartos e banheiros, limpeza das áreas sociais, incluindo jardins, a supervisão da arrumação, faxina e limpeza, administração da rouparia e lavanderia, registro de consumo do minibar, controle de estoques e de materiais de consumo, verificar o correto funcionamento dos equipamentos dos apartamentos etc. (DUARTE, 2003; PETROCCHI, 2002).

Os mesmos autores destacam que a área de lazer e eventos pode tanto ser um processo independente como constituir um subprocesso da área de hospedagem. O hotel, dependendo do porte, pode abrigar diversos tipos de eventos, como reuniões de empresas, programas de treinamento, convenções, congressos e seminários. O hotel pode também manter uma estrutura para o lazer do hóspede como quadras de esporte, piscina, sala de jogos, biblioteca, academia de ginástica, boate e outros.

### 2.5.4.3 Alimentos e Bebidas (A&B)

A área de alimentos e bebidas é, de acordo com Petrocchi (2002), uma das áreas mais complexas de um hotel, podendo muitas vezes se tornar problemática para uma empresa devido aos custos e, não raramente, ela é terceirizada.

A maioria dos hotéis oferece apenas o café-da-manhã aos hóspedes. Porém alguns hotéis oferecem pensão completa (café-da-manhã, almoço e jantar) ou meia pensão (café-da-manhã e outra refeição) (MOTA, 2001). A definição de quais refeições serão oferecidas e o tipo de serviço, continental (simples) ou bufê (luxo) vão definir a estrutura da área de A&B.

O processo de A&B pode ser dividido nos seguintes subprocessos: produção, serviços e eventos. A produção refere-se à preparação das refeições e é tarefa da cozinha. A cozinha pode ser dividida em cozinha fria que compreende as tarefas de preparação e conservação de carnes, peixes e legumes; em cozinha quente, responsável pelos molhos, grelhados, preparação de guarnições e assados; e em confeitaria, envolvendo as tarefas de preparação de pães, doces, salgados, bolos e tortas; e, a copa responsável pela lavagem e polimento dos utensílios da cozinha (DUARTE, 2003; PETROCCHI, 2002).

O subprocesso de serviço compreende o atendimento dos pedidos de clientes em qualquer parte do hotel onde refeições sejam oferecidas, como restaurantes, bares, boates e em áreas de eventos. A função de eventos refere-se às atividades relacionadas à A&B que ocorre nos centros de convenções, salas de reunião ou qualquer tipo de evento (DUARTE, 2003).

### 2.5.4.4 Administração

A administração de um hotel envolve as funções de gerenciamento, coordenação e controle dos processos mencionados anteriormente, bem como as atividades de finanças e contabilidade, de recursos humanos, compra e almoxarifado, manutenção e segurança.

A função de finanças é responsável por captar e aplicar os recursos financeiros, assim como avaliar, controlar e administrar as finanças, tesouraria, fluxo de caixa, contas a receber e contas a pagar. O setor contábil abrange as atividades de elaboração de balanços e relatórios contábeis, auditoria, estatísticas e orçamentos (PETROCCHI, 2002).

A função de recursos humanos em uma empresa de hotéis compreende as atividades de recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, descrição de cargos entre outras. Num hotel, gestão de recursos humanos é uma atividade crítica, pois é essencial para um bom desempenho da empresa. A qualidade da prestação do serviço depende da competência, do trabalho de equipe e à hospitalidade dos empregados (PETROCCHI, 2002).

A área de compras e almoxarifado é responsável pela decisão de quando e quanto comprar e pela guarda e controle das mercadorias (DUARTE, 2003; PETROCCHI, 2002).

A função de manutenção engloba as tarefas de manutenção preventiva e reparos (manutenção corretiva). A manutenção é fundamental para que não ocorram falhas nos serviços prestados aos hóspedes, acidentes e danos à imagem do hotel. A área de segurança é responsável pela segurança patrimonial do estabelecimento e geralmente é desempenhada por profissionais treinados. A maioria dos hotéis terceiriza essa função deixando a cargo de empresas especializadas (DUARTE, 2003; PETROCCHI, 2002).

## **2.6 Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (SOCMH)**

O Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem, composto pelo Regulamento do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem, a Matriz de Classificação e o Manual de Avaliação (Anexo B), através da Deliberação Normativa nº 429 (Anexo A) de 23 de abril de 2002, revogando a Deliberação Normativa nº 387 de 28 de janeiro de 1998 foi aprovado pelo Ministério do Esporte e Turismo, por meio do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) e a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH).

O SOCMH é instrumento para a promoção do desenvolvimento da indústria hoteleira, cabendo-lhe classificar, categorizar, qualificar os meios de hospedagem, em território nacional, simbolizados por estrelas, de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento que possuam. As categorias dos meios de hospedagem - Atendidas as disposições, serão classificados em categorias representadas por símbolos, conforme Tabela 2.8, a seguir:

Tabela 2.8 – Das categorias dos meios de hospedagem

<b>Categoria</b>	<b>Estrelas</b>
<b>Super Luxo</b>	★ ★ ★ ★ ★ SL
<b>Luxo</b>	★ ★ ★ ★ ★
<b>Superior</b>	★ ★ ★ ★
<b>Turístico</b>	★ ★ ★
<b>Econômico</b>	★ ★
<b>Simples</b>	★

Fonte: ABIH (2007a)

Hoje, no país, apenas 31 estabelecimentos estão classificados de acordo com as novas normas.

### 2.6.1 Regulamento do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem

Conforme Deliberação Normativa nº 429 (Anexo A), o atual Regulamento do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem incorpora o anexo III e IV, denominados Manual de Avaliação e Matriz de Classificação, que dispõe sobre a classificação oficial dos meios de hospedagem, através do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem. Este instrumento tem como objetivo ajustar o processo e os critérios pelos quais os meios de hospedagem poderão obter a chancela oficial pela classificação e utilizar os símbolos que a representam e ser distribuído, caso classificado pelas diferentes categorias de conforto e atendimento, conforme os padrões de instalações e serviços que apresentem.

Segundo EMBRATUR (2002), este documento é um referencial informativo oficial, destinado a orientar os mercados turísticos internos e externos, bem como a sociedade em geral - sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir as diferentes categorias de meios de hospedagem e os empreendedores hoteleiros sobre os padrões que deverão prever e executar seus projetos, para obtenção do tipo e categoria desejados.

### 2.6.2 Manual de Avaliação de Meios de Hospedagem

O Manual de Avaliação (anexo III do Regulamento do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem – Anexos A e B, desta tese) é dividida em três capítulos.

O Capítulo I - Avaliação Física, aborda os seguintes itens:

- Áreas (medição das áreas do empreendimento hoteleiro, como os das UHs, áreas sociais, restaurantes etc.);
- Aspectos Construtivos, Equipamentos e Instalações: refere-se ao tipo de material utilizado na construção das instalações – proporcionando áreas amplas e muito confortáveis, sofisticadas, ou suntuosas; conforto - propiciado por equipamentos, mobiliário e acessório e a decoração - propiciada por diferentes tipos de materiais.

O Capítulo II - Avaliação de Aspectos de Gestão/Administração aborda os seguintes itens:

- Itens da Matriz: este item trata os aspectos referentes ao recrutamento, qualificação e treinamento de pessoal e de monitoramento, supervisão e acompanhamento de desempenho e atendimento das expectativas dos clientes. Além dos procedimentos utilizados para verificação do seu Sistema de Treinamento (em serviço - vídeos didáticos e elaboração de plano de treinamento e programas realizados com avaliação de retorno);
- Monitoramento do Desempenho/Atendimento das expectativas: este item refere-se ao acompanhamento dos Livros de Ocorrência - *Log Book* e de Opiniões/Reclamações; pesquisas ou verificações periódicas para aferição e a definição e aplicação de indicadores de desempenho (metas e objetivos) pelo hotel.
- Retroalimentação/adoção de medidas corretivas visando à melhoria do desempenho e atendimento das expectativas;
- Itens de Gestão: este item trata das exigências de documentos, tais como: Políticas, Manuais, Procedimentos, Instruções, Planos, Critérios etc. Todos os itens devem ser controlados, aprovados, disponibilizados na versão atualizada, evitando a utilização da versão obsoleta.

O Capítulo II - Avaliação de Aspectos de Serviços aborda os seguintes itens:

- Itens da Matriz de Classificação: neste item são tratada a exigência de documentação que regulamente os aspectos dos empregados referentes a recrutamento e treinamento, com relação a sua presteza, cortesia e eficácia, em função da política de pessoal do estabelecimento, como descrito a seguir.

a) Recrutamento e treinamento de empregados: aplicáveis no mínimo às funções que interagem com o público;

b) Presteza, cortesia e eficácia dos empregados e concessionários utilizados, em função da política de pessoal do estabelecimento, assegurando: atitudes e procedimentos espontâneos de boa vontade, rapidez e satisfação para com os hóspedes; atitudes e procedimentos de presteza, cortesia e eficácia;

c) Nível de qualidade dos serviços: eficiência, diversificação e personalização de serviços.

## 2.7 Considerações Finais do Capítulo

Foram apresentados, neste capítulo, aspectos teóricos da Gestão de Serviços, na visão de alguns estudiosos, tais como Johnston e Clark, Normann, Fitzsimmons e Fitzsimmons, entre outros. Além de estudos ligados a serviços, abrangendo seu significado, sua importância, suas características peculiares, suas classificações, onde se pôde desdobrar para o tema seguinte: Qualidade.

Foram apresentados, com base nas pesquisas realizadas para este trabalho, considerações a respeito de qualidade, dando-se ênfase ao seu histórico, como forma de compreender melhor a sua diversidade de conceitos. Foi feita uma análise sobre os muitos conceitos de qualidade existentes, para em seguida ser realizado um estudo sobre alguns dos principais modelos de qualidade, como o de Grönroos, o das normas ISO 9000, o Modelo das Lacunas da Qualidade (GAP's), o Modelo de Excelência de Kanji e o Modelo de Excelência do PNQ.

A evolução do turismo transformou a atividade hoteleira num segmento bastante promissor e vislumbra excelentes possibilidades de crescimento. Isso pode ser observado com a expansão de cadeias hoteleiras internacionais ao redor do mundo.

Características como inseparabilidade, intangibilidade e perecibilidade de uma empresa prestadora de serviços, como é o caso da indústria hoteleira, obrigam este segmento a compreender o que seus *stakeholders* de fato procuram e o que eles priorizam. Desta maneira, a prestação de serviços torna-se uma complexa operação e sua mensuração de desempenho uma tarefa exaustiva. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 52) “em matéria de serviços,

o processo é o produto”. O cliente é parte do processo e o objetivo final dos gestores. Empresas deste segmento que aprenderam a como levantar e monitorar dados sobre seu desempenho sabem que a mensuração é um recurso estratégico poderoso. Mas como coloca Sisk (2004), existe a possibilidade de que medições incorretas levem empresas a resultados errados ou mesmo ao fracasso. O autor chama atenção para algumas armadilhas que podem frustrar organizações que utilizam ou que pretendem adotar sistemas de medição:

- Coletar grande quantidade de dados, onde não se pode concentrar nas medições que representem valor;
- Dependere de dados inadequados seja pela fonte ou pelo uso de médias que algumas vezes ocultam informações importantes;
- Concentrar em medições financeiras apontadas pelo mercado, mas que podem prejudicar as empresas no longo prazo.

Na indústria de hospitalidade, segundo Southerm (1999), o desempenho da administração, particularmente em empresas menores e de médio porte, é gerenciada muitas vezes pela intuição e por experiências passadas. Uma atenção mais sistemática ao processo, como praticados na manufatura e nos serviços financeiros, pode atrair um grande retorno a sua organização.

Um hotel, como qualquer organização prestadora de serviços, pode e deve ter um Sistema de Mensuração de Desempenho, tomando o cuidado de adequar as metodologias disponíveis à sua realidade de estrutura e porte.

Alguns pontos apresentados são comuns à maioria dos autores pesquisados. O primeiro é que, quando a organização resolve implantar um modelo de mensuração de desempenho, é imprescindível a participação da alta administração, bem como o envolvimento dos funcionários de todos os níveis da organização, com destaque para os gerentes de nível médio, que impulsionam não só a realização dos trabalhos, mas também o cumprimento dos prazos e o conseqüente êxito no atendimento às metas estabelecidas para os objetivos estratégicos.

Outro ponto é que o sistema de mensuração de desempenho deve proporcionar uma ligação sistemática entre a estratégia organizacional, os recursos e os processos, de forma estruturada, para a obtenção de melhorias contínuas, de modo que todos os envolvidos compreendam ‘onde a organização está e aonde se quer chegar’ para que os interesses dos *stakeholders* sejam atendidos. Tomando o devido cuidado, pois o que é mais importante não é

o levantamento dos dados, mas a correta leitura dos mesmos, pois é este o diferencial competitivo que este segmento busca.

Como benefícios secundários, mas não menos relevantes, a implantação de um sistema de mensuração de desempenho traz para a organização uma melhora no seu processo de comunicação interna e ainda o aprimoramento do clima organizacional. A melhor comunicação na empresa se dá se o processo de implantação do SMD for aberto e divulgado a todos os colaboradores, bem como suas metas a serem atingidas e os resultados discutidos entre todos. Em uma organização, uma das maneiras de aprimorar o clima organizacional é manter uma boa comunicação entre seus funcionários.

No próximo capítulo, utilizando a base conceitual discutida no capítulo anterior e neste, apresenta um levantamento de trabalhos realizados sobre os tópicos discutidos.

*Terceiro Capítulo*

***REVISÃO BIBLIOGRÁFICA***

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A revisão bibliográfica deste trabalho está apresentada em tópicos, os quais são complementares aos itens abordados nos Capítulos 2 da Fundamentação Teórica, por apresentar questões voltadas à aplicação dos temas pesquisados anteriormente. Os itens foram consultados em periódicos nacionais, internacionais, trabalhos publicados em congressos, dissertações e teses.

O primeiro item abordado são estudos realizados que comparam o Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem (SOCMH), nas suas versões de 1998 e na de 2002 e o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ). Outro tópico apresentado é a mensuração da qualidade em serviços, especificamente no segmento hoteleiro. O último tópico apresentou a aplicabilidade da mensuração de desempenho no segmento de turismo, e em especial pela indústria hoteleira, através da descrição de cinco pesquisas.

#### **3.1 Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem (SOCMH) e Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)**

Este item apresenta dois estudos de casos que descrevem a comparação entre o Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem e o Sistema de Gestão da Qualidade. O primeiro artigo relata a comparação da SOCMH na sua versão de 1998 e o segundo estudo apresenta a comparação já na sua nova versão de 2002.

##### **3.1.1 Comparação entre o Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem e o Sistema de Gestão da Qualidade**

O trabalho realizado por Mello, Costa e Turrioni (2000) avaliou o sistema de classificação dos meios de hospedagem proposto pela EMBRATUR, em sua primeira versão publicada pela Deliberação Normativa nº. 387, de 1998. O artigo considerou a referida

classificação oficial em um sistema de gestão da qualidade, através da comparação com os sistemas de gestão da qualidade proposto nos requisitos da norma ISO 9001 (revisão 2000 ainda na sua versão DIS) e pelos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) - 2000, em relação aos seus critérios. A síntese de tal comparação está descrita na Tabela 3.1:

*Tabela 3.1 - Comparação do Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBMCH) em relação à Sistemas de Gestão.*

<b>Princípios da gestão da qualidade</b>	<b>SBMCH</b>	<b>ISO 9001:2000</b>	<b>PNQ:2000</b>
1. Liderança da alta administração	▽	♣	♣
2. Gestão de recursos (humanos, financeiros, etc)		♣	
3. Gestão de documentos	♣	♣	
4. Foco no cliente		♣	♣
5. Gestão de registro da qualidade	▽	♣	▽
6. Gestão processo		♣	♣
7. Análise de resultados			♣
8. Melhoria contínua		♣	♣

**Legenda:**  
 ♣ Se o critério é fortemente aplicado no sistema de gestão analisado  
 □ Se o critério é levemente aplicado no sistema de gestão analisado  
 ▽ Se o critério não é aplicado no sistema de gestão analisado

Fonte: Adaptado de Mello, Costa e Turrioni, 2000

Os autores chamam atenção para a gestão de documentos, onde o Sistema de Classificação estabelece que os meios de hospedagem tenham que controlar a emissão, alteração, distribuição e disponibilidade dos seus documentos, inclusive cuidando da prevenção do uso de documentos que se tornarem obsoletos.

Outro ponto relevante para os autores é que o Sistema de Classificação propõe que as organizações estabeleçam metas e objetivos (indicadores de desempenho) e que as opiniões (necessidades dos clientes), ocorrências e reclamações dos clientes sejam analisadas e corrigidas, buscando a melhoria do desempenho. Isto pode ser considerado um bom começo, em se tratando de melhoria contínua, mas nota-se que ainda faltam critérios para garantir que esse progresso seja realmente eficaz, uma vez que a melhoria contínua proposta pelo Sistema de Classificação não exige que as políticas, as metas, os objetivos, os resultados das auditorias e, principalmente, as análises críticas da administração sejam usadas no gerenciamento dos processos para que a melhoria contínua seja alcançada. Percebe-se ainda a tendência de se optar pela adoção de medidas corretivas, em detrimento das medidas preventivas (não citadas formalmente no documento), o que pode levar as organizações hoteleiras a sempre buscarem correção de falhas e não a sua prevenção.

Na conclusão do trabalho, os autores observam que:

Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem- SBCMH (EMBRATUR, 1998) contém requisitos que o coloca em um contexto próprio de um sistema de gestão da qualidade que, contudo, ainda necessita ser aperfeiçoado para garantir aos hóspedes a certeza da continuidade dos serviços prestados pela organização hoteleira. O aperfeiçoamento faria com que o Sistema de Classificação contemple requisitos tais como liderança pela alta administração, manutenção de registros da qualidade, adoção de medidas preventivas para atuar na prevenção de problemas potenciais e não somente na correção de falhas, controle da aquisição dos insumos necessários para a gestão das operações dos meios de hospedagem, entre outros (MELLO; COSTA; TURRIONI, 2000, p. 8).

A segunda pesquisa realizada por Moysés (2002) sobre a comparação dos dois sistemas considera que o Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem (SOCMH) é também um Sistema de Gestão da Qualidade. O autor verificou se o Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (EMBRATUR 2002a) pode ser considerado um sistema de gestão da qualidade, através de sua comparação com o sistema de gestão proposto pela NBR ISO 9001:2000, tendo como base para a comparação dos oito princípios da gestão da qualidade.

O autor realizou um estudo de caso com o objetivo de analisar o nível de aplicação dos oito princípios da gestão da qualidade na NBR ISO 9001:2000 e no Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem (SOCMH). A comparação pode ser observada na Tabela 3.2.

*Tabela 3.2 - Comparação entre a NBR ISO 9001:2000 e o SOCMH*

Princípios da Gestão da Qualidade	NBR ISO 9001:2000	SOCMH
1. Foco no Cliente	FA	FA
2. Liderança	FA	na
3. Envolvimento de Pessoas	FA	FA
4. Abordagem de Processo	FA	fa
5. Abordagem Sistêmica para a Gestão	FA	na
6. Melhoria Contínua	FA	FA
7. Abordagem Factual para a Tomada de Decisões	FA	fa
8. Benefício Mútuo nas Relações com Fornecedores	FA	na

Legenda:

FA: Critério com forte aplicação no sistema analisado

fa: Critério com fraca aplicação no sistema analisado

na: Critérios não aplicável ao sistema analisado

*Fonte: Adaptado de Moysés (2002)*

Em sua conclusão, Moysés (2002) corrobora com Mello, Costa e Turrioni (2000) em relação a documentação do sistema, ao considerar que o SOCMH exige desde instruções

resumidas para as categorias simples (1★) e econômico (2★) até procedimentos e instruções de trabalho detalhadas para as categorias superior (4★), luxo (5★) e super luxo (5★+). Exceto o controle de registros que não é tratado no SOCMH.

Em relação aos princípios: liderança, abordagem sistêmica para a gestão e benefício mútuo nas relações com fornecedores (não aplicados ao SOCMH, conforme a Tabela 4.2) e a metodologia PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), se aplicados ao Sistema Oficial de forma ordenada, contribuirão para tornar o SOCMH uma ferramenta mais consistente.

De maneira geral, Moysés (2002) acredita que SOCMH contém requisitos de um sistema de gestão da qualidade, porém ainda com possibilidade de aperfeiçoamento. Para o autor os sistemas NBR ISO 9001:2000 e o SOCMH são complementares e não concorrentes.

## **3.2 Mensuração da Qualidade no Setor Hoteleiro**

Este item aborda pesquisas realizadas no Brasil e em Portugal, demonstrando como os pesquisadores brasileiros e portugueses abordam a medição da qualidade na indústria de hospitalidade.

### **3.2.1 Pesquisas no Brasil**

No Brasil, Cavalcanti (1997) realizou uma pesquisa no setor hoteleiro na cidade de Natal-RN, com a finalidade de descrever a qualidade dos serviços prestados neste setor, identificando os níveis de qualidade percebidos pelos hóspedes nessas organizações, no tocante aos bens tangíveis (ex. arrumação do apartamento) e intangíveis (ex. presteza, atenção ao cliente para a solução de seus problemas).

A qualidade foi mensurada a partir do confronto entre as expectativas prévias e as percepções dos serviços efetivamente prestados na unidade hoteleira, nas seguintes dimensões do SERVQUAL: confiabilidade, presteza, garantias/convicção, empatia e aspectos tangíveis.

Os dados foram levantados através de entrevistas diretas junto a uma amostra representativa de hóspedes de quatro unidades selecionadas dentre os equipamentos hoteleiros existentes na região, e submetidos a tratamento estatístico.

Nesta pesquisa o autor obteve um resultado positivo para três dos quatro equipamentos avaliados, sendo a dimensão ‘garantia/convicção’ de melhor desempenho, seguida da empatia e confiabilidade, e num patamar inferior dos aspectos tangíveis e da presteza. O autor também chama atenção para a aplicabilidade da técnica SERVQUAL para outros segmentos do turismo (restaurantes, locadoras de carro, etc.), na região.

Em outra pesquisa realizada neste mesmo foco a de Mello *et al.*, 2002, desenvolvida na cidade de São Paulo, foram selecionados aleatoriamente hotéis de categoria 3, 4 e 5 estrelas, perfazendo um total de seis empresas hoteleiras. O objetivo da pesquisa foi determinar a importância relativa de cada uma das cinco dimensões da qualidade do serviço segundo o modelo SERVQUAL (tangíveis, confiabilidade, presteza, garantia e empatia), em meios de hospedagem do tipo hotel.

Os resultados obtidos nessa pesquisa foram similares aos resultados da pesquisa realizada por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), na qual foi verificado que a confiabilidade foi a dimensão mais importante e tangibilidade foi a dimensão menos importante. Entretanto, contrariando a hipótese inicial, a dimensão empatia não obteve a importância esperada nas respostas dos questionários.

Para os autores, apesar da pequena amostragem, devido principalmente à limitação de tempo para a realização do trabalho, não foi possível validar estatisticamente os dados e gerar conclusões aplicáveis a outros hotéis. Porém, foi possível observar que as expectativas dos clientes em relação à qualidade dos serviços nos hotéis são maiores do que os autores puderam perceber durante sua estada nos estabelecimentos hoteleiros. Isto é constatado pela pontuação negativa obtida na maioria das dimensões. Os autores acreditaram que não por acaso, um dos hotéis que apresentou uma pontuação positiva em relação à diferença da percepção vs. expectativa da qualidade do serviço, possui um sistema de gestão da qualidade implementado, sendo, inclusive, certificado pela NBR ISO 9002:1994. Isto reforça a convicção dos autores da importância de se investir na qualidade dos serviços.

### 3.2.2 Pesquisas em Portugal

Em seu artigo, Cândido (2005) definiu um modelo de implementação de estratégia de mensuração da qualidade de serviço utilizando como amostra o caso da indústria hoteleira do

Algarve na região sul de Portugal, com hotéis de 4 e 5 estrelas, com foco nas necessidades do cliente, no serviço da organização e na integração da estratégia de qualidade do serviço centrada no cliente com os requisitos e a idiosincrasia da operacionalização. Tendo como objetivo a influência das áreas de qualidade de serviço, administração estratégia e estratégia de implementação, o autor trabalhou com o Modelo das 14 Lacunas na Qualidade de Serviços - Modelo apresentado em Cândido e Morris (2000). Os itens estão listados a seguir:

1. Percepções de administração;
2. Estratégia de qualidade de serviço;
3. Design de serviço e especificações de qualidade de serviço em termos de expectativas de clientes;
4. Qualidade com suporte da função financeira;
5. Comunicações internas;
6. Integração / coordenação;
7. Coordenação de outras organizações de e/ou de pessoas nos sistemas de valor;
8. Seleção, treinamento, e níveis adequados de autonomia, poder e recompensas para pessoal.
9. Entrega de serviço;
10. Comunicações externas;
11. Contato pessoal das percepções das expectativas de clientes;
12. Contato pessoal das percepções e experiências de clientes;
13. Percepções de cliente;
14. Avaliação de qualidade de serviço.

Cândido e Morris (2001) definiram uma divisão, entre dois modelos, estático e dinâmico. O modelo estático, que trata das dimensões fundamentais de implementação de estratégia, representa a organização num dado instante e aborda itens relevantes para a estratégia de implementação, tais como: atitude administrativa; habilidade; papéis e estilos; conteúdo de estratégia; estrutura; instalações, equipamento, tecnologia e capacidade e outras relevantes dimensões organizacionais.

O modelo dinâmico é um processo para implementação de estratégia que evita resistência para mudar, no qual inclui extensiva comunicação, tais como debates internos entre partes opostas, diagnóstico de comportamento, escolha do melhor estilo de administração, construção de um clima que encoraje as pessoas para mudar (CÂNDIDO;

MORRIS, 2001).

Para os autores, os modelos estático e dinâmico são direcionados a implementação de estratégias com perspectivas diferentes, não sendo, porém, competitivos, e sim complementares, e são integrados em um modelo misto.

O objetivo do artigo de Cândido (2005) foi a confrontação, com os dados dos hotéis de 4 e 5 estrelas da Indústria Hoteleira do Algarve, entre os quatros modelos apresentados em seus trabalhos anteriores:

- a) Modelo de Lacunas na Qualidade de Serviços (Cândido e Morris, 2000);
- b) Modelo Estático (Cândido e Morris, 2001);
- c) Modelo Dinâmico (Cândido e Morris, 2001);
- d) Modelo Misto (Cândido e Morris, 2001).

Nas suas conclusões, Cândido (2005) recomenda que a validação dos quatro modelos sugeridos anteriormente, requer uma pesquisa adicional. Esse estudo que tinha como objetivo contestar os modelos proveu evidência que na realidade apóia sua validez. As características que unem os modelos e as implicações resultantes para gerentes, previamente avançado, também são apoiadas através de dados de amostra.

Uma conclusão final desta pesquisa é que os gerentes manipulam só um grupo limitado de variáveis organizacionais. Em média, manipulam só nove das variáveis no modelo estático. Estes gerentes não estão explorando todos os tipos de impactos positivos diretos que eles podem obter administrando toda dimensão.

Os gerentes, ou estão ignorando muitas das dimensões que podem ser administradas, ou estão confiando nos efeitos indiretos que podem ser produzidos por interações entre dimensões. Tal confiança nos efeitos indiretos não parece apropriada desde que estes efeitos possam ser insuficientes ou contrários às mudanças que são planejadas. Uma implicação importante desta conclusão é que, a gerência deveria tentar ampliar o número de dimensões que administram em vez de só confiar na experiência da sua administração pessoal com um jogo limitado de variáveis.

### 3.3 Mensuração de Desempenho na Indústria Turística

Neste item foi abordada uma discussão da avaliação de desempenho no segmento de turismo e a utilização de sistema de mensuração de desempenho pela indústria hoteleira, apresentando cinco casos levantados através de pesquisa bibliográfica principalmente em periódicos internacionais da área.

#### 3.3.1 Avaliação de Desempenho no Segmento de Turismo

No trabalho de pesquisa de Yilmaz e Bititci (2006) foi apresentada a necessidade de uma avaliação de desempenho na área de turismo que envolva os vários agentes dentro de uma mesma cadeia de valores, considerando tanto os clientes internos e externos em sua proposta de um modelo único de mensuração.

Os modelos de avaliação de desempenho na área turística desenvolvidos até então se limitavam ao setor hoteleiro, não levando em consideração a natureza interdependente da indústria do turismo, ou seja, o efeito que o desempenho de cada setor (transporte, operadores de turismo e hotéis) tem sobre os demais. A maioria dos autores que discutem a indústria turística de forma holística enfatiza a questão de marketing e não considera a perspectiva do cliente, ou seja, não há uma abordagem orientada para o cliente na cadeia de valores ponto-a-ponto. Assim, o turismo é visto pelo cliente como um produto desconexo dos outros setores de tal cadeia.

O modelo de cadeia de valores proposto por Yilmaz e Bititci (2006) envolve quatro fases: a encomenda do serviço; assistência prévia ao serviço; a entrega propriamente dita (transporte na chegada, acomodação, atividades interligadas e transporte na saída) e assistência após o serviço. A cadeia de valores representada desta forma possibilita a estruturação de um plano que facilite o gerenciamento da atuação visto sob três níveis integrados, cada qual dividido de acordo com a perspectiva do cliente e a perspectiva interna. O primeiro nível consiste nos atributos da atuação e formas de mensurá-los; o segundo engloba a encomenda, assistência prévia, a entrega e assistência posterior; o terceiro é um desmembramento da fase de entrega do nível 2 (devido à natureza complexa da entrega) e subdivide-se em transporte, acomodação e agentes de viagem no destino.

A conclusão dos autores é de que há campo para se estudar a indústria do turismo como uma cadeia de valores e para se desenvolver planos de avaliação e gerência da atuação dentro de tal orientação, possibilitando assim aos vários agentes uma comunicação e coordenação de seus processos e atividades de forma mais madura. O plano traz implicações tanto para os profissionais do setor (ampliando as possibilidades de aumentar a satisfação do cliente, uma vez que a má atuação em uma área afeta as outras partes envolvidas), quanto para pesquisadores da área (identificando lacunas na teoria da avaliação do desempenho em áreas específicas e, conseqüentemente, a necessidade de maiores estudos).

### 3.3.2 Mensuração de Desempenho na Indústria Hoteleira

Neste item são apresentados alguns estudos realizados na indústria de hospitalidade, que aborda a utilização de práticas sobre a mensuração de desempenho. Os trabalhos descritos estão separados por casos.

#### Caso 1

Na última década, avaliações de desempenho com base em resultados financeiros têm sido severamente criticadas por seu aspecto de curto prazo (Doyle, 1994), além de não levarem em conta avaliações operacionais (KAPLAN; NORTON, 1992). Neste sentido, alguns modelos têm surgido na tentativa de refletir os aspectos distintos da indústria de produtos e da indústria de serviços. Atkinson e Brander-Brown (2001) apontam que as companhias hoteleiras têm enfatizado a atuação financeira, ao passo que Harris e Mongiello (2001) sugerem que, embora proeminentes, as avaliações financeiras não dominam as decisões dos gerentes gerais dos hotéis.

Em seu artigo Haktanir e Harris (2005) descrevem um estudo de caso desenvolvido em um hotel de 5 estrelas independente, situado no nordeste de Chipre. O estudo teve o objetivo de explorar as práticas utilizadas na avaliação de desempenho das atividades do hotel, dentro do processo de tomada de decisões. A pesquisa foi realizada através de coleta de dados e documentos (inclusive financeiros), entrevistas e observação ao longo de nove semanas. Três grupos foram alvos dos trabalhos: funcionários, gerentes e executivos regionais. A análise dos dados se deu em três dimensões ‘o quê – como – por que’ e demonstrou a relação entre a avaliação de desempenho escolhida, o fluxo de informação e a tomada de decisões.

Seis grupos temáticos foram identificados a partir dos dados coletados, a saber:

- a) Dinâmica de negócios (decisões tomadas de imediato ou após análise);
- b) Avaliação global de atuação (periódica e de longo prazo);
- c) Avaliação de atuação dos funcionários (por observação direta ou por cartões de avaliação);
- d) Avaliação de satisfação do cliente (por observação direta, conversas com os hóspedes, cartões de avaliação, além de correspondência enviada após estadia);
- e) Avaliação de atuação financeira (relatórios financeiros, tendo como indicador a receita de cada departamento);
- f) Avaliação de atividades inovadoras (relacionadas aos setores de entretenimento, alimentação e bebidas, através da renda por cliente e comunicação direta).

O estudo de Haktanir e Harris (2005) demonstrou que os setores operacionais (aqueles com contato direto maior com o hóspede, como alimentação e bebidas, recepção e relacionamento), monitoram a satisfação do cliente através de decisões imediatas, enquanto os gerentes de departamento o fazem através de comunicação verbal e da observação. Ambos são formas de avaliação qualitativa, diferentemente da gerência geral superior, que faz uma avaliação quantitativa, utilizando indicadores globais financeiros.

Haktanir e Harris (2005) exploraram as práticas utilizadas na avaliação de desempenho e identificaram seis grupos que atendem partes dos *stakeholders* de uma organização. Duas das partes identificadas não foram trabalhadas, a sociedade onde o hotel está inserido e ações ambientais. O modelo proposto, apresentado no Capítulo 5, considera essas duas partes. Ambas são imprescindíveis, pois, os gestores precisam entender e reconhecer a importância dos aspectos culturais e sociais, bem como os impactos ambientais provocados a partir da inserção da empresa no ambiente físico da cidade. Portanto, o referido modelo, ao contemplar essas duas dimensões, pode contribuir com a tomada de decisão, auxiliando os dirigentes na administração do empreendimento hoteleiro.

### Caso 2

O trabalho desenvolvido por Southern (1999) demonstra a importância do papel do desempenho da gerência em um nível operacional no setor de hospitalidade. Para o autor, a

competição no setor hoteleiro baseia-se em oferecer ‘valor’ aos serviços, sendo tal medida um valor subjetivo. Roach (1998 *apud* SOUTHERN (1999)) complementa que a produtividade não significa trabalhar por mais tempo, e sim ter mais valor adicionado à unidade do tempo de trabalho, o que enfatiza a importância de selecionar apropriadamente medidas em um nível operacional.

Outro aspecto abordado no trabalho de Southern (1999) é sobre o padrão de qualidade. O autor concorda com Krajewski e Ritzman (1996) ao afirmar que no setor de serviços, devido às características de heterogeneidade e simultaneidade envolvidas, os critérios tangíveis para avaliação do padrão de qualidade estão relacionados ao tempo de espera pelo cliente, à disponibilidade e ao serviço, os quais podem prontamente ser associados aos fatores competitivos de Krajewski e Ritzman. Na verdade, qualquer padrão de qualidade especificado em uma organização deveria ser guiado pela posição adotada no mercado competitivo.

Murdick, Render e Russel (1990) classificam os critérios para a identificação dos serviços no setor de hospitalidade em quatro grupos: precibilidade (serviços não são armazenáveis); heterogeneidade (serviços são variáveis); simultaneidade (o cliente age como um dos elementos na entrega do produto) e intangibilidade (a opinião do cliente é a única forma de medir a qualidade do serviço).

Para Southern (1999) a combinação de elementos padronizados e não-padronizados é o que faz a percepção da qualidade dos serviços. Os sistemas de operações dependerão da competitividade do mercado, bem como das questões colocadas por Voss *et al* (1985 *apud* SOUTHERN, 1999) que se baseia nos critérios acima. Os autores ainda acrescentam algumas questões: a relação existente entre os serviços de linha de frente (onde há comunicação direta com o cliente) e os serviços de fundo (quando o cliente não está diretamente envolvido); a importância dos produtos tangíveis em relação ao serviço intangível; aspectos previsíveis ou não dos serviços.

Southern (1999) apresenta ainda métodos de mensuração do trabalho, através de ‘padrões de trabalho’ que são estabelecidos através das simples mensurações das atividades. Para o autor as tarefas podem ser repetidas muitas vezes ao longo do dia e mesmo divididas em partes. Na Tabela 3.3, a seguir, observa-se as três abordagens aplicadas à limpeza dos quartos. Embora tais técnicas tenham valor em muitas situações, há que se ter cuidado ao usá-las como base para o pagamento por elas, devido à natureza heterogênea, simultânea e não-repetitiva das tarefas.

Tabela 3.3 - Métodos de mensuração do trabalho

<p><b>Simples estudo do tempo</b> Cálculo do tempo levado em tarefas repetitivas simples, resultando em um índice que, multiplicado pelo tempo da tarefa, resultará em um padrão de trabalho.</p>	<p><b>Aplicação à limpeza dos quartos</b> Cálculo da média de tempo levado na limpeza do quarto (o padrão de trabalho só será aplicável àquele quarto ou a outros idênticos ou muito semelhantes).</p>
<p><b>Dados elementares do tempo padrão</b> O trabalho é dividido em tarefas elementares e calculado o tempo de cada uma, dados que são agregados para se chegar ao tempo da tarefa total.</p>	<p><b>Aplicação à limpeza dos quartos</b> A limpeza do quarto é dividida em tarefas elementares e o tempo para cada uma marcado, tempos estes posteriormente agregados para se produzir o tempo padrão, que pode ser usado em uma cadeia de hotéis.</p>
<p><b>Amostragem do trabalho</b> A proporção do tempo gasto em atividades é estimada por amostragem, que deve ser aleatória.</p>	<p><b>Aplicação à limpeza dos quartos</b> Determinação do tempo levado em atividades não produtivas (aguardo de instruções e obtenção de material de limpeza) – deve ser acrescentado ao tempo base de limpeza do quarto para se chegar ao padrão.</p>

Fonte: adaptado de Southern (1999, p. 373)

Em relação aos ‘padrões de qualidade’, a percepção da qualidade na entrega de serviços é intangível, porém a criação de tal percepção resulta, ao menos parcialmente, de critérios tangíveis, devido às características peculiares do serviço. Ao atingir as expectativas do mercado, atinge-se a qualificação para competir dentro dele.

Fatores de qualidade podem ser medidos como variáveis ou atributos. As variáveis são medidas em escala contínua enquanto os atributos são discretos. Como a qualidade no setor de serviços é criada e medida no processo de entrega, ela é normalmente associada à finalização competente das tarefas envolvidas, que por sua vez estão associadas aos padrões de trabalho.

