

**ESTRATÉGIA, GESTÃO EM QUALIDADE NA INDÚSTRIA  
HOTELEIRA – ESTUDO DE CASO HOTEL LANCASTER**

Universidade Federal De Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia De Produção

**ESTRATÉGIA, GESTÃO EM QUALIDADE NA INDÚSTRIA  
HOTELEIRA – ESTUDO DE CASO LANCASTER HOTEL, EM  
CURITIBA**

Dissertação de Mestrado

Lélia Lenz César Guimarães

Florianópolis  
2000

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção

**ESTRATÉGIA, GESTÃO EM QUALIDADE NA INDÚSTRIA  
HOTELEIRA – ESTUDO DE CASO HOTEL LANCASTER EM  
CURITIBA**

Lélia lenz César Guimarães

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Como requisito parcial para obtenção  
Do título de Mestre em  
Engenharia de Produção

Florianópolis  
2000

Lélia Lenz César Guimarães

**ESTRATÉGIA, GESTÃO EM QUALIDADE NA INDÚSTRIA HOTELEIRA – ESTUDO DE CASO  
LANCASTER HOTEL EM CURITIBA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 29 de setembro de 2000.

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.  
Orientador  
UFSC

---

Prof.<sup>a</sup> Anita da Rocha Fernandes, Dr.<sup>a</sup>  
UNIVALI/SC

---

Prof.<sup>a</sup> Ana Maria Benciveni Franzoni,  
Doutor  
UFSC

*Agradecimentos Especiais*

- ◆ A Deus, por ter me dado a vida e a oportunidade de fazer da minha estrela um sol sempre brilhando;
- ◆ Aos meus queridos pais Rachel e Henrique, que me deram estrutura e conhecimento, sem os quais não chegaria até aqui; e
- ◆ Ao meu marido, Paulo, pelo apoio e aos nossos queridos filhos e companheiros, Patrícia e Paulo Henrique, pelo incentivo e compreensão na realização deste trabalho.

*Agradecimentos sinceros a*

- ◆ Prof. Dr. Rogério Cid Bastos, orientador deste trabalho, pela atenção, compreensão e profissionalismo;
- ◆ Mestres e Doutores da Universidade Federal de Santa Catarina – Engenharia de Produção – Ensino a distância, que souberam enriquecer meu conhecimento com suas brilhantes aulas, verdadeiras palestras transmitidas com rara didática e plenas de sabedoria;
- ◆ Professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana, coordenador do curso de Pós-graduação, nível mestrado, em Engenharia de Produção, da “Turma TECPAR 3”;
- ◆ Colegas e companheiros da “Turma TECPAR 3”;
- ◆ Diretores e funcionários do TECPAR;
- ◆ Diretores do Grupo Lancaster como pioneiros na Hotelaria Curitibana (Hotéis Savoy e Lancaster), este último como o primeiro hotel 4\*\*\*\*\* do Brasil pelos novos requisitos das Normas da EMBRATUR – INMETRO;
- ◆ Professores Luiz Carlos Boadstein e Boanerges do Amaral Couto, pioneiros, na montagem do Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagens e como diretores da H. G. B. consultores – Rio de Janeiro. Responsáveis na implantação e divulgação dos requisitos de Qualidade na Classificação de Meios de Hospedagens – pelo incentivo, amizade e profissionalismo;

- ◆ Universidade Tuiuti do Paraná, pelo apoio e indicação a este curso;
- ◆ Diretor Presidente Evandro de Freitas Oliveira, Faculdade Metropolitana de Maringá – FAMMA, pela amizade, atenção e incentivo;
- ◆ Diretores dos Hotéis Transamérica, em São Paulo, o primeiro hotel das américas e um dos poucos do mundo a certificar o seu sistema de qualidade pelas normas ISO 9.002, e o primeiro hotel 5\*\*\*\*\* pelas ovas noras de classificação de Hotéis pela EMBRATUR;
- ◆ Prof. Lafayette Cruz, mestre em Qualidade total pela Universidade Federal de Santa Catarina, pela atenção; e
- ◆ Todos aqueles que direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

*“Deus dá a todos uma estrela.  
Uns fazem da estrela um sol;  
outros nem conseguem vê-la.”*

**Helena Kolody**

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE SIGLAS.....	IX
RESUMO.....	X
ABSTRACT.....	XI
<i>Agradecimentos Especiais</i> .....	<i>vi</i>
<i>Agradecimentos sinceros a</i> .....	<i>vi</i>
SUMÁRIO.....	IX
GUIMARÃES, LÉLIA LENZ CÉSAR. ESTRATÉGIA, GESTÃO EM QUALIDADE NA INDÚSTRIA HOTELEIRA – ESTUDO DE CASO LANCASTER HOTEL. FLORIANÓPOLIS, 2000. DISSERTAÇÃO. MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, UFSC, 2000. 165 F. ....	XIII
GUIMARÃES, LÉLIA LENZ CÉSAR. <b>ESTRATEGY, MANAGEMENT IN QUALITY IN HOTEL BUSINESS – STUDIES LANCASTER HOTEL CASE IN CURITIBA</b> . FLORIANÓPOLIS, 2000. DISSERTAÇÃO. MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, UFSC, 2000. 165 F. ....	XIV