A otimização do nível de serviço ao cliente oferecido e do nível de recursos disponíveis, assim como o valor dos padrões de atuação do trabalho para isso é o ponto crucial no Gerenciamento de Operações. Southern concorda com Hauser e Katz (1998 apud SOUTHERN, 1999) quanto ao fato de que mais atenção é dada àquilo que é mensurável, havendo necessidade de se projetar uma forma de mensuração que dependa do entendimento dos clientes, funcionários, processos de trabalho e das propriedades da própria forma de medida.

Na Tabela 3.4, Southern (1999) apresenta exemplos de algumas medidas tangíveis do desempenho da qualidade e fatores competitivos relacionados, apropriados a um hotel.

Tabela 3.4 - Medidas de serviços ao cliente relacionada a fatores de prioridade competitivos

<b>Medidas de serviço ao cliente</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Fatores competitivos relacionados</b>
<b>Porcentagem de clientes que podem ter suas exigências satisfeitas</b>	As exigências específicas podem ser: disponibilidade de tipo do quarto, marca de bebida em um bar, refeição em um restaurante.	Flexibilidade de volume
<b>Grau de escolha oferecido</b>	Número de pessoas que podem ser satisfeitas por uma das alternativas acima.	Customização, projeto de alta performance, rapidez nos projetos / desenvolvimento
<b>Tempo até que o cliente seja visto/percebido</b>	Em lojas de varejo, recepção do hotel, bar, restaurante, recepção.	Tempo de entrega rápido
<b>Tempo de espera do cliente até o começo da entrega do serviço</b>	Ou seja, detalhes percebidos enquanto na recepção do hotel, ou na loja de varejo, ou no bar, ou enquanto sentado à mesa no restaurante.	Entrega rápida
<b>Tempo do serviço ao cliente</b>	Ou seja, até que a transação total do serviço tenha sido completada.	Entrega pontual

Fonte: Adaptado de Southern (1999, p. 374)

O segredo do bom controle das operações, para Southern (1999), está na seleção dos parâmetros de saída dos serviços a serem monitorados de perto e na seleção e monitoramento dos parâmetros de entrada que afetam as saídas. As medidas de saída dos serviços devem estar diretamente relacionadas aos padrões de qualidade da organização, conforme os fatores competitivos prioritários da concorrência do mercado onde a organização está inserida. As medidas da entrada devem consistir nos custos da entrega do serviço de acordo com os padrões de qualidade, geralmente em termos de empenho ou dos padrões de trabalho. Para cada subsistema da organização, isto resulta no estabelecimento de diversos canais a serem monitorados. Essencialmente, para cada canal de saída monitorado (Figura 3.1), as entradas necessárias para se manter o nível do serviço exigido naquele canal são também monitoradas. Fazendo uma comparação, tais entradas e saídas são avaliadas para determinar se os níveis da qualidade de serviço planejados estão sendo executados e se estão sendo cumpridos dentro do nível planejado de recursos.

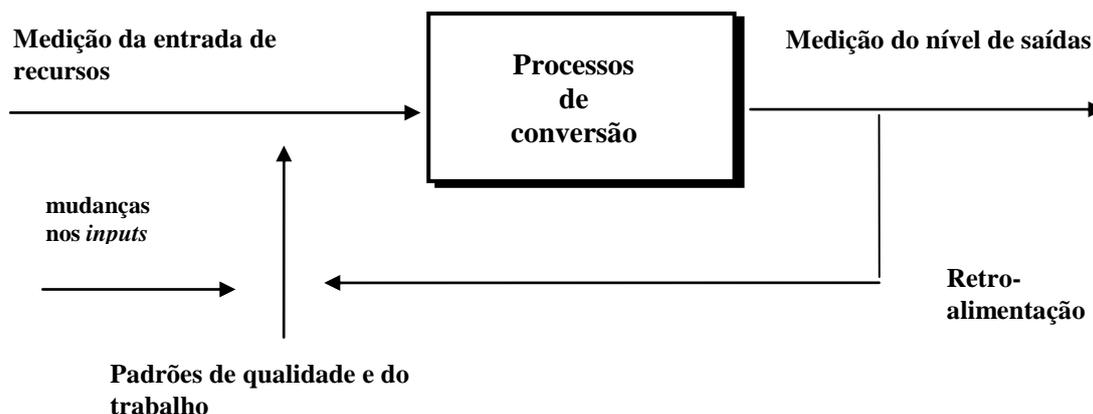


Figura 3.1 - Diagrama de controle das operações e dos processos

Fonte: Adaptado de Southern (1999, p. 376)

Em suas conclusões, Southern (1999) demonstra que o bom desempenho nas organizações no setor de hospitalidade começa com a definição de medidas e de padrões apropriados, pontos esses merecedores de maior atenção por parte da gerência.

O trabalho desenvolvido por Southern (1999) enfatiza os aspectos operacionais de uma organização, principalmente com a definição de padrão de trabalhos e de qualidade, mas não aborda ou adapta os dados às organizações hoteleiras de diferentes portes ou estruturas. Essa adaptação é relevante, pois, a estrutura ou porte do empreendimento afeta a tomada de decisão. Isto foi um aspecto valorizado e reconhecido no modelo proposto nesta tese.

### Caso 3

Em seus trabalhos, Phillips (1999a e 1999b) definiu como medida de desempenho na perspectiva de um hotel, a materialização das expectativas das partes interessadas (*stakeholders*). No entanto, o autor chama a atenção para potenciais conflitos que possam surgir entre as partes interessadas, principalmente os clientes, funcionários e acionistas, quando a questão recai sobre a relação entre preços, qualidade dos serviços, pagamento dos funcionários, lucros e dividendos a serem pagos aos acionistas.

O modelo proposto por Phillips examina a mensuração do desempenho através dos seguintes aspectos e sua respectiva relação com o desempenho: orientação estratégica ('pesquisador', 'analisador', 'defensor' ou 'reator' – tipologia de Miles e Snow (1978 *apud* PHILLIPS, 1999b) -, a ser adotada de acordo com o objetivo do hotel); características

ambientais (adaptabilidade a situações estáveis ou turbulentas); planejamento estratégico (multidimensional). A avaliação do desempenho envolve a análise de três categorias: aspectos físicos, fatores determinados pelo mercado e fatores controlados pelo gerente geral do hotel. O ponto central do modelo é o de que *inputs* (desdobramento dos bens tangíveis e intangíveis), processos (atividades combinadas com o propósito de oferecer produtos e serviços), *outputs* (variedade de produtos e serviços oferecidos), mercado (foco no cliente ao considerar os mercados primários e secundários), orientação estratégica (a forma como os serviços/valores são transferidos ao cliente) e características ambientais (variações de mercado, intensidade da concorrência, mudanças tecnológicas) estão todos associados aos resultados (modelo que leva em consideração os indicadores financeiros, o cliente, recursos humanos, aspectos organizacionais e de aprendizagem).

O modelo de Phillips ajuda a identificar conceitos e habilidades necessárias às futuras empresas hoteleiras; enfatiza a necessidade de minimizar resistência e gerenciar a implementação de forma apropriada, bem como a importância de gerenciamento financeiro; ressalta o papel dos depositários (clientes, funcionários), que tendem a ser deixados de lado; e, finalmente, apresenta uma oportunidade de se usar uma variedade de técnicas estatísticas para a avaliação do desempenho.

Na Figura 3.2 é apresentado um esquema dos pontos-chave de um sistema de mensuração de desempenho para hotéis, resultado da compilação do trabalho dos sistemas de planejamento estratégico de Phillips (1999a e 1999b), junto com algumas das edições discutidas por Brignall e Ballantine (1996), Crowther (1996) e Neely, Gregory e Platts (1995).

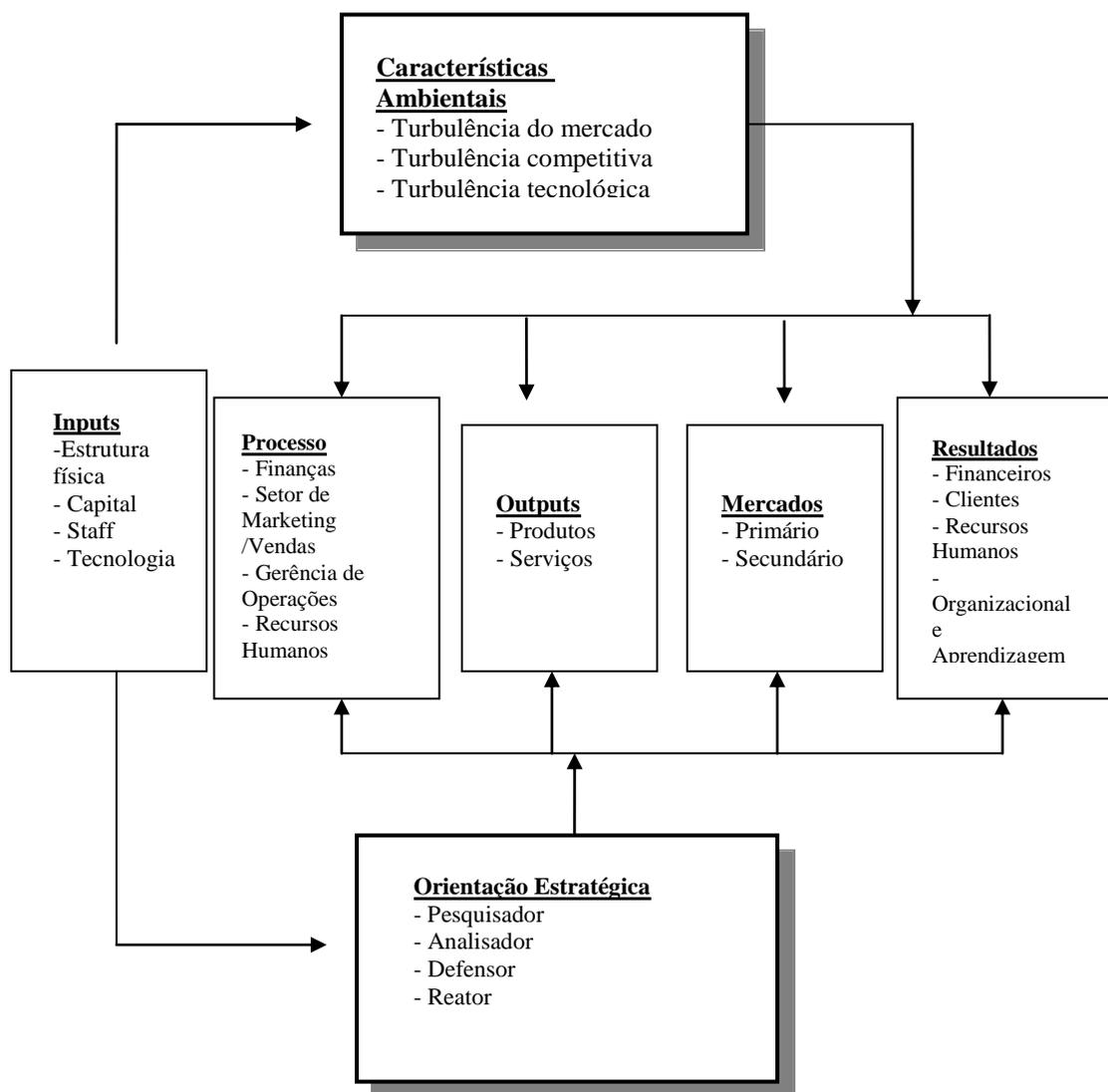


Figura 3.2 - Sistemas de mensuração de desempenho para hotéis  
 Fonte: Adaptado de Phillips (1999a, p. 361) e Phillips (1999b, p.178)

Segundo o autor parece haver um consenso de que as medidas existentes de desempenho em um hotel não são apropriadas, pois elas focam medidas quantitativas; desempenho no curto prazo; eficiência ao invés de eficácia; análise interna ao invés de análise externa.

Outros autores também seguiram a mesma linha de Phillips (1999b), pesquisando os pontos-chave que os gerentes necessitam para definir quais são os itens para que seu desempenho seja mensurado da melhor forma possível.

Os trabalhos desenvolvidos por Phillips (1999a e 1999b), apesar de focar a grande maioria dos *stakeholders* de uma organização, não fazem alusão a padrões de ação ambiental que as empresas hoteleiras possam atender. Outro ponto identificado é que o autor, apesar de

ênfatar medidas, não desenvolve ou sugere indicadores que atendam aos requisitos das suas partes interessadas, como no modelo proposto pela autora no Capítulo 4.

#### Caso 4

No trabalho de pesquisa de Harris e Mongiello (2001), os autores buscaram obter uma maior compreensão sobre os indicadores-chave de desempenhos utilizados pelos gerentes gerais de grandes cadeias internacionais de hotéis na Europa no contexto da tomada de decisão. Mensuração de desempenho é uma área que tem recebido crescente atenção como instrumento na otimização e eficácia das decisões.

Para os autores, a análise de desempenho tem um importante papel na monitoração de sucessos passados e servem de base para o planejamento e controle de decisões futuras. A “orientação” e o “contexto industrial” da organização têm implicações fundamentais no processo de tomada de decisões. Desta forma, uma abordagem voltada para o mercado parece mais apropriada para a indústria de prestação de serviços, na qual está inserida a hotelaria.

O estudo baseou-se em três dimensões de investigação: ‘proporção’ (segundo o cartão de marcação proporcional de Kaplan e Norton, 1992); ‘orientação’ (segundo Kotas, 1973); e ‘coerência’ na interpretação e aplicação dos indicadores. O processo de tomada de decisões pelos gerentes passa por três fases: seleção dos indicadores, interpretação e aplicação. O trabalho de campo divide-se em três etapas:

- (1) Pesquisa postal com os gerentes gerais, seguida de um estudo-piloto com base numa amostragem dos questionários e entrevistas posteriores com gerentes selecionados;
- (2) Análise dos resultados quantitativos (completados) e dados qualitativos (em curso), baseada nas dimensões destacadas acima;
- (3) Entrevistas futuras mais aprofundadas para uma compreensão mais ampla dos resultados.

O questionário apresentou oito exemplos de indicadores e a possibilidade de inclusão de outros, quando aplicável. Além disso, os gerentes gerais também devem indicar as atitudes tomadas em cada caso. Na Tabela 3.5, a seguir, tais dados são apresentados.

Tabela 3.5 - Ranking de Ações

Ranking dos indicadores de desempenho chaves relacionados às ações do gerente geral	Ranking das ações tomadas pelo gerente geral em relação aos indicadores chaves que estão aquém das expectativas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Benchmarking em relação ao concorrente</li> <li>2. Porcentagem da folha de pagamento na receita</li> <li>3. Hóspede desconhecido</li> <li>4. Análise justa da distribuição</li> <li>5. Tempo de pagamento do cliente</li> <li>6. Pesquisa de opinião do funcionário</li> <li>7. Treinamento e desenvolvimento</li> <li>8. Satisfação do cliente</li> <li>9. Receita de vendas</li> <li>10. Porcentagem do lucro bruto de operação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Treinamento</li> <li>2. Nível dos funcionários</li> <li>3. Revisão do preço</li> <li>4. Desenvolvimento de produtos e serviços</li> <li>5. Revisão de produtos e serviços</li> <li>6. Processo de pagamento do cliente</li> <li>7. Estratégia de mercado e de vendas</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Harris e Mongiello (2001)

O cartão de marcação proporcional mostrou as seguintes perspectivas como mais importantes: recursos humanos, operações e clientes. De forma geral, as respostas mostram os indicadores financeiros e os relacionados aos clientes como padrão de base para as decisões. A evidência mais surpreendente é a de que, mesmo onde indicadores financeiros são mais usados, não chegam a ser dominantes.

A interpretação sugere que a escolha dos indicadores pelos gerentes representa diretamente as operações, recursos humanos e decisões de marketing, não os efeitos dos indicadores financeiros. As ações tomadas quando os resultados dos indicadores estão aquém das expectativas demonstram que todas as ações afetam os resultados financeiros, mesmo não sendo classificadas como financeiras. Para melhorar o desempenho, as áreas focadas pelos gerentes gerais são recursos humanos, marketing e operações, nesta ordem.

Os autores concluem que com o aumento da variedade de ferramentas gerenciais à disposição dos gerentes de hotéis, questões estratégicas estão sendo vistas com mais confiança e conceitos teóricos cada vez mais usados nas operações.

A pesquisa de Harris e Mongiello (2001) demonstra a importância dos indicadores para o alto escalão de grandes hotéis. Os autores apresentam de forma resumida algumas ações que os gerentes podem tomar quando é identificado resultado de indicadores fora das expectativas dos seus *stakeholders*. Os dados da pesquisa foram direcionados a grandes cadeias internacionais de hotéis, não abordando dados de hotéis independentes ou fora da Europa. O modelo proposto no Capítulo 4 desta tese foi construído para ser aplicado em empreendimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas, visando atender aos requisitos propostos pela EMBRATUR (2002b).

Caso 5

No trabalho realizado por Ingram (1997), foi elaborada uma vasta revisão nos periódicos da área de turismo e hotelaria. Neste artigo, o autor abordou três temas principais da indústria de hospitalidade: o desempenho de negócio e a medida de desempenho; os processos produtivos; a melhoria da qualidade e o *teamworking*.

No material levantado, foram extraídos itens específicos e genéricos deste segmento para identificar a ‘melhor prática’ adotada em outros setores que pudessem ser aplicadas no segmento de turismo. Na Tabela 3.6, o autor resume os dados levantados na sua revisão.

Tabela 3.6 - Desempenho de Negócio e Medida de Desempenho

Autor	Focos	Tema
Caruana (1995)	Avalia o uso da construção do chamado EXCEL para medir a excelência em empresas de serviços britânicas e as suas ligações ao desempenho de negócio.	Desempenho de negócio total.
Peacock (1995)	Relatórios de uma pesquisa sobre as percepções de “sucesso” demonstradas pelos gerentes de hotéis.	Dificuldade em definir a eficiência no desempenho.
Edgar (1996)	Este estudo encontra “uma lacuna estratégica” entre a estratégia incorporada pretendida e aquela executada que afeta o desempenho organizacional.	Propõe estratégias geográficas e setor-específico.
Witt and Witt (1989)	Sugere que a produtividade no setor hoteleiro é baixa e difícil de medir.	Relutância para usar técnicas analíticas.
Liu (1995)	Investiga o relacionamento entre a tecnologia de informação (TI) e o desempenho de negócio e sugere uma correlação positiva entre atitudes do usuário e as vantagens potenciais do uso da TI.	Gerência eficiente em TI.
Morey and Dittman (1995)	Oferece um modelo computacional que avalie o desempenho dos gerentes gerais do hotel com respeito às variáveis ambientais.	Mede a eficiência gerencial.
Yasim and Zimmerer (1995)	Fornece uma estrutura conceitual de benchmarking para hotéis e direciona a dar assistência em executar um programa benchmarking.	Papel preliminar da gerência superior.
Gu (1994)	Os relatórios do estudo concentram-se no desempenho do ponto de vista dos investidores. As revisões direcionam para hotéis, cassinos e restaurantes e visam fatores de risco e de lucros de investimentos num período de dez anos.	Situação de oferta em excesso nos EUA e na Europa.
Brander-Brown and McDonnell (1995)	A avaliação do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) de Kaplan e Norton como meios da medida de desempenho para hotéis.	A medida de desempenho é mais do que o vantajosa.

Fonte: Adaptado de Ingram (1997, p.296)

Na pesquisa de Ingram (1997), o desempenho de negócio foi visto pelas perspectivas de um número de *stakeholders*, focando primeiramente nos consumidores e nos prestadores de serviços e produtos.

Como conclusão do seu trabalho, Ingram (1997) verificou que a literatura enfatiza preocupação nos resultados de desempenho, os quais podem levar ao sucesso organizacional num ambiente competitivo do setor de hospitalidade e às mudanças que estão sendo propostas ao administrador.

Embora medidas de desempenho sejam importantes, alguns indicadores, considerados *light* (indicadores sem muito comprometimento), podem oferecer excelentes oportunidades para eficácia organizacional no longo prazo. Na mensuração do desempenho, uma estratégia central para o segmento hoteleiro é o foco na satisfação do cliente através do aumento da melhoria da qualidade dos serviços oferecidos.

O trabalho realizado por Ingram (1997) abordou a importância para o segmento de hotelaria identificar ‘melhores práticas’ do segmento. Outro aspecto identificado foi a relevância dos resultados de desempenho para esse setor. Entretanto o artigo foi genérico e não especificou nenhum sistema de medição de desempenho direcionado para o segmento hoteleiro.

### **3.4 Considerações Finais do Capítulo**

Inicialmente, foram apresentados, neste capítulo, trabalhos realizados sobre segmento hoteleiro, abordando tópico sobre o Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem (SOCMH) e o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), baseado nas normas NBR ISO 9001. Pode-se observar que o sistema de classificação quando relacionado às duas versões de 1998 e 2002, demonstram a necessidade de não só haver um controle formal das operações realizadas no equipamento hoteleiro, como também o estabelecimento de objetivos e metas relacionadas ao desempenho e necessidades apontadas pelos clientes.

Outro item abordado neste capítulo foi sobre a mensuração da qualidade em serviços, especificamente no segmento hoteleiro. No que se referem às pesquisas realizadas no Brasil, quanto à mensuração da qualidade no setor hoteleiro, pôde-se observar que o foco foi quanto à identificação das dimensões que podem ser mais valorizadas pelos clientes (confiabilidade, presteza e garantia). Também se observou que em alguns hotéis a existências de certificação da qualidade foi um dos fatores valorizados por muitos clientes. Quanto às pesquisas realizadas em Portugal, viu-se que o foco foi quanto aos modelos relacionados à

implementação de estratégia de mensuração da qualidade de serviços (estáticos, dinâmicos e mistos), identificando nesses modelos quais principais dimensões de implementação da estratégia são trabalhadas pelos gerentes.

Foi apresentada também, a aplicabilidade da mensuração de desempenho no segmento de turismo, e em especial pela indústria hoteleira, através da descrição de cinco pesquisas.

No que tange a avaliação do desempenho no setor de turismo, fica claro a importância de gerir adequadamente este setor, pela influência direta que este exerce no segmento hoteleiro. De fato, a possibilidade de uma adequada gestão da cadeia de valor pode gerar um melhor atendimento às necessidades dos clientes do setor turístico e concomitantemente ao segmento hoteleiro.

Nesse processo de identificação de necessidades dos clientes, avaliações de expectativas e percepções, observaram-se a preocupação que muitos autores vêm demonstrando por uma mensuração de desempenho no setor de serviços, que seja mais adequada às características deste, sem perder o foco dos resultados de desempenhos esperados. Observou-se que a partir da identificação do grande contato que se tenha com o cliente, haja uma definição clara quanto a forma de atendimento e mensuração. Neste aspecto de mensuração, fica claro também a necessidade de se estabelecer os objetivos a serem alcançados, independente do fator tangível ou intangível, bem como o estabelecimento de metas e indicadores. Tal estabelecimento permite não só uma melhor avaliação como a possibilidade de utilização de sistemas de medição de desempenho mais eficazes.

No capítulo seguinte, utilizando as pesquisas realizadas neste capítulo e no anterior, foi proposto um modelo de sistema de mensuração de desempenho que seja aplicado ao segmento hoteleiro, tomando com base o seu SOCMH e a NBR ISO 9001:2000.

*Quarto Capítulo*

***SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE  
DESEMPENHO PARA A INDÚSTRIA  
HOTELEIRA (SMDIH)***

## **4. SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A INDÚSTRIA HOTELEIRA (SMDIH)**

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a construção de um modelo conceitual com base nas discussões sobre os conceitos e modelos apresentados nos Capítulos 2 e 3, além das visitas, entrevistas e observações realizadas em hotéis que já possuem algum tipo de SMD implantado, conforme descrito no item 1.4.1 – Etapa 4, deste trabalho. O modelo de Sistema de Mensuração de Desempenho para a Indústria Hoteleira (SMDIH) proposto neste capítulo visa adequar os requisitos do Manual de Avaliação (Anexo B) do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (EMBRATUR, 2002), com um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001:2000 (Anexo C), de forma a garantir que as organizações hoteleiras tenham sucesso na gestão e no monitoramento de suas metas, além de promover um melhor entendimento na implantação desse novo sistema de classificação. As fases do modelo foram associadas às do ciclo PDCA para a gestão de melhorias e mudanças.

### **4.1 Considerações Iniciais sobre o Modelo**

Para estruturação do modelo proposto utilizou-se as etapas da metodologia PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), detalhado no item 2.2.3 deste trabalho, que é um método gerencial utilizado para tomar decisões e auxiliar que metas sejam alcançadas para manter a sobrevivência da organização e proporcionar melhorias nos processos da empresa (WERKEMA, 1995).

O modelo conceitual proposto de um Sistema de Mensuração de Desempenho para a Indústria de Hospitalidade é composto de seis fases citadas a seguir, havendo a possibilidade de alguma delas serem executadas em paralelo e foi dividido em quatro macro-processos, utilizando as etapas da metodologia PDCA. A utilização desta metodologia foi para melhor visualizar o modelo e por ser uma ferramenta de fácil utilização e uma das mais conhecidas do meio empresarial.

1. Diagnóstico da Empresa
2. Definição dos Responsáveis pelos Processos

3. Definição dos Módulos de Desempenho
4. Definição do Sistema de Indicadores para atender cada módulo
5. Avaliação e Feedback
6. Implantação de Melhoria Continua

Para a construção do modelo foram utilizados os requisitos do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (SOCMH), do seu Manual de Classificação (Anexo B) e com base em um Sistema de Gestão da Qualidade, baseado nos requisitos adaptáveis para a indústria hoteleira da NBR ISO 9001:2000 (Anexo C). A descrição de cada fase do modelo e suas correlações é apresentada na Figura 4.1, a seguir.

	<b>FASES</b>	<b>ETAPAS</b>	
<b>PLAN</b>	<b>Fase 1</b> Diagnóstico da Empresa	- Levantamento de Informações - Análise das Informações - Diagnóstico - Definir a Política, a Visão e os Objetivos	<b>REVISÃO ANUAL OU CONFORME NECESSIDADES</b>
	<b>Fase 2</b> Identificação dos Processos e seus Responsáveis	- Mapear os processos da Organização - Identificar os Processos-chave - Capacitar os responsáveis dos processos	
	<b>Fase 3</b> Definição dos módulos de Desempenho	- Financeiro; - Operacional; - RH; - Mercado; - Benefícios Sociais; - Benefícios Ambientais.	
<b>DO</b>	<b>Fase 4</b> Definição do Sistema de Indicadores para atender cada módulo	- Identificação; - Seleção; - Hierarquização; - Métodos de levantamento de dados; - Metas.	
<b>CHECK</b>	<b>Fase 5</b> Avaliação e <i>Feedback</i>	- Monitoramento dos Indicadores Chaves; - Avaliação; - Identificação dos <i>gaps</i> entre a performance real e a desejada - Revisão de Indicadores e metas.	<b>REVISÃO MENSAL OU TRIMESTRAL</b>
<b>ACTION</b>	<b>Fase 6</b> Implantação Melhoria Continua	- avaliação da situação para identificação de áreas de melhoria - Identificação de ações de melhoria - Implantação das soluções escolhidas	

Figura 4.1 – Etapas do Sistema de Mensuração de Desempenho para a Indústria de Hospitalidade (SMDIH)

Fonte: A Autora (2007)

As fases do modelo ilustram as etapas do ciclo PDCA, no qual cada fase está inserida e as sugestões de revisão que cada fase deverá seguir.

- Após a realização de um levantamento da empresa hoteleira, através de um diagnóstico para conhecimento da situação atual da organização (Fase 1) e da identificação dos processos e de seus responsáveis (Fase 2), bem como o da definição dos módulos de desempenho (Fase 3), a próxima fase (Fase 4) demonstra a transição do passo ‘P’ (planejar) para o passo ‘D’ (executar) do ciclo.
- Após a execução, devem-se monitorar os resultados, acompanhar as tendências, avaliar, verificar os indicadores e dar o *feedback* necessário, comparando os resultados com as metas definidas pelos indicadores propostos (passo ‘C’ - checar).
- Por fim, no passo ‘A’ (agir /corrigir) deve-se analisar criticamente os resultados, documentar as lições aprendidas pelas ações implementadas e tomar ações de melhoria, além de redirecionar ações para o sistema de medição de desempenho. Dessa forma, torna-se mais fácil a priorização e o desdobramento de ações de progressos e mudanças que tenham maior impacto na melhoria do desempenho.

O próximo item descreve a primeira fase do Modelo Conceitual proposto. Para essa fase foi utilizados os principais conceitos e definições abordados na literatura e apresentados no Capítulo 2 desta tese.

#### 4.1.1 Fase 1 - Diagnóstico da Empresa

O diagnóstico de uma organização, de modo geral, é o conhecimento do ambiente onde se pretende desenvolver uma ação, na busca de que, no futuro, este ambiente possa ser diferente. Pode-se dizer que um diagnóstico é uma fotografia da organização que se pretende estudar e servirá como uma indispensável fonte de informações para o seu planejamento.

Chan e Guimarães (1991) definem diagnóstico como uma ferramenta que permite identificar as oportunidades e os meios, adaptados às características e peculiaridades de cada Organização, que servirão de subsídio na decisão das ações prioritárias para melhoria global de seu desempenho.

Apesar de o diagnóstico ter semelhança com Planejamento Estratégico, esta fase não tem o objetivo de utilizar todos os requisitos metodológicos necessários para se estabelecer tal processo administrativo.

Para que se possa implantar um sistema de mensuração de desempenho, é necessário saber o que se entende por desempenho e como traduzi-lo de maneira consistente com as metas da organização. O diagnóstico corresponde à fase inicial do processo de implantação e, nesta fase, busca-se conhecer a empresa no sentido de verificar o que a ela possui em relação aos requisitos necessários para atendimento dos requisitos do SOCMH e o que possui para o atendimento à NBR ISO 9001:2000.

A auto-avaliação é uma análise cuidadosa, realizada geralmente pela própria gestão da organização e fornece uma visão geral do desempenho da organização e do grau de maturidade do seu sistema de gestão. Ela fornece orientações a respeito de onde investir recursos para melhorar o desempenho da organização, podendo ser útil também para a medição do progresso em relação aos objetivos e para reavaliar se esses objetivos continuam sendo relevantes. A auto-avaliação pode ser usada como *benchmarking* de desempenho com organizações externas e de classe mundial.

Existem muitos modelos de auto-avaliação ou de *checklist*, em geral relacionados aos modelos de prêmios nacionais (PNQ) e regionais da qualidade (Selo da Qualidade), que servem de parâmetros para os avaliadores desses prêmios e como um diagnóstico para os gestores da sua organização. A NBR ISO 9004:2000, no seu Anexo A, sugere um modelo de auto-avaliação simples e de fácil utilização baseada nos requisitos da NBR ISO 9001:2000 e tem uma influência mínima no uso de recursos da administração (ABNT, 2000, p. 41). Suas características específicas permitem que a auto-avaliação seja:

- Aplicada em todo o sistema de gestão da qualidade, ou numa parte dele, ou em qualquer processo;
- Aplicada em toda a organização ou em parte da organização;
- Executada rapidamente e com recursos internos;
- Executada por uma equipe multidisciplinar, ou por uma pessoa na organização apoiada pela alta administração;
- Uma entrada para um processo de auto-avaliação mais abrangente do sistema de gestão;
- Identificadora e facilitadora da priorização de oportunidades para melhoria;

- Facilitadora do amadurecimento do sistema de gestão da qualidade em direção ao desempenho de classe mundial.

A resposta a cada questão é dada identificando o grau de maturidade do sistema de gestão relacionada ao assunto, por meio de uma escala de 1 (sem sistema formal) até 5 (o melhor desempenho da classe). Na Tabela 4.1 são apresentados os níveis de maturidade de desempenho utilizados nessa auto-avaliação.

Tabela 4.1 - Níveis de Maturidade de Desempenho

Nível de maturidade	Nível de desempenho	Orientações
1	Nenhuma abordagem formal	Nenhuma abordagem sistêmica evidenciada, nenhum resultado, resultados pobres ou resultados imprevisíveis.
2	Abordagem reativa	Abordagem sistemática baseada em correção de problemas, poucos dados disponíveis sobre resultados de melhorias.
3	Abordagem estável e formal do sistema	Abordagem sistemática baseada no processo, estágio inicial de melhorias sistemáticas; dados disponíveis sobre conformidade com os objetivos e existência de tendências de melhoria.
4	Ênfase em melhoria contínua	Processos de melhoria em uso, bons resultados e tendências de melhorias sustentadas.
5	Desempenho melhor da classe	Processo de melhoria fortemente integrado; resultados de melhor da classe quando comparado com referenciais de excelência.

Fonte: NBR ISO 9004:2000, p.41

Os dados obtidos da auto-avaliação ou do *checklist* são utilizados para que a organização consiga ter uma idéia dos pontos que precisam ser trabalhados para atendimento de seus objetos. Os resultados são registrados e ações de melhoria podem ser sugeridas.

Outro autor que trabalha com diagnóstico do desempenho, Ricci (2005), sugere um *checklist* onde apresenta um mecanismo para avaliar o atendimento às áreas específicas dos meios de hospedagem em geral. Aquele autor trabalha com quatro opções de status: o pleno atendimento ao requisito questionado, atendimento parcial, o não atendimento ou quando este não se aplica ao tipo de hotel – não aplicável.

Na Tabela 4.2, neste trabalho sugere-se a adaptação do *checklist* apresentado por Ricci (2005) com os requisitos de exigências do Manual de Avaliação da EMBRATUR (2002b) e da NBR ISO 9001:2000. Observa-se que os requisitos são comuns às duas normas, com algumas alterações no grau de exigências e na terminologia.

Tabela 4.2 – Checklist para Diagnóstico Organizacional

Requisitos		Item a ser Avaliado			
Aspectos de Gestão /		Atende	Atende	Não	Não
SOCMH	ISO 9001				
2.1.1	6.2.2	Critérios documentados para recrutamento, qualificação e treinamento de pessoal.			
2.1.1	6.2.2	Critérios documentados para monitoramento, supervisão e acompanhamento de desempenho e atendimento de expectativas da sua mão-de-obra.			
2.1.2	6.1	Sistema de treinamento em serviço ( <i>On the Job Training</i> )			
2.1.2	6.1	Plano de treinamento e programas realizados com avaliação de retorno			
		Monitoramento do Desempenho /Atendimento das expectativas dos clientes, através de:			
2.1.3	8.3	a) Acompanhamento dos Livros de Ocorrência e de Opiniões /Reclamações			
2.1.3	8.	b) Pesquisas ou verificações periódicas para aferição			
2.1.3	8.3	c) Definição e aplicação de indicadores de desempenho (metas e objetivos)			
2.1.3	8.2.2	d) Avaliação de 1ª parte (interna ou contratada)			

Fonte: A Autora (2007)

Para uma análise de qualquer empresa hoteleira são levados em consideração alguns aspectos-chave relacionados ao seu propósito, porte e segmento de mercado que devem ser analisados atentamente, permitindo que a empresa não seja surpreendida por eventuais ameaças que coloquem em risco sua sobrevivência. Dessa forma, esse passo consiste em obter dados atualizados sobre determinados itens, como:

- Ambiente externo (clientes, concorrência, legislações, economia, política etc...);
- Expectativas das partes interessadas;
- Produtos/serviços, fornecedores e parceiros;
- Concorrentes (atuais e potenciais);
- Identificação dos principais recursos organizacionais (tangíveis e intangíveis);
- Necessidade e qualificação da sua força de trabalho.

Segundo Gerolamo (2003), para implantar um Sistema de Medição de Desempenho e atender as expectativas de seus *stakeholders*, a empresa deve definir sua visão, missão e

políticas de forma clara; ter a alta direção envolvida no processo de implantação do SMD; ser capaz de avaliar as necessidades dos clientes atuais e potenciais e da sociedade onde atua e se preparar para atendê-las; coletar, tratar e usar a informação de forma adequada para avaliar os resultados e melhorar continuamente seu desempenho. Além dos itens citados acima, a organização hoteleira deve desenvolver e fortalecer os talentos da sua força de trabalho (habilidades); organizar o fluxo do trabalho visando melhorar sistematicamente a prestação dos seus serviços, evitar desperdícios e erros; medir o desempenho da organização sob diversos aspectos: satisfação dos seus hóspedes, mercado em que atua, seus empregados, sua produtividade e qualidade e sua saúde financeira.

No próximo item será detalhado outro aspecto necessário para fechar o diagnóstico. Esta etapa se justifica pela importância e necessidade das organizações identificarem os aspectos mais importantes ou urgentes de melhorias, adaptações, como forma de melhorar o desempenho interno, buscando atender também necessidades ou exigências identificados em ambiente competitivo.

#### 4.1.1.1 Descrição da Organização

A descrição da organização consiste em analisar a missão, a visão, a política e os objetivos atuais da organização. Ou formalizá-los, caso seja necessário, pois de uma maneira geral toda empresa possui uma missão e uma visão, explícita ou não. A missão de um hotel serve para agregar suas várias partes de forma a constituir um todo e a visão aponta para onde é desejável que a organização esteja no futuro.

Um dos pontos fundamentais nesta fase de implantação do SMDIH é que a missão e a visão sejam clarificadas e transmitidas a todos que fazem parte da força de trabalho ou envolvidos na organização hoteleira. A comunicação é um dos pontos fundamentais no desenvolvimento de um SMD. Para isso é necessário que esses conceitos sejam definidos, entendidos e conhecidos pela direção do empreendimento hoteleiro, como destacado a seguir:

- Missão: é o propósito da organização, a razão de ser da organização. De acordo com Tachizawa e Rezende (2000, p. 39) “a missão é um indicador mais perene do que os

outros” e deve fazer sentido para o público interno e manter aderência com as ações a serem adotadas, para ser legitimada pelo público externo;

- Visão: visualizar ‘o que’ a organização pretende se tornar;
- Política: são regras de decisões repetitivas com base na missão ou “declarações de princípios, ou seja, tudo aquilo que o hotel se propõe a fazer em relação a um determinado assunto” (qualidade, recursos humanos, segurança, satisfação do cliente, etc.). BR PRO, [2002, p. 6];
- Objetivo: é um alvo a ser atingido, pode também ser definido como o fim ou a condição futura em que a organização pretende estar;
- Meta: é a fragmentação dos objetivos, contém indicação de valores e quantidades. As metas servem para nortear e avaliar as expectativas organizacionais durante a implantação do SMD. Para Fischmann e Almeida (1991), a decomposição dos objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e, principalmente, o controle de qualquer esforço de mobilização de recursos na empresa.

A missão, a visão, a política, os objetivos e meta diferenciam-se entre si pela perenidade, existência ou não de informações quantitativa, e maior ou menor especificidade de uma organização. Mas todos estes conceitos possuem uma função comum que é a de indicar a todos os *stakeholders* da organização, conforme seu nível de relacionamento com a empresa, onde esta pretende chegar, o seu direcionamento e sentido, no longo e no curto prazo. Com esses itens definidos, a empresa irá gerar fatores que permitirão a implementação de iniciativas de melhorias nas tarefas críticas que, por sua vez, deverão ser monitoradas por um Sistema de Medidas de Desempenho (SMD).

Todas as políticas e objetivos devem ser apropriados aos propósitos do hotel, seu segmento e porte e também devem ser definidas e documentadas, ou seja, formalizada pela empresa. Como exigência da NBR ISO 9001:2000 e do SOCMH, a organização hoteleira necessita ter as definições e enunciados aprovados pelos dirigentes.

É nesta fase do modelo, também, que se levantam alguns itens necessários para o direcionamento da empresa em relação à definição de suas metas:

- Qual o segmento de mercado que o hotel atende – hóspedes particulares, empresas, agências, operadoras de turismo, via telefone ou site do hotel etc.;

- Identificação dos concorrentes diretos e indiretos;
- Quais os pontos positivos que são diferenciais para os clientes. Por exemplo, mão-de-obra qualificada, localização, preço etc.
- Quais são os pontos negativos em relação aos concorrentes. Por exemplo, mão-de-obra qualificada, localização, preço etc.

O levantamento desses aspectos auxiliará a organização na definição dos seus objetivos e fixação das suas metas. Os dados levantados na Fase 1 auxiliarão na identificação dos processos da empresa e que são responsáveis para sua completa execução.

O próximo item descreve a segunda fase do Modelo Conceitual proposto. Para essa fase foram utilizados principalmente os conceitos descritos nos subitens 2.5.3 e 2.5.4 da Fundamentação Teórica, além dos dados observados nas visitas realizadas, conforme descritos nos item 1.4.1 desta tese.

#### 4.1.2 Fase 2 – Identificação dos Processos e seus Responsáveis

Esta fase do modelo ainda envolve a primeira etapa do ciclo PDCA – (P). Segundo Ricci (2005), uma das primeiras tarefas para se entender uma organização é a identificação dos seus processos, identificando seus clientes internos e externos, e quais suas necessidades. Para isso é necessário que os conceitos estejam claros e formalizados, da seguinte forma:

- Produto: é definido como ‘resultado de um processo’.
- Processo: conjunto de atividades inter-relacionadas entre si, que transforma *entradas* em *saídas* ou *resultados*, com algum valor agregado, e através do uso adequado de recursos disponíveis.

Para a gerência geral de um hotel há a necessidade do desdobramento de áreas funcionais e a identificação de um responsável. Geralmente um hotel de médio e grande porte possui três grandes áreas, administrativa/financeira, operacional, recursos humanos.

De maneira geral, produto passa a ser “resultado de um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas) (RICCI, 2005; NBR ISO 9000:2000).

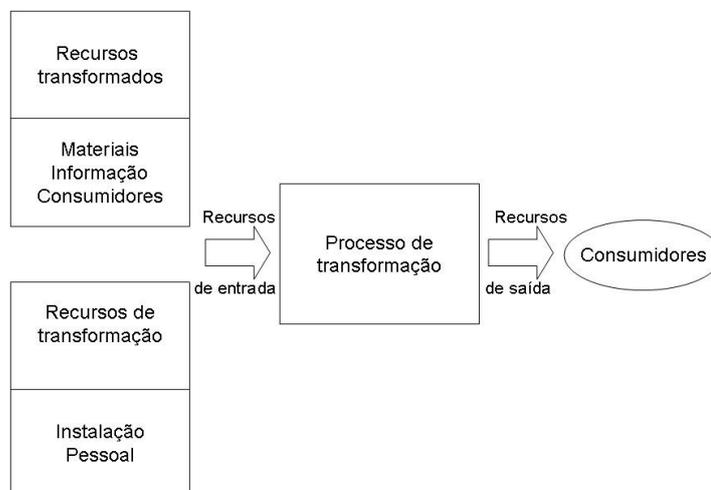


Figura 4.2 - Modelo de Transformação

Fonte: Slack; Chambers; Johnston (2002, p. 36)

O modelo de transformação modifica recursos de entrada em produtos ou serviços por meio de um processo de mudança, como mostrado na Figura 4.2. Os recursos modificados são aqueles que serão tratados, alterados ou convertidos em algo. Os recursos que agem sobre esses recursos são chamados recursos de transformação. O propósito deste processo está diretamente relacionado com a natureza de seus recursos transformados.

Ricci (2005, p. 14) apresenta na Figura 4.3, um mapeamento de um hotel, partindo do pressuposto que o mesmo possua seis principais processos.

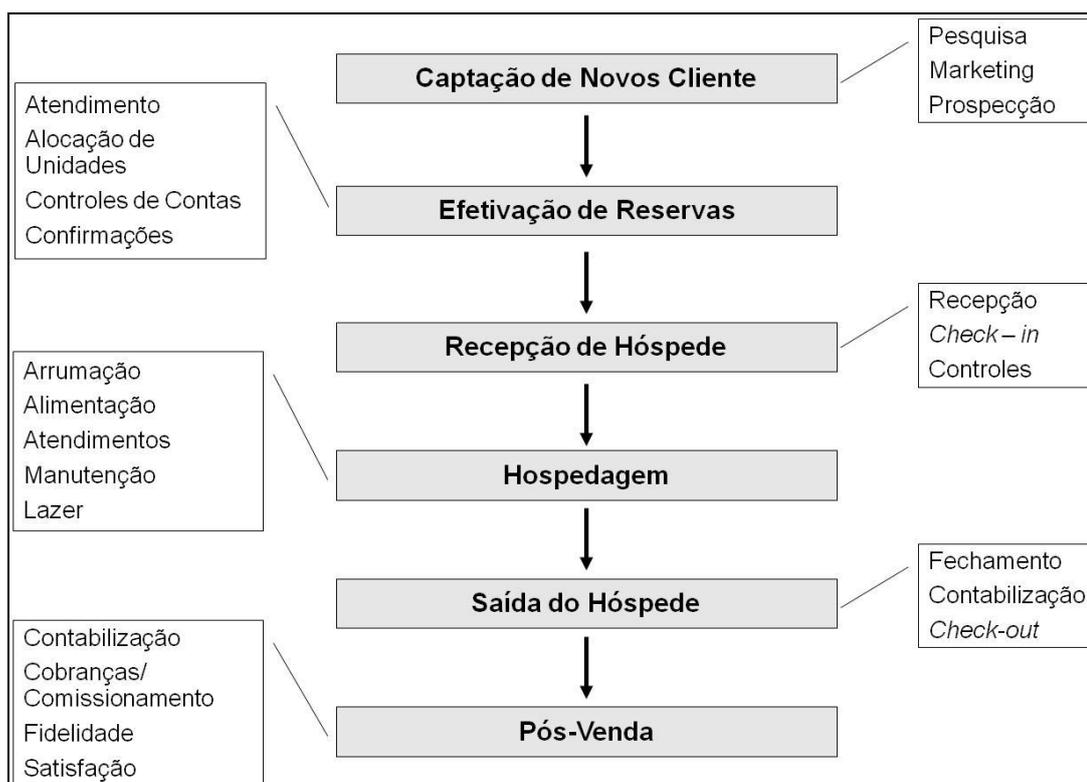


Figura 4.3 – Mapa de Processos

Fonte: Adaptado de Ricci (2005, p.17)

Cada processo mostrado na Figura 4.3 possui várias atividades que podem ou não ser desempenhadas e que são interligadas e independentes.

Para se definir os responsáveis, ou seja, as pessoas que têm a responsabilidade de gerenciar as atividades principais do processo, além de direcionar as ações para obtenção dos resultados planejados por cada processo chave do hotel, é necessário que a empresa defina quais são esses processos. Ricci (2005) apresenta alguns itens que devem ser observados para o mapeamento dos processos:

- Identificar quais os processos necessários para a gestão do empreendimento;
- Identificar quem são os clientes internos e externos de cada processo;
- Identificar quais são os requisitos destes clientes;
- Identificar quais são as interações entre cada processo;
- Levantar se os processos estão documentados (padronizado) e em que nível de detalhamento;

- Identificar quem é (são) o(s) responsável (eis) pelo processo.

Lamprecht e Ricci (1997) apresentam alguns itens que devem ser executados na formalização da padronização de um processo:

- Escolha o processo a ser padronizado;
- Analise o processo com todos os envolvidos no mesmo;
- Verifique o que pode ser melhorado;
- Melhore o processo (caso necessário);
- Documente a atividade;
- Treine as pessoas envolvidas;
- Execute o processo;
- Realize auditoria na atividade.

Um hotel possui inúmeras maneiras para documentar suas atividades. Os dois sistemas apresentados neste trabalho (NBR ISO 9001:2000 e SOCMH) exigem que a organização tenha algumas atividades formalizadas, ou seja, documentadas, através da elaboração de Manual, Procedimento Operacional (PO) e/ou Instrução de Trabalho (IT). Para tanto é necessário que seus conceitos e sua elaboração sejam claros. A seguir apresentam-se as definições para um melhor entendimento:

- Manual da Qualidade ou Operacional, ou de Sistema, ou Orientativo etc. - refere-se à uniformização dos conceitos e das práticas adotadas pela organização. O Manual é o documento normativo de mais alto nível, ou seja, diz em linhas gerais como a organização funciona e o que ela se propõe a fazer. O manual pode atender, no mínimo, aos requisitos obrigatórios da Norma NBR ISO 9001:2000. A estrutura do manual é de livre escolha, mas é recomendável que seja construído na mesma seqüência dos requisitos. A documentação normativa de segundo nível, de abrangência tática, é composta pelos procedimentos e instruções de trabalho. Já os registros (documentos de comprovação) fazem parte do último nível, chamado operacional (MARANHÃO (2001) e BR PRO [2002]). O Manual da empresa objetiva, principalmente, a garantia o compromisso em atender cada um dos requisitos apresentados em relação à qualidade da prestação dos

serviços aos hóspedes, ou seja, aquilo que o Hotel hoje faz bem continuará a ser realizado, mesmo que um ou mais funcionários deixem a empresa. De acordo com BR PRO [2002] outros benefícios podem ser considerados, tais como, apresentação formal do hotel, quando solicitado por um cliente; adoção de critérios únicos para a realização das atividades; guia para novos funcionários, entre outros.

- Procedimento Operacional (PO) ou de Sistema - documentos que determinam como as atividades devem ser realizadas no hotel, ou seja, a padronização do processo. Ou seja fazer com que pessoas que executam a mesma tarefa façam de forma uniforme. Atender a um ou mais requisitos do Manual de Classificação e da norma ISO. Estabelece que os métodos aplicáveis para que as atividades sejam realizadas dentro de padrões uniformes. Os procedimentos podem estar em meio físico ou eletrônico e devem estar disponíveis em todos os locais onde as atividades, neles descritas, são realizadas. De acordo com BR PRO [2002], quando um procedimento for aprovado deve ser implantado, o que significa que todos os envolvidos com aquela área específica devem ficar conscientes em relação ao conteúdo do documento. Isso normalmente é feito através de um treinamento no local de trabalho, que também é chamado de OJT (*On the Job Training*).
- Instrução de Trabalho (IT): é um documento que detalha as atividades, indicando materiais necessários e resultados esperados com a realização da tarefa. São os documentos de nível operacional. Eles normalmente são gerados a partir dos procedimentos para descrever, detalhadamente, uma determinada atividade. Podem ser incluídos nas Instruções de Trabalho ilustrações, desenhos, gráficos, tabelas etc. As instruções devem ser legíveis e estar visíveis ou de fácil acesso as pessoas que executam as referidas atividades.
- Registros: são documentos que fornecem evidências objetivas de atividades realizadas e resultados obtidos.

Nas Figuras 4.4 e 4.5, a seguir, apresentam estruturas de um Modelo de Procedimento Operacional e de um Modelo de Instrução de Trabalho.

LOGOTIPO DO HOTEL	PROCEDIMENTO OPERACIONAL			CÓDIGO:	
	Nome do Procedimento			n° do PO /versão	
	Aprovação: Cargo e nome da pessoa responsável pela aprovação				
Assinatura: _____ Data: __ / __ / __					
<p>PROCEDIMENTO: é a descrição passo a passo da realização de uma atividade, apresentando em uma seqüência lógica.</p> <p>RESPONSABILIDADES: quem são as pessoas /cargos envolvidos nos processo e suas atribuições e responsabilidades.</p> <p>DISTRIBUIÇÃO: quem deve ter acesso a este procedimento (cargo/setor) e onde este estará disponível.</p> <p>CONTROLE DE REVISÕES: número de revisões efetuadas e o que foi alterado na última revisão.</p> <p>REGISTROS: formulários necessários para a execução desta atividade, por exemplo, Ficha Nacional de Registro de Hóspede (FNRH); Boletim de Ocupação Hoteleira (BOH); Ficha de Atendimento a Hóspedes com Necessidades Especiais (FAHNE) - alguns exemplos de formulários exigidos pela EMBRATUR para os empreendimentos hoteleiros.</p>					
Documento	Responsável pelo Arquivamento	Local de Arquivo	Tempo de Arquivo	Destino	
Citar quais formulários	Cargo	- Setor - Em pastas ou meio eletrônico	Período necessário	O que fazer após o tempo de arquivo	

Figura 4.4 - Modelo de Procedimento Operacional

Fonte: A Autora (2007)

LOGOTIPO DO HOTEL	INSTRUÇÃO DE TRABALHO			CÓDIGO:	
	Nome da Instrução de Trabalho			n° da IT /versão	
	Aprovação: Cargo e nome da pessoa responsável pela aprovação				
Assinatura: _____ Data: __ / __ / __					
<p>DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE: Detalhamento da atividade. Geralmente uma I.T. é reportada a um P.O.</p> <p>RESPONSABILIDADES: Cargos ou pessoas responsáveis por executar as tarefas para que se possa cumprir esta I.T.</p>					

Figura 4.5 - Modelo de Instrução de Trabalho

Fonte: A Autora (2007)

A quantidade de Procedimentos e Instruções de Trabalhos para cada organização hoteleira será adequada às suas exigências e ao atendimento aos requisitos do Manual do SOCMH e da norma ISO.

O Manual de Avaliação (Anexo B) do SOCMH exige, para todas as categorias de hotéis, que sua força de trabalho receba treinamento e orientação voltados para a execução de suas funções. Os níveis de especificidade e complexidade desse treinamento variam conforme a categoria de cada empreendimento hoteleiro. Outro ponto exigido é a verificação da existência do treinamento periódico de todos os funcionários, incluindo atendimento e monitoramento dos resultados.

O item. 2.1.2, do referido Manual de Avaliação, refere-se à exigência de procedimentos (documentados) utilizados pelos hotéis para verificação de seus sistemas de treinamento, como especificado a seguir:

- O treinamento deve ser aplicado em serviço no local de trabalho (*On the Job Training – OJT*), através da orientação fornecida pelo superior ou por cartilhas ou outros meios (vídeos/IT), que devem estar disponíveis no local de trabalho;
- Plano de treinamento e programas para a avaliação de aprendizagem: o estabelecimento hoteleiro deve criar critérios para que seus funcionários possam qualificar-se, definir padrões para levantamento das necessidades de treinamento (LTN), definir calendários e formas de treinamento. Além disso, é necessário prever formas de avaliação e difusão das habilidades adquiridas.

O próximo item descreve a terceira fase do Modelo Conceitual proposto. Para essa fase foi utilizados os conceitos e definições apresentados no Capítulo 2 desta tese, principalmente o subtítulo 2.5, além das observações feitas nas visitas realizadas, conforme descritas no item 1.4.1, etapa 4.

#### 4.1.3 Fase 3 - Definição dos Módulos de Desempenho

Nesta fase é necessário que a organização faça o mapeamento dos seus processos, para identificar os processos chaves, para onde a organização vai direcionar seus esforços no sentido de acompanhar e monitorar sua performance, identificar os indicadores necessários, verificar tendências.

Ricci (2005, p. 19) apresenta na Figura 4.6 um mapeamento de processos e atividades de um hotel de grande porte.

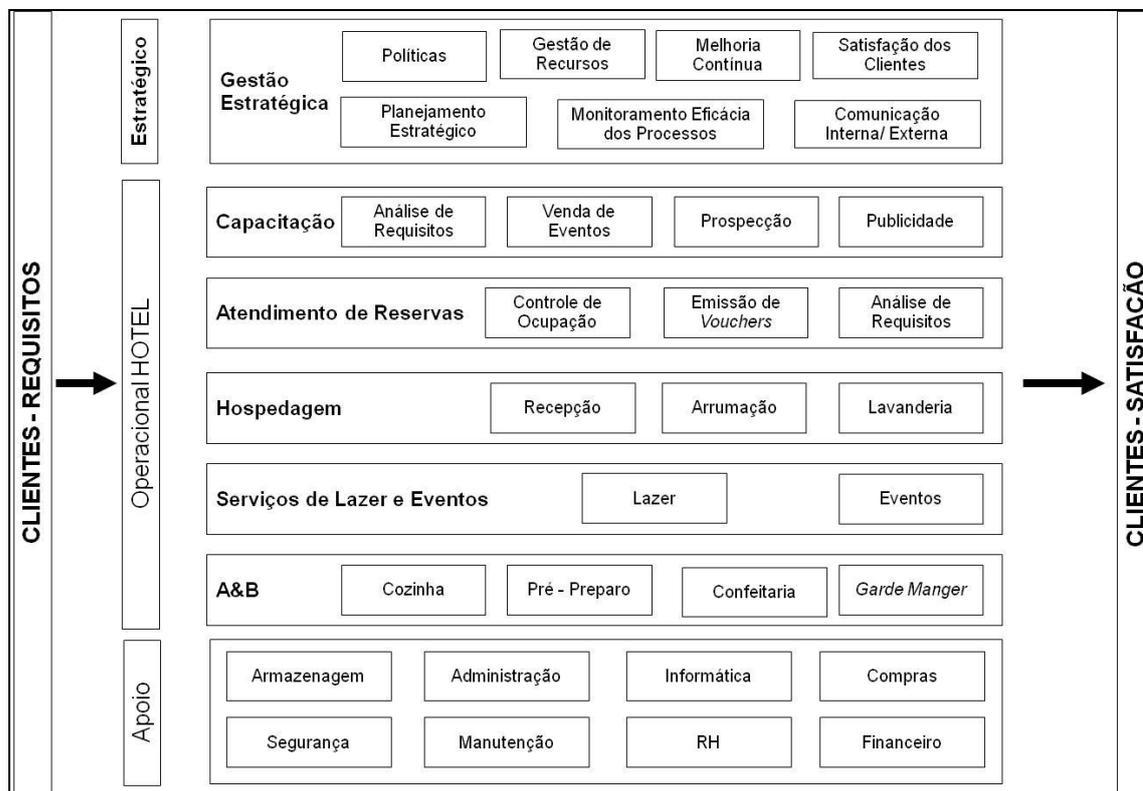


Figura 4.6 – Mapeamento de Processos de um Hotel

Fonte: Adaptado de Ricci (2005, p.17)

Observa-se na Figura 4.6 que o cliente está presente tanto na entrada principal, através dos seus requisitos, como na saída do processo, que é sua satisfação, ou seja, o atendimento aos requisitos.

Em geral, todo empreendimento hoteleiro apresenta quatro grandes módulos de desempenho:

- Módulo Administrativo/Financeiro (contabilidade, pagamento de fornecedores, compras);
- Módulo Operacional (execução dos serviços que podem ser divididos em *front office* (contato direto) e *back office* (não tem contato direto));
- Módulo de Recursos Humanos - RH (contratação, seleção e treinamento);
- Módulo Específico, para levantar a satisfação dos seus clientes e envolve todos os serviços prestados pelo outros módulos citados anteriormente.

Além desses módulos de desempenho descritos anteriormente e atendendo a outros requisitos dos *stakeholders* é necessário a organização trabalhar com módulos de desempenhos que abrangem a sociedade onde a organização esta inserida e as ações ambientais que é uma das exigências do Manual de Avaliação da EMBRATUR (2002b).

Após definidos quais os processos ou atividades-chave para a organização e os responsáveis, o próximo passo é a descrição das rotinas, através da elaboração de Procedimento Operacional (PO) e Instrução de Trabalho (IT) descritos no item 4.1.3 deste capítulo. Outro passo é a realização de treinamento para a mão-de-obra envolvida.

O próximo passo, ainda na fase “D” do ciclo PDCA, é o monitoramento dos processos através de criação de indicadores de desempenhos.

O próximo item descreve a quarta fase do Modelo Conceitual proposto e a segunda etapa do ciclo PDCA, ou seja, o ‘D’ a execução. Para essa fase foi importante o estudo realizado no Capítulo 2, que trata do levantamento sobre Sistema de Mensuração de Desempenho, bem como os itens 2.3.2 e 2.3.3 do Capítulo da Revisão Bibliográfica. Para esta etapa também foi relevante as entrevistas realizadas com os responsáveis pela implantação do SMD nos hotéis visitados, conforme descritos no item 1.4.1.

#### 4.1.4 Fase 4 - Definição do Sistema de Indicadores para atender cada Módulo de Desempenho

Após a fase da definição dos módulos de desempenho do empreendimento hoteleiro (Fase 3), a próxima etapa é a definição de um conjunto de indicadores que visa a abranger e monitorar a medição de desempenho que é efetuada a partir do emprego de medidores que indiquem a performance da empresa em relações aos itens medidos. Esses medidores são denominados indicadores de desempenho. A definição de um conjunto de indicadores e medidas viabilizará a implantação do sistema de mensuração de desempenho da organização.

Neely, Gregory e Platts (1996) conceituam indicador de desempenho como um parâmetro usado para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação tomada pela empresa. Para Hronec (1994, p. 5) um indicador de desempenho “é uma medida de comparação entre as atividades desenvolvidas pela empresa e as metas especificadas, através de elementos quantificáveis”. Os indicadores, complementa o autor, são sinais vitais da organização. Eles

informam às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte do todo. Os indicadores devem interligar a missão, os recursos e os processos da empresa.

Nesse processo de medição de desempenho os indicadores assumem o papel de destaque, pois, da sua correta utilização e participação em determinado sistema, dependerá o sucesso da implantação.

Para Catelli (1999) aquilo que não se mede não pode ser administrado, as decisões de uma organização devem ser tomadas com base em elementos que representem sua realidade. Esta é uma das principais características que os indicadores de desempenho devem ter.

Um dos maiores desafios na implementação de um sistema de mensuração de desempenho é a definição de quais indicadores melhor se adaptam às particularidades de um empreendimento hoteleiro para auxiliar os administradores na gestão do seu negócio.

Para Deconto (2001), em geral, os indicadores não possuem todas as características desejáveis, sendo necessário para a organização utilizar diversos deles, simultaneamente, objetivando compensar as lacunas de uns com os valores de outros e obter, no final, um resultado satisfatório para a avaliação pretendida. O empreendimento hoteleiro necessita integrar os indicadores entre si.

Slack, Chambers e Johnston (2002) concordam com a afirmação acima. Para os autores não existe possibilidade de reduzir a complexidade do desempenho de um negócio a um único indicador, há necessidade real de aplicar diversos indicadores para atingir os mais variados aspectos nos quais a estratégia de negócio se realiza. É necessário também compreender que os indicadores devem interagir para que se constituam em instrumentos eficazes de gestão.

Para Gerolano (2003) os indicadores precisam ter credibilidade, ser bem definidos, adequadamente divulgados e analisados permanentemente para que sejam aceitos e tornem-se subsídios valiosos para a tomada de decisões, e não correr o risco de se tornar um custo supérfluo. Eles devem ser estabelecidos para medir as fases do processo e áreas específicas da empresa, bem como para avaliar o seu desempenho global. Porém, devem ser prioritariamente utilizados nas áreas que mais agregam valor ao cliente externo e que espelhem a real necessidade interna da empresa. Para DeLone e McLean (2004), os indicadores de desempenhos devem ser:

- Objetivos - no sentido de serem obtidos os mesmos resultados, caso pessoas distintas realizem a medição;

- Comparáveis - indicam que medições distintas devem apresentar as mesmas unidades e escalas, podendo ser colocadas lado a lado, para uma avaliação comparativa de desempenho;
- Acessíveis - significam que os dados necessários devem ser de fácil obtenção;
- Válidos - indicam que as medições devem realmente se referir àquilo que se propõem a medir.

Após definir os processos-chave e compreender a importância dos indicadores, a empresa hoteleira deve criar uma planilha para levantar este conjunto de indicadores. Neely; Gregory e Platts (1995) desenvolveram elementos que definem os indicadores de desempenho consolidados. Segundo os autores os elementos e as recomendações foram propostos a partir de um conjunto extenso de características das medidas de desempenho e objetiva orientar o processo de desenvolvimento dos indicadores de desempenho do SMD. Esses elementos estão estruturados e definidos na Tabela 4.3, apresentada a seguir.

*Tabela 4.3 - Principais elementos da estrutura para definição de Indicadores de Desempenho*

<b>Elementos</b>	<b>Recomendações para a definição dos Indicadores</b>
Titulo	Ser simples de atender Estar claramente definido Representar exatamente o que está sendo medido
Finalidade	Ter relevância Ter uma finalidade explicita
Relação com o objetivo do negocio	Ser derivado da estratégia Estar relacionada com as metas específicas Focar na melhoria
Meta	Ter finalidade explicita Fazer parte do ciclo de revisão gerencial Focar na melhoria relevante
Frequência de Medição	Fornecer retroalimentação em tempo adequado com confiabilidade Ser reportado num formato simples e consistente Fornecer informações Deve variar em função do nível hierárquico e da importância da atividade para os resultados
Frequência de Revisão	Sempre que ocorrerem mudanças significativas no cenário competitivo da empresa
Fórmula	Ser simples para entender Refletir o processo a ser medido Estar claramente definida Adotar taxas ao invés de números absolutos Representar exatamente o que está sendo medido

(Continua)

(Continuação da Tabela 4.3)

Elementos	Recomendações para a definição dos Indicadores
Responsável pela coleta	Quando possível, usar dados que são automaticamente coletados como parte do processo
Fonte dos dados	Ter fórmula e fonte de dados explícitos Empregar taxas ao invés de números absolutos Quando possível, usar dados que são automaticamente coletados. Parte do processo a ser reportado, num formato simples e consistente. Representar exatamente o que está sendo medido
Responsável pela análise dos dados	Explicitar o comportamento requerido do responsável Nome da pessoa responsável pelos indicadores de desempenho Fornecer informações relevantes
Diretrizes para análise	Estar relacionado com metas específicas Nome das pessoas que irão promover ações a partir das informações geradas Explicitar o comportamento requerido das pessoas que agirão em cima das informações providas da medição

Fonte: Adaptado de Neely; Gregory; Platts (1995)

Em um SMD é essencial instituir rotinas documentadas para os processos, permitindo assim seu monitoramento através da utilização de indicadores de desempenhos. Os mesmos servirão, basicamente, para montar uma memória dos dados e também para garantir que os mesmos possam ser rastreados. Para isso o SMD deve contemplar requisitos documentais que resumam as características dos indicadores, com o intuito de auxiliar no seu gerenciamento.

A organização hoteleira deve definir o intervalo de tempo entre uma medição e outra. Normalmente, cada processo demandará um intervalo de tempo de acordo com as suas peculiaridades. A peculiaridade de cada processo também vai definir como medi-lo. É impossível se criar uma fórmula genérica. Da mesma forma, características difíceis de medir podem ser subdivididas em características mais palpáveis.

Uma vez conceituados e definidos, os parâmetros de medição devem ser transformados em uma fórmula matemática que irá compor o indicador para cada área. Geralmente quem faz é quem mede, pois só quem conhece bem o processo pode avaliar corretamente de que forma estão sendo utilizados os recursos disponíveis e os seus pontos críticos. Colocando-se uma pessoa errada (ou despreparada) para medir, corre-se o risco de chegar a falsas conclusões, que, por sua vez, poderão levar os gestores a tomarem decisões baseadas em um quadro totalmente equivocado.

Na Tabela 4.4 pode-se observar um modelo de um formulário para preenchimento de indicadores. A tabela possui sete células com as definições do que deve constar em cada uma delas.

Tabela 4.4 – Modelo de Estrutura de Formulário para Preenchimento de Indicadores

Modulo de Desempenho	Título Indicador	Objetivo	Descrição do Indicador	Medida	Periodicidade	Responsável
Indicar neste campo qual modulo que este indicador representa	O título dos indicadores deve explicar o que é e a sua importância. Deve ser claro e simplificado.	Objetivo deve expressar o que realmente se propôs a medir para ser valido.	O que se pretende medir	É a fórmula para obtenção do indicador	É a frequência de medição que é realizada a medição	Cada indicador, ou conjunto de indicadores devem possuir gestor responsável pela realização da coleta, tratamento e divulgação dos dados.

Fonte: A Autora (2007)

Os módulos de desempenhos proposto para esse trabalho foram descritos no item anterior 4.1.3, e objetivaram atender aos requisitos da NBR ISO 9001:2000 (Anexo C) e do Manual de Avaliação (Anexo B) do SOCMH (EMBRATUR, 2002a).

A Tabela 4.5, a seguir, apresenta um modelo de conjunto de indicadores para cada módulo de desempenho apresentado no item 4.1.3 deste trabalho. A proposta do conjunto de indicadores é auxiliar os gestores na própria elaboração de indicadores que atenda aos objetivos proposto para seu hotel.

No Módulo de Desempenho – Mercado, que apresenta o indicador ‘satisfação dos clientes’, este pode ser desdobrada em várias partes, o que vai ajudar a identificar qual o processo dentro do hotel que merece mais atenção dos gestores. Por exemplo: governança, A&B, recepção, reservas etc. e/ou outros setores que o hóspede teve contato direto ou indireto. Os resultados de alguns indicadores podem ser analisados por diferentes áreas funcionais, como exemplo, os utilizados em ações ambientais: consumo de água / hóspede, energia / hóspedes, que tem também como fundamento verificar de forma indireta o resultado econômico do hotel e/ou no setor de manutenção.

Tabela 4.5 – Modelo de Formulário para Preenchimento de Indicadores

Modulo de Desempenho	Título do Indicador	Objetivo	Descrição Indicador	Medida	Periodicidade	Responsável
Mercado	Satisfação dos Clientes	Levantar o nível de satisfação dos clientes com os serviços oferecidos pelo hotel	Percentual de clientes satisfeitos	$(n^\circ \text{ de questionários com respostas ótimas ou excelentes} / n^\circ \text{ de quest. do período}) \times 100$	Levantamento mensal	Direção
Operacional	Capacidade de Atendimento	Avaliar a capacidade de atendimento da demanda	Percentual de demanda atendida	$(n^\circ \text{ de clientes atendidos} / n^\circ \text{ de clientes que solicitaram o serviço}) \times 100$	Levantamento mensal	Gerente Operacional
Recursos Humanos	Treinamento	Levantar	Percentual de horas de treinamento	$(\text{horas de treinamento} / \text{total de funcionários no período}) \times 100$	Levantamento trimestral	Gerente de RH
	Participação dos empregados	Medir número de sugestões dos funcionários para melhorias no processo	Índice de novas idéias	Idéias para melhoria / Total de funcionários no período	Levantamento mensal	Interno – Todos os setores
Administrativo-Financeiro	Taxa de Ocupação	Monitorar a taxa de ocupação do hotel no período	Acompanhar a ocupação do hotel	$[(n^\circ \text{ de diárias vendidas} - \text{mês} / (n^\circ \text{ de UH} \times n^\circ \text{ de dias})) \times 100$	Levantamento mensal	Gerente Adm. Financeiro
Ações Ambientais	Consumo de Energia	Monitorar o consumo de energia por hóspede/diária	Consumo de energia /hóspede/diária	qtde de kWh consumo no mês / $(n^\circ \text{ de hóspedes} \times n^\circ \text{ de noites})$	Levantamento mensal	Gerente Adm. Financeiro
Sociedade	MO Local	Levantar o percentual de absorção de MO de origem local	Percentual de MO local	$(n^\circ \text{ de funcionários da localidade} / n^\circ \text{ total de funcionários}) \times 100$	Levantamento mensal	Gerente de RH

Fonte: A Autora (2007)

Para definição de quais os indicadores farão parte do seu SMDIH, os gestores hoteleiros devem analisar todos os itens necessários na sua definição. Uma das ferramentas proposta é a Planilha ‘5W e 2H’, que é um método usado para definir claramente quais atividades devem

ser realizadas. Esta ferramenta também é bastante utilizada na elaboração de um Plano de Ação. Esta planilha fornece um estudo detalhado dos requisitos, antes da adoção do indicador. É uma ferramenta de fácil e simples uso; basta responder as sete questões básicas: 5W: *Who?* Quem? / *What?* O Que? / *Why?* Por quê? / *When?* Quando? / *Where?* Onde? - 2H: *How?* Como? / *How Much?* Quanto?

A seguir, na Tabela 4.6, uma descrição dos itens abordados em cada uma das questões acima.

Tabela 4.6 – Planilha 5W e 2H

5W e 2H	Indicador – Nome do Indicador
<b>What?</b>	- Descrever o objetivo/finalidade do indicador, ou seja, o que se pretende medir
<b>Who?</b>	- Descreve o quem é o (s) responsável (eis), cargo ou pessoa para realizar a medição e a análise, ou seja, quem mede, quem são os clientes das medições, quem fornece os recursos das medições etc. - Deve ser definida uma pessoa responsável pela implantação, embora esta atividade envolva muitas outras pessoas.
<b>Why?</b>	- Descreve as razões ou propósito da medição, ou seja, por que medir
<b>When?</b>	- Descreve a frequência, tempo, prazo ou cronograma da medição, ou seja, quando se pretende medir
<b>Where?</b>	- Descreve o local, a abrangência da aplicação, ou seja, onde medir – no processo, após a prestação do serviço etc.
<b>How?</b>	- Descreve o método utilizado, ou seja, como se pretende medir
<b>How much?</b>	- Descreve o custo da mensuração do indicador, ou seja, quanto custa medir, quanto custa a análise dos resultados da medição e quanto custa a análise dos resultados

Fonte: A Autora (2007)

Na Tabela 4.7, a seguir, apresenta um exemplo da utilização desta ferramenta para o indicador Satisfação dos Clientes do Módulo de Desempenho – Mercado. O uso não precisa obedecer a seqüência de perguntas.

Tabela 4.7 – Planilha 5W e 2H para o Indicador Satisfação dos Clientes

5W e 2H	Indicador – Satisfação dos Clientes
<b>What?</b>	- Levantar a satisfação dos clientes com relação aos serviços e os produtos oferecidos pelo hotel.
<b>Who?</b>	- A recepção fica responsável de recolher o questionário quando o cliente fizer o <i>check out</i> ; - A elaboração do questionário deve ser responsabilidade do gerente geral e abranger de forma sucinta todos os setores que os hóspedes têm contato.
<b>Why?</b>	- O objetivo deste indicador é medir e monitorar o grau de satisfação do hóspede/cliente do hotel; - Para que os gestores possam ter conhecimento de quais setores eles necessitam direcionar sua atenção e quais podem promover uma melhoria.
<b>When?</b>	- A coleta dos questionários preenchidos deverá ser feita na recepção, quando o hóspede estiver fazendo seu <i>check out</i> ; - A tabulação e a análise dos questionários devem ser feito mensalmente
<b>Where?</b>	- Fonte de dados: os setores de recepção e/ou reserva do hotel - Tabulação e análise dos dados: no setor administrativo/financeiro
<b>How?</b>	- A pessoa responsável pelo <i>check out</i> do hóspede, deve lembrá-lo da entrega ou o preenchimento do questionário de satisfação, que deverá ser colocado em uma urna e recolhido diariamente pelo setor que irá tabulá-los; - O procedimento de cálculo para levantamento deste indicador deve atender a seguinte fórmula: $\left[ \frac{\text{n}^\circ \text{ de hóspedes satisfeitos (mês)}}{\text{n}^\circ \text{ de hóspedes que responderam a pesquisa (mês)}} \right] * 100 = X \% \text{ de hóspedes satisfeitos}$ * considera-se hóspede satisfeito, aqueles que responderam pelo menos 85% do questionário como ótimo ou excelente pela prestação dos serviços ou o percentual definido pelo o hotel.
<b>How much?</b>	- Deve-se levantar o custo da impressão dos questionários, bem como as horas/homem destinadas a tabulação e análise dos questionários.

Fonte: A Autora (2007)

#### 4.1.4.1 Definição de objetivos e metas da empresa

A definição de metas para um indicador deve levar em consideração os objetivos do hotel. Normalmente, as metas são definidas através de *benchmarking* com empresas de mesmo porte, ou da mesma empresa, comparando dados de outras filiais ou até outros setores.

*Benchmarking* é um processo contínuo de comparação do desempenho de uma organização em uma determinada área com o desempenho de outras empresas no mesmo

segmento e/ou empresas que se destacam nas suas atividades visando identificação de setores para aperfeiçoamento.

Existe uma quantidade imensa de medidas e indicadores utilizados na mensuração do desempenho empresarial, pois cada um tem sua utilidade, em função do objetivo que se pretende alcançar. Petrocchi (2002) relacionou alguns possíveis indicadores, direcionados a indústria hoteleira. A Tabela 4.8, a seguir, apresenta alguns desses indicadores sugeridos pelo autor.