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo do Sistema de Qualidade.....	37
Figura 2: Gestão para Qualidade Total – Navegação Estratégica Rumo à Qualidade pelos Meios de Hospedagem.....	60
Figura 3: Cronograma para Certificação.....	76
Figura 4: Sistemática à Certificação de Meios de Hospedagem.....	71
Figura 5: Estrutura Organizacional em “Cluster”- Proposição.....	100
Figura 6: Estrutura Organizacional.....	103

## LISTA DE SIGLAS

ABAV	Associação Brasileira de Agentes de Viagem
ABIH	Associação Brasileira de Indústria Hoteleira
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Social
CCQ	Círculos de Controle de Qualidade
CIESTEP	Centro Integrado dos Empresários e Trabalhadores da Indústria do Estado do Paraná
CMH	Centro de Meios de Hospedagem
COQ	Custo para Obter Qualidade
CQT	Controle de Qualidade Total
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo; atualmente, Instituto Brasileiro de Turismo
DOU	Diário Oficial da União
FUNGETUR	Fundo Geral de Turismo da Embratur
ICCA	<i>Internacional Congress Convention Association</i>
IEC	Institutos e Entidades Classificadores
INMETRO	Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
IPPUC	Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba
ISO	<i>Internacional Organization for Standardization</i> ou Organização Internacional para Padronização
MH	Meios de Hospedagem
NB	Normas Brasileiras
NBR	Normas Brasileiras de Registro
OMT	Organização Mundial de Turismo
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PIB	Produto Interno Bruto
RMC	Região Metropolitana de Curitiba
QCC	<i>Quality Control Cercles</i>
QTS	Qualidade Total em Serviços
SBC-MH	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
SEBRAE	Serviço Brasileiro para Empresa
SQT	Sistema de Qualidade Total
TECPAR	Instituto de Tecnologia do Paraná
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i> ou Gerenciamento em Qualidade Total
4****	Convenção Internacional para classificação à categoria de Meios de Hospedagem, referente a quatro estrelas
5*****	Convenção Internacional para classificação à categoria de Meios de Hospedagem, referente a cinco estrelas

## RESUMO

GUIMARÃES, Lélia Lenz César. Estratégia, Gestão em Qualidade na Indústria Hoteleira – Estudo de caso Lancaster Hotel. Florianópolis, 2000. Dissertação. Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, 2000. 165 f.

O presente trabalho procura demonstrar a importância de a indústria hoteleira ter implantado o programa QTS – ISO 9.002, enfocando ações efetivas que levam o empreendimento ao sucesso, mantendo-o no mercado. Considerou-se que a certificação está provocando mudanças no atendimento do setor hoteleiro, exigindo-se uma avaliação com critérios mais modernos definidos agora pela EMBRATUR. Isto significa uma mudança na distribuição das estrelas onde a avaliação se dá pelo desempenho dos serviços, deixando de ser simples referências aleatórias. Ainda, o estudo procurou mostrar que a implantação de critérios de Qualidade Total nos Serviços aumenta os lucros, e apesar deste inteiro processo ser custoso, é financeiramente compensador. Também, evidenciou-se no corpo do estudo que são necessários muito estudos e avaliações futuras a fim de aprimorar os resultados e favorecer os órgãos competentes com sugestões e propostas construtivas.

**Palavras-chave: indústria hoteleira, Qualidade Total em serviços, certificação.**

## **ABSTRACT**

GUIMARÃES, Lélia Lenz César. ***Estrategy, management in quality in Hotel Business – Studies Lancaster Hotel case in Curitiba.*** Florianópolis, 2000. Dissertação. Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, 2000. 165 f.

*This work tries to demonstrate the importance of the implantation of the hotel industry of the program QTS-ISO 9002, focus on the effective actions that lead the enterprise to the success at the same time keeping it active in the competitive market. It was also considered that the certification is making changes in the attendance of the hotel sector demanding an evaluation with more modern criteria defined by EMBRATUR (Brazilian Enterprise of Tourism). This means a complete change in the distribution of “stars” where the evaluation occurs by the performance of the services instead of being simply a reference at random. Furthermore, the study shows that the implantation of criteria of Total Quality in Services increases the income, and besides the fact that this process is expensive, the results are compensatory. Yet, the survey showed that many researches are needed altogether with further evaluations in order to increase and help the competent organs involved in the process.*

***Key-words: hotel industry, Total Quality Management, certification.***

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Origem do trabalho

Nesta pesquisa científica, desenvolvida sob o método fenomenológico (Gil, 1999), trata-se da descrição, segundo os parâmetros positivistas de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, muito embora apresentem-se alguns poucos indicadores quantitativos.

Este estudo se deve à necessidade de todos os setores da atividade humana que quiserem permanecer no mercado terem, obrigatoriamente, de observar seus produtos oferecidos ao público-consumidor, segundo uma nova ótica: a qualidade.

Nesse sentido, optou-se por demonstrar a importância de se implantar, na indústria hoteleira do Brasil, o programa emergente e necessário Sistema de Qualidade Total (STQ ou QTS) pela *International Organization for Standardization*<sup>1</sup> (ISO) ou Organização Internacional para Padronização (NB)<sup>2</sup> - ISO ou NB 9.002 (Vidossich & Furlan, 1996).