Tabela 4.8 - Tipos de possíveis de indicadores de desempenho

GERÊNCIA GERAL
Faturamento
Evolução do patrimônio líquido
Taxas de ocupação
Número de diárias vendidas no período
Rentabilidade
Número de novos clientes
ÁREA FINANCEIRA
Custo por UH
Custo por UH Ocupada
Índice de liquidez
RECEPÇÃO
Nível de satisfação dos hóspedes
Número de reclamação dos hóspedes
Erros nos preenchimentos de FNRH
Erros nos procedimentos de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>
Tempo médio para atendimentos de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>
Ocorrência de anomalias no faturamento
RESERVAS
Nível de satisfação dos clientes
Reclamações dos Parceiros (operadoras e agências de viagens)
Reclamações de empresas de clientes
GOVERNANÇA
Nível de satisfação dos hóspedes
Número de reclamações de hóspedes
SETOR DE EVENTOS E LAZER
Nível de satisfação dos clientes
Número de reclamações de hóspedes
Faturamento do setor
Número de eventos captados
SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS
Nível de satisfação dos clientes
Número de reclamações de hóspedes
Número de refeições vendidas no almoço e no jantar
Faturamento do setor

(Continua)

(Continuação da Tabela 4.8)

<b>RECURSOS HUMANOS</b>
Porcentagem de pessoal treinado
Número de cursos no período
Número de acidentes de trabalho
<b>MANUTENÇÃO</b>
Número de anomalias em equipamentos no período
Controle de tempos de paralisação de equipamentos
Consumo de energia elétrica
Consumo de água
Despesas com Manutenção

Fonte: Adaptado de Petrocchi (2002, p. 149-153)

O PCTS (2004) sugere um modelo de correlação entre os objetivos e as metas direcionadas ao setor hoteleiro. O modelo está apresentado na Tabela 4.9, a seguir:

Tabela 4.9 - Correlação entre a política, os objetivos e as metas

<b>POLÍTICA, OBJETIVOS E METAS</b>		
<b>Política</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>
Satisfação dos clientes	Avaliar o nível de satisfação	85% dos clientes com respostas 'excelente' ou 'ótimo'
Satisfação dos colaboradores	Avaliar o clima organizacional	85% dos colaboradores satisfeitos
Satisfação dos acionistas	Aumentar a taxa de ocupação	Atingir 75%
Conservação do meio ambiente	Reduzir resíduos	10% ao ano
Satisfação da comunidade local	Avaliar o nível de satisfação	70% da comunidade satisfeita

Fonte: Adaptado do PCTS (2004, p. 30)

O mesmo programa elaborou também uma correlação entre os objetivos e as metas, acrescentando também outra variável que se pode denominar 'plano de ação', onde o hotel define o 'como' ele vai atingir seus objetivos propostos e o valor que será gasto nesta empreitada. O 'como' atingir pode ser resultado de discussão com os envolvidos nos

processos. O maior envolvimento da força de trabalho resultará em melhores idéias para a organização atingir seus objetivos.

Tabela 4.10 - Correlação entre os objetivos, metas e plano de ação

OBJETIVO	META	RESPONSÁVEL	COMO
Reduzir consumo de água	20% ao ano	Manutenção	Eliminar vazamentos Monitorar instalações Utilizar válvulas redutoras Melhorar o sistema de limpeza da piscina
Reduzir o consumo de energia	20% ao ano	Governança	Responsabilizar uma pessoa por apagar as luzes não - necessárias Incentivar o hóspede a reutilizar toalhas e roupas de cama
Reduzir resíduos	10% ao ano	Compras/ Manutenção	Comprar a granel Utilizar embalagens retornáveis

Fonte: Adaptado do PCTS (2004, p. 35)

Outro item que pode ser acrescentado na Tabela 4.10 é o levantamento dos custos para atingir aos objetivos propostos, que podem ser acrescentados numa nova coluna e sua memória de cálculo numa planilha a parte, incluindo dados como materiais e horas da mão-de-obra direta.

A organização hoteleira deve fazer uso dos indicadores de uma forma sistemática para que sejam percebidos os desvios ocorridos na prestação dos serviços. A identificação dos indicadores é realmente necessária para que a empresa possa atender aos seus objetivos. Um número muito grande de indicadores leva a organização a despende esforços desnecessários, além de desperdiçar recursos financeiros e de tempo dos seus colaboradores.

Os dados obtidos até esta etapa, se bem estruturados, devem, conforme descrito na Figura 4.3, passar por uma análise ou revisão anual. Quando a organização ou o mercado passar por significativas mudanças seus objetivos, metas, bem como seus indicadores devem ser revisados.

O próximo item descreve a quinta fase do Modelo Conceitual proposto. Para essa fase foram relevantes o subitem 2.2.3 e o estudo da NBR ISO 9000:2000, bem como os conceitos apresentados no subitem 2.3 do Capítulo 2. Para essa fase também foram importantes as visitas e entrevistas realizadas com os responsáveis pela implantação do SMD nos hotéis visitados, conforme descritos no subitem 1.4.1.

#### 4.1.5 Fase 5 - Avaliação e *Feedback*

A terceira etapa do ciclo PDCA é expressa pela letra ‘C’ de *Check*, ou seja, checar ou verificar as ações executadas na etapa anterior. Para atender a conferência é necessário levantar informações a respeito do que será avaliado e de seus dados passados, caso haja, e obter os dados presentes para averiguar sua evolução.

Avaliar o desempenho é o processo de verificar se os resultados esperados estão sendo alcançados e quais as correções necessárias a serem feitas, ou seja, fornecer o *feedback*, que é tão importante como coletar os dados e medir o desempenho.

Conjuntamente ao modelo de formulário para preenchimento de indicadores, sugerido neste trabalho (Tabela 4.5), é necessário ao empreendimento hoteleiro fazer um comparativo com dados passados e avaliar a evolução de desempenho, com relação ao alcance das suas metas traçadas, que ajudarão os gestores a tomar decisões futuras em relação às ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua. A Tabela 4.11, a seguir, apresenta uma sugestão de formato complementar à estrutura de indicadores proposta, para um acompanhamento mais apurado dos dados. Dependendo do correto preenchimento do formulário e da quantidade de períodos levantados, o formulário servirá também como uma memória do desempenho do referido indicador medido.

Tabela 4.11 - Modelo de Formulário complementar as informações dos Indicadores de Desempenho

Indicador	Meta Proposta para o Ano ‘X’	Resultados Alcançados			
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
O que está medindo	A meta definida na fase 4.1.4.1	Resultados atingidos no ano ou mês			

Fonte: A Autora (2007)

O processo de avaliação é o processo no qual realmente a empresa retrata seu desempenho. Por isso, é importante que seja feito eficazmente para refletir informações reais que realimentarão o ciclo PDCA, sendo necessário a confiabilidade dos dados a fim de que possa obter informações sobre o planejado e o real, para que se possa fazer comparações em todos os módulos de desempenhos definidos. A seguir, algumas atividades sugeridas para o atendimento do processo de avaliação:

- Realização de Auditorias nos processos. Este requisito também é uma das exigências da NBR ISO 9001:2000;
- Monitoramento dos indicadores-chave de performance;
- Identificação das discrepâncias entre performance real e desejada, para embasar a tomada de decisão de possíveis ações corretivas no decorrer do processo do planejamento.

Segundo Mockler (1984), um processo de comparação pode levar em conta duas dimensões: de resultados (quando a comparação entre o padrão e a variável é feita após o término da operação) e de desempenho (quando a comparação entre o padrão e a variável é feita paralelamente à operação). O processo de comparação busca verificar a variação entre o padrão e a variável em determinada situação, dentro de uma faixa limite de aceitação previamente estabelecida. Logo, somente o que se afasta dos padrões, ou seja, fora dos limites, é que se pode considerar erros, desvios, afastamentos ou anormalidades e, portanto, deverão ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas.

Segundo a norma NBR ISO 9001:2000 para funcionar de modo eficaz, as organizações devem identificar e gerenciar os processos de forma inter-relacionados e interativo. Portanto, a saída de um processo resulta diretamente na entrada do processo seguinte. Logo, em processos de serviços deve haver uma interação e integração entre as atividades de linha de frente e de retaguarda para que os processos sejam feitos de forma eficiente e os objetivos dos clientes e financeiro sejam alcançados.



Figura 4.7 – Inter-relacionamento entre entrada e saída de um Processo

Fonte: Adaptado do relatório FPNQ (1999, p. 8)

Observa-se na Figura 4.7 que os indicadores de desempenho são medidos *a posteriori* e que sua ação é tomada na entrada do processo. Um indicador pode assinalar onde há necessidade de desencadeamento de ações corretivas no processo analisado. Uma ação

corretiva é feita quando o que se pretendia não foi alcançado. Entretanto, ela visa manter o desempenho dentro do nível de padrões estabelecidos. Sua detecção depende de um sistema de controle eficaz, que indique quando o resultado ou desempenho não está sendo alcançado e aponte a medida corretiva adequada para corrigi-lo. Além disso, o controle também visa à prevenção de novas falhas ou erros no futuro.

O controle também ajuda a monitorar mudanças ambientais e seus efeitos sobre o progresso da organização. A Figura 4.8 apresenta a inter-relação entre as etapas no processo de controle.

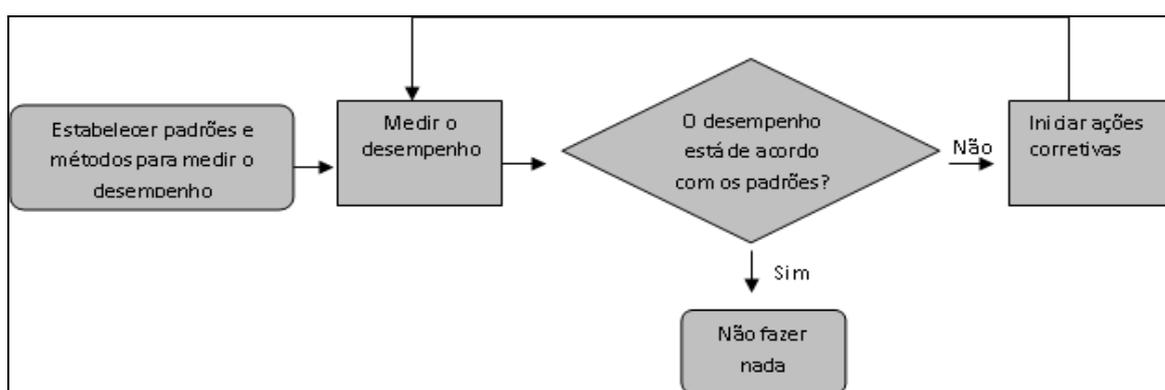


Figura 4.8 - Subsistema de controle

Fonte: Adaptado de Mockler (1984, p.16)

O controle não deve ser visto como um empecilho, um ‘trabalho’ a mais numa empresa. Para Juran (1995) o controle é uma forma de evitar algumas mudanças que sejam prejudiciais. Se for possível manter as operações em um padrão aceitável, a previsibilidade aumenta e surpresas desagradáveis diminuem. Por outro lado, o autor complementa que não se deve preocupar tanto com o alcance das metas e esquecer em desafiá-las. Portanto, torna-se importante a idéia de ‘avanço’ ou ‘inovação’. No entanto, na interpretação de Shiba, Graham e Walden (1997), controle é o mesmo que melhoria. Pare ele, a melhoria contínua está baseada em duas idéias principais: melhoria sistemática e realimentação da melhoria.

Na última fase do modelo proposto será apresentado o conceito de melhoria contínua e sugestão de como o empreendimento hoteleiro pode adotar em sua gestão.

O próximo item descreve a sexta e última fase do Modelo Conceitual proposto. Esta fase foi baseada no estudo dos conceitos apresentados no item 2.2 do Capítulo da Fundamentação Teórica, além de um estudo aprofundado dos requisitos das NBR ISO

9000, 9001 e 9004:2000 e do Manual de Avaliação do SOCMH.

#### 4.1.6 Fase 6 - Implantação da Melhoria Contínua

O quarto e último módulo do ciclo PDCA é expresso pela letra 'A' de *Act*, e é caracterizado pelo processo de tomar as ações necessárias para implementação de melhoria contínua e das soluções escolhidas. Observa-se que o processo de Melhoria Contínua, bem como o ciclo PDCA, faz parte da NBR ISO 9000:2000. Nesse contexto o método PDCA é apresentado como forma de executar a gestão por processos, o que, segundo Andrade (2003), é fundamental para a gestão da melhoria contínua. Para Melo (2001 apud ANDRADE, 2003, p. 62), quando o resultado da ação é tão satisfatório quanto esperado, a organização deve certificar-se de que todas as ações planejadas foram implementadas de acordo com o plano inicial; caso contrário, o ciclo PDCA deve ser reiniciado.

A NBR ISO 9001:2000 enfatiza na Seção 8, a importância dada à prática de gerenciamento da melhoria e de medição de desempenho para o sistema de gestão da qualidade. Segundo NBR ISO 9000:2000 (p. 7) o objetivo da melhoria contínua de um sistema de gestão é aumentar a probabilidade de melhorar a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas. Ações para a melhoria incluem o seguinte:

- Análise e avaliação da situação existente para identificar áreas de melhoria;
- Estabelecimento dos objetivos para melhoria;
- Pesquisa de possíveis soluções para atingir os objetivos;
- Avaliação e seleção destas soluções;
- Implementação da solução escolhida;
- Medição, verificação, análise e avaliação dos resultados da implementação para determinar se os objetivos foram atendidos;
- Formalização das alterações.

De acordo com Shiba, Graham e Walden (1997), a melhoria contínua significa o envolvimento de todas as pessoas da organização no sentido de procurar, de forma constante e sistemática, o aperfeiçoamento dos produtos e processos empresariais.

Shiba, Graham e Walden (1997) discutem a melhoria como um processo de resolução de problemas e apresentam a idéia de realimentar a melhoria, ou seja, voltar no ciclo para trabalhar no problema seguinte ou aprofundar a melhoria de um processo já aperfeiçoado.

#### 4.1.6.1 Técnicas de Melhoria

Utilizando algumas ferramentas e técnicas, é possível implantar melhoria, em um SMD. Como já discutido, o controle também é uma das técnicas de melhoria e é necessário para manter os padrões conquistados. Essas técnicas e métodos apresentados, a seguir, na maioria das vezes, exigem a utilização de várias ferramentas complementares, de acordo com a característica da organização e a maturidade do seu sistema.

Campos (1994) sugere que para cada etapa do Ciclo PDCA há ferramentas que são mais apropriadas do que outras. Algumas ferramentas são adequadas a duas ou mais etapas do Ciclo PDCA. A Tabela 4.12, a seguir, apresenta algumas sugestões de ferramentas mais conhecidas e de fácil aplicação, para ser utilizadas na implantação de um processo de melhoria em uma organização:

*Tabela 4.12 - Ferramentas Administrativas*

<b>AÇÕES</b>	<b>FERRAMENTAS</b>
Para identificar problemas/desafios:	Brainstorming; Folha de verificação; Matriz de priorização; Diagrama de Pareto; Carta de controle.
Para investigar as características do problema:	Carta de tendência; Histograma; Estratificação.
Para analisar as causas de um problema:	Diagrama causa-efeito; Matriz de definição de causa; Diagrama de dispersão.
Para planejar e desdobrar projetos:	Planilha 5W2H; Diagrama PERT/CPM.

Fonte: Adaptado de Campos (1994)

Cabe observar que cada ferramenta tem um uso amplo e variado. A lista na Tabela 4.10 reflete o uso preponderante. Segundo o autor, o Histograma não é usado apenas para investigar as características de um problema. Ele também pode ser usado para ajudar a

identificar o problema, analisar causas e para verificar. Outra ferramenta citada pelo autor, o Brainstorming, que constitui um procedimento para estimular a criatividade, separando a geração de idéias da sua avaliação e organização. A técnica tem como objetivo produzir uma lista extensa de idéias que possam ajudar no desenvolvimento do tema, por meio da geração de idéias sem nenhum tipo de censura ou crítica.

As ações de melhoria e mudança devem, após ter fornecido os resultados do processo de melhoria, ser documentadas, incluindo, principalmente, as lições aprendidas (sucessos e fracassos) que servirão para futuras ações de melhoria, permitindo a evolução do próprio processo de gestão de melhoria e desenvolvimento ou atualização do SMD.

## 4.2 Considerações Finais do Capítulo

No presente capítulo, de acordo com a fundamentação teórica e a revisão bibliográfica, foi desenvolvido um Modelo Conceitual de Sistema de Mensuração de Desempenho para a Indústria da Hospitalidade (SMDIH) visando adequar o Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem, com um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9000:2000, objetivando auxiliar os gestores hoteleiros no cumprimento de suas metas e na busca de uma melhoria constante nos seus processos.

Um Sistema de Medição de Desempenho (SMD), segundo Santana (2004), pode ser entendido como o arranjo lógico entre partes para atingir uma finalidade. No estudo em foco ele é entendido como a integração das atividades de coleta de dados (*input*), compilação, arranjo, análise, interpretação e disseminação dos indicadores, criando um conjunto coeso e articulado dos diferentes indicadores de desempenho da organização (*output*).

O diferencial deste modelo de SMDIH é que o mesmo é direcionado às empresas hoteleiras visando auxiliá-las, não só na implantação de um conjunto de indicadores como também auxiliar no entendimento da implantação do novo SOCMH. O modelo demonstra, de forma simples, elaboração de procedimentos operacionais e instrução de trabalho, bem como a utilização de algumas ferramentas para identificar discutir discrepâncias encontradas e promover a melhoria do desempenho.

*Quinto Capítulo*

***CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES***

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste capítulo é apresentar uma discussão geral sobre os resultados obtidos neste trabalho de pesquisa. Além disso, busca-se fornecer algumas considerações sobre os capítulos anteriores da Fundamentação Teórica, da Revisão Bibliográfica e o da Proposta de Modelo para um Sistema de Mensuração de Desempenho para a Indústria Hoteleira (SMDIH), baseado no Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (SOCMH) e em um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) aplicada a empreendimentos hoteleiros.

### **5.1 Sínteses da Fundamentação Teórica e da Revisão Bibliográfica**

A Fundamentação Teórica desse trabalho foi dividida em vários itens e foram abordados temas relacionados à Gestão de Serviços. Neste item ficou clara a importância desse setor na Economia, não só nacional como mundial, bem como foi identificado como esse setor vem despertando interesses nos gestores e autores de diversas áreas de conhecimento, destacando os campos de Ciências Sociais Aplicadas, como a Administração e o de Ciências Exatas, com a Engenharia de Produção.

Outro item não menos importante foi o da qualidade. Foram vistos os principais conceitos de qualidade disseminados pela literatura, de onde foi retirado o conceito aqui utilizado, onde qualidade segundo Lovelock (2001) é entendido como o grau em que o serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Foram discutidos alguns dos principais modelos de qualidade.

Em seguida, foi elaborada uma revisão conceitual sobre um dos principais tópicos do trabalho: o Sistema de Mensuração de Desempenho. Neste item foi apresentada a evolução dessa metodologia, passando de simples levantamento financeiro para levantamento que atende a todos os envolvidos em uma organização.

Foi ressaltado que o sistema de mensuração de desempenho deve proporcionar uma ligação sistemática entre a estratégia organizacional, os recursos e os processos, de forma

estruturada, para a obtenção de melhorias contínuas, de modo que todos os envolvidos compreendam ‘onde a organização está e aonde se quer chegar’ para que os interesses dos *stakeholders* sejam atendidos, o que requer atenção e cuidado, pois o mais importante não é o levantamento dos dados, mas a correta leitura dos mesmos. Este é o diferencial competitivo que o segmento busca.

Alguns benefícios foram identificados na implantação de um sistema de mensuração de desempenho e, entre os mais citados, a melhora no seu processo de comunicação interna, o controle e a melhoria nos seus processos.

Outro item abordado foram os aspectos do setor de turismo, sua evolução e características, passando para a indústria hoteleira e suas particularidades, como as quatro características principais citadas por Kotler, Bowen e Makens (1998): a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade. Destaca-se a observação de Petrocchi (2002), onde para reduzir a incerteza causada pela intangibilidade, clientes buscam evidências tangíveis que irão fornecer informação e confiança sobre o serviço, como o exemplo citado sobre a decoração no restaurante ou o aspecto de limpeza de um hotel.

O último assunto foi sobre o Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (SOCMH) que é considerado como um instrumento para a promoção do desenvolvimento da indústria hoteleira, cabendo-lhe classificar, categorizar e qualificar os meios de hospedagem, em território nacional, simbolizados por estrelas, de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento que possuam.

No capítulo da Revisão Bibliográfica, o terceiro deste trabalho, foi apresentado às principais pesquisas realizadas sobre o segmento de turismo e o hoteleiro em geral. O primeiro item abordado foi os estudos que comparam o Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem (SOCMH), nas suas versões de 1998 e na de 2002 e o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ). Outro tópico apresentado foi a mensuração da qualidade em serviços, especificamente no segmento hoteleiro, destacando a aplicabilidade da mensuração de desempenho no segmento de turismo e, em especial pela indústria hoteleira, através da descrição de cinco casos, destacando o modelo de cadeia de valores proposto por Yialmaz e Bititci (2006).

Os trabalhos no segmento hoteleiro analisados diferem do modelo proposto no Capítulo 4 desta tese por apresentarem distinção em relação, principalmente, ao atendimento aos

requisitos dos *stakeholders* e a identificação destes. Outro sistema apresentado não propõe indicadores direcionados aos segmentos hoteleiros. Os dois últimos modelos estudados foram genéricos e aplicados somente as grandes cadeias de hotéis.

Os modelos apresentados nos Capítulos 2 e 3, não apresentaram os requisitos necessários para o atendimento do objetivo geral desta tese, ou seja, a elaboração de um modelo de mensuração de desempenho adequado a indústria hoteleira, baseado em um sistema de gestão de qualidade e no novo sistema oficial de classificação dos meios de hospedagem, por isso este trabalho é inédito e tem relevância para o segmento hoteleiro.

## **5.2 Conclusões do Modelo Proposto para um Sistema de Mensuração de Desempenho**

O modelo conceitual, de um SMDIH proposto nesta tese, foi baseado nos requisitos do Manual de Avaliação, nos seus Capítulos II e III (Anexo B) - do SOCMH e dos requisitos correspondentes da NBR ISO 9001:2000, e foi utilizada a seqüência do ciclo PDCA, desenvolvido por Shewhart.

Um Sistema de Medição de Desempenho (SMD), segundo Santana (2004), pode ser entendido como o arranjo lógico entre partes para atingir uma finalidade. No estudo em foco é entendido como a integração das atividades de coleta de dados (*input*), compilação, arranjo, análise, interpretação e disseminação dos indicadores, criando um conjunto coeso e articulado dos diferentes indicadores de desempenho da organização (*output*).

O diferencial deste modelo de SMD é que o mesmo é direcionado às empresas hoteleiras visando auxiliá-las, não só na implantação de um conjunto de indicadores, como também no entendimento da implantação do novo SOCMH.

Neste trabalho foi colocado o seguinte problema de pesquisa: **Quais elementos de avaliação devem compor um modelo de Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD), com base em um sistema de gestão da qualidade, que auxilie os dirigentes hoteleiros na tomada de decisão e no monitoramento de suas metas?**

Para responder a questão recorre-se a alguns dos autores referenciados nos capítulos 2 e 3, bem como à algumas afirmativas e conclusões colocadas ao longo do trabalho, como destacadas a seguir:

- Os indicadores de desempenho devem possuir características específicas para fundamentar um SMD, o objetivo é definir indicadores que, pela sua mera existência, possam levar as áreas medidas a fazerem o que é certo para a empresa como um todo (SANTANA, 2004);
- Os indicadores podem estar centrados em vários aspectos, de acordo com o objetivo do sistema de medição de desempenho adotado pela empresa, voltado para o cumprimento de seu objetivo e metas específicas, como os centrados nos clientes, na organização, nos resultados operacionais e financeiros, na qualidade, nos recursos humanos, entre outros (LEITE, 2004);
- “é por meio de indicadores de desempenho que se operacionaliza a medição e se quantifica o desempenho do objeto em estudo” e o conjunto de indicadores, dentro de uma estrutura articulada, constitui um SMD (SANTANA, 2004, p. 41)
- A organização hoteleira deve fazer uso dos indicadores de uma forma sistemática para que sejam percebidos os desvios ocorridos na prestação dos serviços. A identificação dos indicadores é realmente necessária para que a empresa possa atender aos seus objetivos;
- As ações de melhoria e mudança devem, após ter fornecido os resultados do processo de melhoria, ser documentadas, incluindo, principalmente, as lições aprendidas (sucessos e fracassos) que servirão para futuras ações de melhoria, permitindo a evolução do próprio processo e do desenvolvimento ou atualização do SMD.

Com base no exposto, pode-se assegurar que a questão de pesquisa foi respondida.

Quanto ao objetivo geral desse trabalho pode-se afirmar que ele foi atingido com a elaboração de uma proposta de Modelo de Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD) aplicado para a indústria de hospitalidade, que incorpora de forma balanceada os requisitos da norma NBR ISO 9001:2000 e do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (2002), além de propor um conjunto de indicadores a ser aplicado especificamente ao segmento hoteleiro.

Em relação aos objetivos específicos, que auxiliaram no alcance do objetivo principal, pode-se chegar as seguintes conclusões:

- a)** Com relação ao objetivo: analisar os modelos de medidas de desempenho existentes, voltados ao setor de serviços e aos segmentos de turismo:
  - a.1) Para o atendimento a este objetivo, a autora realizou uma vasta pesquisa bibliográfica sobre a utilização de Sistema de Mensuração de Desempenhos direcionados ao segmento de turismo e especificamente no segmento hoteleiro. O resultado desse levantamento está nos Capítulos 2 item 2.3, que apresentou o embasamento teórico e no Capítulo 3 que apresentou um levantamento de trabalhos publicados sobre o tema.
  - a.2) Também, para atendimento a este objetivo, foram realizadas visitas e entrevistas com os gerentes e responsáveis pela implantação do Sistema de Mensuração de Desempenho em hotéis pertencentes a grupos Portugueses. Com essas visitas e entrevistas foi possível conhecer os modelos de sistemas adotados pelos hotéis, bem como as dificuldades e vantagens obtidas na implantação desse tipo de sistema.
  
- b)** Com relação ao objetivo: verificar os aspectos do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem brasileiro:
  - b.1) Para atender a esse objetivo foi realizado um estudo na documentação que instituiu essa classificação, tais como a Deliberação Normativa nº. 429, o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, Regulamentação do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem e o Manual de Avaliação;
  - b.2) Também, para atendimento a este objetivo foram realizadas visitas a estabelecimentos hoteleiros classificados pela EMBRATUR, para conhecer as mudanças realizadas bem como levantar os benefícios, desvantagens, dificuldades e expectativas em relação a sua nova classificação. Foi realizada também uma pesquisa de campo com 26 hotéis classificados pelo SOCMH da EMBRATUR.
  
- c)** Com relação ao objetivo: analisar os requisitos exigidos pela NBR ISO 9001:2000:
  - c.1) Para atendimento a esse objetivo foram realizados estudos desta norma (Anexo C), visando a identificação de pontos comuns com o SOCMH, no seu Manual de Classificação (Anexo B).

d) Com relação ao objetivo: definir quais componentes do SOCMH e da NBR 9001:2000 serão relevantes para a elaboração do modelo:

d.1) Na tabela 4.2 do Capítulo 4 desta tese foram apresentados requisitos equivalentes às duas normas. A terminologia difere em alguns pontos, mas os objetivos dos requisitos foram agrupados pela semelhança dos focos.

Para um gestor do segmento hoteleiro a implantação de um Sistema de Mensuração de Desempenho, com seu conjunto de indicadores, proporciona uma visão rápida e abrangente da sua organização, além de fornecer informação necessária para que os mesmos possam tomar decisões de uma forma segura. É importante ressaltar que como não existem duas organizações iguais, é impossível imaginar que dois hotéis compartilhem dos mesmos objetivos, busquem as mesmas metas e possuem os mesmos conjuntos de indicadores. Assim, cada hotel é único e pode usar essa exclusividade como uma ferramenta estratégica.

No entanto, a não existência de um sistema único para classificação dos empreendimentos hoteleiros, que seja aceito no nível nacional e internacional, com a finalidade de comparação, como é o caso do SGQ ISO 9001, que é aceito em mais de 180 países, é uma dificuldade para os gestores. No Brasil, o sistema de classificação das estrelas é o oficial. No exterior a classificação é feita por categorias, como turística; turística superior; de negócios e de luxo. Há também a categoria que inclui hotéis de lazer, hotéis fazenda (estabelecimentos localizados no campo), pousada (meios de hospedagem instalados em edifícios de valor histórico, cultural ou turístico), resort (complexos turísticos, em geral tematizados e localizado fora das cidades) e albergue (instalações de hospedagem coletivas).

### **5.3 Limitações do Trabalho e Recomendações para Trabalhos Futuros**

Assumindo os resultados alcançados, torna-se necessário elencar as principais limitações encontradas para o desenvolvimento deste trabalho:

- O modelo é aplicado aos empreendimentos hoteleiros de médio e grande porte, ou seja, de 4 e 5 estrelas, excluindo os outros meios de hospedagem (albergues, pousadas e hotéis de 1 a 3 estrelas). E que possua alguns dos padrões de um Sistema de Gestão de Qualidade;

- Não foi possível fazer análises estatísticas dos dados coletados nas empresas brasileiras e portuguesas;
- O modelo de Sistema de Gestão da Qualidade adotado neste trabalho é o da norma NBR ISO 9001:2000, sendo que existem outros modelos para este tipo de sistema..

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se:

- Testar o modelo proposto e monitorá-lo para a verificação adequada dos seus conjuntos de indicadores;
- Ampliar o modelo conceitual envolvendo a aplicação direcionada à hotéis de pequeno porte, ainda incipientes em relação à utilização dos conceitos de qualidades;
- Comparar o modelo proposto, com outros modelos disponíveis no mercado, como é o caso do *Balanced Scorecard* (BSC), um dos sistemas de mensuração mais conhecido, ou outros sistemas desenvolvidos individualmente por empreendimentos hoteleiros;
- Testar o modelo em empreendimentos que possuam outros sistemas de gestão da qualidade, como é o caso do *Total Quality Management* (TQM);
- Criar um sistema informatizado para a gestão dos documentos gerados na implantação de um SMD.

Acredita-se que o principal argumento para o uso de um Sistema de Mensuração de Desempenho é que ele pode criar possibilidade para os gestores de empreendimentos hoteleiros ganharem conhecimentos a respeito da sua organização e seu comportamento futuro.

Tendo como objetivo a elaboração de um Sistema de Mensuração de Desempenho para a Indústria de Hospitalidade, visando auxiliar as empresas nesta proposta, acredita-se que foi possível contribuir para o segmento da hospitalidade no entendimento da importância da mensuração de desempenho para a gestão de uma organização prestadora de serviços com suas especificidades, além de contribuir na discussão de modelos teóricos que possam auxiliar na padronização de indicadores do segmento alvo do estudo.

## ***REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS***

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. *Carta aberta da rede hoteleira ao governo e à sociedade*. Disponível em: <<http://abih.com.br/principal/historia>> Acesso em: 26 set. 2007.

\_\_\_\_\_. *Regulamentação do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem*. Disponível em: <<http://abih.com.br/site.php>> Acesso em: 25 jun. 2007a.

\_\_\_\_\_. *A indústria do turismo no mundo e no Brasil*. Disponível em: <<http://abih.com.br/principal/historia>> Acesso em: 20 jun. 2005.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. *NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade: requisitos*. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. *NBR ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade: diretrizes para melhorias de desempenho*. Rio de Janeiro, 2000.

ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 1992.

AMBROZEWICZ, P. H. L. *Projeto estratégico nacional: qualidade na indústria da construção*. Curitiba: SENAI/ PR: PBQP – H, 2003. 1 CD ROM.

ANDRADE, F. F. *O método de melhorias PDCA*. 2003. 169 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. *Hotel: planejamento e projeto*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2000.

ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAÚJO, A. O. *Contribuição ao estudo de indicadores de Desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica*. 2001. 171f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

ATKINSON, H.; BRANDER BROWN, J. Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 13, n. 3, p. 128-135, 2001.

BARRETO, M. *Manual de iniciação ao estudo do turismo*. 2. ed. Campinas: Papirus, 1997.

BATESON, J. E. G. Do we need service marketing? In: EIGLIER, P.; LANGEARD, E.; LOVELOCK, C.; BATESON, J. (Eds). *Marketing consumer services: new insights*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977.

BELAU, D. New threats to employment in the travel and tourism industry. *International Labour Organization*, Basel, 2003.

BITITCI, U. S.; CARRIE A. S.; McDEVITT, L. Integrated performance measurement systems. *International Journal of Operations and Productions Management*, v. 17. n. 5, p. 552-534, 1997.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. 2003. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>> Acesso em: 20 de mar. 2003.

BR PRO PRODUTIVIDADE CONSULTORIA S/C LTDA. *Cartilha de classificação de meios de hospedagem*. Curitiba, [2002].

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Código de Defesa do Consumidor: dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.consumidorbrasil.com.br/consumidorbrasil/textos/legislacao/cdc.htm>> Acesso em: 30 de abr. de 2006.

BRIGNALL, S.; BALLANTINE, J. Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management*, v. 7, n. 1, p. 6-31, 1996.

BROWN, J. B.; McDONNELL, B. The balanced score-card: short-term guest or long-term resident. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 7, n. 2 e 3, p. 7-11, 1995.

CAMPOS, V. F. *Qualidade total/padronização de empresas*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

\_\_\_\_\_. *TQC - Controle da Qualidade Total: no estilo japonês*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

\_\_\_\_\_. *Gerenciamento da rotina do dia-a-dia*. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1994.

CÂNDIDO, C. J. F. Service quality strategy implementation: a model and the case of the Algarve hotel industry. *Total Quality Management*, v. 16, n. 1, p. 3-14, Jan. 2005.

CÂNDIDO, C. J. F.; MORRIS, D. S. Charting service quality gaps. *Total Quality Management*, v. 11, n. 7, p. S463-S472, Jul. 2000.

\_\_\_\_\_. The implications of service quality gaps for strategy implementation. *Total Quality Management*, v. 12, n. 7 e 8, p. 825-833, 2001.

CASTELLI, G. *Administração hoteleira*. 6. ed. Caxias do Sul : EDUCS, 1999.

\_\_\_\_\_. *Turismo: atividade marcante*. 4. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CATELLI, A. (Coord). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica* - GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTI, F. E. M. *Qualidade de serviço em hotelaria: uma aplicação da escala SERVQUAL em quatro hotéis de Natal – RN*. 1997. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

CAVASSA, C. R. *Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção*. São Paulo: Roca, 2001.

CERVO, A.; BERVIAN, P. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAN, R.; GUIMARÃES, P. S. Diagnóstico da qualidade: uma reflexão qualitativa e quantitativa. *Conferência Nacional da Qualidade Qualitech Brasil. Anais*. São Paulo: IMC, 1991.

CHASE, R. B. Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business Review*, v. 56(6), p. 137-142, nov-dec 1978.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COBRA, M. *Marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2001.

CORDEIRO, N. R. *Construção de um modelo de gestão estratégica para organizações prestadoras de serviços utilizando o Balanced Scorecard, o Gerenciamento de Processos e o Marketing de Relacionamento*. 2001. 182f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. *Gestão de serviço: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, J. The Portuguese tourism sector: key challenges for human resources management. *International Journal Contemporary Hospitality Management*, v. 16, n. 7, p. 402-407, 2004.

CROWTHER, D. E. A. Corporate performance operates in three dimensions. *Managerial Auditing Journal*, v. 11, n. 8, p. 35-47, 1996.

DECONTO, E. *O emprego de um sistema de mensuração de desempenho empresarial como instrumento de apoio ao controle gerencial de uma indústria metalúrgica*. 2001. 123f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

DeLONE, W. H.; McLEAN, E. R. Measuring e-commerce success: applying the DeLone & McLean information systems success model. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 9(1), 31, 2004.

DEMING, E. W. *Qualidade: a revolução na produtividade*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DOYLE, P. Setting business objectives and measuring performance. *European Management Journal*, v. 12, n. 2, p. 123-32, 1994.

DUARTE, V. V. *Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos*. 2. ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. *Deliberação Normativa nº 429*. Brasília, 2002. Disponível em <<http://www.embratur.gov.br>> Acesso em: 20 jun. 2002a.

\_\_\_\_\_. Brasília, 2002. *Manual de avaliação*. Disponível em <<http://www.embratur.gov.br>> Acesso em: 20 de jun. 2002b.

EMBRATUR/FGV. *Boletim de desempenho econômico do turismo*. Brasília, ano II, n. 5, Jan 2005. Disponível em: <[http://www.braziltour.com/site/br/dados\\_fatos/conteudo/boletim.php?in\\_secao=291](http://www.braziltour.com/site/br/dados_fatos/conteudo/boletim.php?in_secao=291)> Acesso em : 30 de jun. de 2006.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégicas e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FOLAN, P.; BROWNE, J. A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in Industry*, v. 56, p. 663–680, 2005.

FROST, B. Performance metrics: the new strategic discipline. *Strategy & Leadership, a publication of strategic leadership forum*, Chicago, p. 34–35, May–Jun 1999.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Critérios de excelência: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GEE, C.; FAYOS-SOLÁ, E. *Turismo internacional: uma perspectiva global*. São Paulo: Bookman, 2003.

GEROLAMO, M. C. *Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho*. 2003. 165f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The Changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOELDNER, C. R., RITCHIE, J. R. B., McINTOSH, R. W. *Turismo: princípios, prática e filosofias*. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. *BNDES Setorial*, n. 22, p. 111-150, Rio de Janeiro, set. 2005.

GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, v.18, n. 4, p. 36-44, 1984.

\_\_\_\_\_. *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington Books, 1990.

\_\_\_\_\_. *Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAIGH, B; MORRIS, D. S. *Total quality management: a case study approach*. Sheffield: Sheffield Hallam University Press, 2001.

HAKTANIR, M.; HARRIS, P. Performance measurement practice in an independent hotel context: a case study approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 17, n. 1, p. 39-50, 2005.

HARRIS, P. J.; MONGIELLO, M. Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 13, n. 3, p. 120-127, 2001.

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

HRONEC, S. M. *Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-. *Classificação nacional de atividades econômicas*. Disponível em <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em 08 de jun 2005.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa anual de serviços (PAS) – 2003*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> . Acesso em: 02 maio 2006.

INGRAM, H. Performance management: processes, quality and team working. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 9, n. 7, p. 295-303, 1997.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. *Administração de operações e serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J. M. *Managerial Breakthrough*. 2nd. New York: Mc Graw Hill, 1995.

KANJI, G. K.; ASHER, M. Total quality management process: a systematic approach. *Advances in Total Quality Management Series*, v. 1. Abingdon: Carfax Publishing Co., 1993.

KAPLAN, R.S. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, v. 58 n. 4, p. 686-705, 1983.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

\_\_\_\_\_. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KASPAR, C. Tourisme qualitatif: conception d'un développement touristique compatible à la fois avec les aspects économiques, sociaux et environnementaux. 41<sup>ème</sup> Congrès de l'Association International d'Experts Scientifiques Du Tourisme, Aiest Mahé (Seychelles), p. 9-13, 1991.

KLEMENT, C. F. F. Complexidade no sistema de produção de serviços: um estudo de caso no setor hoteleiro. In: *Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 27. Salvador, 2002. 1 CD ROM.

KOTAS, R. Market orientation. *Hotel, Catering and Institutional Management Journal*, p. 5-7, July 1973.

KOTLER, P, BOWEN, J, MAKENS, J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 2nd ed. Upper Sadle River: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Introdução ao Marketing*. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

KOROWAJCZUK, A; CASTILHO, B. S. C.; COSSICH, E. J.;FRÓES, F. J. C. S.; FERRÃO, G. S. Avaliação de organizações em relação à gestão do conhecimento com base nos critérios de excelência da fundação do prêmio nacional da qualidade. In *Proceedings XIX Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação*. Centro de eventos da PUCRS, 2000.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P. *Operation Management: strategy and analysis*. MA: Addison Wesley Longman Publishing Co, 1996.

LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. Impactos sócio-econômicos globais do turismo. In: LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. (Org.). *Turismo: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMPRECHT, J.; RICCI, R. *Padronizando o sistema da qualidade na hotelaria mundial: como implementar a ISO 9000 e ISO 14000 em hotéis e restaurantes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LANTELME, E. M. V. *Proposta de um sistema de indicadores de qualidade e produtividade para a construção civil*. 1994. 124f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1994.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. *Em Busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri: Manole, 2004.

LEITE, D. C. C. *Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiro do nordeste*. 2004. 125f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília/ Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, 2004.

LIMA, R. A. P. F. *O Avanço das Redes Hoteleiras Internacionais no Brasil*. 2003. Disponível em: <http://www.braziltour.com/site/arquivos/dadosfatos/artigos%20>

tecnicos/Premio%20EMBRATUR%20GV%20-%20%20O%20avanco%20das%20redes%20Hoteleiras%20Internacionais%20no%20Brasil.pdf> Acesso em: 23 de out. 2007.

LOTZ, E. G.; RAMOS, S. E. V. C. *A responsabilidade Social Corporativa como Estratégia de Diferenciação para o Setor Turístico Brasileiro*. 2003. Disponível em <<http://www.obsturpr.ufpr.br/artigos/turismo03.pdf>> Acesso em 24 de out. 2007.

LOURES, C. A. S. *Um estudo sobre o uso da evidência física para gerar percepções de qualidade em serviços: casos de hospitais brasileiros*. 2003. 232f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo 2003.

LOVELOCK, C. H. *Services marketing: people, technology, strategy*, 4th ed. New York: Prentice-Hall, 2001.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARANHÃO, M. *ISO série 9000: manual de implementação versão 2000*. 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000.

MEI, A. W. O.; DEAN, A. M.; WHITE, C. J. Analyzing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, v. 9, n. 2, p. 136–143, 1999.

MELLO, C. H. P.; COSTA N. P. L. O.; TURRIONI, J. B. Análise comparativa do sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem com sistemas de gestão da qualidade. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 20. São Paulo, 2000. 1 CD-ROM.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M.. *ISO 9001:2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.

MIA, L.; PATIAR, A. The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study. *Hospitality Management*, v. 20, p.111-28, 2001.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHIMIDT (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRSHAWKA, *A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MOCKLER, R. J. *The management control process*. New York: Prentice-Hall, 1984.

MOTA, K. C. N. *Marketing Turístico: promovendo uma atividade sazonal*. São Paulo: Atlas, 2001.

MOYSÉS, G. L. R. Análise Comparativa entre o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000 e o Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 22. Curitiba, 2002. 1 CD-ROM.

MURDICK, R.G., RENDER, B.; RUSSEL, R. S. *Service operations management*. Boston: Allyn and Bacon, 1990.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 15, n. 4, p. 85-116, 1995.

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

O'CONNOR, P. *Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, M. V. P. *Indústria hoteleira deve ingressar na maturidade*. Disponível em: <<http://www.hotelvirtual.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2005.

PALADINI, E. P. *Gestão da Qualidade no Processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. *Qualidade Total na Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-39, Spring 1988.

PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Brasília, 1996. Disponível em <<http://www.pbqb.gov.br>>. Acesso em 05 mai.2005.

PEREIRA, C. A. Avaliação de resultados e desempenhos. In CATELLI (org). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PETROCCHI, M. *Hotelaria: planejamento e gestão*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

PHILLIPS, P. A. Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 11, n. 7, p. 359-365, 1999a.

\_\_\_\_\_. Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework. *International Journal of Hospitality Management*. v. 18, n. 2, p. 171-182, 1999b.

PIRES, A. R. *Qualidade: sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa: Editorial Sílabo, 2000.

PIZAM, A. The management of quality tourism destinations. *41 ème Congrès de l'Association International d'Experts Scientifiques du Tourisme*, AIEST. Mahé (Seychelles), p. 79-87, 1991.

PCTS - PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO EM TURISMO SUSTENTÁVEL. *Manual de boas práticas: implementação do sistema de gestão*. Salvador: Instituto de Hospitalidade, 2004.

ROMÃO, K. Y. A. Sistema de gestão da qualidade na hotelaria: um estudo comparativo da ISO 9000 com os modelos de classificação no Brasil. 2002. 79f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2002.

RICCI, R. *Hotel: estratégias competitivas: um guia prático para a aplicação da gestão por processo e do Balanced Scorecard no segmento da hotelaria e do turismo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ROS, S. C.; BENAVENT, F. B. A gestão da qualidade no setor de serviços na Espanha: enfoques, motivos e expectativas. *RAUSP*, São Paulo: FEA/USP, v. 37, n. 4, p. 6-13, out-dez. 2002.

ROSSI, C. A. V. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. In: Encontro Nacional da ANPAD, 21. Rio das Pedras, RJ, 1997. 1 CD-ROM.

RUDIO, F. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis, 2004.

SABINO, R. A. S. Como ficou a nova classificação dos hotéis. *Revista Controle da Qualidade*, n. 124, set. 2002.

SANTANA, W. C. *Proposta de um modelo de desenvolvimento de sistema de medição de desempenho logístico*. 2004. 152f. Dissertação (Mestrado em Logística) - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

SASSER, W. E.; OLSEN, R. P.; WYCKOFF, D. D. *Management of service operations: text, cases and readings*. Boston: Allyn and Bacon, 1978.

SCHEMENNER, R. W. *Administração de operações em serviços*. São Paulo: Editora Futura, 1999.

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Aprender a Empreender: Pousadas e Hotéis*. 2. versão, [2004].

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. *TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade*. Porto Alegre: Bookman, 1997.

SILVA, J. D. G.; MIRANDA, L. C. O controle de custos e o processo gerencial na indústria hoteleira do nordeste brasileiro: Um estudo da realidade gerencial hoteleira em face da nova dinâmica competitiva do setor. In: *Congresso Latino Americano de Estratégias*, n.14, Buenos Aires, 2001.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. *Planning and measurement in your organization of the future*. Georgia: Norcross Industrial Engineering and Management Press, 1989.

\_\_\_\_\_. *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SISK, M. Para uma estratégia correta, medidas corretas. *HSM Management Update*, n. 10, p. 10-12, jan.-fev., 2004.

SLACK, N; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUTHERN, G. A systems approach to performance measurement in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. v. 11, n. 7, p. 366-376, 1999.

SOUZA, R. *Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras*. São Paulo: SEBRAE, 1994.

TACHIZWA, T.; REZENDE, W. *Estratégia empresarial - tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

VALDÉS, J. Á. *Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá*. 2003. 321f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

WERKEMA, M. C. *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

WESTWICK, C. A. *How to use management ratios*. England: A. Gower Workbook, 1973.

WTO - World Tourism Organization. *Facts & Figures*. 2007. Disponível em: <<http://www.world-tourism.org/facts/menu.html>> Acesso em 23 de out. 2007.

WTTC - World Travel and Tourism Council. *Brazil travel & tourism navigating the path ahead: the 2007 travel & tourism economic research*. Disponível em: <[http://wttc.travel/download.php?file=http://www.wttc.travel/bin/pdf/original\\_pdf\\_file/1brazil.pdf](http://wttc.travel/download.php?file=http://www.wttc.travel/bin/pdf/original_pdf_file/1brazil.pdf)> Acesso em: 24 de out. de 2007.

YILMAZ, Y.; BITITCI, U. S. Performance Measurement in Tourism: a value chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. v. 18, n. 4, p. 341-349, 2006.

ZEITHAML V. A.; BITNER, M. J. *Services marketing*. New York: McGraw-Hill, 1996.

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

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; MALHOTRA, A. *A Conceptual Framework for Understanding E-service Quality: implications for future research and managerial practice*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute (MSI), 2000.

## *APÊNDICES*

## APÊNDICE A – Questionário sobre a Implantação do SOCMH

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Este questionário tem por finalidade identificar as dificuldades e benefícios na implantação do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (SOCMH). Solicitamos que responda a TODAS as questões com atenção, reproduzindo suas opiniões com a máxima fidelidade. As avaliações serão mantidas sob sigilo e sua identidade não será divulgada, OS DADOS SERÃO ANALISADOS EM CONJUNTO. Muito obrigada.

Dados da Empresa													
01. Razão social da empresa:													
02. Cidade/Estado:					03. Telefone / Fax:								
04. N.º de funcionários geral (administração e operacional):					05. Idade da Edificação (quantos anos têm a construção do edifício onde funciona o hotel):								
Classificação n.º de estrelas			06. Antes da Certificação:										
			07. Após a Certificação:										
08. O hotel pertence:													
<input type="checkbox"/> Rede Internacional			<input type="checkbox"/> Rede Nacional			<input type="checkbox"/> Hotel único							
Qual?			Qual?										
Sede da Matriz:			Sede da Matriz:										
Dados sobre a implantação do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (SOCMH)													
09. Início do Processo (mês/ano):					10. Término (mês/ano):								
11. Em sua opinião, quais foram as mudanças mais significativas em relação à antiga classificação:													
12. O que motivou a empresa a entrar no sistema?													
13. Quais as dificuldades encontradas na implantação?													
14. Qual era a expectativa em relação à classificação?													
15. Qual a avaliação (benefícios e desvantagens) em relação à classificação?													
					MUITO BAIXA		MUITO ALTA						
					1	2	3	4	5	6	7	8	9
16. Qual foi o grau de envolvimento da alta direção no processo de implantação													
17. Qual foi o grau de envolvimento dos funcionários no processo de implantação													
Observações:													
18. A empresa teve que montar alguma estrutura para implantação?													
				Sim (quantidade)	Não	Custo aproximado							
- Contratação de Pessoal													
- Houve desvio de pessoal:													
- Acúmulo de função de pessoal:													
- Compra de equipamentos													
- Compra de mobiliários													
- Compra de material (painéis/banners....)													
- Contratação de consultoria													
- Contratação de empresas de treinamento													
- Realização de Reforma ou Construção													

- Outros. Descrever			
---------------------	--	--	--

<b>Informação sobre Programa de Qualidade/ Programa Ambiental</b>			
<b>19. O hotel possui/utiliza algum Sistema (Programa) de Qualidade?</b>	<b>Implantado</b>	<b>Iniciou a implantação</b>	<b>Não concluiu a implantação</b>
a) Qualidade Total			
b) Circulo de Controle da Qualidade			
c) Cinco Esses (5 Ss)			
d) Ferramentas da Qualidade			
e) Programa SEBRAE de Qualidade Total			
f) NBR ISO 9000			
g) Outro. Especificar:			
<b>20. O hotel possui algum Sistema (Programa) Ambiental?</b>	Sim ( ) Quanto tempo de Implantação		Não ( )
<b>21. A empresa participa ou participou de algum Prêmio da Qualidade (PNQ, Selo da Qualidade, outros)?</b>			

<b>22. Qual o suporte dado pela EMBRATUR e/ou ABIH?</b>
<b>23. Em sua opinião, por que os outros hotéis ainda não se adaptaram a esta nova classificação?</b>
<b>Dados do responsável pelo programa</b>
<b>24. Nome:</b>
<b>25. Cargo:</b>
<b>26. E-mail e Telefone de contato:</b>

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada do SMD

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

<i>ROTEIRO DE ENTREVISTA</i>
01. Qual o método de SMD utilizado na sua organização?
02. Há quanto tempo é utilizado este método?
03. Quem são os responsáveis pela concepção do SMD?
04. Como foi o Grau de envolvimento da alta direção no processo de implantação do SMD na sua organização?
05. Como foi o Grau de envolvimento dos funcionários no processo de implantação do SMD na sua organização?
06. Com qual periodicidade é feita uma revisão deste SMD?
07. Qual sua avaliação geral a respeito do método utilizado pela sua organização?
08. Para o SMD são considerado tanto indicadores financeiros, como não-financeiros? Cite exemplos dos dois tipos.
09. O SMD considera tanto resultados de curto como de longo prazos
10. Na avaliação do SMD são considerados tanto resultados já ocorridos, como tendências e eventos futuros?
11. A avaliação do SMD tem possibilitado estabelecer relações de causa e efeito para os resultados obtidos?
12. O SMD tem sido implementada através de indicadores criados pela própria organização?
13. Quais as principais vantagens (atuais ou possíveis) da utilização do SMD para sua empresa?
14. Quais as principais desvantagens (atuais ou possíveis) da utilização do SMD para sua empresa?
15. Quais os principais elementos que facilitam (ou facilitariam) a utilização do SMD para sua empresa?
16. Quais os principais elementos que dificultam (ou dificultariam) a utilização do SMD para sua empresa?
17. Em sua opinião, porque os outros hotéis ainda não se implantaram algum mecanismo formal de desempenho?
18. O senhor tem conhecimento de outros hotéis ou rede que já implantaram um mecanismo formal de Mensuração de Desempenho?
Dados do(s) responsável (eis) pelo programa
19. Nome:
20. Cargo:
21. E-mail e Telefone de contato:

## ***ANEXOS***

## **ANEXO A - Deliberação Normativa nº 429**

**Ministério do Esporte e Turismo  
EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo**

### **DELIBERAÇÃO NORMATIVA Nº 429, DE 23 DE ABRIL DE 2002.**

A Diretoria da EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, considerando a competência atribuída a este Instituto, nos termos do artigo 4º, da Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977; do inciso X, do artigo 3º, da Lei 8.181, de 28 de março de 1991; e do Decreto nº 84.010, de 15 de julho de 1980,

Considerando o Termo de Compromisso firmado em 11 de abril de 2001, entre o Ministério do Esporte e Turismo, por meio da EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo e a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH Nacional, publicado no DOU, de 03 de julho de 2001, visando definir parâmetros para instituir um novo Sistema de Classificação dos Meios de Hospedagem; RESOLVE:

**Art. 1º** - Aprovar os anexos Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e Regulamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem, para os fins estabelecidos no artigo 4º, da Lei 6.505, de 13 de dezembro de 1977; no inciso X, do artigo 3º, da Lei 8.181, de 28 de março de 1991; e no Decreto 84.910, de 15 de julho de 1980.

**Art. 2º** - Os documentos mencionados no artigo anterior são o resultado da conclusão dos trabalhos realizados pelo Conselho Técnico Nacional Provisório, instituído pela Deliberação Normativa nº 428, de 29 de novembro de 2002, publicada no Diário Oficial da União, de 11 de janeiro de 2002.

**Art. 3º** - Os Regulamentos ora instituídos modificam o Regulamento dos Meios de Hospedagem, o Manual de Avaliação e a Matriz de Classificação criados pela Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998, publicada no Diário Oficial da União nº 27, de 09/02/98, nos seguintes aspectos básicos:

- I - modifica o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem;
- II - altera integralmente o processo de classificação dos meios de hospedagem;
- III - procede alterações no Manual de Avaliação e na Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem;
- IV - incorpora ao Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, como anexos I e II os impressos denominados, respectivamente, "Ficha Nacional de Registro de Hóspedes - FNRH" e "Boletim de Ocupação Hoteleira - BOH";
- V - Incorpora, igualmente, no Regulamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem os anexos III e IV, denominados Manual de Avaliação e Matriz de Classificação;
- VI - consolida disposições dispersas na legislação, concernente à atividade hoteleira.

**Art. 4º** - Esta Deliberação Normativa entra em vigor na data de sua publicação no Diário Oficial da União, revogada a Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998, publicada no DOU de 09/02/1998.

Luiz Otávio Caldeira Paiva - Presidente  
Francisca Regina Magalhães Cavalcante - Diretora de Economia e Fomento  
Marco Antônio de B. Lomanto - Diretor de Marketing  
João Elias Cardoso - Diretor de Administração e Finanças

### **REGULAMENTO GERAL DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM**

**Art. 1º** - O presente Regulamento dispõe sobre os Meios de Hospedagem, estabelecendo:

- I - o conceito de empresa hoteleira, meio de hospedagem e as expressões usualmente consagradas no exercício da atividade;
- II - os requisitos exigidos para operação e funcionamento dos estabelecimentos;
- III - as condições para contratação dos serviços de hospedagem.

**Art. 2º** - Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha

em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira, observado o Art. 4º do Decreto nº 84.910, de 15 de julho de 1980.

**Art. 3º** - Considera-se meio de hospedagem o estabelecimento que satisfaça, cumulativamente, às seguintes condições:

I - seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;

II - seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas neste Regulamento e nas demais legislações aplicáveis;

Parágrafo único - Observadas as disposições do presente Regulamento, os meios de hospedagem oferecerão aos hóspedes, no mínimo:

I - alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidades Habitacionais (UH) específicas a essa finalidade;

II - serviços mínimos necessários ao hóspede, consistentes em:

- a) Portaria/recepção para atendimento e controle permanentes de entrada e saída;
- b) Guarda de bagagens e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado;
- c) Conservação, manutenção, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos.

III - padrões comuns estabelecidos no Art. 7º deste Regulamento.

**Art. 4º** - Unidade Habitacional-UH é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso.

**Art. 5º** - Quanto ao tipo, as UH dos meios de hospedagem são as seguintes:

I - quarto - UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais.

II - apartamento - UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo;

III - suíte - UH especial constituída de apartamento, conforme definido no inciso II, deste artigo, acrescido de sala de estar.

§ 1º - Poder-se-á admitir, especialmente para determinados tipos de meios de hospedagem a serem definidos pela EMBRATUR, Unidades Habitacionais distintas daquelas referidas neste artigo.

§ 2º - As UH poderão ser conjugadas e adaptadas para funcionamento como sala de estar e/ou quarto de dormir, sendo, entretanto, sempre consideradas, para efeito de avaliação, como duas ou mais UH distintas.

**Art. 6º** - Entende-se por diária o preço de hospedagem correspondente à utilização da UH e dos serviços incluídos, observados os horários fixados para entrada (check-in) e saída (check-out).

§ 1º - O estabelecimento fixará o horário de vencimento da diária à sua conveniência ou de acordo com os costumes locais ou ainda conforme acordo direto com os clientes

§ 2º - Poderão ocorrer formas diferenciadas de cobrança de diária, conforme conveniência e acordo entre o meio de hospedagem e os hóspedes.

§ 3º - Quando não especificado o número de ocupantes da UH, a diária básica referir-se-á, sempre, à ocupação da UH por duas pessoas.

**Art. 7º** - Os padrões comuns a todos os meios de hospedagem são os seguintes:

I - Quanto a posturas legais:

a) licenciamento pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem, inclusive dos órgãos de proteção ambiental;

b) administração ou exploração comercial, por empresa hoteleira, conforme o Art. 2º deste Regulamento;

c) oferta de alojamento temporário para hóspedes, mediante adoção de contrato, tácito ou expresso, de hospedagem e cobrança de diária, pela ocupação da UH;

d) exigências da legislação trabalhista, especialmente no que se refere a vestiários, sanitários e local de refeições de funcionários e Comissões de Prevenção de Acidentes de Trabalho - CIPA.

II - Quanto a aspectos construtivos:

a) edificações construídas ou expressamente adaptadas para a atividade;

b) áreas destinadas aos serviços de alojamento, portaria/recepção, circulação, serviços de alimentação, lazer e uso comum, e outros serviços de conveniência do hóspede ou usuário, separadas entre si e no caso de edificações que atendam a outros fins, independentes das demais;

c) proteção sonora, conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT - e legislação aplicáveis;

d) salas e quartos de dormir das UH dispondo de aberturas para o exterior, para fins de iluminação e ventilação;

e) todos os banheiros dispondo de ventilação natural, com abertura direta para o exterior, ou através de duto;

f) serviços básicos de abastecimento de água que não prejudiquem a comunidade local, bem como de energia elétrica, rede sanitária, tratamento de efluentes e coleta de resíduos sólidos, com destinação adequada;

g) facilidades construtivas, de instalações e de uso, para pessoas com necessidades especiais, de acordo com a NBR 9050 - 1994, em prédio com projeto de arquitetura aprovado pela Prefeitura Municipal, como meio de hospedagem, após 12 de agosto de 1987. Em caso de projetos anteriores, o meio de hospedagem deverá dispor de sistema especial de atendimento.

III - Quanto a equipamentos e instalações:

a) instalações elétricas e hidráulicas de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT - e legislação aplicável;

- b) instalações de emergência, para a iluminação de áreas comuns e para o funcionamento de equipamentos indispensáveis à segurança dos hóspedes;
- c) elevador para passageiros e cargas, ou serviço, em prédio com quatro ou mais pavimentos, inclusive o térreo, ou conforme posturas municipais;
- d) instalações e equipamentos de segurança contra incêndio e pessoal treinado a operá-lo, de acordo com as normas estabelecidas e pelo Corpo de Bombeiros local;
- e) quarto de dormir da UH mobiliado, no mínimo, com cama, equipamentos para a guarda de roupas e objetos pessoais, mesa-de-cabeceira e cadeira.

IV - Quanto a serviços e gestão:

- a) portaria/recepção apta a permitir a entrada, saída, registro e liquidação de conta dos hóspedes, durante as 24 horas do dia;
- b) registro obrigatório do hóspede no momento de sua chegada ao estabelecimento, por meio de preenchimento da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes - FNRH, aprovada pela EMBRATUR;
- c) limpeza e arrumação diária da UH, fornecimento e troca de roupa de cama e banho, bem como de artigos comuns de higiene pessoal, por conta do estabelecimento;
- d) serviços telefônicos prestados aos hóspedes de acordo com os regulamentos internos dos estabelecimentos e as normas e procedimentos adotados pelas concessionárias dos serviços, ou pelo poder concedente;
- e) imunização permanente contra insetos e roedores;
- f) pessoal de serviço em quantidade e com a qualificação necessárias ao perfeito funcionamento do meio de hospedagem;
- g) pessoal mantido permanentemente uniformizado e/ou convenientemente trajado, de acordo com as funções que exerçam;
- h) meios para pesquisar opiniões e reclamações dos hóspedes e solucioná-las;
- i) observância das demais normas e condições necessárias à segurança, saúde/higiene e conservação/manutenção do meio de hospedagem, para atendimento ao consumidor.

§ 1º - Nas localidades não servidas ou precariamente servidas por redes de serviços públicos, a satisfação dos itens obrigatórios, cujo atendimento dependa da existência dessas redes, será apreciada, caso a caso, pela EMBRATUR.

§ 2º - Serão exigidas condições específicas de proteção, observadas as normas e padrões estabelecidos pelos órgãos governamentais competentes, para os meios de hospedagem localizados no interior ou nas proximidades de:

- a) unidades de conservação, ou protegidas pela legislação ambiental vigente;
- b) aeroportos, estações viárias, vias industriais, ou estabelecimentos que ofereçam problemas especiais de poluição ambiental e sonora.

§ 3º - As portas entre UH conjugáveis deverão dispor de sistema que somente possibilite sua abertura, quando por iniciativa mútua dos ocupantes de ambas as UH.

§ 4º - As condições dos locais de trabalho e de uso dos empregados, no estabelecimento, serão mantidas, no que se refere à segurança, higiene e medicina do trabalho, em estrita observância ao disposto na Consolidação das Leis de Trabalho, ou nos atos que a modifiquem.

**Art. 8º** - Os contratos para reserva de acomodações e hospedagem deverão ser sempre consubstanciados por documentos escritos, constituídos de:

I - no caso de reserva de acomodações: troca de correspondências (inclusive via fax e Internet) entre os responsáveis pelo meio de hospedagem, ou seus prepostos, e o hóspede, ou agente de turismo contratante;

II - no caso do contrato de hospedagem propriamente dito pela entrega pelo estabelecimento, durante o registro do hóspede (check-in), de ficha Nacional de Registro de Hóspede - FNRH, em modelo aprovado pela EMBRATUR, para preenchimento, assinatura e devolução pelo hóspede;

§ 1º - Respeitadas as reservas confirmadas, o estabelecimento não poderá se negar a receber hóspedes, salvo por motivo justificável ou previsto na legislação em vigor.

§ 2º - Será vedada a utilização, em qualquer procedimento ou documento que consubstancie o contrato referido neste artigo, de condição ou cláusula abusiva a que se refere o artigo 51, da Lei nº 8.078, de 11/09/90 (Código de Defesa do Consumidor).

§ 3º - Para os fins deste artigo, todos os compromissos do meio de hospedagem e os em relação a seus hóspedes, bem como as obrigações destes deverão ser divulgados adequadamente.

§ 4º - As informações referidas no parágrafo anterior deverão estar à disposição, do hóspede, sempre que solicitado.

§ 5º - Os responsáveis pelos meios de hospedagem deverão garantir prioridade de ocupação a pessoas portadoras de deficiência, nas UH adaptadas para seu uso.

**Art. 9º** - Os meios de hospedagem deverão fornecer mensalmente, ao Órgão Estadual de Turismo competente, da Unidade da Federação em que se localizarem, as seguintes informações:

I - perfil dos hóspedes recebidos, distinguindo os estrangeiros dos nacionais;

II - registro quantitativo de hóspedes, com taxas de ocupação e permanência médias e número de hóspedes por UH.

**Art. 10-** Para os fins do artigo anterior, os meios de hospedagem utilizarão, obrigatoriamente, as informações previstas nos impressos Ficha Nacional de Registro de Hóspedes - FNRH - e Boletim de Ocupação Hoteleira - BOH, constantes dos anexos I e II, deste Regulamento.

§ 1º - Às informações da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes - FNRH - poderá ser acrescida alguma outra, de interesse do hoteleiro, desde que não prejudique o entendimento e o preenchimento do modelo de ficha oficial.

§ 2º - A FNRH poderá ser preenchida, individualmente, pelo hóspede, ou pelo próprio estabelecimento, devendo suas informações serem encaminhadas, juntamente com o BOH, até o dia 10 do mês seguinte ao de referência, por meios magnéticos, de acordo com o sistema oferecido pela EMBRATUR, ou através dos impressos utilizados.

§ 3º - As informações relativas a cada hóspede, constantes da FNRH, serão mantidas pelo período determinado pela autoridade policial competente em cada Estado, ou, na ausência desta determinação, por um período mínimo de 3 meses.

**Art. 11** - A FNRH e o BOH, após devidamente processados, informarão, respectivamente, o perfil dos hóspedes e as taxas de ocupação médias, que serão postos à disposição do mercado, sem identificação individualizada dos estabelecimentos, pelos Órgãos Estaduais de Turismo.

**Art. 12** - O meio de hospedagem deverá incluir nos impressos distribuídos, ou nos meios de divulgação utilizados, ainda que de forma sintética e resumida, todos os compromissos recíprocos entre o estabelecimento e o hóspede, especialmente em relação a:

I - serviços incluídos no preço da diária;

II - importâncias ou percentagens que possam ser debitadas à conta do hóspede, inclusive, quando aplicável, o adicional de serviço para distribuição aos empregados;

III - locais e documentos onde estão relacionados os preços dos serviços não incluídos na diária, tais como estacionamento, lavanderia, telefonia, serviços de quarto e outros;

IV - possibilidade da formulação de reclamações para a EMBRATUR, para o Órgão Estadual de Turismo e para o órgão local de Defesa do Consumidor, cujos telefones devem ser divulgados.

Parágrafo único - Os Regulamentos Internos dos estabelecimentos deverão observar, fielmente, as disposições do Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8078/90).

**Art. 13** - Os meios de hospedagem devem manter, na portaria/recepção, à disposição de seus hóspedes e usuários, livro ou outro documento próprio para registro das impressões, elogios e reclamações sobre o estabelecimento, cuja consulta periódica deverá orientar a sistematização de ações preventivas e corretivas de controle e de melhoria de qualidade do empreendimento.

**Art. 14** - Todo e qualquer preço de serviço prestado e cobrado pelo meio de hospedagem deverá ser previamente divulgado e informado em impressos e outros meios de divulgação de fácil acesso ao hóspede.

**Art. 15** - Para os fins do artigo anterior, os meios de hospedagem afixarão:

I - na portaria/recepção:

a) nome do estabelecimento;

b) relação dos preços aplicáveis às espécies e tipos de UH;

c) horário do início e vencimento da diária;

d) os nomes, endereços e telefones da EMBRATUR, de seus órgãos delegados competentes, e de Defesa do Consumidor, aos quais os hóspedes poderão dirigir eventuais reclamações.

e) a existência e quantidade de UH adaptadas para pessoas portadoras de necessidades especiais

II - Nas Unidades Habitacionais-UH: além das informações referidas no inciso anterior, mais as seguintes:

a) a espécie e o número da UH;

b) os preços vigentes em moeda nacional;

c) os serviços incluídos na diária, especialmente, quando aplicáveis, os de alimentação;

d) a data de início de vigência das tarifas;

e) todos os preços vigentes dos serviços oferecidos pelo estabelecimento, tais como mini-refrigerador, lavanderia, ligações telefônicas, serviço de quarto e outros, afixados junto ao local em que esses serviços são oferecidos;

Parágrafo único - Havendo na mesma edificação, além das UH destinadas ao funcionamento normal do meio de hospedagem, outras para locação ou quaisquer finalidades diversas, o estabelecimento deverá expor em local de fácil visibilidade, na recepção, quantas e quais UH se destinam a cada finalidade.

**Art. 16** - Os preços serão livremente fixados e praticados por todos os meios de hospedagem, observada a legislação pertinente.

Parágrafo único - Os preços serão sempre expressos em moeda nacional, admitindo-se, para fins promocionais, que os mesmos sejam divulgados no exterior em moeda estrangeira, observada a cotação correspondente prevista no câmbio oficial.

**Art. 17** - É expressamente vedada a utilização de qualquer espécie de artifício ou documento, por meio de hospedagem, com o intuito de induzir o consumidor sobre classificação inexistente, ou diversa daquela efetivamente atribuída ao estabelecimento.

Parágrafo único - A adoção do procedimento referido neste artigo caracterizará a prática de propaganda enganosa mencionada na Lei nº 8.078/90 (Código de Defesa do Consumidor).

**Art. 18** - Os meios de hospedagem que dispuserem de UH e áreas acessíveis a pessoas portadoras de deficiência deverão colocar, junto a entrada principal do estabelecimento, da placa com o Símbolo Internacional de Acesso a essa faixa de clientela.

**Art. 19** - O serviço de portaria/recepção do meio de hospedagem - prioritário ao atendimento do consumidor - deverá dispor de pessoal qualificado e material promocional adequado a prestar as informações e atender as providências requisitadas pelos hóspedes.

Parágrafo único - O disposto neste artigo não justificará, em qualquer hipótese, a intermediação de serviços que constituam prática de atos atentatórios aos bons costumes e à legislação em vigor.

**Art. 20** - O controle e fiscalização da EMBRATUR sobre os meios de hospedagem aplicar-se-ão, indistintamente, sobre os estabelecimentos classificados, ou não, pela EMBRATUR.

**Art. 21** - As vistorias de controle e fiscalização serão realizadas diretamente pela EMBRATUR, ou por intermédio dos Órgãos Governamentais a quem a autarquia delegar estas atribuições, com o objetivo de:

I - Orientar os meios de hospedagem sobre as normas que regem sua atividade;

II - Verificar, no caso dos meios de hospedagem não classificados pela EMBRATUR, se existem padrões adequados ao exercício da atividade e se está sendo exercida de acordo com as normas governamentais de defesa do consumidor e com os compromissos prometidos ou explicitados para com o público e os clientes;

III - Apurar reclamações contra os meios de hospedagem ou indícios de infração por eles praticada.

**Art. 22** - É dever dos meios de hospedagem cumprir e honrar, permanentemente, os contratos ou compromissos divulgados, explicitados ou acordados com o consumidor, especialmente as reservas e preços de hospedagem previamente ajustados.

**Art. 23** - A EMBRATUR deverá providenciar instrumental específico para controle e fiscalização dos meios de hospedagem não classificados, com o fim de verificar:

I - Se as posturas legais e os padrões de operação e funcionamento, previsto neste Regulamento, estão sendo fielmente observados pelos estabelecimentos;

II - Se existem padrões mínimos de qualidade adequados ao funcionamento do estabelecimento, como meio de hospedagem;

III - Se estão sendo atendidos os direitos do consumidor, previstos na legislação vigente.

Parágrafo único - Nos casos dos incisos II e III, deste artigo, a EMBRATUR e os Órgãos Governamentais por ela delegados comunicarão os fatos às autoridades competentes para aplicação das penalidades correspondentes, inclusive de interdição do exercício da atividade, quando for o caso.

**Art. 24** - Os descumprimentos às disposições deste Regulamento, bem como das demais legislações aplicáveis, sujeitarão os meios de hospedagem às penalidades de advertência, pena pecuniária, suspensão ou cancelamento da classificação e/ou interdição do estabelecimento e fechamento da empresa, conforme o caso.

**Art. 25** - As disposições constantes deste Regulamento serão aplicadas, a todos os meios de hospedagem.

**Art. 26** - Os casos omissos e as interpretações de situações especiais de meios de hospedagem com condições atípicas serão decididas pela EMBRATUR.

**Art. 27** - O presente Regulamento entra em vigor na data da publicação desta Deliberação Normativa no Diário Oficial da União.

## **REGULAMENTAÇÃO DO SISTEMA OFICIAL DE CLASSIFICAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM**

**Art. 1º** - O presente Regulamento dispõe sobre a classificação oficial dos Meios de Hospedagem.

**Art. 2º** - Fica instituído o Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem com o objetivo de regular o processo e os critérios pelos quais os meios de hospedagem poderão:

I - Obter a chancela oficial pela classificação e utilizar os símbolos que a representam;

II - Ser distribuídos, caso classificados pelas diferentes categorias de conforto e atendimento, conforme os padrões de instalações e serviços que apresentam

**Art. 3º** - A classificação constituirá um referencial informativo de cunho oficial, destinado a orientar os mercados turísticos interno e externos, e também:

I - a sociedade em geral - sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir as diferentes categorias de meios de hospedagem;

II - os empreendedores hoteleiros sobre os padrões que deverão prever e executar seus projetos, para obtenção do tipo e categoria desejados.

**Art. 4º** - O Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem é instrumento para a promoção do desenvolvimento da indústria hoteleira, cabendo-lhe classificar, categorizar, qualificar os meios de hospedagem, em território nacional, simbolizados por estrelas, de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento que possuam.

**Art. 5º** - O presente Regulamento estabelece:

I - a forma de gerenciamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem;

II - o processo e os critérios para avaliação e classificação;

III - as categorias em que se classificam os estabelecimentos;

IV - os requisitos e padrões comuns e diferenciados de conforto e serviços para as categorias previstas;

**Art. 6º** - A adoção e adesão ao sistema de classificação oficial é um ato voluntário dos meios de hospedagem interessados.

### **DO CONSELHO TÉCNICO NACIONAL**

**Art. 7º** - Será instituído o Conselho Técnico Nacional, composto por sete membros, com mandato de dois anos, ao qual competirá:

I - coordenar, supervisionar, apreciar em grau de recurso e aprimorar a implantação e funcionamento do sistema de classificação dos meios de hospedagem;

II - designar e substituir os membros dos Comitês de Classificação Regionais;

III - conceder a classificação dos meios de hospedagem nas categorias Luxo e Super Luxo.

IV - Homologar os Organismos Avaliadores, entre aqueles que atendam às exigências de credenciamento do Instituto Brasileiro de Hospitalidade - IBH,

§ 1º - o Conselho Técnico Nacional será composto por três representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes de organismos que a EMBRATUR indicar, e por 03 representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes indicados pela ABIH Nacional.

§ 2º - A Secretaria Executiva do Conselho Técnico Nacional será exercida pela EMBRATUR a quem caberá, quando necessário o voto de desempate.

§ 3º - O Conselho Técnico terá funcionamento permanente, devendo suas reuniões serem convocadas com pelo menos 15 (quinze) dias de antecedência.

§ 4º - Os membros do Conselho Técnico Nacional não serão remunerados a qualquer título, sendo considerado relevante serviço público e suas despesas correrão à conta das entidades que representam.

### **DO INSTITUTO BRASILEIRO DE HOSPITALIDADE - IBH**

**Art. 8º** - O IBH, sociedade civil sem fins lucrativos, instituído e mantido pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH Nacional fará o gerenciamento operacional do processo de classificação oficial dos meios de hospedagem.

Parágrafo único - O IBH manterá sistema próprio de controle sobre a eficácia dos serviços do Organismo Avaliador Credenciado, através da realização de inspeções por amostragem

### **DOS COMITÊS DE CLASSIFICAÇÃO**

**Art. 9º** - Em cada Estado ou Região será instituído Comitê de Classificação, composto de sete membros, designados pelo Conselho Técnico Nacional, ao qual competirá:

I - homologar as avaliações técnicas feitas pelos organismos credenciados;

II - expedir recomendações de adaptação aos meios de hospedagem, que apresentarem discordâncias com a matriz de classificação;

III - sugerir medidas ao Conselho Técnico Nacional;

IV - julgar como instância primária recursos interpostos por meios de hospedagem que discordarem de avaliações procedidas ou por decisões emanadas pelo próprio Comitê de Classificação;

V - receber denúncias e reclamações exclusivamente relativas à classificação de meios de hospedagem avaliados pelo Sistema Oficial de Classificação, decidindo sobre os procedimentos a serem tomados, cabendo recurso ao Conselho Técnico Nacional.