---

<sup>1</sup> A *International Organization for Standardization* é uma organização não governamental fundada em 23 de fevereiro de 1947. Sua sede fica em Genebra, na Suíça, e hoje sua área de atuação se estende por mais de cem países. Em 1987, surgiu a série ISO 9.000, que é formada por cinco normas da qualidade: ISO 9.0001, ISO 9.002, ISO 9.003, ISO 9.004, além da própria ISO 9.000 (que envolve conceitos e terminologia). A mais completa de todas é a ISO 9.001, que abrange qualidade em projeto, desenvolvimento, produção e instalação e serviços associados (pós-vendas). As demais se limitam a algumas destas atividades. A tendência é que a 9.002 e 9.003 desapareçam e que a 9.001 se torne o único modelo de garantia da qualidade. In: TEIXEIRA, Érica. ISO 9.000. Em busca da qualidade total. Empresários discutem tendências mundiais de qualidade e serviços. **Revista Idéia**. Ano IV, n. 32, jan.-fev./1999, p. 28. Edição especial de verão 1999.

<sup>2</sup> Normas Brasileiras

Conhecidos os fenômenos culturais, oriundos do pensamento tecno-eletrônico e científico, é certo que há alterações em todos os ambientes organizacionais (Barros, 2000). Em função destas realidades, há que se proceder às ações efetivas para implantação de novos padrões, de modo a que os resultados sejam o sucesso pela qualidade, excelência e manutenção daquele padrão pelo qual se optou no setor hoteleiro, para manter-se no mercado (Vieira, 2000; Gonçalves, 2000).

Isto posto e considerando a competência, para aprovar Regulamento e Matriz, e que observando os diversos segmentos da sociedade brasileira, bem como do resultado da testagem dos meios de hospedagem das referidas propostas, o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR)<sup>3</sup>, pela Deliberação Normativa n.º 367 de 26 de novembro de 1996, art. 2.º (ANEXO 1), deliberou:

- I. “os modelos dos símbolos oficiais representativos dos tipos e categorias de meios de hospedagem de turismo definidos; e
- II. os padrões específicos aos demais tipos de Meios de Hospedagem previstos pelo Regulamento;”

e determinou o Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) para revisão do Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem (SBC-MH), que procedeu ao credenciamento inicial dos Institutos e Entidades de Classificadores (IEC), para avaliar e classificar os meios de hospedagem que assim o desejarem, de acordo com o Regulamento dos Meios

---

<sup>3</sup> Sigla de Empresa BRAsileira de TURismo, que, por tradição, permaneceu, mesmo quando passou a ser Instituto Brasileiro de Turismo.

de Hospedagem, o Manual de Avaliação do Tipo “Hotel” o qual agora passa a incorporar a Matriz de Classificação Hoteleira como seus Anexos II-A e III-A, e o Manual de Avaliação do Tipo “Hotel de Lazer” ora aprovado.

Embora e apesar da não obrigatoriedade do credenciamento da empresa-hotel e respectiva classificação de acordo com a EMBRATUR (1999), considerou-se necessário o procedimento desde que estejam uma vez estabelecidos o processo e os critérios pelos quais, segundo o Regulamento dos Meios de Hospedagem, conforme Título I, Objetivos e Definições, Capítulo I, art. 2.º (DOU, 1998), os hotéis ou meios de hospedagem poderão

- I. “obter a chancela do Governo Federal atribuída pela classificação na EMBRATUR e os símbolos oficiais que a representam; e
- II. ser distribuídos, caso classificados, pelos diferentes tipos e Categorias de conforto e atendimento, conforme os padrões de instalações e de serviços que apresentem.”

Então, a classificação por categoria terá as estrelas como certificado, e as quais agora são reais.

É preciso levar em conta que com a certificação também está mudando o atendimento do setor de hotéis, os quais agora passam a ser avaliados com modernos critérios, recém-definidos pela EMBRATUR, segundo Vieira & Gonçalves (2000).



Conforme Deliberação Normativa da EMBRATUR, em Anexo 1, os critérios usados para atribuição de estrelas - até há pouco eram praticamente aleatórios – agora obedecem rigorosas normas de qualidade seguindo padrões internacionais.

Para conquistar as estrelas, os hotéis passam por auditoria técnica e precisam receber um Certificado de Meios de Hospedagem, fornecido por organismos certificadores de qualidade, credenciados segundo a especialização de hotéis os quais usam referências internacionais.

É com este documento que o hotel está habilitado a requerer, junto à EMBRATUR, as placas cuja inscrição é o número de estrelas a serem exibidas externamente, nas fachadas, evidenciando a categoria do estabelecimento.

Ou seja, as estrelas dos hotéis agora são distribuídas, de acordo com critério, um sistema semelhante ao da Certificação ISO 9.000, e a avaliação se dá muito mais pelo desempenho dos serviços do que pelos acessórios físicos que o estabelecimento ofereça, tais como piscina, sauna, altura do carpete, ou quadras esportivas, ainda que estes continuem sendo considerados.