VI - conceder a classificação dos meios de hospedagem nas categorias Simples, Econômico, Turismo e Superior;

VII - apreciar, manifestar-se e encaminhar ao Conselho Técnico Nacional os processos de classificação dos meios de hospedagem nas categorias Luxo e Super Luxo.

§ 1º - Os Comitês de Classificação serão designados pelo Conselho Técnico Nacional, composto por três representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes de organismos ou entidades que a EMBRATUR indicar, e por três representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes indicados pela ABIH;

§ 2º - A Secretaria Executiva do Comitê de Classificação ficará a cargo de um representante do Órgão Delgado Estadual da EMBRATUR, a quem caberá, quando necessário, o voto de desempate.

§ 3º - Os Comitês de Classificação deverão se reunir ordinariamente ao menos uma vez por mês ou,

extraordinariamente, sempre que necessário.

§ 4º - Os membros dos Comitês de Classificação não serão remunerados a qualquer título, sendo considerado relevante serviço público e suas despesas correrão à conta das entidades que representam.

#### DAS UNIDADES HABITACIONAIS

**Art. 10** - Unidade Habitacional - UH é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comum do estabelecimento destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso, se subdividindo basicamente nos seguintes tipos:

I - apartamento - UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo;

II - suíte - UH constituída de apartamento, conforme definição constante do inciso I, deste artigo, acrescido de pelo menos uma sala de estar;

Parágrafo único - É admitida a existência de tipos ou denominações distintas de Unidades Habitacionais daquelas referidas neste artigo, porém para efeito de classificação serão enquadradas como apartamento ou suíte

#### DAS CATEGORIAS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

**Art. 11** - Atendidas as disposições deste Regulamento e da matriz de classificação aplicável, os meios de hospedagem, serão classificados em categorias representadas por símbolos, conforme a seguir:

Categoria	Estrelas
Super Luxo	★★★★★SL
Luxo	★★★★★
Superior	★★★★★
Turístico	★★★★
Econômico	★★★
Simples	★

#### DO PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO

**Art. 12** - O processo de classificação oficial dos meios de hospedagem coordenado pelo Conselho Técnico Nacional tem como princípios básicos:

I - Comprovação do atendimento aos critérios da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, estabelecidos em função das seguintes características:

- Uniformidade e igualdade de tratamento e aplicação a todos os meios de hospedagem do País;
- Exposição e formatação simples, de modo a permitir sua aplicação e verificação por empresários e consumidores;
- Definição prévia do modo de atendimento do requisito;
- Instrução, capacitação e treinamento de seu pessoal;
- Monitoramento dos resultados e o desempenho desses requisitos.

II - Comprovação do atendimento aos critérios de classificação, verificada em avaliação procedida por organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade - IBH, observadas as disposições da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, aplicáveis à categoria pretendida pelo meio de hospedagem;

III - A avaliação consistirá na comparação e na verificação da conformidade entre os padrões existentes no meio de hospedagem para a categoria de classificação por ele pretendida e aqueles constantes da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento;

IV - O organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospedagem - IBH executará a avaliação por intermédio de avaliadores a serem individualmente qualificados, em função da sua formação e experiência profissional e capacitação em cursos de formação específica.

V - O IBH manterá sistema próprio de controle sobre a eficácia dos serviços do Organismo Avaliador Credenciado, através da realização de inspeções por amostragem.

**Art. 13** - O processo de classificação é composto das seguintes etapas:

- requerimento e habilitação;
- avaliação técnica por organismo credenciado;
- homologação;
- emissão de certificado e outorga de placa;
- reavaliação periódica;
- recursos e denúncias.

**Art. 14** - Os meios de hospedagem que desejarem obter a classificação no Sistema, assim que julgarem estar seu estabelecimento conforme os padrões exigidos, deverão solicitar ao IBH a avaliação para fins de certificação do atendimento às normas classificatórias.

§ 1º - Os meios de hospedagem interessados na Classificação terão livre escolha para contratação dos Organismos Avaliadores credenciados pelo IBH.

§ 2º - A solicitação deverá ser feita através de requerimento e ficha de cadastro em modelos padronizados;

§ 3º - O requerimento deverá ser acompanhado dos seguintes documentos com prazo de validade em vigor:

a) prova de ser empresa dedicada à exploração de serviços de hospedagem constituída na forma de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada ou Sociedade Anônima;

b) cópia do certificado de cadastro de prestadores de serviço de meios de hospedagem expedido pelo EMBRATUR;

c) cópia do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ/MF;

d) Cópia do Habite-se e do Alvará de Localização e Funcionamento.

**Art. 15** - Certificada a regularidade da documentação e solicitação o estabelecimento firmará termo de compromisso com o IBH para a continuidade do processo de classificação onde deverá constar no mínimo:

a) direitos e obrigações das partes;

b) preços e condições de pagamento;

c) normas e procedimentos a serem observados.

**Art. 16** - O IBH enviará ordem de serviço ao organismo avaliador credenciado escolhido pelo meio de hospedagem, para proceder à avaliação da conformidade do estabelecimento aos padrões definidos na Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e por este Regulamento, conforme a categoria almejada.

**Art. 17** - Finda a avaliação, o avaliador de imediato comunicará aos responsáveis pelo estabelecimento sobre o parecer da conformidade ou não aos padrões exigidos pela Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e por este Regulamento, de acordo com a categoria pretendida.

**Art. 18** - É de responsabilidade do meio de hospedagem decidir pela continuidade ou não do processo de classificação, comunicando a decisão ao IBH.

§ 1º - Havendo decisão de não continuidade, o processo de classificação de imediato será interrompido e extinto.

§ 2º - Havendo decisão de continuidade o IBH encaminhará o processo ao respectivo Comitê de Classificação.

**Art. 19** - O Comitê de Classificação em um prazo máximo de 60 (sessenta) dias deverá analisar o relatório de avaliação do organismo avaliador credenciado e eventual recursos prévios existentes, decidindo pelo voto da maioria simples de seus membros sobre recomendação da concessão ou não da classificação na categoria pretendida pelo estabelecimento.

Parágrafo único - As decisões do Comitê de Classificação serão comunicadas de ofício em até 15 (quinze) dias ao interessado, ao IBH e ao Conselho Técnico Nacional, quando for o caso.

**Art. 20** - É facultado ao Comitê de Classificação, nos casos em que decidir pela não concessão da classificação, motivada por não-conformidades leves, possibilitar que o meio de hospedagem promova ações corretivas para adequar as não-conformidades levantadas, quando então o processo ficará temporariamente suspenso.

Parágrafo único - Ocorrendo o disposto no caput deste artigo, o Comitê de Classificação deverá estipular o prazo para a efetivação das ações corretivas e indicar sobre a necessidade de avaliação física local das mesmas.

**Art. 21** - Concedida a classificação do meio de hospedagem, o IBH oficializará a EMBRATUR, que procederá o registro, expedirá o certificado e a respectiva placa de classificação, que terá a assinatura conjunta da ABIH e EMBRATUR;

**Art. 22** - No caso de ser negada classificação do meio de hospedagem na categoria pretendida, o IBH interromperá e extinguirá o processo de classificação, respeitado os respectivos prazos de recurso.

**Art. 23** - Os símbolos oficiais que indicarem a classificação do estabelecimento serão representados na placa, da qual constará a categoria da classificação atribuída e no certificado de classificação emitidos pela EMBRATUR em modelo idêntico para todo o território nacional.

**Art. 24** - O meio de hospedagem deverá, obrigatoriamente, afixar a placa de classificação que lhe for atribuída, na fachada principal do estabelecimento, junto à porta de entrada, em local de máxima visibilidade para o hóspede, devendo seus elementos indicativos serem reproduzidos, também:

I - nos impressos fixados nas UH, ou entregues aos hóspedes;

II - no material de propaganda e divulgação do meio de hospedagem.

**Art. 25** - Todos os meios de hospedagem classificados nas categorias Super Luxo, Luxo, Superior e Turístico deverão ser submetidos à avaliação, em critérios, aspectos e parâmetros definidos pelo Conselho Técnico Nacional, anualmente, quando será emitido novo certificado de classificação.

**Art. 26** - Todos os meios de hospedagem classificados nas categorias Econômico e Simples deverão ser submetidos à avaliação, em critérios, aspectos e parâmetros definidos pelo Conselho Técnico Nacional, a cada dois anos, quando será emitido novo certificado de classificação.

**Art. 27** - As eventuais denúncias contra meios de hospedagem, em função de descumprimento deste regulamento e/ou dos requisitos da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, serão analisadas pelo Comitê de Classificação.

§ 1º - Em função da fundamentação e gravidade das eventuais denúncias o Comitê de Classificação poderá, cumulativamente ou não:

- a) acatar a denúncia;
- b) solicitar informações, esclarecimentos, execução de ações corretivas ao meio de hospedagem denunciado;
- c) recomendar a avaliação física local por Organismo Avaliador Credenciado;
- d) recomendar o cancelamento do certificado e o recolhimento da placa de classificação e a suspensão do uso dos símbolos.

§ 2º - As decisões do Comitê de Classificação quanto a denúncias apresentadas deverão ser comunicadas ao IBH e ao Conselho Técnico Nacional, que poderá acatá-las ou não.

**Art. 28** - As decisões do Comitê de Classificação são passíveis de recursos fundamentados nas seguintes condições:

- a) em primeira instância dirigido ao próprio Comitê de Classificação, cujo recurso deverá ser apresentado em até 15 (quinze) dias contados da data de comunicação, e que deverá ser analisado em até 60 (sessenta) dias;
- b) em última instância ao Conselho Técnico Nacional, cujo recurso deverá ser apresentado em até 15 (quinze) dias contados da data de comunicação do resultado da análise do recurso de primeira instância, e que deverá ser objeto de análise pelo Conselho Técnico Nacional em até 60 (sessenta) dias

**Art. 29** - A classificação será suspensa ou cancelada e restituídos a placa e os símbolos oficiais que a representam, sempre que:

- a) a avaliação efetuada pelo Organismo Avaliador Credenciado estiver com prazo expirado, sem que tenha sido providenciada sua competente renovação;
- b) tiverem sido cometidas, pelo meio de hospedagem, infrações cuja natureza seja capaz de por em risco a segurança, o conforto e a integridade do hóspede, ou a própria credibilidade do sistema classificatório.

**Art. 30** - Até a obtenção da classificação, o processo de avaliação terá confidencialidade total, dentro dos princípios éticos a que estão obrigados o Comitê de Classificação, o Conselho Técnico Nacional, o organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade - IBH e seus avaliadores.

Parágrafo único - Nos termos do caput deste artigo, o meio de hospedagem que não tiver sido aprovado, para fins de obtenção da classificação pretendida, poderá sustar o processo sem que os hóspedes, os concorrentes e o mercado sejam informados de sua tentativa em obter a classificação.

**Art. 31** - Os processos de avaliação e classificação de meios de hospedagem são sequenciais e indissociáveis, não subsistindo um sem o outro.

**Art. 32** - Nos termos do artigo anterior, o cancelamento da classificação implicará no automático cancelamento da avaliação e vice-versa.

#### **DA MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO**

**Art. 33** - Os itens e padrões definidos na matriz de classificação têm por objetivo atender as expectativas dos hóspedes, em relação aos meios de hospedagem, destinando-se a avaliar a observância dos seguintes aspectos, entre outros:

- I - de aplicação ao meio de hospedagem como um todo:
  - a) Posturas legais;
  - b) Segurança;
  - c) Saúde;
  - d) Higiene;
  - e) Conservação/Manutenção;
  - f) Atendimento ao Hóspede
- II - destinados a avaliar os diferentes setores do meio de hospedagem:
  - g) Portaria/Recepção;
  - h) Acessos e Circulações;
  - i) Setor Habitacional;
  - j) Áreas Sociais;
  - k) Comunicações;
  - l) Alimentos e Bebidas;
  - m) Lazer;
  - n) Convenções/Escritório Virtual;
  - o) Serviços Adicionais;
  - p) Cuidados com o meio ambiente.

§ 1º - Os padrões referidos neste artigo verificarão, dentro de cada item, os serviços prestados pelo estabelecimento, os sistemas de gestão adotados, as instalações e equipamentos disponíveis e as áreas e aspectos construtivos existentes no meio de hospedagem que, analisados em conjunto, possibilitarão aferir os níveis de conforto e atendimento oferecidos aos consumidores.

§ 2º - As especificações de cada item/padrão da Matriz de Classificação, bem como de sua forma de avaliação, estão expressas nos manuais anexos ao presente Regulamento.

§ 3º - Nas localidades não servidas ou precariamente servidas por redes de serviços públicos, a satisfação dos itens obrigatórios constantes na Matriz de Classificação e Manual de Avaliação, cujo atendimento dependa da existência dessas redes, será apreciada, caso a caso, pelo Comitê de Classificação.

§ 4º - A critério do Conselho Técnico Nacional, poderão ser exigidas ou abertas possibilidades de condições especiais, observadas as normas e padrões estabelecidos pelos órgãos governamentais competentes, para os meios de hospedagem localizados no interior ou nas proximidades de:

- a) unidades de conservação, ou protegidas pela legislação ambiental vigente;
- b) aeroportos, estações viárias, vias industriais, ou
- c) sítios históricos.

#### **DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Art. 34** - O Conselho Técnico Nacional poderá estabelecer, em normas próprias, os padrões de classificação concernentes aos tipos e categorias de meios de hospedagem não especificados neste Regulamento.

**Art. 35** - A ABIH e a EMBRATUR, visando assegurar a transparência, atualização e divulgação dos critérios de classificação dos meios de hospedagem, disponibilizarão a inclusão no espaço reservado na INTERNET:

I - As normas e padrões constantes da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento;

II - A relação atualizada dos meios de hospedagem classificados, com seus respectivos endereços, tipos e categorias;

III - a revisão e atualização dos critérios de classificação, de acordo com cronograma definido pelo Conselho Técnico Nacional.

**Art. 36** - Os casos omissos e as interpretações de situações especiais de meios de hospedagem com condições atípicas serão decididas pelo Conselho Técnico Nacional.

**Art. 37** - Serão reconhecidas, durante o prazo que ainda tiverem validade, as classificações conferidas aos meios de hospedagem pelo Sistema Brasileiro de Certificação dos Meios de Hospedagem- SBC-MH.

**Art. 38** - O presente Regulamento entra em vigor na data da publicação desta Deliberação Normativa no Diário Oficial da União.

## ANEXO B – Manual de Avaliação

### MANUAL DE AVALIAÇÃO PARTE I - COMENTÁRIOS GERAIS

#### CAPÍTULO I - AVALIAÇÃO FÍSICA (Áreas, Aspectos Construtivos, Equipamentos e Instalações)

**1.1 - Itens da Matriz de Classificação nos quais se exige ambientação / conforto / decoração compatíveis com a categoria (2.1.10; 2.2.5; 2.3.53; 2.4.9; 2.6.18; 2.7.6 e 2.8.4): A compatibilidade exigida deve atentar para os seguintes preceitos:**

Ambientação/Conforto/Decoração	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL
<b>1.1.1 Ambientação</b> , propiciada por áreas e instalações						
a) Simples e suficientes ao atendimento das necessidades básicas de hospedagem	✓	✓				
b) Formais e convencionais, permitindo níveis maiores de conforto "			✓			
c) Amplas e muito confortáveis				✓	✓	✓
d) Sofisticadas					✓	✓
e) Suntuosas						✓
<b>1.1.2 Conforto</b> , propiciado por equipamentos, mobiliários e acessórios:						
a) De qualidade simples e preço reduzido, permitindo, porém, os níveis mínimos de conforto e funcionalidade necessários	✓	✓				
b) Qualidade e preço médios permitindo bons níveis de conforto, acima dos mínimos exigidos para a hospedagem			✓			
c) De qualidade e preço superiores, permitindo níveis elevados de conforto				✓		
d) De qualidade correspondente ao "top" de linha, assegurando conforto e sofisticação					✓	✓
e) De qualidade fora de série, suntuosos, design único						✓
<b>1.1.3 Decoração</b> , propiciada por materiais:						
a) Sintéticos e/ou rústicos, assegurando acabamento simples e funcional	✓	✓				
b) Sintéticos e/ou rústicos, assegurando acabamento formal/convencional			✓			
c) Nobres e/ou rústicos, assegurando fino acabamento				✓		
d) Nobres e/ou rústicos, assegurando acabamento sofisticado					✓	✓
e) Objetos de artesanato, pinturas e esculturas nas áreas sociais, feitos sob encomenda, ou fora de série, de reconhecido valor artístico					✓	✓
f) Objetos e conjunto de decorações que confirmam suntuosidade						✓

#### 1.2 - Medições de Áreas

As áreas de um hotel são sempre medidas de "face a face" das paredes, ou seja, utilizando-se a área útil dos ambientes. Em casos especiais, como o da portaria em relação ao Setor Social, pode ser delimitada pelo mobiliário.

A medição desses estabelecimentos envolve três áreas, que são:

- Unidades Habitacionais;
- Áreas Sociais e
- Restaurantes

##### 1.2.1. - Unidades Habitacionais

Deve-se levantar as áreas de todos os tipos de Unidades Habitacionais dentro do estabelecimento, identificando os diversos tipos e espécies de UH com áreas idênticas.

A área total da unidade habitacional será o somatório das áreas úteis fechadas do **quarto** (que compreende o quarto, propriamente dito, o vestíbulo e o armário embutido) e do **banheiro privativo**. Se o lavatório localizar-se fora do banheiro, a área ocupada por ele, bem como aquela necessária para a sua utilização, devem ser acrescidas e incluídas na área do banheiro. Entende-se por vestíbulo a área ou ambiente localizado na entrada do quarto de dormir, que se antepõe entre a porta de entrada da UH e as camas, assegurando maior privacidade ao hóspede.

Deve-se atentar para o fato de que, nos casos das áreas dos quartos de dormir e banheiros privativos, exige-se uma porcentagem dessas dependências que atendam as áreas mínimas estabelecidas na Matriz de Classificação.

No entanto, mesmo o restante das UH devem ter número de hóspedes e mobiliário compatíveis com a área das mesmas. Por exemplo: um apartamento com área de 8,50m<sup>2</sup> não comporta ocupação para duas pessoas, tendo o mobiliário limitado de acordo com seu tamanho.

A área útil dos armários embutidos (também face a face, no interior dos mesmos), inclui-se, igualmente na área do quarto de dormir.

No caso de Unidade Habitacional do tipo Suíte ou de quarto de dormir conjugados com ambiente de estar que não possam ser caracterizados como Suíte, poderá ser acrescida à área do quarto, a área útil do ambiente de estar. Observar, no caso, os comentários aos itens/padrões 2.3.4 e 2.3.6, na Parte II, deste Manual.

### 1.2.2. - Áreas Sociais

Entende-se por áreas sociais:

- Portaria e bar social (computando-se somente a área onde o hóspede tem acesso, ou seja, até o balcão);
- Hall de recepção;
- Salas de estar;
- Sala de TV;
- Sala de jogos;
- Sala de leitura;
- Salas de estar dos setores habitacionais e
- Terraços (desde que cobertos e devidamente mobiliados).

As salas de estar, jogos, TV e leitura são consideradas áreas sociais quando próximas do lobby. No caso de estarem localizadas junto ao setor de lazer, não terão suas áreas acrescidas ao setor social.

A relação de áreas sociais por unidade habitacional, traduz-se por uma fórmula matemática: Somatório de todas as áreas sociais / Número total de unidades habitacionais

### 1.2.3. - Restaurantes

São computadas as áreas ocupadas pelas mesas, cadeiras e outros equipamentos inerentes, em como a área de circulação dos usuários e considerado o somatório de todas as salas de refeições dos restaurantes existentes no estabelecimento.

A relação entre a área do restaurante e sua capacidade deverá ser maior ou igual a: **0,80 m<sup>2</sup> / lugar para hotéis de 4★ e 5★ e de 1,00 m<sup>2</sup> / lugar para hotéis 5★SL**. Por exemplo: área maior (ou igual) a 100,00 m<sup>2</sup> - capacidade: 100 pessoas, porque:  $\frac{100 \text{ m}^2}{100 \text{ lug.}} = 1,00 \text{ m}^2 / \text{lugar}$

### 1.2.4. - Diferenças Mínimas de Áreas a Menor

Constatadas diferenças mínimas a menor, das áreas existentes em relação às exigidas, o avaliador, apesar de registrá-la como “não conformidade maior”, pode recomendar, em seu relatório, a audiência do Comitê Regional de Classificação de Meios de Hospedagem, desde que, em sua avaliação, julgue não trazer essa diferença nenhum prejuízo ao conforto e à funcionalidade daquela dependência para o consumidor.

## CAPÍTULO II - AVALIAÇÃO DE ASPECTOS DE GESTÃO / ADMINISTRAÇÃO

### 2.1. - Itens da Matriz

Itens da Matriz de Classificação nos quais se prevejam critérios para recrutamento, qualificação e treinamento de pessoal e de monitoramento, supervisão e acompanhamento de desempenho e atendimento das expectativas. Os critérios aplicar-se-ão à todas as categorias, observados os preceitos e gradações seguintes:

2.1.1 Critérios para recrutamento, qualificação e treinamento de pessoal e de monitoramento, supervisão e acompanhamento de desempenho e atendimento de expectativas:	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL
<b>Documentos:</b>						
a) Instruções sucintas – orientações específicas na forma de tópicos	✓	✓				
b) Planos de atuação, por exemplo: fluxo, responsabilidades, formulários			✓			
c) Procedimentos e Instruções de Trabalho detalhados				✓	✓	✓
<b>2.1.2 Sistema de treinamento:</b>						
a) Em serviço (com, por exemplo, vídeos didáticos)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
b) Plano de treinamento e programas realizados com avaliação de retorno				✓	✓	✓
<b>2.1.3 Monitoramento do Desempenho/Atendimento das expectativas:</b>						
a) Acompanhamento dos Livros de Ocorrência (“Log Book”) e de Opiniões/Reclamações	✓	✓	✓	✓	✓	✓

b) Pesquisas ou verificações periódicas para aferição			✓	✓	✓	✓
c) Definição e aplicação de indicadores de desempenho (metas e objetivos)				✓	✓	✓
d) Avaliação de 1ª parte (interna ou contratada)					✓	✓
<b>2.1.4 Retroalimentação/adoção de medidas corretivas visando à melhoria do desempenho e atendimento das expectativas:</b>						
a) Análises periódicas das ocorrências/opiniões/reclamações, com a adoção das providências necessárias	✓	✓	✓	✓	✓	✓
b) Setor/Departamento Interno ou contratado para monitoração permanente de procedimentos e resultados					✓	✓

## 2.2 - Itens de Gestão a serem comprovados documentalmente

- Documentos: Políticas, Manuais, Procedimentos, Instruções, Planos, Critérios, etc.

Esses itens deverão ser produzidos e controlados, observadas as disposições abaixo:

- Aprovação antes da emissão, por pessoa competente (todas as categorias);

- Disponibilidade, no local de uso, da revisão atual (todas as categorias);

- Sistemática para prevenir o uso de revisão obsoleta (todas as categorias), em 4, 5★ e 5★SL deverá haver sistema para este fim;

- Relação de documentos, identificando a situação da revisão atual de todos os documentos para hotéis de 3, 4, 5★ e 5★SL

- Certificação ISO série 9000 válido para hotéis 5★ SL

## CAPÍTULO III: AVALIAÇÃO DE ASPECTOS DE SERVIÇOS

3.1-Itens da Matriz de Classificação nos quais se prevejam recrutamento e treinamento de empregados, presteza, cortesia e eficácia dos empregados utilizados, em função da política de pessoal do estabelecimento; e nível de qualidade dos serviços. Os critérios aplicar-se-ão à todas as categorias, observados os preceitos e gradação seguintes:

3.1.1 Recrutamento e treinamento de empregados	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL
a) Recrutados e treinados segundo critérios gerais, prevendo-se o acúmulo de funções	✓	✓				
b) Recrutados e treinados segundo critérios específicos:						
b.1) Aplicáveis no mínimo às funções que interagem com o público			✓	✓		
b.2) Aplicáveis a todas as funções exercidas no estabelecimento					✓	✓
<b>3.1.2 Presteza, cortesia e eficácia dos empregados e concessionários utilizados, em função da política de pessoal do estabelecimento, assegurando:</b>						
a) Atitudes e procedimentos espontâneos de boa vontade, rapidez e satisfação para com os hóspedes	✓	✓	✓	✓	✓	✓
b) Atitudes e procedimentos de presteza, cortesia e eficácia, incluídos em treinamento:						
b.1) Para os que interagem com o público			✓	✓		
b.2) Para todos os empregados e concessionários					✓	✓
<b>3.1.3 Nível de qualidade dos serviços:</b>						
a) Simplicidade com correção	✓	✓				
b) Eficiência e alguma diversificação de serviços			✓			
c) Eficiência, diversificação e alguma personalização de serviços				✓		
d) Serviços sofisticados e personalizados					✓	✓

## PARTE II - INTERPRETAÇÕES DOS ITENS/PADRÕES DA MATRIZ

### 1. ITENS GERAIS

#### 1.1 POSTURAS LEGAIS

1.1.1 Posturas municipais, estaduais e federais aplicáveis, comprovadas pelos registros, inscrições e documentações exigidos, especialmente com referência a 'Habite-se', 'Alvará de Localização e Funcionamento', registro como empresa hoteleira e prova de regularidade perante as autoridades ambientais, sanitárias e concessionárias de serviços públicos	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL

Refere-se à apresentação, inclusive, quando for o caso, dentro do prazo de validade, dos seguintes documentos:

- a) “Habite-se”;  
 b) “Alvará de Localização e Funcionamento”;  
 c) Atestados de condições sanitárias, de saúde e de higiene e comprovante de consumo dos serviços públicos de abastecimento de água, energia elétrica, esgoto e coleta de lixo (vide casos de exceção §1º, do artigo 07, do Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem).

<b>1.1.2 Legislação quanto à proteção contra incêndio, dispondo de equipamentos e instalações exigidos pelas autoridades competentes e prevendo rotas de fuga, iluminação de emergência e providências em situações de pânico</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se ao exame visual dos equipamentos e instalações contra incêndio, em todas as dependências do hotel, e do atendimento às exigências do Corpo de Bombeiros do local, expressa por documento fornecido por este órgão, dentro do prazo de validade.

Os equipamentos devem estar funcionando corretamente, e estar dentro do prazo de validade.

Em hipótese alguma pode ser aceito prazo para reavaliação do funcionamento perfeito dos equipamentos de segurança.

<b>1.1.3 Elevadores para passageiros e para carga/serviço em prédio de quatro ou mais pavimentos, inclusive o térreo, ou conforme as posturas municipais</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação da existência e bom funcionamento de elevadores para passageiros e carga/serviço, salvo disposição contrária exigida em postura municipal.

O estabelecimento deverá ter pelo menos um elevador de carga/serviço e outro de passageiros, assim como apresentar contrato de manutenção, atualizado, com empresa especializada.

<b>1.1.4 Exigências da EMBRATUR, constantes da legislação de turismo, referentes a:</b>						
<b>a) registro do hóspede, por intermédio de Ficha Nacional de Registro de Hóspedes - FNRH</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>

Refere-se à comprovação documental da existência da Ficha Nacional de Registro de Hóspede em quantidade compatível com a taxa de ocupação do estabelecimento, bem como do uso regular e do preenchimento correto dessas fichas.

<b>b) fornecimento mensal do Boletim de Ocupação Hoteleira - BOH, preenchido</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à existência de Boletim de Ocupação Hoteleira, em modelo fornecido pela EMBRATUR, e da comprovação de seu encaminhamento mensal corretamente preenchido ao Órgão Estadual de Turismo.

<b>c) fornecimento de Cartão do Estabelecimento com o nome do hóspede e período de hospedagem</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Refere-se à apresentação de “Cartão de Estabelecimento”, ou “Cartão do Hóspede”, como é conhecido, onde figure, no mínimo, o nome do hóspede e período de hospedagem. Para as categorias de 1 e 2★, pode-se admitir o uso do verso do cartão de visitas do estabelecimento para escrever o nome do hóspede e a data do vencimento da diária.

<b>d) placa de classificação fixada no local determinado pela ABIH/EMBRATUR</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação da existência de “Placa de Classificação” em local determinado pela EMBRATUR, ou seja, na fachada principal do estabelecimento em local de máxima visibilidade próximo à porta de entrada. A exigência só se aplicará para as vistorias anuais futuras de estabelecimentos classificados pelo Sistema atual.

<b>e) divulgação e explicitação dos compromissos recíprocos para com o hóspede através de:</b> e.1) Regulamento Interno, com direitos e deveres do hóspede e.2) Serviços e preços oferecidos, incluídos, ou não, na diária, divulgados na forma da legislação	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à divulgação e explicitação dos compromissos para com o hóspede, através de folhetos ou painel, em local visível, com os direitos e deveres, serviços e preços oferecidos, na forma da legislação, especialmente todas as taxas de serviços cobradas pelo estabelecimento, inclusive as relativas ao serviço telefônico. A relação dos preços dos serviços deve estar junto do local onde são oferecidos. No caso dos Hotéis 5★ esta divulgação deverá ser feita em português e em pelo menos em mais uma língua estrangeira. No caso dos Hotéis 5★SL a divulgação deverá ser feita em português e em pelo menos mais duas línguas estrangeiras.

<b>f) Meios para pesquisar opiniões e reclamações dos hóspedes e solucioná-las</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à existência de livro de opiniões e reclamações no estabelecimento e outras formas ou impressos para coleta de opiniões do hóspede e conhecimento dos motivos de sua satisfação e insatisfação com o estabelecimento.

<b>1.1.5 Facilidades construtivas, de instalações e de uso, para pessoas com necessidades especiais, de acordo com a NBR 9050:1994, em prédio com projeto de arquitetura aprovado pela Prefeitura municipal, como meio de hospedagem, após 12 de agosto de 1987.</b> NOTA: No caso de projetos anteriores, o meio de hospedagem deverá dispor de sistema especial de atendimento.	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL
--	----	----	----	----	----	------

Refere-se à existência, na construção do estabelecimento, de instalações e facilidades de uso para pessoas com necessidades especiais física, inclusive no setor habitacional.

No caso de projetos anteriores a 12/08/87, o estabelecimento deverá possuir sistema especial de atendimento, como por exemplo, rampas móveis, cadeiras de rodas ou pessoal especificamente treinado para atender este tipo de cliente.

## 1.2 - SEGURANÇA

<b>1.2.1 Meios para controle do uso dos cofres</b>				4★	5★	5★SL
--	--	--	--	----	----	------

Refere-se à existência de fichas, chaves ou códigos individuais para o uso dos cofres.

Obrigatório para as demais categorias, quando da existência do cofre.

Deverá existir termo de responsabilidade contendo as normas para o uso do cofre, que será devidamente firmado pelo hóspede, relacionando garantias e responsabilidades do estabelecimento.

Exetua-se a exigência quando se tratar de cofre individual de manuseio do próprio hóspede

<b>1.2.2 Circuito interno de TV ou equipamento de segurança similar</b>				4★	5★	5★SL
---	--	--	--	----	----	------

Refere-se à verificação da existência de circuito interno de TV, ou similar. O sistema deverá cobrir, no mínimo, as áreas de portaria e recepção. No caso de meios de hospedagem e 5★SL, o sistema deverá cobrir todas as áreas sociais e de circulação, gravar as imagens e garantir o correlato sigilo de informações.

<b>1.2.3 Gerador de emergência com partida automática</b>					5★	5★SL
---	--	--	--	--	----	------

Refere-se à verificação da existência e funcionamento de gerador de emergência com partida automática, apto a assegurar o abastecimento de energia para elevadores e para as áreas, instalações e equipamentos necessários à segurança do hóspede. Deverá estar funcionando corretamente. O avaliador pode solicitar, como um dos documentos prévios à vistoria, os registros do programa de manutenção.

<b>1.2.4 Rotas de fuga sinalizadas nas áreas sociais e restaurantes</b>			3★	4★	5★	5★SL
---	--	--	----	----	----	------

Refere-se à verificação da existência de sinalização e de painéis, em local visível, com indicativo das rotas de fuga, em caso de incêndio, ou qualquer outra situação de pânico nas áreas sociais e restaurantes.

Obrigatório para as demais categorias, quando da existência das referidas áreas.

<b>1.2.5 Serviço de segurança no estabelecimento, por intermédio de:</b>						
a) pessoal com formação adequada, próprio ou contratado, e com dedicação exclusiva					5★	5★SL
b) porteiro (admite-se acúmulo de funções)	1★	2★	3★	4★		

a) Refere-se à existência de uma equipe devidamente treinada e específica para segurança do usuário, disponível 24 horas por dia.

b) No caso das outras categorias, deverá existir pelo menos um porteiro, admitindo-se que possa acumular outra função.

<b>1.2.6 Preparo para lidar com situações de incêndio e pânico (assalto, explosão, inundação e outros)</b>						
a) com equipes predeterminadas, com treinamento específico (Brigadas)				4★	5★	5★SL
b) com treinamento geral do pessoal	1★	2★	3★			

Refere-se à existência de normas e procedimentos para orientação de equipe específica de funcionários, de como lidar com as diversas situações de pânico e perigo (incêndio, desabamento, assalto, explosão, alagamento, e outros), inclusive por intermédio de avaliações em treinamento específico. No caso de “treinamento geral”, não há obrigatoriedade de equipe especialmente designada para atender a atividade.

<b>1.2.7 Cobertura contra roubos, furtos e responsabilidade civil</b>			3★	4★	5★	5★SL
---	--	--	----	----	----	------

Refere-se à existência de uma apólice de roubos, furtos e responsabilidade civil. O hotel pode, em substituição à apólice, responsabilizar-se, até um limite pré-determinado. Admite-se que o valor, tipo e condições de cobertura somente sejam explicitados quando solicitados pelo hóspede.

<b>1.2.8 Disponibilização de serviços qualificados de segurança particular</b>						<b>5★SL</b>
--	--	--	--	--	--	-------------

Refere-se à existência de acordo ou convênio do meio de hospedagem com empresa especializada e devidamente credenciada nos órgãos competentes para atuar em segurança privada, mais comumente entendido como serviço de guarda costa, e que o serviço seja disponibilizado se solicitado pelo hóspede. Poderá ser exigido prova de prévia qualificação da prestadora de serviço além do credenciamento nos órgãos competentes.

<b>1.2.9 Sistema eletrônico de detecção da presença do hóspede em todas as áreas do Meio de Hospedagem</b>						<b>5★SL</b>
--	--	--	--	--	--	-------------

Refere-se à existência de equipamentos e sistemas eletrônicos capazes de indicar a presença e localização do hóspede dentro da área do meio de hospedagem.

### 1.3 - SAÚDE / HIGIENE

<b>1.3.1 Serviço de atendimento médico de urgência</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação da existência de acordo ou convênio do hotel com médicos ou clínica médica que permita prestar atendimento de urgência, rápido, eficiente e a preços idênticos aos praticados no mercado, aos hóspedes que, eventualmente, venham necessitar desse serviço. No caso dos meios de hospedagem **5★SL** será exigido acordo com serviço de transporte aéreo-médico.

<b>1.3.2 Tratamento de resíduos</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
-------------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à existência de equipamento apropriado e dependências específicas para tratar e embalar o lixo, sem comprometimento dos serviços adequados de saúde/higiene do estabelecimento e do hóspede.

<b>1.3.3 Imunização permanente contra insetos e roedores</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação da existência de certificados de imunização dentro do prazo de validade ou da existência de equipamento próprio do hotel para atender essa finalidade.  
O critério inclui a constatação da inexistência de insetos e roedores no estabelecimento.

<b>1.3.4 Higiene do ambiente, das pessoas e dos serviços</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação visual do estabelecimento quanto ao aspecto de limpeza, bem como das condições de higiene e saúde dos funcionários e serviços.

<b>1.3.5 Higienização do alimento “in natura” antes do armazenamento</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação da existência de tanques, um para a lavagem das frutas, verduras ou legumes e outro para processo de higienização, colocados na entrada de serviço por onde se faz a entrega das mercadorias. Este procedimento deve acontecer assim que as mercadorias chegam do fornecedor para o estabelecimento, antecedendo sua estocagem e guarda.

<b>1.3.6 Higienização adequada de equipamentos (roupas de cama / mesa / banho; louças e talheres; sanitários)</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se a um sistema de higienização das roupas, equipamentos e instalações supracitadas.  
O critério é a verificação da existência de procedimento e equipamento próprio para este fim, e a sua utilização, admitindo-se que os meios utilizados, desde que atendida a finalidade, tenham maior ou menor complexidade, em função da categoria do estabelecimento.

<b>1.3.7 Tratamento de água</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação da existência de água tratada utilizada no setor de alimentos e bebidas.  
O critério utilizado é a verificação da análise laboratorial da água, pelo menos nos pontos onde exista a lavagem e preparo dos alimentos. Deverá ser apresentado o resultado dos últimos exames (que deverão ser no mínimo anuais) através de laudo laboratorial ou outro meio aceito pelo avaliador.

### 1.4 - CONSERVAÇÃO / MANUTENÇÃO

<b>1.4.1 Todas as áreas, equipamentos e instalações em condições adequadas de conservação/manutenção</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação do estado de conservação e manutenção de todas as áreas, equipamentos, instalações e dependências do estabelecimento.

Crerios de verificação: análise visual para verificação se as áreas estão bem conservadas, sem infiltrações e falhas que comprometam sua apresentação visual, saúde/higiene e segurança (dependências internas e externas, jardins, etc.).

Teste de instalações e equipamentos, para verificação de seu estado de manutenção e adequação ao uso. Exemplo: aparelhos de ar-condicionado, sistema de água-quente, equipamentos de refrigeração (geladeiras, câmaras frigorificas, e outros).

Verificação visual dos revestimentos do edifício, como pintura, papel de parede, lambris, gesso, etc., para que estejam em perfeito estado de conservação.

## 1.5 - ATENDIMENTO AO HÓSPEDE

<b>1.5.1 Instalações e equipamentos com nível de sistemas capazes de assegurar maior comodidade aos hóspedes</b>					5★	5★SL	
<p>Refere-se  existência de equipamentos de tecnologia de ponta colocados à disposição do hspera.</p> <p>O critério é a verificação <i>in loco</i> da existência do referido equipamento. Por exemplo: cartão magnético para controle da despesa, “check-out” por vídeo/TV, sistema automatizado de mensagem (“voice mail”), etc.</p>							
<b>1.5.2 Abertura de cama</b>					5★	5★SL	
<p>Refere-se a um detalhe especial de cordialidade (vide item 1.5.7) que é a abertura e preparo da cama do hspera, no final da tarde, deixando-a pronta para a utilização,  noite. Normalmente é deixado um bombom ou brinde sobre a cama.</p>							
<b>1.5.3 Disponibilização gratuita em 100% das unidades de cesta de frutas e/ou outras cortesias especiais</b>					5★	5★SL	
<p>Auto-explicativo</p>							
<b>1.5.4 Roupa lavada e passada no mesmo dia</b>					5★	5★SL	
<p>Refere-se  definição de política e procedimentos para recolhimento de roupas sujas dos hóspedes nas UH, e entrega no mesmo dia, lavada e passada. Normalmente, é fixado o horário até 9:00 h. da manhã para entrega da roupa suja do hspera que pretende recebê-la lavada e passada, no mesmo dia.</p>							
<b>1.5.5 Procedimento para atendimento especial para autoridades e personalidades</b>					4★	5★	5★SL
<p>Refere-se a políticas e procedimentos documentados para atendimento às autoridades e personalidades.</p>							
<b>1.5.6 Facilidades de atendimento para minorias especiais (fumantes, idosos, pessoas portadoras de deficiência física e/ou com necessidades especiais, alimentação especial, etc.)</b>					4★	5★	5★SL
<p>Refere-se  definição de política e procedimento para atendimento a minorias especiais. Exemplo: andares para não fumantes, treinamento do pessoal e adaptação do estabelecimento para pessoas com necessidades especiais física, e outros. Colocar idosos e pessoas com necessidades especiais em UH estrategicamente localizadas, com acesso mais fácil, também faz parte dessa política.</p>							
<b>1.5.7 Detalhes especiais de cordialidade no atendimento</b>					4★	5★	5★SL
<p>Refere-se  existência de pequenos detalhes que fazem a diferença no atendimento ao hspera (exemplo: “cocktail” de boas vindas, pequenos brindes, cestas de frutas, e outros).</p>							
<b>1.5.8 Estabelecimento de critérios para qualificação dos funcionários bi e trilinges</b>					4★	5★	5★SL
<p>Refere-se  verificação de capacidade do hotel em atender hóspedes estrangeiros, utilizando funcionários com fluência, no mínimo, em uma língua estrangeira para hotéis de 4 e 5! e em duas léguas estrangeiras para os hotéis 5★SL</p> <p>Verificação da existência de critérios escritos para recrutamento desses funcionários e de acompanhamento e monitoramento de seu desempenho.</p>							
<b>1.5.9 Estabelecimento de critérios para qualificação dos funcionários que interagem com o público</b>				3★	4★	5★	5★SL
<p>Refere-se a política e procedimentos documentados para recrutamento e treinamento do pessoal que atua na linha de frente do hotel, em contato com o hspera</p>							

Verificação da existência de política/procedimento e critérios escritos de sua aplicação e monitoramento. No caso dos hotéis **5★SL** deverá haver previsão especial de que todo o pessoal que interage com o hóspedes sejam bilíngües

<b>1.5.10 Treinamento e orientação do pessoal</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à existência de uma política de orientação e treinamento dos funcionários do estabelecimento, voltada para a execução de suas funções. Os níveis de especificidade e complexidade desse treinamento variam conforme a categoria do hotel.

Verificação da existência de treinamento periódico de todos os funcionários, incluindo atendimento e monitoramento dos resultados.

<b>1.5.11 Presteza e cortesia</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
-----------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à presteza, amabilidade e cortesia dos funcionários. Verificação:

- Registros de treinamento específico dos funcionários, especialmente dos que interagem com o público;
- Ausência quase total de reclamações e pronta solução das que ocorrem;
- Metodologia para monitoramento de reclamações e adoção de medidas corretivas;

<b>1.5.12 Presteza e cortesia</b>						
<b>a) programável pelo próprio hóspede</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
<b>b) executado pelo meio de hospedagem</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>

Refere-se à existência de serviço eficaz de despertar o hóspede no horário por ele pedido, através de operadora de telefonia, rádio-relógio, ou outro meio.

<b>1.5.13 Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à existência de política e de sistema operacional que monitorem as expectativas dos hóspedes, bem como pesquem suas opiniões e atendam suas reclamações.

Grau de complexidade em função da categoria.

<b>1.5.14 Identificação adequada para os fornecedores de serviços</b>		<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à existência de identificação de todos os prestadores de serviços que não tenham vínculo empregatício com o estabelecimento.

<b>1.5.15 Apresentação, vestimenta e identificação adequadas para os empregados</b>			<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à existência de uniformes para todos os funcionários do estabelecimento, adequados às funções que desempenham e aos setores em que trabalham.

<b>1.5.16 Serviços de reserva:</b>						
<b>a) no período de 24 horas com atendimento trilingüe</b>						<b>5★SL</b>
<b>b) no período de 24 horas com atendimento bilíngüe</b>					<b>5★</b>	
<b>c) no período de 12 horas</b>				<b>4★</b>		
<b>d) no período de 08 horas</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>			

Os serviços de reserva em estabelecimentos de 1 e 2★ e, no caso de período noturno, em estabelecimentos de 3 a 5★, podem ser terceirizados ou prestados por funcionário do hotel que acumule outras atribuições.

<b>1.5.17 Serviços de recepção</b>						
<b>a) no período de 24 horas</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
<b>b) no período de 16 horas</b>			<b>3★</b>			
<b>c) no período de 12 horas</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>				

Refere-se à existência de setor de recepção, com funcionários treinados para que possam dar este atendimento no período de tempo previsto para a categoria do estabelecimento. Nota-se, neste item, uma aparente incompatibilidade da Matriz com o Regulamento, que prevê o funcionamento da Recepção 24 horas por dia. No entanto, deve-se interpretar os dois textos no sentido de que o hotel, seja de que categoria for, tem que estar apto a permitir a entrada e saída de hóspedes as 24 horas do dia, embora não seja obrigado a prestar os demais serviços inerentes à recepção/portaria fora do horário previsto para sua categoria.

<b>1.5.18 Serviços de mensageiro no período de 24 horas</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Os serviços de mensageiro, no caso de período noturno, em estabelecimentos de 4!, podem ser terceirizados ou prestados por funcionário do hotel que acumule outras atribuições.

<b>1.5.19 Disponibilização de serviços de limpeza</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
Refere-se à verificação da existência do serviço, com funcionários devidamente treinados para o executarem eficazmente.						
<b>1.5.20 Serviços de arrumação diário</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
Refere-se à verificação da existência do serviço, com funcionários devidamente treinados para o executarem eficazmente.						
<b>1.5.21 Serviços de manutenção</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
Refere-se à verificação da existência do serviço e de pessoal próprio ou terceirizado capacitado a executá-lo, eficazmente.						
<b>1.5.22 Serviços de telefonia:</b>						
<b>a) no período de 24 horas com atendimento trilingüe por turno</b>						<b>5★SL</b>
<b>b) com uma telefonista bilíngüe por turno</b>					<b>5★</b>	
a) Refere-se à existência de setor de telefonia, com funcionários treinados para que possam dar este atendimento 24 horas por dia;						
b) Refere-se à existência de uma telefonista bilíngüe por turno, no caso de <b>5★</b> .						
Critério: verificação da existência dos referidos serviços com os funcionários necessários ao seu funcionamento, inclusive de telefonista bilíngüe e trilingüe , para <b>5★ e 5★SL</b> respectivamente						
<b>1.5.23 Serviço de refeições leves e bebidas nas Unidades Habitacionais (room service) no período de 24 horas</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
Entende-se por refeições leves, os lanches e pratos de rápido preparo, cuja produção não necessite das instalações e equipamentos do restaurante						
<b>1.5.24 Serviço de manobra e estacionamento de veículos por funcionário habilitado no período de 24 horas</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
Será avaliado quando houver estacionamento próprio ou terceirizado no hotel. Os serviços de manobra e estacionamento de veículos podem ser terceirizados, observadas as disposições da Matriz quanto ao controle de fornecedores.						
<b>1.5.25 Sistema de visualização e fechamento de conta diretamente da UH</b>						<b>5★SL</b>
Auto-explicativo						
<b>1.5.26 Serviço de mordomo</b>						<b>5★SL</b>
Trata-se da existência e disponibilização de profissionais treinados e especificamente qualificados para prestar atendimento personalizado aos hóspedes que assim desejarem. Entre as principais funções do mordomo estão recepcionar o hospede na chegada ao hotel, fazer check-in, conduzi-lo à UH, explicar os serviços do hotel, arrumar e desarrumar malas, proceder a reserva em restaurantes e espetáculos, anotar recados, solicitar e contratar serviços etc.						
<b>1.5.27 Disponibilização de carros de luxo para locação</b>						<b>5★SL</b>
Refere-se a existência de frota própria ou acordo com empresa especializada para disponibilização para locação aos hóspedes que assim desejarem de carros de luxo, incluindo serviço de motorista particular. Os veículos deverão ser blindados e equipados de forma a garantir conforto e segurança para o hóspede.						
<b>1.5.28 Serviço de locação de helicóptero</b>						<b>5★SL</b>
Trata-se da existência de convênio ou acordo formal com empresa de locação de helicópteros, para disponibilizar o serviço de transporte desde as dependências do hotel, ou de outro local se assim apontado pelo hospede.						
<b>2. - ITENS ESPECÍFICOS</b>						
<b>2.1 - PORTARIA / RECEPÇÃO</b>						
<b>2.1.1 Área ou local específico para o serviço de portaria / recepção / lobby</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
O Setor de portaria/recepção compreende, normalmente, o espaço que vai desde a entrada do estabelecimento até o balcão da recepção.						

A área do “lobby” poderá ser utilizada, simultaneamente, como área de estar ou, apenas, como ponto obrigatório de passagem de quem chega ou sai do estabelecimento, conduzindo aos balcões de portaria, recepção e outros serviços.

<b>2.1.2 Local ou espaço para guarda de bagagem</b>						
a) fechado				4★	5★	5★SL
b) não necessariamente fechado	1★	2★	3★			

Refere-se à dependência onde são guardados os pertences do hóspede após ter ele desocupado a UH. Essa dependência deve ser fechada, no caso dos estabelecimentos de 4 e 5★ e 5★SL

<b>2.1.3 Local adequado para guarda de correspondência e mensagens</b>			3★	4★	5★	5★SL
--	--	--	----	----	----	------

Refere-se a existência de local apropriado na recepção, onde possam ser guardadas ordenadamente as correspondências, recados e documentos em geral, destinados ao hóspede

<b>2.1.4 Sistema adequado de envio / recebimento de mensagens</b>	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL
---	----	----	----	----	----	------

Refere-se a sistema que possibilita ao hóspede receber e enviar mensagens com confiabilidade.

<b>2.1.5 Sistema adequado de envio / recebimento de mensagens</b>		2★	3★	4★	5★	5★SL
---	--	----	----	----	----	------

Refere-se à existência de gerenciamento, por pessoa devidamente orientada, para a prestação de serviço organizado e seguro de guarda de bagagem.

<b>2.1.6 Política própria, definida para <i>check-in/check-out</i>, que estabeleça orientação específica para impedir:</b>	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL
a) qualquer forma de discriminação (racial religiosa e outras)						
b) uso do estabelecimento para exploração sexual, de menores, e outras atividades ilegais						

Refere-se à existência de normas, procedimentos e treinamento, de como se proceder na hora do *check-in/ check-out* do hóspede. Deverão conter os dados para registro dos hóspedes: data/horário de entrada e saída, tarifa, forma de pagamento, por quem foi feita a reserva, entre outros. Além disso, devem contemplar diversas orientações para que os funcionários possam saber lidar, eficazmente, com as mais variadas situações com que irão se deparar, como saída após o horário estabelecido para “check-out”, visitas ao hóspede no apartamento, etc.

<b>2.1.7 Sistemas integrados de controle, permitindo eficácia no <i>check-in /check-out</i></b>				4★	5★	5★SL
---	--	--	--	----	----	------

Refere-se à existência de sistema informatizado e integrados com os diversos setores e departamentos do hotel que permita, com rapidez e eficiência, informar à recepção o que o hóspede consumiu nas diversas dependências do hotel, ou todos os seus dados quando do *check-in*.

<b>2.1.8 Pessoal apto a prestar informações e serviços de interesse do hóspede, com presteza, eficiência e cordialidade:</b>	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL
a) sob supervisão permanente de gerente ou supervisor capacitado					5★	5★SL
b) falando fluentemente (mínimo de uma pessoa em cada turno) na portaria e na recepção, pelo menos:						
b1) Português e mais três línguas estrangeiras						5★SL
b2) Português e mais duas línguas estrangeiras					5★	
b3) Português e mais uma língua estrangeira				4★		

Refere-se à existência de manual, com normas e procedimentos, e treinamento, quando da seleção de funcionários, para que eles possuam instrução e capacitação suficientes para prestar as mais variadas informações e serviços para o hóspede, mesmo que esse atendimento, dependendo da categoria do hotel, exija fluência em língua estrangeira.

<b>2.1.9 Informações e folhetos turísticos</b>			3★	4★	5★	5★SL
--	--	--	----	----	----	------

Local apropriado na recepção, com folhetos e informações de ordem diversa sobre a cidade ou região, bem como funcionários aptos a prestar informações de interesse turístico do hóspede, como sejam, restaurantes, meios de transporte, atrativos, etc.

<b>2.1.10 Ambientação / conforto / decoração compatíveis com a categoria</b>	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL
--	----	----	----	----	----	------

Refere-se à verificação da compatibilidade da ambientação, conforto e decoração com a categoria do estabelecimento.

Considerar, na avaliação deste item, diferentes níveis de gradação para: o espaço disponível, os revestimentos e materiais utilizados e o nível de conforto que propiciam; a qualidade do mobiliário e sua disposição pelo

ambiente e a funcionalidade que permitem; a simplicidade, originalidade ou sofisticação dos objetos de decoração.

## 2.2 - ACESSOS E CIRCULAÇÕES

<b>2.2.1 Áreas adequadas e específicas para acesso e circulação fáceis e desimpedidos nas dependências do estabelecimento, inclusive para pessoas portadoras de deficiência física e/ou com necessidades especiais</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à existência de rampas, elevadores e demais facilidades de acesso para pessoas com necessidades especiais, assim como escadas e rotas de fuga desimpedidas para utilização em casos de emergência.

<b>2.2.2 Entrada de serviço independente</b>			<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à entrada do prédio destinada exclusivamente aos funcionários e fornecedores do estabelecimento, bem como às mercadorias. A entrada de serviço liga-se diretamente às áreas de cozinha, almoxarifado, depósitos e áreas administrativas.

<b>2.2.3 Identificação do acesso/circulação para orientação dos banhistas</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	--	-----------	-------------

Auto-explicativo.

<b>2.2.4 Sistema de sinalização interno que permita fácil acesso e circulação por todo o estabelecimento</b>			<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se ao conjunto de placas e painéis em locais estrategicamente colocados, de fácil visibilidade, para orientar o trânsito do hóspede nos diversos setores do estabelecimento. Ex: indicação de andares de uso comum, salões de reuniões com os nomes de cada salão, restaurantes e piscina e sua localização; orientação quanto ao número dos apartamentos em cada andar ou dependência do Setor Habitacional, etc.

Critério a ser utilizado: verificação da existência física.

<b>2.2.5 Ambientação / conforto / decoração compatíveis com a categoria</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação da compatibilidade da ambientação, conforto e decoração com a categoria do estabelecimento.

Considerar, na avaliação deste item, diferentes níveis de gradação para: o espaço disponível, os revestimentos e materiais utilizados e o nível de conforto que propiciam; a qualidade do mobiliário e sua disposição pelo ambiente e a funcionalidade que permitem; a simplicidade, originalidade ou sofisticação dos objetos de decoração.

## 2.3 - SETOR HABITACIONAL

<b>2.3.1 Todas as salas e quartos das UH com iluminação e ventilação de acordo com as normas vigentes para edificações</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Auto-explicativo.

<b>2.3.2 Todas as UH deverão ter banheiros privativos com ventilação direta para o exterior ou através de duto</b>		<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Auto-explicativo.

<b>2.3.3 Facilidades de informatização / mecanização, nas UH</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	--	-----------	-------------

Refere-se a facilidades para instalação de equipamentos de informatização/meccanização em um percentual das UH (conforme as conveniências do mercado), para atendimento das exigências desse tipo de clientela.

<b>2.3.4 Quarto de dormir com menor dimensão igual ou superior a 2,50m e área média igual ou superior a</b>						
<b>a) 18,00m<sup>2</sup> (100% das UH)</b>						<b>5★SL</b>
<b>b) 16,00m<sup>2</sup> (em no mínimo 90% das UH)</b>					<b>5★</b>	
<b>c) 14,00m<sup>2</sup> (em no mínimo 80% das UH)</b>				<b>4★</b>		
<b>d) 12,00m<sup>2</sup> (em no mínimo 70% das UH)</b>			<b>3★</b>			
<b>e) 10,00m<sup>2</sup> (em no mínimo 65% das UH)</b>		<b>2★</b>				
<b>f) 9,00m<sup>2</sup> (em no mínimo 65% das UH)</b>	<b>1★</b>					

Refere-se à existência de áreas úteis, nos quartos de dormir, em atendimento ao mínimo exigido para a categoria. Incluem-se nessas áreas o armário e/ou “closet” e o vestíbulo, quando existentes.

A menor dimensão (comprimento ou largura) da UH tem que ser sempre igual ou superior a 2,50m e a área média dos quartos deve atender às dimensões mínimas na percentagem exigida.

Os quartos de dormir conjugados com o ambiente de estar, embora diferenciados das suítes, ou por lhes faltarem paredes separando os dois ambientes, ou por carecer, um dos ambientes, de abertura para o exterior e ventilação

natural, deverão ter suas áreas calculadas somando-se as dos dois ambientes, não se admitindo, porém, que nenhum deles tenha área e dimensão mínima inferiores, respectivamente, a 9,00 m<sup>2</sup> e 2,50 m.

<b>2.3.5 Banheiro com área média igual ou superior a (em no mínimo 90% das UH):</b>						
a) 5,00m <sup>2</sup> (100% das UH)						5★SL
b) 4,00m <sup>2</sup> (em no mínimo 90% das UH)					5★	
c) 3,30m <sup>2</sup> (em no mínimo 80% das UH)				4★		
d) 3,00m <sup>2</sup> (em no mínimo 70% das UH)			3★			
e) 2,30m <sup>2</sup> ( em no mínimo 65% das UH)		2★				
f) 1,80m <sup>2</sup> ( em no mínimo 65% das UH)	1★					

Refere-se à existência de áreas úteis, nos banheiros, que em média atendam o valor mínimo estabelecido para a categoria.

No caso de existir lavatório localizado fora do banheiro, as áreas onde se situa esse lavatório e aquela necessária a sua circulação serão consideradas como incluídas no banheiro para fins de atendimento deste item.

<b>2.3.6 UH do tipo suíte com sala de estar de área média igual ou superior</b>						
a) 12,00m <sup>2</sup> (em 100% das UH's)						5★SL
b) 11,00m <sup>2</sup>					5★	
c) 10,00m <sup>2</sup>				4★		
d) 9,00m <sup>2</sup>			3★			
e) 9,00m <sup>2</sup>		2★				

Refere-se à existência de um percentual de UH, fixado à conveniência do estabelecimento, do tipo suíte, que é uma unidade habitacional constituída, no mínimo, de quarto de dormir para uso exclusivo do hóspede, sala de estar e banheiro privativo. O quarto de dormir deverá estar fisicamente separado da sala de estar por parede, com porta de comunicação.

Além das áreas mínimas exigidas para a sala de estar, estas deverão ser equipadas, ao menos, com um sofá, duas poltronas e mesa de centro ou lateral.

Critério a ser utilizado: verificação, caso existam suítes, das áreas de suas salas de estar, em obediência aos mínimos exigidos e do mobiliário básico.

No caso dos hotéis 5★SL será exigido 20% das UH do tipo suíte

<b>2.3.7 UH do tipo suíte e/ou unidades conversíveis em suítes</b>				4★	5★	5★SL
--	--	--	--	----	----	------

Auto-explicativo.

<b>2.3.8 Portas duplas de comunicação entre UH conjugáveis ou sistema que só possibilite sua abertura, quando por iniciativa dos ocupantes de ambas as UH's</b>	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL
---	----	----	----	----	----	------

Auto-explicativo.

<b>2.3.9 Tranca interna nas UH</b>	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL
------------------------------------	----	----	----	----	----	------

Refere-se à obrigatoriedade do uso de trancas, que só podem ser acionadas pelo hóspede quando o mesmo se encontrar no interior da UH. A complexidade dessas trancas e sua sofisticação devem variar com a categoria do estabelecimento.

<b>2.3.10 Rouparias auxiliares no setor habitacional</b>					5★	5★SL
--	--	--	--	--	----	------

Refere-se a local fechado e exclusivo, destinado à guarda de roupa limpa de cama e banho, situado nos setores habitacionais.

Critério a ser utilizado: quando o prédio for de partido vertical deve existir no mínimo uma rouparia para cada 3 pavimentos e, no caso de partido horizontal, a quantidade de rouparias dependerá das necessidades do Setor Habitacional.

<b>2.3.11 Local específico para material de limpeza</b>				4★	5★	5★SL
---	--	--	--	----	----	------

Refere-se a local fechado para uso exclusivo da guarda do material de limpeza situado nos setores habitacionais.

Critério a ser utilizado: no mínimo um local, para cada três pavimentos, quando o prédio for de partido vertical, e de acordo com as necessidades dos setores habitacionais, no caso de partido horizontal.

<b>2.3.12 Climatização adequada em 100% das UH</b>			3★	4★	5★	5★SL
--	--	--	----	----	----	------

Refere-se à verificação da existência de equipamento adequado à climatização (refrigeração/calefação) na UH.

<b>2.3.13 TV a cores, equipamento de vídeo cassete e DVD em 100% das UH, além de TV por assinatura a cabo ou por antena parabólica</b>						5★SL
--	--	--	--	--	--	------

<b>2.3.14 TV a cores em 100% das UH, TV a cabo ou por antena parabólica</b>					4★	5★	
A TV por assinatura a cabo ou por antena parabólica deverá permitir a existência de, no mínimo, canais específicos para notícias, esportes, “shows” e filmes. No caso dos hotéis 5★SL deverão estar disponíveis pelo menos 2 canais em 2 línguas estrangeiras, e também serviço de contratação de programas especiais, comumente chamados de “pay per view”.							
<b>2.3.15 TV em 100% das UH</b>				3★			
Auto-explicativo.							
<b>2.3.16 Mini refrigerador em 100% das UH</b>				3★	4★	5★	5★SL
Para os hotéis de 5★ e 5★SL o mini refrigerador deverá estar previamente abastecido, no mínimo, com água mineral, sucos, refrigerantes e cerveja, e mais artigos de aperitivo							
<b>2.3.17 Água potável disponível na UH</b>	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL	
Auto-explicativo.							
<b>2.3.18 Café da manhã no quarto</b>					4★	5★	5★SL
Refere-se à existência de serviço de café da manhã oferecido na UH, ainda que sujeito à cobrança à parte, bem como de lista de artigos que este café da manhã inclui, para conhecimento do hóspede. No caso dos hotéis 5★SL a lista de artigos deverá ser apresentada em português e pelo menos mais 2 línguas estrangeiras							
<b>2.3.19 Armário, “closet” ou local específico para a guarda de roupas em 100% das UH</b>	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL	
Autoexplicativo.							
<b>2.3.20 Mesa de cabeceira simples para cada leito ou dupla entre dois leitos, ou equipamento similar, em 100% das UH</b>		2★	3★	4★	5★	5★SL	
Para cada leito, deverá existir uma pequena mesa de apoio ou suporte. Quando entre duas camas houver uma única mesa de cabeceira, esta deverá ter as dimensões mínimas de 0,60m x 0,40m.							
<b>2.3.21 Lâmpada de leitura junto às cabeceiras em 100% das UH</b>				3★	4★	5★	5★SL
A lâmpada de leitura deve existir na quantidade correspondente ao número de ocupantes previsto para a Unidade Habitacional.							
<b>2.3.22 Sonorização ou rádio controlada pelo hóspede</b>							
<b>a) em 100% das UH</b>						5★	5★SL
<b>b) em 80% das UH</b>					4★		
Refere-se à existência de sistema de som ambiente, ou rádio com no mínimo três canais, comandados na UH pelo hóspede.							
<b>2.3.23 Comando de aparelhos de som, ar condicionado, luz e TV em 100% das UH</b>						4★	5★
						5★SL	
Trata-se de comando geral ou individualizado (com controle remoto, por exemplo) que permita ao hóspede controlar todas as luzes, e os aparelhos eletro-eletrônicos existente no apartamento, bem como suas funções (canais de TV etc.). Para hotéis 5★SL comando deverá compreender, inclusive, o controle do ar condicionado, para climatização (refrigeração/aquecimento) do ambiente.							
<b>2.3.24 Ramais telefônicos em 100% das UH</b>				3★	4★	5★	5★SL
Trata-se de sistema de telefones instalados nas UH que devem permitir ligações internas e externas.							
<b>2.3.25 Porta malas em:</b>							
<b>a) 100% das UH</b>				3★	4★	5★	5★SL
<b>b) 50% das UH</b>		2★					
Auto-explicativo.							
<b>2.3.26 Cortina ou similar em 100% das UH</b>				3★	4★	5★	5★SL
Auto-explicativo.							
<b>2.3.27 Vedação opaca nas janelas em 100% das UH</b>					4★	5★	5★SL
A vedação opaca deve permitir níveis de luminosidade adequados ao repouso dos hóspedes, chegando, até, em algumas Unidades Habitacionais, à utilização de “black-out” que permita o sono diurno.							

<b>2.3.28 Mesa de refeições com um assento por leito em 100% das UH</b>					4★	5★	5★SL
Considera-se atendido o item, com a existência de equipamento que permita a realização de refeições nas UH, de forma confortável, com no mínimo um assento para cada leito.							
<b>2.3.29 Mesa de trabalho com iluminação própria e ponto de energia e telefone, possibilitando o uso de aparelhos eletrônicos pessoais</b>						5★	5★SL
Trata-se de mesa com dimensões adequadas para que o hóspede possa escrever e ler. Deve ser servida por cadeira específica, iluminação direta, linhas telefônicas para fax-modem, tomada tripolar (para microcomputador e impressora), tomada bipolar (para recarregador de telefone celular). A quantidade de tomadas deverá ser suficiente para que se possa utilizar os equipamentos acima descritos, simultaneamente.							
<b>2.3.30 Espelho de corpo inteiro em 100% das UH</b>					4★	5★	5★SL
Trata-se de espelho de boa qualidade, instalado na UH, independente do espelho do banheiro, com dimensões de 1,20m x 0,40m, no mínimo, ou com área equivalente que permita a observação, de corpo inteiro, de uma pessoa adulta.							
<b>2.3.31 Cofres para guarda de valores para</b>							
a) 100% das UH						5★	5★SL
b) 60 % das UH					4★		
Trata-se de cofres de pequenas dimensões fixados rigidamente nas UH, via de regra no interior dos armários ou do “closet”, com sistema de fechamento sob controle exclusivo do hóspede. Este sistema de fechamento poderá ser mecânico ou eletrônico, mas sempre de abertura exclusiva pelo hóspede.							
<b>2.3.32 Camas com dimensões superiores às normais e travesseiros antialérgicos</b>						5★	5★SL
Refere-se à existência de camas com dimensões especiais, de, no mínimo: - para casal: 2,00m de comprimento x 1,40m de largura, - para solteiro: 2,00m de comprimento x 1,20m de largura.							
<b>2.3.33 Acessórios básicos em 100% das UH (sabonete, dois copos, cesta de papéis do banheiro)</b>	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL	
Auto-explicativo.							
<b>2.3.34 Água quente em 100% das UH:</b>							
a) em todas as instalações						5★	5★SL
b) no chuveiro e lavatório				4★			
c) no chuveiro	1★	2★	3★				
Nos dois primeiros casos (letras “a” e “b”), a temperatura da água aquecida pode ser controlada pelo hóspede e o sistema deve aquecer uniformemente a água e funcionar durante 24 horas. Já no último caso (letra “c”), embora o aquecimento também seja uniforme, durante as 24 horas, a temperatura da água não precisa, via de regra, ser regulada de acordo com a preferência do hóspede.							
<b>2.3.35 Lavatório com bancada e espelho, em 100% das UH</b>					4★	5★	5★SL
Auto-explicativo.							
<b>2.3.36 Bidê ou ducha manual em 100% das UH</b>				3★	4★	5★	5★SL
Auto-explicativo.							
<b>2.3.37 Índice de iluminação suficiente para uso do espelho do banheiro, em 100% das UH</b>				3★	4★	5★	5★SL
Auto-explicativo.							
<b>2.3.38 Tomada a meia altura para barbeador em 100% das UH</b>				3★	4★	5★	5★SL
Auto-explicativo.							
<b>2.3.39 Indicação de voltagem das tomadas em 100% das UH</b>	1★	2★	3★	4★	5★	5★SL	
Auto-explicativo.							
<b>2.3.40 Extensão telefônica em 100% dos banheiros das UH</b>						5★	5★SL
Capaz de permitir, ao menos, o recebimento de ligações externas.							
<b>2.3.41 Box de chuveiro com área igual ou superior a 0,80 m2 em 100% das UH</b>				3★	4★	5★	5★SL

Auto-explicativo.

<b>2.3.42 Banheira em 30% das Suíte</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	--	-----------	-------------

Auto-explicativo.

<b>2.3.43 Vedação para o box em 100% das UH</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à vedação flexível (cortina) ou rígida (vidro temperado, acrílico) para o box, destinada a isolar adequadamente a área seca da molhada, evitando que a área externa ao box se molhe, durante o banho.

<b>2.3.44 Suporte ou apoio para produtos de banho, no box, em 90% das UH</b>				<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	-----------	-----------	-----------	-------------

Auto-explicativo.

<b>2.3.45 Acessórios complementares composto por 5 amenidades</b>						
---	--	--	--	--	--	--

<b>a) em 100% das UH</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--------------------------	--	--	--	-----------	-----------	-------------

<b>b) disponibilizados para uso do hóspede</b>			<b>3★</b>			
--	--	--	-----------	--	--	--

Estas amenidades que visam dar conforto ao hóspede poderão ser constituídas de material para escrever, saco de roupa para lavanderia, fósforos, polidor de sapatos, cesta de papéis no quarto da UH, etc.

<b>2.3.46 Outros acessórios em 100% das UH (touca de banho, escova e pasta de dentes, shampoo, creme condicionador, creme hidratante, secador de cabelos, roupão, espelho com lente de aumento, lixa, cotonete, espuma de banho, sais de banho, etc.)</b>						
---	--	--	--	--	--	--

<b>a) mínimo de oito</b>						<b>5★SL</b>
--------------------------	--	--	--	--	--	-------------

<b>b) mínimo de seis</b>					<b>5★</b>	
--------------------------	--	--	--	--	-----------	--

<b>c) mínimo de quatro</b>				<b>4★</b>		
----------------------------	--	--	--	-----------	--	--

Auto-explicativo.

<b>2.3.47 Revestimentos, pisos, forrações, mobiliários e decoração com equipamentos de 1ª linha</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	--	-----------	-------------

Os materiais utilizados nos revestimentos, pisos, forrações, mobiliários e decoração devem incluir-se entre aqueles considerados “top” de linha, por fabricantes, arquitetos, revistas e lojas especializadas. No caso dos hotéis **5★SL** estes materiais deverão conferir suntuosidade à UH.

<b>2.3.48 Limpeza diária</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à existência de limpeza diária de todas as UH. Deverá existir sistema para controle e acompanhamento dessa limpeza.

<b>2.3.49 Frequência de troca de roupas de cama a cada mudança de hóspede e:</b>						
--	--	--	--	--	--	--

<b>a) diariamente se desejado pelo hóspede</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	-----------	-----------	-------------

<b>b) em dias alternados se desejado pelo hóspede</b>			<b>3★</b>			
---	--	--	-----------	--	--	--

<b>c) duas vezes por semana se desejado pelo hóspede</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>				
--	-----------	-----------	--	--	--	--

Auto-explicativo.

<b>2.3.50 Frequência de troca de roupas de banho a cada mudança de hóspede e:</b>						
---	--	--	--	--	--	--

<b>a) diariamente se desejado pelo hóspede</b>			<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	-----------	-----------	-----------	-------------

<b>b) em dias alternados se desejado pelo hóspede</b>		<b>2★</b>				
---	--	-----------	--	--	--	--

<b>c) duas vezes por semana se desejado pelo hóspede</b>	<b>1★</b>					
--	-----------	--	--	--	--	--

Auto-explicativo.

<b>2.3.51 Serviço “Não perturbe”, “Arrumar o quarto”</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Refere-se à existência de sistemática pela qual o hóspede solicita – e é atendido pronta e eficazmente – os serviços de não ser incomodado no apartamento (“Não Perturbe”) e de providenciar a arrumação da Unidade Habitacional (“Arrumar Quarto”).

<b>2.3.52 Detalhes especiais de cordialidade</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	--	-----------	-------------

Refere-se ao gerenciamento de sistema de oferecimento de brindes, cartões de boas-vindas, cestas de flores/frutas, vinhos e outros, para tratamento, com especial deferência, ao hóspede.

Critério a ser utilizado: verificar se existem, ou como são disponibilizados, os brindes oferecidos e se há sistema e critérios de gestão para seleção de pessoas e sua distribuição.

<b>2.3.53 Computador com acesso veloz à internet em 100% das UH's</b>						<b>5★SL</b>
---	--	--	--	--	--	-------------

Refere-se à existência de equipamentos de informática em todas as UH's, em perfeito estado de conservação e funcionamento e com conectividade veloz à internet (banda larga)

<b>2.3.54 Ambientação / conforto / decoração compatíveis com a categoria</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação da compatibilidade da ambientação, conforto e decoração com a categoria do estabelecimento.

Considerar, na avaliação deste item, diferentes níveis de gradação para: o espaço disponível, os revestimentos e materiais utilizados e o nível de conforto que propiciam; a qualidade do mobiliário e sua disposição pelo ambiente e a funcionalidade que permitem; a simplicidade, originalidade ou sofisticação dos objetos de decoração.

## 2.4 - ÁREAS SOCIAIS

<b>2.4.1 Relação de áreas sociais/estar por UH (não incluída a circulação) de:</b>						
a) 2,50m <sup>2</sup>						<b>5★SL</b>
b) 2,00m <sup>2</sup>					<b>5★</b>	
c) 1,50m <sup>2</sup>				<b>4★</b>		
d) 1,00m <sup>2</sup>			<b>3★</b>			
e) 0,50m <sup>2</sup>	<b>1★</b>	<b>2★</b>				

Refere-se à relação existente entre as áreas sociais e o número de Unidades Habitacionais. Entende-se por áreas sociais o somatório das seguintes áreas de acesso e uso comum dos hóspedes:

- portaria, “hall” de recepção e bar (se situado nas áreas sociais), excluídas as áreas internas aos balcões de atendimento;
- ambientes de estar, de TV, de jogos, e de leitura;
- terraços cobertos e equipados com móveis de estar (não incluídos os das Unidades Habitacionais).

Somente considerar-se-ão incluídas nas áreas sociais, com suas áreas computadas para os fins de atendimento deste item/padrão, as salas de jogos localizadas no prédio principal e integradas e interligadas com as demais áreas sociais, cuja destinação seja múltipla, com ambientes específicos para jogos diversos, leitura e conversação.

Σ S Sociais (somatório das áreas sociais)

Nº total UH (número total de unidades habitacionais)

Critério a ser utilizado: somar as áreas, verificar o total de UH, estabelecer a relação entre elas e verificar se essa relação supera a metragem quadrada mínima estabelecida para a categoria.

<b>2.4.2 Banheiros sociais, masculino e feminino, separados entre si, com ventilação natural ou forçada, com compartimento especial, adaptado para pessoas com necessidades especiais, respeitando as normas e leis em vigor</b>			<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação da existência de banheiros sociais, masculino e feminino, nas áreas sociais.

Os banheiros sociais masculino e feminino, separados, compõem-se, no mínimo de: lavatório e bacia sanitária, sendo que no masculino é recomendável acrescentar-se mictórios independentes. Eles deverão estar equipados ainda com acessórios mínimos, tais como: espelho de “toilets” sobre o lavatório, sistema de secagem de mãos, saboneteira e cesta de papéis. Os pisos e paredes deverão ser revestidos de material impermeável e de fácil limpeza. A iluminação poderá ser artificial e a exaustão, quando não houver aberturas para o exterior, por meio de dutos. O banheiro social, com facilidades para pessoas com necessidades especiais, pode ser uma unidade específica para uso exclusivo dos mesmos, ou o banheiro de uso comum dotado de padrões de acessibilidade que permitam a utilização, pela pessoa com necessidades especiais, de pelo menos uma peça de cada tipo, obedecendo as leis em vigor.

Critério a ser utilizado: verificar a existência dos banheiros sociais, separados por sexo, e a possibilidade de sua utilização por pessoas com necessidades especiais, caso não haja banheiros específicos para seu uso. A exigência quanto a pessoas com necessidades especiais deve observar o item 1.1.5.

<b>2.4.3 Estacionamento com número de vagas igual ou superior a 10% do número total de UH com local apropriado para embarque/desembarque de pessoas portadoras de deficiência física e/ou com necessidades especiais, devidamente sinalizado prevendo manobreiro.</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	--	-----------	-------------

Refere-se à verificação da existência de vagas à disposição dos hóspedes (cobertas ou não), localizadas no próprio prédio, ou ainda fora do estabelecimento, desde que haja contrato de locação e manobrista habilitado. No local para embarque/desembarque de pessoas com necessidades especiais devem existir placas indicativas (com simbologia internacional) colocadas a uma altura que permita sua rápida identificação. Havendo diferença de nível entre a rua e a entrada social do estabelecimento, ou para o ingresso ao seu interior, o desnível deverá ser vencido através de rampas, ou, dependendo da data de aprovação do projeto (após 12/08/87), deverão existir meios para o atendimento deste requisito.