Pelos novos critérios, as estrelas não apenas deixam de ser consignadas pelas referências como, principalmente, deixam de ser responsabilidade direta da EMBRATUR (Carvalho, 1997).

As empresas do ramo também ficam obrigadas a realizar avaliações periódicas, de modo que a certificação de qualidade e as estrelas

correspondentes apenas serão mantidas se o padrão dos serviços permanecer dentro dos padrões previamente estabelecidos (Carvalho, 1997).

Sob este novo incentivo e este novo conceito de hotelaria, embora não tão contemporâneos, porém modernos, o foco de atenção é tanto o cliente quanto o funcionário; principalmente o cliente cuja satisfação deve estar aquém da necessidade da qualidade relativa aos produtos e serviços. Para os funcionários, cabe o desempenho nos processos geradores dos produtos e serviços. Sob este novo paradigma, é preciso estar atento aos desafios e oportunidades e estabelecer estratégias às transições operacionais de mudança (Carvalho, 1997).

## **1.2 Importância do trabalho**

Em tempos de mundo globalizado, competição feroz e um ambiente de grande mortalidade empresarial, os conceitos Qualidade Total, Gerenciamento Social e Certificação ISO são instrumentos indispensáveis à luta pela sobrevivência e ao crescimento sustentado das empresas (Ávila, 1999, Okuyama, 1999).

É a partir da certificação que um negócio ganha confiabilidade nos mercados externo e interno, potencializa sua produção e melhora seu rendimento (Carvalho, 1997).

Durante o processo de avaliação da empresa que busca a certificação ISO, verifica-se todo o sistema de produção e funcionamento. A partir disso, são identificadas mudanças que, implementadas, fazem com que a empresa

melhore suas operações, aperfeiçoe o produto, reduza os custos e, como consequência, se enquadre nos parâmetros de qualidade e preço dos mercados nacional e internacional (Ávila, 1999).

Não se tem dúvidas que é muito mais fácil atender às exigências de importadores no comércio internacional e também o cumprimento de exigências contratuais do setor público, quando se obtém a certificação de serviço de qualidade (Okuyama, 1999).

No Brasil, a busca pela certificação de qualidade começou nas grandes empresas – mais afinadas com os conceitos de mercado estrangeiros – após a abertura do mercado nacional para os produtos estrangeiros, no início da década de 90 (Ávila, 1999; Okuyama, 1999).

Quando os produtos importados começaram a entrar no mercado nacional com qualidade e preço baixo, os brasileiros descobriram o atraso, gerado pela reserva de mercado, e que precisavam recuperar o tempo perdido. A falta de investimento determinada pela acomodação do domínio de mercado prejudicou tanto a qualidade dos produtos quanto o gerenciamento e os custos no Brasil (Ávila, 1999).

Em pouco tempo, os conceitos antigos foram repensados, e as mudanças repassadas para os fornecedores não apenas de grandes mas também de pequenas e médias empresas (Ávila, 1999).

Estava iniciada uma nova era para a indústria nacional, na qual cada nível da cadeia produtiva exige mais qualificação dos seus parceiros, e todos

querem ter a garantia de controle de qualidade sobre o produto vendido ao consumidor (Ávila, 1999).

Sob essa ótica, a nova revolução, implementada no setor industrial, pode ser medida pelo crescimento do número de empresas as quais vêm buscando certificação de qualidade e produtividade nos últimos anos (Carvalho, 1997).

Até 1993, no país, contava-se apenas com 225 empresas certificadas. Hoje, são mais de 220 mil, segundo dados do SEBRAE/PR (Okuyama, 1999).

De acordo com um levantamento do Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO), até maio de 1999, o Paraná era o quinto Estado com maior número de empresas certificadas, chegando a um total de 220. São Paulo era o líder do grupo com 2.200. No mundo são mais de 226 mil (Carvalho, 1999).

Entretanto, a certificação ISO é apenas uma entre as várias ferramentas que o empresário precisa usar para enfrentar as novas exigências econômicas e perfil produtivo mundial.

Diariamente, são divulgados inúmeros avanços tecnológicos, e há um verdadeiro nascedouro de tendências nos sistemas de gerenciamento. Tudo isso exige que o empresário esteja aberto e pronto a assimilar as mudanças em seu negócio.

Entender e adotar estes conceitos dentro das empresa é o mesmo que ter o sucesso assegurado e garantido na plena manutenção. Quem não tem, está perdendo seu mercado (Okuyama, 1999).

Dentro dessa nova classificação de qualidade, há privilégio para o atendimento aos hóspedes, mas métodos gerenciais, equipamentos e instalações ainda têm peso (Carvalho, 1997).

A indústria do turismo – a maior do mundo, com faturamento superior a US\$ 3 bilhões – está vivendo um momento muito rico no Brasil. Nunca houve tantos recursos para a hotelaria brasileira como neste atual momento do Governo Federal (Carvalho, 1997).

Até o final do ano 2000, há previsão de aproximadamente US\$ 3,5 bilhões a serem investidos em novos equipamentos. Mais de US\$ 1,2 bilhão foram aplicados em parques temáticos no ano de 1998. Em 1996, o Governo Federal criou uma linha de crédito para modernização, ampliação e reforma de hotéis já existentes, num total de R\$ 200 milhões, financiados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O Banco também dispôs de linhas de crédito, num total de R\$ 1 bilhão, para a construção de novos hotéis. O Fundo Geral de Turismo da EMBRATUR (FUNGETUR) conta com recursos de R\$ 60 milhões para pequenos empreendimentos na área de turismo. Durante décadas, todos os brasileiros, e aí incluíam-se os altos escalões da EMBRATUR, achava-se que o Brasil era maravilhoso, “bonito por natureza, e que o turista cairia do céu de pára-quedas ou por magia”, segundo o então presidente do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) (Carvalho, 1997).

Com o tempo, essa visão foi sendo modificada. As pessoas passaram a entender que o turismo é uma indústria, um fato econômico-social, e não

coisa de classe alta. O Brasil tem tudo para explorar essa indústria. Para isso, precisa apenas estar atento e manter uma infra-estrutura turística competitiva. Dentro dessa linha, enquadra-se a questão dos equipamentos turísticos (Barros, 2000).

Foi praticamente na década dos anos 70 que se deu a implantação da hotelaria de nível internacional no Brasil, com a vinda do *Hilton* para São Paulo. Passaram-se mais de 20 anos e, hoje, há hotéis, como Transamérica, já com a ISO 9.002, e sob nova classificação na categoria 5 \*\*\*\*\* (Carvalho, 1997).

A hotelaria brasileira evoluiu muito nos últimos anos e ocupa uma posição de vanguarda na América do Sul. Os empresários do setor perceberam que a questão de qualidade total não é mais um diferencial de produto mas uma obrigação para quem quer ter sucesso e sobreviver num mercado altamente competitivo, como é o turismo, em que o turista viaja, faz comparações e, portanto, é um consumidor cada vez mais exigente (Carvalho, 1997).

Todas essas mudanças fizeram com que a EMBRATUR (1999) alterasse o critério de classificação hoteleira, que permanecia o mesmo desde 1978. Na época da sua implantação, o critério privilegiava as instalações físicas dos hotéis. Hoje, a tendência no mundo inteiro segue o sentido oposto: os serviços vêm em primeiro lugar (Carvalho, 1997).

Em 1996, havia 102 hotéis cinco estrelas no Brasil. Esse número era maior do que o observado na França e nos Estados Unidos, o que não deixava

de ser um contra-senso, um absurdo que subtraía toda a credibilidade da classificação (Carvalho, 1997).

Seguindo uma tendência mundial de mercado e da própria sociedade, a partir de 18 de fevereiro de 1996 foi implantado um novo critério de classificação. Então a EMBRATUR (1999) não mais classifica os hotéis. O trabalho é terceirizado e cabe aos institutos de qualidade, credenciados no Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO), como acima já se referendou.

A nova classificação privilegia, em primeiro lugar, o atendimento ao cliente; em segundo, os métodos de gestão hoteleira; em terceiro, os equipamentos e, para finalizar, as instalações (Carvalho, 1997).

Os novos hotéis apresentam grande qualidade de serviços e alta tecnologia competitiva com os principais mercados. Os hotéis mais antigos, que, devido a crises passadas, não puderam se modernizar, passaram a fazê-lo agora (Ávila, 1999; Okuyama, 1999; Carvalho, 1997; Barros, 2000).

Durante os três anos do fim deste século, o Brasil começou a entender que o turismo se faz com profissionalismo e não com amadorismo. O empresário está apostando porque acredita no potencial da indústria. O que faltava era uma decisão política de governo e uma conscientização, por parte do setor privado, de que é preciso melhorar a qualidade dos serviços e planejar o desenvolvimento do turismo (Barros, 2000).

Eis, portanto, a importância deste estudo. Há de se observar o fenômeno contemporâneo sob novo conceito de gestão em hotelaria e as

ações que justificam a obtenção do certificado de categoria hoteleira, segundo o Regulamento dos Meios de Hospedagem e sua classificação pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), conforme Deliberação Normativa (ANEXO 1).

Neste sentido, elegeu-se fazer um estudo de caso – Lancaster Hotel, localizado em Curitiba, que foi o primeiro do setor no Estado do Paraná a ser submetido à integração dos requisitos da norma, retro citada, e mantém os três pilares do gerenciamento de qualidade – criar a qualidade, mantê-la e melhorá-la.

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo Geral

1. Identificar e analisar os principais problemas para implantar QTS na indústria hoteleira.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

1. Estudar, em uma região metropolitana, a importância de QTS;
2. Avaliar, por um estudo de caso, a ótica do empresário hoteleiro ver à política de concessão das estrelas, utilizada pela EMBRATUR;
3. Hierarquizar as dificuldades encontradas à identificação e análise dos principais problemas para implantar QTS na indústria hoteleira; e
4. Verificar os custos associados à implantação da QTS.



#### **1.4 Limitações do trabalho**

Esta pesquisa se limita em ser um estudo de caso sobre Lancaster Hotel, o primeiro na categoria H, a obter a classificação 4\*\*\*\*, na cidade de Curitiba, Estado do Paraná, em 1996, e mantém sua condição.