<b>2.4.4 Climatização adequada nas áreas sociais</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação da existência de equipamento ou sistema adequado à climatização (refrigeração/calefação) no setor social.

<b>2.4.5 Revestimentos, pisos, forrações, mobiliários e decoração com materiais de 1ª linha</b>						<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	--	--	-----------	-------------

Refere-se à verificação da qualidade dos materiais utilizados nos revestimentos, mobiliário e decoração, que deverão estar entre os “top” de linha. No caso dos hotéis **5!SL** deverão conferir suntuosidade.

Critério a ser utilizado: análise visual do tipo de material, que deverá ser de 1ª linha, nos revestimentos, mobiliário e decoração. Os revestimentos dos banheiros devem ser de material resistente, liso, impermeável e lavável.

<b>2.4.6 Tratamento paisagístico</b>						<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--------------------------------------	--	--	--	--	--	-----------	-------------

Refere-se à verificação de tratamento paisagístico nas áreas sociais.

Critério utilizado deverá ser a análise visual do tratamento paisagístico, nas áreas internas e/ou externas, através de demonstração de conservação e manutenção permanentes.

<b>2.4.7 Heliponto</b>							<b>5★SL</b>
------------------------	--	--	--	--	--	--	-------------

Auto-explicativo

<b>2.4.8 Musica ao vivo em pelo menos um dos ambientes sociais</b>							<b>5★SL</b>
--	--	--	--	--	--	--	-------------

Refere-se a existência de evidências objetivas comprovadas através de contratos de serviços, instrumentos e equipamentos e exame in loco de que o hotel disponibiliza musica ao vivo a seus hóspedes sejam no lobby, recepção bares ou outra área social de concentração de hóspedes, pelo menos nos horários de maior concentração nestes locais.

<b>2.4.9 Ambientação / conforto / decoração compatíveis com a categoria</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação da compatibilidade da ambientação, conforto e decoração com a categoria do estabelecimento.

Considerar, na avaliação deste item, diferentes níveis de gradação para: o espaço disponível, os revestimentos e materiais utilizados e o nível de conforto que propiciam; a qualidade do mobiliário e sua disposição pelo ambiente e a funcionalidade que permitem; a simplicidade, originalidade ou sofisticação dos objetos de decoração.

## 2.5 - COMUNICAÇÕES

<b>2.5.1 Equipamento telefônico nas áreas sociais</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Auto-explicativo.

<b>2.5.2 Local apropriado para ligações telefônicas nas áreas sociais, com privacidade</b>					<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Refere-se à existência de local com privacidade para ligações telefônicas.

A privacidade poderá ser garantida através de espaço adequado, cabine telefônica, ou similar. Poderá localizar-se junto à recepção, à disposição dos hóspedes e com fácil acesso pela área social, oferecendo privacidade ao hóspede durante o seu uso.

<b>2.5.3 Central telefônica, com ramais em todos os setores</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Refere-se à existência de central telefônica, conectada a todos os setores do hotel, inclusive as UH. A central telefônica deverá ter ramais em todos os setores do estabelecimento e deverá estar em perfeitas condições de uso. Nas demais categorias, onde houver este tipo de serviço, deverão ser obedecidos os mesmos critérios.

<b>2.5.4 Serviço telefônico eficaz, com equipamento apropriado</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à existência de serviço telefônico capaz de assegurar, com eficácia, as comunicações externas e internas do hóspede. A eficácia do serviço telefônico deverá ser garantida através de equipamentos com quantidade e qualidade suficientes para o porte do estabelecimento.

<b>2.5.5 Equipamento para fax</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
-----------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Auto-explicativo.

## 2.6 - ALIMENTOS E BEBIDAS

<b>2.6.1 Área de restaurante compatível com a quantidade de UH, com ambientes distintos e acessíveis para pessoas em cadeiras de rodas</b>							
--	--	--	--	--	--	--	--

a) de no mínimo 1,00m2 por lugar							<b>5★SL</b>
b) de no mínimo 0,80m2 por lugar				<b>4★</b>	<b>5★</b>		

Refere-se à compatibilidade da área de restaurante com o número de UH.

Restaurantes são salas, com cozinha separada, onde são servidas as refeições diárias, por pessoal devidamente treinado. As áreas dos restaurantes são aquelas ocupadas pelas mesas, cadeiras e outros equipamentos inerentes, inclusive a área de circulação dos usuários. Para este cálculo será considerado o somatório das áreas das salas de refeições de todos os restaurantes existentes no estabelecimento. As facilidades que deverão existir para os pessoas com necessidades especiais física são as constantes na NBR 9050, observado o item 1.1.5, da Matriz de Classificação.

Critério a ser utilizado: verificar a existência de restaurante com capacidade compatível com o número de UH, com área mínima de 1,00m<sup>2</sup> por lugar para hotéis 5★SL e com área mínima de 0,80m<sup>2</sup> para hotéis 4★ e 5★ e com facilidades para utilização por pessoas com necessidades especiais.

<b>2.6.2 Ambiente para café da manhã / refeições leves</b>				<b>3★</b>		
As áreas das salas de refeições são todas aquelas ocupadas por mesas, cadeiras e outros equipamentos inerentes, incluindo a área de circulação dos usuários e do pessoal de serviço.						
<b>2.6.3 Ambiente de bar</b>						
a) Mínimo de dois						<b>5★SL</b>
b) Mínimo de um				<b>4★</b>	<b>5★</b>	
Os bares são instalações próprias para servir bebidas em balcão e/ou pequenas mesas, com a presença de “barman”. A área de serviço do bar, atrás do balcão, deve possuir local para a guarda de copos e garrafas, pia para a lavagem de copos e refrigerador para a guarda de bebidas e gelo. Sempre que o bar servir bebidas apenas no balcão, este deve dispor de assentos ao longo do mesmo.						
<b>2.6.4 Copa central para o preparo de lanches e café da manhã</b>						<b>5★SL</b>
Copa central é uma dependência própria e separada da cozinha, que tem por objetivo o preparo e distribuição do café da manhã e de pratos leves para o “Room Service” e Sala de Cafê. Deverá ser obrigatória, também, a sua existência, se, em outras categorias, os estabelecimentos oferecerem estes serviços.						
<b>2.6.5 Despensa para abastecimento diário da cozinha</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
A despensa é a área específica destinada a suportar uma quantidade de alimentos suficientes para o uso diário a cozinha do estabelecimento.						
<b>2.6.6 Climatização adequada nos restaurantes, bares e outros</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
Refere-se à verificação da existência de sistema ou equipamento adequado à climatização (refrigeração/calefação) no setor de Alimentos e Bebidas.						
<b>2.6.7 Aparador, carrinho, gueridon ou similar</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
Trata-se de móvel destinado à guarda de louças, talheres, copos, toalhas e guardanapos limpos para distribuição.						
<b>2.6.8 Toalhas e guardanapos de tecido</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
Auto-explicativo.						
<b>2.6.9 Baixelas e talheres de prata, inox, ou material equivalente</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
Considera-se baixela o conjunto completo e uniforme de utensílios para o serviço das mesas da sala de refeições, cujo material deverá ser de prata, inox ou material equivalente, verificando se estão em perfeitas condições de uso e apresentação. Os materiais utilizados devem incluir-se entre aqueles considerados “top” de linha, por fabricantes, arquitetos, revistas e lojas especializadas. Caso as demais categorias de hotéis ofereçam serviços em sala de refeições, também deverão ter baixelas que, no entanto, poderão ser de outro material, dependendo da categoria do estabelecimento.						
<b>2.6.10 Pratos de porcelana ou equivalente de 1ª linha</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
Os pratos deverão ser de porcelana ou material incluído entre aqueles considerados “top” de linha, por fabricantes, arquitetos, revistas e lojas especializadas e deverão estar em perfeitas condições de uso e apresentação. Caso as demais categorias de hotéis ofereçam serviços em sala de refeições, também deverão ter jogos uniformes de pratos que, no entanto, poderão ser de outro material, dependendo da categoria. Critério a ser utilizado: verificação da existência, da quantidade e da qualidade dos pratos.						
<b>2.6.11 Copos tipo cristal</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>

Refere-se à verificação da existência de copos tipo cristal.

As características principais dos copos tipo cristal são: limpidez, transparência e sonoridade. Apresentam alto índice de refração e não possuem defeitos. Devem estar em perfeitas condições de uso e apresentação. Caso as

demais categorias de hotéis ofereçam serviços em sala de refeições, também deverão ter jogos uniformes de copos, que, no entanto, poderão ser de outro material, dependendo da categoria.

<b>2.6.12 Câmaras frigoríficas ou equipamento similar</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Câmara frigorífica é o compartimento equipado por uma unidade de refrigeração completa. A porta, as paredes e o piso deverão ser revestidos de material impermeável e isolante térmico, admitindo-se sua substituição por equipamento similar, desde que em perfeitas condições de uso.

<b>2.6.13 Sistema de exaustão mecânica no ambiente</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	-----------	-----------	-------------

A exaustão mecânica no ambiente da cozinha/copa, geralmente através de duto, é feita por equipamento para renovação do ar, localizado na parede, com motores blindados acoplados ao mesmo.

<b>2.6.14 Telas nas áreas de serviço com aberturas para o exterior</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

As telas deverão ter trama pequena o suficiente para impedir a entrada de insetos, roedores e pequenos animais, devendo estar bem fixadas, conservadas e presentes em todas as aberturas para o exterior.

<b>2.6.15 Critérios específicos de qualificação do cozinheiro</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	--	-----------	-------------

Refere-se à verificação da existência de critérios escritos para a qualificação do cozinheiro.

Critério a ser utilizado: verificar registros e o nível de capacitação do cozinheiro em função dos critérios que lhe foram exigidos, pelo estabelecimento, para admissão e operação.

<b>2.6.16 Critérios específicos de qualificação do “barman”</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	--	-----------	-------------

Auto-explicativo.

<b>2.6.17 Serviço de alimentação, com qualidade e em níveis compatíveis com a categoria do estabelecimento:</b>						
<b>a) 24 horas de atendimento em restaurante de padrão internacional, com cardápio trilingüe.</b>						<b>5★SL</b>
<b>b) adega e “sommelier”</b>						<b>5★SL</b>
<b>c) almoço e jantar, de padrão internacional, no restaurante principal</b>					<b>5★</b>	
<b>d) almoço e jantar no restaurante principal</b>				<b>4★</b>		
<b>e) café da manhã e nas refeições leves eventualmente oferecidas</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>

Refere-se à verificação do padrão de alimentação, bem como de detalhes no atendimento do restaurante (qualidade dos alimentos, matéria-prima, apresentação, etc.).

Todas as atividades, instalações, equipamentos e ambientes do Setor de Alimentos e Bebidas deverão obedecer a procedimentos e instruções de trabalho escritos que padronizem a forma de atendimento à Legislação e Regulamentos Sanitários aplicáveis quanto a recebimento, armazenamento, manuseio, preparação e serviços.

<b>2.6.18 Ambientação / conforto / decoração compatíveis com a categoria</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação da compatibilidade da ambientação, conforto e decoração com a categoria do estabelecimento.

Considerar, na avaliação deste item, diferentes níveis de gradação para: o espaço disponível, os revestimentos e materiais utilizados e o nível de conforto que propiciam; a qualidade do mobiliário e sua disposição pelo ambiente e a funcionalidade que permitem; a simplicidade, originalidade ou sofisticação dos objetos de decoração.

## 2.7 - LAZER

<b>2.7.1 Sala de ginástica / musculação com instrutor</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	--	-----------	-------------

Refere-se à verificação da existência de dependência apropriada para o uso de aparelhos de ginástica e/ou musculação, com instrutor. O instrutor deverá apresentar qualificação específica. No caso dos hotéis **5★SL** deverá estar disponível profissionais para atendimento profissionalizados, comumente conhecidos como “personal trainer” e serviços de massagens com profissionais habilitados

<b>2.7.2 Sauna seca ou a vapor, com sala de repouso</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	--	-----------	-------------

A sauna a vapor utiliza revestimentos impermeáveis e não porosos, capazes de enfrentar um ambiente úmido e quente. O ar saturado de vapor de água gerado é controlado por equipamento próprio. A temperatura máxima suportável é de 50 °C. A sauna seca permite suportar temperaturas de até 120 °C e é revestida de madeira. Como parte integrante da sauna, é obrigatória a presença de uma sala de repouso, equipada com móveis especiais para descanso, sanitários, vestiário e, principalmente, ducha de água fria. Os equipamentos e móveis devem estar em perfeitas condições de uso.

<b>2.7.3 Equipamentos de ginástica</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	--	-----------	-------------

Esses equipamentos são os tradicionalmente existentes em academias, para desenvolver a musculatura de braços, pernas e abdômen.

<b>2.7.4 Ambiente reservado para leitura, visitas, jogos e outros</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
<p>A sala de leitura é ambiente exclusivo, equipado com iluminação e mobiliário adequados, inclusive para acomodar livros, jornais e revistas. O ambiente da sala de leitura deverá ser tranqüilo e permitir a concentração. A sala de jogos de mesa deverá situar-se em ambiente específico, de uso exclusivo dos hóspedes do estabelecimento. A sala de jogos de mesa poderá estar equipada com mesas para jogos de xadrez, damas, bilhares, sinuca, ping-pong, dominó e outros permitidos, bem como aparelhos de recreação. A área deste ambiente destinado a lazer múltiplo pode, também, ser considerada como área social, nos termos do item 2.4.1. Deverá ser verificado se existe área suficiente para o mobiliário e equipamentos, de acordo com o porte do estabelecimento. As dependências e o material deverão estar em condições perfeitas de uso.</p>						
<b>2.7.5 Piscina climatizada</b>						<b>5★SL</b>
<p>Refere-se à existência de equipamentos apropriados de piscina que tenha como medidas mínimas 4 x 12 m e mantenha serviço especializado de guarda-vidas e água com temperatura adequada.</p>						
<b>2.7.6 Ambientação / conforto / decoração compatíveis com a categoria</b>					<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
<p>Refere-se à verificação da compatibilidade da ambientação, conforto e decoração com a categoria do estabelecimento. Considerar, na avaliação deste item, diferentes níveis de gradação para: o espaço disponível, os revestimentos e materiais utilizados e o nível de conforto que propiciam; a qualidade do mobiliário e sua disposição pelo ambiente e a funcionalidade que permitem; a simplicidade, originalidade ou sofisticação dos objetos de decoração.</p>						
<b>2.8 - REUNIÕES / ESCRITÓRIO VIRTUAL</b>						
<b>2.8.1 Ambiente adequado para reuniões/escritório virtual</b>					<b>4★</b>	<b>5★</b>
<p>O hotel deverá possuir área, normalmente localizada nas salas de apoio ao salão de reuniões e convenções, com detalhes arquitetônicos (revestimentos, acomodações, acústica, etc.) e instalações eletro-eletrônicas capazes de torná-la prontamente reversível em ambiente - escritório virtual - que atenda aos desejos do hóspede ou cliente em utilizá-la para suas atividades profissionais e reuniões de negócio.</p>						
<b>2.8.2 Equipamentos para reuniões/escritório virtual</b>					<b>4★</b>	<b>5★</b>
<p>Esses equipamentos compreendem: aparelhos de fax, máquinas para reprodução xerográficas, computadores em versões atuais, modem, conexão com Internet ou similar, vídeo-cassete, TV, aparelhos retroprojetores, telas para projeção, aparelhos de projeção de slides, e tudo o mais que possa servir de apoio para convenções e reuniões. O avaliador deverá verificar a existência ou capacidade de disponibilização desses equipamentos para que reuniões/convenções ocorram simultaneamente no estabelecimento (de acordo com o número de salas destinadas para este fim), aceitando-se contrato de locação. Além do contrato de manutenção com firma especializada, os equipamentos deverão estar em perfeitas condições de uso. Nas demais categorias onde houver este tipo de dependência, deverão ser utilizados os mesmos critérios.</p>						
<b>2.8.3 Qualidade dos serviços prestados (“coffee break” e outros)</b>					<b>4★</b>	<b>5★</b>
<p>A comprovação deverá ser feita através de critério do avaliador no ato da vistoria, atentando-se para o bom funcionamento dos serviços de apoio (“coffee-break”, limpeza dos ambientes do setor). No caso de terceirização do serviço, o contrato atualizado deverá ser apresentado. Nas demais categorias onde houver este tipo de serviço, deverão ser utilizados os mesmos critérios.</p>						
<b>2.8.4 Ambientação / conforto / decoração compatíveis com a categoria</b>					<b>4★</b>	<b>5★</b>
<p>Refere-se à verificação da compatibilidade da ambientação, conforto e decoração com a categoria do estabelecimento. Considerar, na avaliação deste item, diferentes níveis de gradação para: o espaço disponível, os revestimentos e materiais utilizados e o nível de conforto que propiciam; a qualidade do mobiliário e sua disposição pelo ambiente e a funcionalidade que permitem; a simplicidade, originalidade ou sofisticação dos objetos de decoração.</p>						
<b>2.9 - SERVIÇOS ADICIONAIS</b>						
<b>2.9.1 Ambientes, instalações e/ou equipamentos adequados destinados a salão de beleza, “baby-sitter”, venda de jornais e revistas, “drugstore”, loja de conveniência, locação de automóveis, reserva em espetáculos, agência de turismo, câmbio,</b>						

<b>transporte especial e outros</b>							
<b>a) mínimo de seis</b>							<b>5★SL</b>
<b>b) mínimo de três</b>						<b>5★</b>	

Estes serviços adicionais implicam na existência de instalações, ambientes e equipamentos apropriados, motivo pelo qual o avaliador deve verificar se existem áreas suficientes para sua localização no estabelecimento, de acordo com as exigências para a categoria pretendida (cinco estrelas e cinco estrelas SL), se os serviços adicionais estão sendo efetivamente prestados. Os serviços poderão ser terceirizados pelo estabelecimento.

<b>2.9.2 Critérios específicos de qualificação dos concessionários</b>					<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Refere-se à verificação da existência e utilização de normas e procedimentos apropriados para a qualificação dos concessionários de serviços adicionais, assim como, programa de acompanhamento desses serviços pelo estabelecimento.

<b>2.9.3 Divulgação dos serviços disponibilizados</b>					<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Refere-se à divulgação e explicitação dos compromissos para com o hóspede através de folheto, em local visível, dos serviços adicionais oferecidos no estabelecimento. O avaliador deverá verificar a existência, nas dependências do estabelecimento, da referida folheteria. No caso dos hotéis **5★SL** esta divulgação deverá ser feita em língua portuguesa e em pelo menos mais duas línguas estrangeiras.

Nas demais categorias onde houver este tipo de serviço, deverão ser obedecidas os mesmos critérios.

<b>2.9.4 Ambiente, instalações e equipamentos adequados para eventos e banquetes</b>						<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	--	--	-----------	-------------

Os salões destinados a esse fim deverão ter decoração, mobiliário e equipamento compatíveis com a categoria do estabelecimento e ser atendidos por sanitários separados por sexo e com capacidade de atendimento proporcional aos salões.

<b>2.9.5 Serviço de apoio disponível para eventos e banquetes</b>						<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	--	--	-----------	-------------

Refere-se à verificação da existência de normas, procedimentos e treinamento para serviço de apoio aos eventos e banquetes do estabelecimento.

Nas demais categorias onde houver este tipo de serviço, deverão ser obedecidos os mesmos critérios.

<b>2.9.6 Sala VIP com equipamentos para atender ao hóspede executivo (microcomputador, FAX, copiadora, TV, mini sala de reuniões, área de estar e outros)</b>						<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	--	--	-----------	-------------

Esta dependência, situada normalmente nos andares e ambientes destinados a hóspedes executivos importantes e personalidades vip, deve possuir sala de estar exclusiva, com local para reuniões, aparelhada e equipada com microcomputador, aparelho de fax, copiadora, TV, vídeo, etc.

## 2.10 - AÇÕES AMBIENTAIS

<b>2.10.1 Manter um programa interno de treinamento de funcionários para redução de consumo de energia elétrica, de água e redução de produção de resíduos sólidos</b>			<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se a política e procedimentos documentados para treinamento do pessoal para incentivar a redução no consumo de água e energia elétrica e para a redução de produção de resíduos sólidos. No caso dos hotéis de **4★5★** e **5★SL** deverá haver uma avaliação de retorno.

<b>2.10.2 Manter um programa interno de separação de resíduos sólidos, em recipientes nas cores internacionalmente identificadas, para coleta seletiva.</b>			<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se a política e procedimentos documentados para a separação durante a coleta de resíduos sólidos notadamente papéis, vidros, plásticos e metais

<b>2.10.3 Manter um local adequado para armazenamento de resíduos sólidos separados</b>			<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>	
---	--	--	-----------	-----------	-----------	-------------	--

Refere-se a existência e uso no estabelecimento de local apropriado para o armazenamento dos resíduos sólidos separados. Considera-se adequado a utilização de um conjunto de lixeiras claramente identificadas onde são colocados os resíduos separadamente (papéis, vidros, plásticos e metais)

<b>2.10.4 Manter local independente e vedado para armazenamento de resíduos sólidos contaminantes</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>	
---	--	--	--	-----------	-----------	-------------	--

Refere-se a políticas e procedimentos e a existência no estabelecimento de local apropriado para o armazenamento dos resíduos sólidos contaminantes separados dos demais resíduos. Os resíduos sólidos

contaminantes mais comuns são as embalagens de produtos já utilizados como alvejantes, detergentes, ácidos, pesticidas/inseticidas, dissolventes, colas, óleos combustíveis e baterias.

<b>2.10.5 Dispor de critérios específicos para destinação adequada dos resíduos sólidos</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Refere-se a políticas e procedimentos para destinação adequada dos resíduos sólidos previamente separados e armazenados. Se não houver na localidade sistema público de coleta seletiva de lixo, também são aceitos acordos com empresas e outras organizações que promovam tal coleta ou que o próprio estabelecimento faça entrega direta.

Não havendo alternativa para destinação adequada dos resíduos sólidos, poderá ser aceito a simples disposição separadamente do lixo mesmo que a coleta pública não seja seletiva

<b>2.10.6 Manter monitoramento específico sobre o consumo de energia elétrica</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se a políticas e procedimentos para acompanhar o consumo de energia elétrica. Para os hotéis de **1★**, **2★** e **3★** são aceitas evidências de que haja no mínimo um acompanhamento gerencial mensal do consumo geral de energia elétrica. Para os hotéis de **4★** além do acompanhamento do consumo geral é necessário a comprovação de pleno conhecimento do nível médio de consumo dos equipamentos elétricos existentes. Para os hotéis de **5★** e **5★SL** também se exigirá evidências de ações de acompanhamento setorizado do consumo de energia elétrica além de planos para redução e/ou uso eficiente da energia.

<b>2.10.7 Manter critérios especiais e privilegiados para aquisição de produtos e equipamentos que apresentem eficiência energética e redução de consumo</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Refere-se a existência de políticas e procedimentos no sistema de compras do hotel que considere e privilegie dentro das possibilidades de mercado a aquisição de produtos e equipamentos que contribuam para a eficiência do uso da energia elétrica e para a redução de consumo.

<b>2.10.8 Manter monitoramento específico sobre o consumo de água</b>	<b>1★</b>	<b>2★</b>	<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se a políticas e procedimentos para acompanhar o consumo de água são aceitas evidências de que haja no mínimo um acompanhamento gerencial mensal do consumo geral de água Para os hotéis de **5★** e **5★SL** se exigirá também de planos para redução e/ou uso eficiente da água.

<b>2.10.9 Manter critérios especiais e privilegiados para aquisição e uso de equipamentos e complementos que promovam a redução do consumo de água</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Refere-se a existência de políticas e procedimentos no sistema de compras do hotel que considere e privilegie dentro das possibilidades de mercado a aquisição e uso de equipamentos e complementos que contribuam para a eficiência do uso eficiente da água e possibilitem a redução de consumo.

<b>2.10.10 Manter registros específicos e local adequado para armazenamento de produtos nocivos e poluentes</b>			<b>3★</b>	<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	-----------	-----------	-----------	-------------

Refere-se a políticas e procedimentos para registrar e controlar o uso de produtos tóxicos e potencialmente poluentes se usados inadequadamente ou acidentalmente despejados, bem como a existência de normas de uso e local separado para par armazenamento dos mesmos.

<b>2.10.11 Manter critérios especiais e privilegiados para aquisição e uso de produtos biodegradáveis.</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
--	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Refere-se a existência de políticas e procedimentos no sistema de compras do hotel que considere e privilegie dentro das possibilidades de mercado a aquisição e uso de produtos biodegradáveis.

<b>2.10.12 Manter critérios de qualificação de fornecedores levando em consideração as ações ambientais por estes realizadas.</b>				<b>4★</b>	<b>5★</b>	<b>5★SL</b>
---	--	--	--	-----------	-----------	-------------

Refere-se a existência de políticas e procedimentos no sistema de compras do hotel que busquem qualificar os fornecedores levando também em conta as ações ambientais que estes fornecedores desenvolvam., além dos outros critérios tradicionais ou de opção do próprio hotel como preço, qualidade, disponibilidade etc.

<b>2.10.13 Ter um certificado expedido por organismo especializado quanto a efetividade de adequação ambiental da operação</b>						<b>5★SL</b>
--	--	--	--	--	--	-------------

Refere-se a verificação da existência de algum tipo de certificado dentro do prazo de validade, expedido por qualquer organismo especializado e reconhecido, que ateste os esforços e ações do hotel em prol da adequação e ou responsabilidade ambiental de sua operação.

## **ANEXO C – Comentários dos Requisitos da NBR ISO 9001:2000**

### **NBR ISO 9001:2000 – SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE – REQUISITOS SUMÁRIO**

- 0 INTRODUÇÃO
- 1 APLICAÇÃO
- 2 REFERÊNCIA NORMATIVA
- 3 TERMOS E DEFINIÇÕES
- 4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
  - 4.1 Requisitos gerais
  - 4.2 Requisitos de documentação
    - 4.2.1 Generalidades
    - 4.2.2 Manual da qualidade
    - 4.2.3 Controle de documentos
    - 4.2.4 Controle de registros
- 5 RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO
  - 5.1 Comprometimento da direção
  - 5.2 Foco no cliente
  - 5.3 Política da qualidade
  - 5.4 Planejamento
    - 5.4.1 Objetivos da qualidade
    - 5.4.2 Planejamento do sistema de gestão da qualidade
  - 5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação
    - 5.5.1 Responsabilidade e autoridade
    - 5.5.2 Representante da direção
    - 5.5.3 Comunicação interna
  - 5.6 Análise crítica pela direção
    - 5.6.1 Generalidades
    - 5.6.2 Entradas para a análise crítica
    - 5.6.3 Saídas da análise crítica
- 6 GESTÃO DE RECURSOS
  - 6.1 Provisão de recursos
  - 6.2 Recursos humanos
    - 6.2.1 Generalidades
    - 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
  - 6.3 Infra-estrutura
  - 6.4 Ambiente de trabalho
- 7 REALIZAÇÃO DO PRODUTO
  - 7.1 Planejamento da realização do produto
  - 7.2 Processos relacionados a clientes
    - 7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto
    - 7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto
    - 7.2.3 Comunicação com o cliente
  - 7.3 Projeto e desenvolvimento
    - 7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento
    - 7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento
    - 7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento
    - 7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento
    - 7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento
    - 7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento
    - 7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento
  - 7.4 Aquisição
    - 7.4.1 Processo de aquisição
    - 7.4.2 Informações de aquisição
    - 7.4.3 Verificação do produto adquirido
  - 7.5 Produção e fornecimento de produto

- 7.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviço
- 7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço
- 7.5.3 Identificação e rastreabilidade
- 7.5.4 Propriedade do cliente
- 7.5.5 Preservação do produto
- 7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento
- 8 MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA
  - 8.1 Generalidades
  - 8.2 Medição e monitoramento
    - 8.2.1 Satisfação dos clientes
    - 8.2.2 Auditoria interna
    - 8.2.3 Medição e monitoramento de processos
    - 8.2.4 Medição e monitoramento de produto
  - 8.3 Controle de produto não-conforme
  - 8.4 Análise de dados
  - 8.5 Melhorias
    - 8.5.1 Melhoria contínua
    - 8.5.2 Ação corretiva
    - 8.5.3 Ação preventiva

#### **4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

##### 4.1 Requisitos Gerais

Refere-se a estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade, melhorando, continuamente, sua eficácia, ou seja, desenvolver processos que produzam o produto conforme as necessidades dos clientes, assim como ter responsabilidade sobre os métodos utilizados, a seqüência seguida dos processos, os recursos e informações necessários para apoiar toda a operação.

##### 4.2.1 Generalidades

##### 4.2.2 Manual da qualidade

##### 4.2.3 Controle de documentos

##### 4.2.4 Controle de Registros

Refere-se à documentação que o sistema de gestão da qualidade deve possuir, tais como manual da qualidade, objetivos da qualidade, procedimentos exigidos pela Norma ISO 9001, documentos necessários para manter o planejamento, a operação e o controle de seus processos de forma eficaz. Indica o esforço que a empresa terá que fazer e quais os documentos que ela terá que providenciar, além de auxiliar no planejamento das ações. É uma forma de transferir os resultados do planejamento para o setor de produção nestes serviços, e como forma de consulta para seus métodos e planos pelos funcionários, a fim de se evitar qualquer engano.

#### **5 RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO**

##### 5.1 Comprometimento da direção

Comprometimento da alta direção com o desenvolvimento e implementação do sistema de gestão em atividades tais como a garantia da disponibilidade de recursos, o estabelecimento da política da qualidade e dos objetivos da qualidade, entre outras.

##### 5.2 Foco no cliente

Pode-se ser identificado por meio de pesquisa de mercado e desdobrado em requisitos do produto ou do serviço. O conceito deve ser disseminado pela alta direção por toda a organização.

##### 5.3 Política da qualidade

Deve ser elaborada de acordo com o atendimento correto aos propósitos da organização, com o fim de manter a eficácia constante do sistema de gestão, sendo comunicada e entendida por todas as áreas da empresa.

##### 5.4 Planejamento

##### 5.4.1 Objetivos da qualidade

##### 5.4.2 Planejamento do sistema de gestão da qualidade

A alta direção deve assegurar que os objetivos da qualidade, assim como o sistema de gestão da qualidade planejado é realizado de forma a atender aos requisitos dos produtos.

##### 5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação

#### 5.5.1 Responsabilidade e autoridade

#### 5.5.2 Representante da direção

#### 5.5.3 Comunicação interna

Relaciona-se com a designação de autoridades e responsabilidades dentro da organização, ou seja, a alocação dos recursos humanos, além de assegurar a sua comunicação por toda empresa. Deve também designar um membro com maiores responsabilidades que será responsável por assegurar os processos utilizados e a conscientização dos requisitos da Norma ISO 9001.

#### 5.6 Análise crítica pela direção

##### 5.6.1 Generalidades

Trata da análise crítica, pela direção, do sistema de gestão da qualidade, visando a assegurar contínua adequação e eficácia, assim como a busca de melhorias e necessidades de mudanças.

##### 5.6.2 Entradas para a análise crítica

Refere-se à obtenção de informações pela direção sobre os diversos setores da organização a fim de comprovar a necessidade de mudanças e melhorias, visando à otimização de todo o processo.

##### 5.6.3 Saídas da análise crítica

Trata-se de decisões e ações tomadas pela direção relacionadas a melhorias e necessidades de todo o sistema.

### **6 GESTÃO DE RECURSOS**

#### 6.1 Provisão de recursos

A organização deve determinar e prover recursos necessários para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia, e aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos.

#### 6.2 Recursos humanos

##### 6.2.1 Generalidades

##### 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento

O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriada.

A organização deve: determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto; fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência; avaliar a eficácia das ações executadas.

#### 6.3 Infra-estrutura

Cita que a organização deve determinar, prover e manter a infra-estrutura, para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. Relacionando-se, desse modo, com a etapa de planejamento.

#### 6.4 Ambiente de trabalho

Refere-se ao planejamento para gerenciar e determinar as condições do ambiente de trabalho com o intuito de obter conformidade com os requisitos do produto.

### **7 REALIZAÇÃO DO PRODUTO**

#### 7.1 Planejamento da realização do produto

Trata do planejamento e desenvolvimento dos processos necessários à realização do produto.

#### 7.2 Processos relacionados a clientes

##### 7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto

##### 7.2.2 Análise dos requisitos relacionados ao produto

##### 7.2.3 Comunicação com o cliente

Trata da determinação dos requisitos especificados pelo cliente e relacionados ao produto, fazendo parte do processo de planejamento. Além da análise crítica desses requisitos e a comunicação direta com o cliente a fim de obter informações sobre o produto.

#### 7.3 Projeto e desenvolvimento

##### 7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento

##### 7.3.2 Entradas para o projeto e desenvolvimento

##### 7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento

Refere-se ao planejamento e controle do projeto do produto, assim como seus registros sobre funcionamento e requisitos devem ser mantidos. As saídas referem-se à verificação do produto antes de ele ser liberado, ou seja, trata-se da etapa de planejamento.

##### 7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento

##### 7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento

### 7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento

### 7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento

Relaciona-se com o planejamento, pois trata da verificação do projeto, desenvolvimento, processos de produção e fornecimento de serviço, através das disposições planejadas.

## 7.4 Aquisição

### 7.4.1 Processo de aquisição

### 7.4.2 Informações de aquisição

### 7.4.3 Verificação do produto adquirido

Deve-se assegurar que o produto adquirido está conforme com os resultados especificados de aquisição. O tipo e extensão do controle aplicado ao fornecedor e ao produto adquirido devem depender do efeito do produto adquirido na realização subsequente do produto ou no produto final.

A organização deve avaliar e selecionar fornecedores com base na sua capacidade em fornecer produtos de acordo com os requisitos da organização. Critérios para seleção, avaliação e reavaliação devem ser estabelecidos. Devem ser mantidos registros dos resultados das avaliações.

As informações de aquisição devem descrever o produto a ser adquirido e incluir, onde apropriado, requisitos para: aprovação de produto, procedimentos, processos e equipamentos, qualificação de pessoal, e sistema de gestão da qualidade.

A organização deve estabelecer e implementar inspeção ou outras atividades necessárias para assegurar que o produto adquirido atende aos requisitos de aquisição especificados.

### 7.5.1 – Controle de produção e fornecimento de serviço

Trata, além da otimização do processo e do aumento da produtividade e capacidade operacional, da estruturação de sistemas de informações para a qualidade. Tais como: informações que descrevam as características do produto, disponibilidade de instruções de trabalho, uso de equipamentos adequados, entre outros.

### 7.5.2 – Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço

Relaciona-se com o planejamento, pois trata da verificação do projeto, desenvolvimento, processos de produção e fornecimento de serviço, através das disposições planejadas.

### 7.5.3 – Identificação e rastreabilidade

Refere-se à etapa de eliminação das causas das perdas, pois cita que a organização deve identificar o serviço ao longo de sua realização (por quem foi executado, para qual cliente), inclusive a situação desse serviço realizado, acerca de requisitos de monitoramento e medição. Para que, se algum erro ocorrer, possa ser rastreado o responsável e toda a documentação a respeito do serviço executado.

### 7.5.4 Propriedade do cliente

Deve-se ter identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do cliente fornecida para uso ou incorporação no produto. Se qualquer propriedade do cliente for perdida, danificada ou considerada inadequada para uso, isso deve ser informado ao cliente e devem ser mantidos registros.

### 7.5.5 Preservação do produto

Deve-se determinar a conformidade do produto durante o processo interno e entrega no destino pretendido. Deve-se incluir identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção.

## 7.6 – Controle de dispositivos de medição e monitoramento

A relação com este requisito está nas ações de medições e monitoramento que devem ser realizadas para se obter o controle, com o intuito de se evitar a não-conformidade do produto, e assim prevenir possíveis causas de falhas no sistema.

## **8 MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA**

### 8.1 - Generalidades

Refere-se à otimização do processo, com o aumento da produtividade e da capacidade, através do planejamento e da implementação de processos de monitoramento, medição e melhorias.

### 8.2 Medição e monitoramento

#### 8.2.1 – Satisfação de clientes

A medição e o monitoramento da satisfação dos clientes são baseados na análise crítica de informações dos clientes. O conhecimento das percepções e atitudes dos clientes em relação aos

negócios da empresa tende a melhorar a oportunidade da alta direção de tomar decisões mais acertadas.

#### 8.2.2 – Auditoria interna

A empresa deve realizar auditorias internas a fim de identificar necessidades, e melhorias, e mudanças, e tornar o processo mais eficaz. Elas são úteis para determinar se o sistema de gestão da qualidade está de acordo com as disposições planejadas, com os requisitos da norma NBR ISO 9001 e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecido pela organização, além de determinar se este sistema está sendo mantido e é eficaz.

#### 8.2.3 – Medição e monitoramento de processos

Cita o controle de métodos adequados de monitoramento e medição para evitar a presença de produtos não-conforme. Caso ocorra a não-conformidade, as correções devem ser efetuadas e executadas as ações corretivas no processo.

#### 8.2.4 – Medição e monitoramento de produto

Relaciona-se com o controle de defeitos, quando cita que a organização deve medir e monitorar as características do produto para verificar se os requisitos dos produtos foram atendidos, ou seja, se não há defeitos.

### 8.3 Controle de produto não-conforme

Produtos não-conformes devem ser controlados para evitar seu uso ou entrega, ou seja, deve-se determinar ações para eliminar as causas das não-conformidades detectadas.

#### 8.4 Análise de dados

Uma vez coletados, esses dados devem ser usados para avaliar o desempenho global do sistema de gestão da qualidade e identificar oportunidades para a melhoria contínua.

### 8.5 Melhorias

#### 8.5.1 – Melhoria contínua

Refere-se à otimização do processo para melhorar constantemente a organização através de benefícios permanentes, analisando seus dados, com o intuito de realizar melhorias de forma contínua.

Utilizar de todos os meios descritos para obter continuamente melhorias e garantir a eficácia do sistema de gestão da qualidade, refere-se à otimização do processo.

#### 8.5.2 – Ação corretiva

Cita que a organização deve executar ações corretivas para eliminar as causas de não-conformidades, a fim de evitar a sua repetição.

#### 8.5.3 – Ação preventiva

Cita que a organização deve definir ações para eliminar as causas das não-conformidades potenciais.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)