O tempo de investigação, diagnóstico, prognóstico e resultados finais se deram durante de seis meses, consecutivos.

#### **1.5 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está estruturado em seis capítulos.

O primeiro capítulo contém: origem, importância, objetivos, limitações e estrutura do trabalhos.

No segundo capítulo, tratou-se da Revisão da Literatura para o Setor Hoteleiro, conceito sobre qualidade e diferentes abordagens de diferentes autores sobre qualidade, a importância da qualidade; como implantar programas de qualidade; o setor hoteleiro e a questão turismo e hotelaria, integração turismo e hotelaria, viagens domésticas, turismo estrangeiro e os hotéis no Brasil; os programas de qualidade no setor hoteleiro – o homem e a empresa, e a EMBRATUR e programa de qualidade.

No terceiro capítulo, tratou-se da metodologia para este estudo.

No quarto capítulo, Material, apresentou-se uma ferramenta para tratar Qualidade Total nos Serviços no setor hoteleiro, novas estratégias, a hotelaria na era das mudanças, o gerenciamento de transições e a nova liderança, identificando serviços e estratégias, e avaliando serviços e estratégias.

No quinto capítulo, Resultados, estuda-se o caso Lancaster Hotel. Apresentam-se as principais características e justificam-se as razões da escolha da cidade de Curitiba. Nesta parte, apresentam-se as questões referentes à infra-estrutura necessária para se fazer turismo como negócio no Estado do Paraná, considerando que a tecnologia fortalece as relações de mercado e, para tanto, a capacidade hoteleira na cidade de Curitiba com suas respectivas infra-estruturas a oportunizar os negócios neste local.

Finalmente, no capítulo seis, constam as conclusões e as recomendações.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### SETOR HOTELEIRO E PROGRAMAS DE QUALIDADE

#### 2.1 Introdução

Já é retórica a afirmativa de que a face da economia mudou, desde o pós-guerra. Divididos os países e nações entre aqueles com poder e os que destes dependem. É a nova teoria – escola da dependência.

Essa dependência assume a característica da imobilidade imposta aos dependentes pelos países centrais. Em conseqüência, as classes trabalhadoras são os receptores dessa nova e má situação. Cabe, então, aos sindicatos unirem as forças entre seus sindicalizados. Caso contrário, a pressão é ainda maior.

Contudo, é possível uma nova estrutura na esfera do poder político para haver, rigorosamente, o progresso da classe trabalhadora.

A prosperidade nacional não é algo herdado, mas, sim, o produto do esforço criativo humano. A competitividade de um país depende da capacidade de suas empresas em inovar e melhorar (Porter, *apud* Silva, 1999<sup>4</sup>).

Assim, melhorar a qualidade, aumentar a produção e reduzir os custos, com vistas a uma ampliação da produtividade das empresas, mais que uma meta fria e dura de números, mas, sim, uma disposição filosófica, uma postura

---

<sup>4</sup> Vinícius Lummertz Silva é diretor –técnico do SEBRAE Nacional e Coordenador da Meta das Pequenas Empresas no PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade.

criativa, de ampliar os horizontes e ver as micro e pequenas empresas como agentes alavancadores do desenvolvimento nacional (Silva, 1999).

Com este pensamento, busca-se identificar as melhores práticas mundiais e nacionais em setores que representem vocações regionais, para que as empresas, todas indistintamente, sejam parte do todo no processo de comércio nacional e quiçá internacional, de modo a permitir a geração de indicadores e uma sistemática de acompanhamento, capaz de multiplicar e potencializar resultados (Silva, 1999).

## **2.2 Programas de Qualidade**

### 2.2.1 Definições

A qualidade é a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer necessidades explícitas e implícitas, segundo as Normas Brasileiras de Registros (NBR) ISO 8.402 – *Internacional Organization for Standardization*, ou, Organização Internacional para Normatização. que trata da Terminologia (ABNT, 1998).

“Qualidade é adequação ao uso através de percepção das necessidades dos clientes e aperfeiçoamentos introduzidos a partir de patamares já alcançados” (Juran, 1992).

“Qualidade é cumprimento das especificações estabelecidas para satisfazer os clientes” (Crosby, 1994).

“Qualidade é a perseguição das necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados dos processos, previsibilidade (baixa variabilidade“ (Deming, 1990).

“Qualidade de um produto ou serviço é a medida de como este satisfaz continuamente as necessidades e expectativas de seu usuário o consumidor” (Ishikawa, 1971)

“Qualidade que os clientes exigem retratada através de especificações em todas as fases com qualidade de processos compatível com tais especificações” (Feigenbaum, 1983).

Rothery (1993) refere qualidade enquanto adequação ao uso; é a conformidade com as exigências. É o produto projetado e fabricado para executar apropriadamente a função designada a ele.

Maranhão (1993) afirma ser qualidade a conformidade com as especificações.

Para Teboul (1991), qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, ao menor custo possível, minimizando as perdas, e oferecer produto melhor do que o dos concorrentes.

Qualidade corretamente definida é aquela que prioriza o consumidor. Isso mostra que a qualidade é mais do que simples estratégias ou técnicas estatísticas; é, antes, uma questão de decisão, que se reflete em políticas de funcionamento da organização (Castelli, 1994).

Madras (1990) referenda que qualidade não significa só excelência ou outro atributo de um certo produto final. Com certeza, ela é o objetivo final de uma companhia e é também o que os consumidores esperam do produto.

## 2.2.2 Abordagens sobre qualidade

### 2.2.2.1 Abordagem de Garvin

Garvin (1988:48), *apud* Cruz (1997:10), identifica cinco visões de qualidade.

- ◆ transcendental – é qualidade, ao contacto apenas, reconhecível, porque é idéia, premissa de excelência inata. Repudia produção em massa.

Visão geradora de dificuldade, porque não encerra em si orientação pragmática. Está sustentada na idéia de reconhecimento apenas de quem com o ela se defronte.

- ◆ no produto – a qualidade é precisa e mensurável de acordo com a quantidade desejada do atributo característico de um produto. Fator evidenciador de custos.

Abordagem também limitadora, uma vez que nem sempre existe uma correspondência entre os atributos do produto e sua qualidade.

- ◆ no usuário – qualidade é o princípio atribuído segundo a satisfação do consumidor.

Nessa abordagem, há o problema de igualar-se qualidade à satisfação máxima. Embora ambas se relacionem intimamente, entretanto se diferenciam substancialmente, portanto, não são idênticas. Garvin (1988), *apud* Cruz (1997:10) argumenta que essa equivalência implícita muitas vezes se desfaz na prática.

- ◆ na produção – “qualidade é a conformidade com as especificações”, fundamentada na oferta, vale a engenharia e produção do bem.

Seu enfoque é basicamente interno. Admite o interesse do consumidor por qualidade, mas sustenta que um produto que não estivesse de acordo com determinadas especificações não lhe atenderia as necessidades. Talvez seja essa sua grande deficiência; abandonar o elo que o consumidor observa entre qualidade e característica do produto, além da conformidade. É cercada de várias técnicas modernas, mas sempre com o intuito de redução de custos. Juran é um de seus precursores.

- ◆ no valor – qualidade é custos e preços.

Sob essa visão, qualidade é valor. Ela reflete avanço em relação às visões anteriores. É atualizada, uma vez que os estudos demonstram que “*A qualidade está sendo cada vez mais motivo de discussão e percepção relacionado com valor e excelência*”, mas sem limites definidos. Pode-se, muitas vezes, perder-se na subjetividade” (Cruz, 1997:100).

### 2.2.2.2 Abordagem de Juran

Para Juran (1992), *apud* Cruz (1997:11), qualidade tanto é revolução contínua como também é adequação ao uso. Seu principal efeito reside nos custos, conforme satisfaz às necessidades dos cliente; ou seja, mostra o desempenho do produto, resultante de suas características, aumentando sua comercialização e, conseqüentemente, aumentando seu mercado; ou é ausência de deficiências as quais, se verificadas, resultam na insatisfação do cliente em relação ao produto. Quando não verificadas, reduzem a freqüência de erros, desperdícios e inspeções. Para seu êxito, ela deve ser encarada como um processo e, como tal, deve ser gerenciada, segundo processo de qualidade, por sua vez dividido em três processos gerenciais básicos, conhecidos como Trilogia Juran:

Planejamento da qualidade - fase de desenvolvimento de produtos e processos, exigidos, otimizados e viabilizados aos meios de produção.

Controle de qualidade – fase de desenvolvimento da avaliação do desempenho real, comparando-o às metas, conforme se detectam as diferenças<sup>5</sup>.

Melhoramento da qualidade – são as inovações benéficas de níveis inéditos bem sucedido, cujas possibilidades aumentadas, com infra-estrutura

---

<sup>5</sup> Parte auto-explicativa e se destina a manter o processo planejado, de modo a se cumprirem as metas operacionais das empresas. Considerando que estas empresas tanto apresentam enorme quantidade de características de produtos quanto de características de processos para os controlar, o controle de qualidade pode apresentar um plano de delegação para essa tarefa. Evidencia-se, aí, em sua maioria, a automação para os controles de qualidade, que, por sua vez, impõem um certo grau de automatização. Os demais estágios da pirâmide requerem a intervenção humana.



necessária ao melhoramento da qualidade atual; designação de uma equipe – motivada, treinada e treinadora, para cada projeto, com fornecimento de recursos e treinamentos necessários, para diagnosticar e solucionar o problema, de modo a estabelecer controles de manutenção dos ganhos obtidos.

### **2.2.2.3 Abordagem de Crosby**

Crosby (1994), *apud* Cruz, 1997:12, refere que, cotidianamente nas empresas, há erradamente cinco pressupostos inadequados do conceito de qualidade cujas conseqüências são nefandas à comunicação entre os que almejam a qualidade dentro da organização, e os que supostamente a efetuam. São, pois, os pressupostos:

“Qualidade como sinônimo de virtude, luxo, brilho, e peso – se assim, o conceito atribui valor relativo às coisas; interpretação subjetiva. A evitar essa situação, Crosby recomenda a definição “conformidade aos requisitos”.

“Qualidade é intangível e, portanto, incomensurável – conceito determinante de ser precisamente mensurável a qualidade por meio de dinheiro. Sustenta que a qualidade é medida por seu custo, e nada mais é que a despesa de não-conformidade, mas os desperdícios de não se fazer certo desde o primeiro momento.”

Existe a economia da qualidade – considera o trabalho de qualidade mais barato desde seu início, na origem do processo. Não é preciso economizar. Ter qualidade é um componente de luxo.

Os problemas de qualidade têm origem no operariado, sobretudo na fabricação de um produto – atividades, de alguns profissionais da qualidade - centradas no departamento de produção, comumente são encontrados meios de se eliminação dos custos desnecessários. A freqüência das ações em tal departamento, pode provocar nos agentes esquecimentos de que muitos problemas são oriundos de outros departamentos como contabilidade, engenharia e *marketing*.

Qualidade é originária do departamento de qualidade – nem atitudes paternalistas no departamento de produção de qualidade nem promover-se o único responsável pelo processo. Ações favoráveis à identificação de falhas de um produto e não ao controle das falhas. Razão porque o conceito de qualidade deve ser disseminado por toda a organização. Comprometimento de todos os envolvidos com a organização.”

Dessa abordagem se conclui que há de se descaracterizar os princípios em epígrafe dentro de uma organização, sob pena de a implantação dos programas de qualidade não serem implantados com eficiência e eficácia desejadas.”

#### **2.2.2.4 Abordagem de Deming**

Nessa abordagem deminiana, há novo processo de administração, a descompassar a decadência das atuais indústrias. Para efeito, mudança é possível apenas com o comprometimento de todos os ali envolvidos. Cabe ao elemento humano, o executor das tarefas, a capacidade de proporcionar

transformações, considerando que ele não se equívale aos equipamentos modernos, computadores, automação e que tais por serem ferramentas de auxílio à execução. O homem é o elemento-chave para as transformações. Sem ele, dotado da sua sabedoria e de sua competência, nada é possível. Entretanto, seu trabalho isolado será inútil. À constância nos esforços, impõe-se execução do trabalho em equipe. Diferente, há a questão lucros imediatos. Se o administrador buscar a curto prazo os lucros pelo resultado do desempenho imediatista, o indicativo de competitividade não será certamente confiável. Distribuir dividendos, postergar a manutenção dos equipamentos, promover cortes em pesquisas e em pessoal, adquirir uma outra empresa, evidenciam insucessos, porque não melhoram a competitividade das empresas e não contribuem para o bem-estar material das pessoas que nelas trabalham, embora sejam esses os requisitos básicos de avaliação dos executivos financeiros e líderes de empresas. Para o sucesso de qualquer empresa e organização – industrial, comercial ou de serviços – há de se adotar os 14 Princípios da Administração. Também conhecidos como 14 Princípios da Qualidade, cujas ações devem ser indicativo de a administração pretender manter a empresa em atividade, e visa a proteger os investidores e os empregados. Sejam os princípios (Cruz, 1997:13):

1. Estabeleça constância de propósito, para a melhora do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, assim como criar novos empregos.

2. Adote nova filosofia. O administrador deve despertar o desafio. Ter consciência de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação da empresa.
3. Interrompa a inspeção em massa. Elimine a necessidade de inspeção, para atingir a qualidade. Adote o princípio de que a qualidade do produto é necessária desde o início da fabricação desse produto.
4. Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base em seu preço. Em lugar disso, procure minimizar o custo total. Demarque um fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo, fundamentado na lealdade e na confiança.
5. Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e produtividade da empresa, assim como reduzir sistematicamente os custos.
6. Faça treinamento no local de trabalho. É uma prática necessária. A administração precisa de treinamento, para conhecer a empresa desde o recebimento de materiais para fabricação de seus produtos até ao cliente.
7. Adote e institua liderança. O objetivo da administração não é supervisionar, e sim liderar; deve ajudar as pessoas a executarem melhor seu trabalho.

8. Afaste o medo, de modo a que todos trabalhem eficazmente para a empresa. Ninguém pode dar o melhor de si a menos que se sinta seguro, sem preocupações, sem receio ao exprimir idéias, sem temor de fazer perguntas.
9. Rompa as barreiras entre os diversos departamentos da empresa. Todos os setores devem estar engajados, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto e serviço.
10. Elimine lemas, exortações e metas que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. As exaltações apenas geram inimizades, com resultados negativos. As causas de baixa produtividade e qualidade, na sua grande maioria, são originárias de um sistema produtivo fora do alcance dos trabalhadores.
11. Suprima as quotas e produção, que são padrões de trabalho. Constituem-se as quotas em fortalezas contra a melhoria da qualidade de produtividade. Nivelam o trabalhador pela média. Quem está abaixo pressiona os que se encontram acima, gerando insatisfação, perda, caos e rotatividade. Elimine a administração por objetivos ou quotas, substitua-a pela administração por processos por meio da liderança.
12. Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado. A responsabilidade dos chefes deve ser

alteradas de números absolutos para a qualidade. Deve-se abolir a avaliação anual de desempenho ou mérito e da administração por objetivos; substitua-a pelo trabalho em equipe, pelo mérito do todo.

13. Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento. A organização não precisa só de bons trabalhadores, mas também de gente em contínuo aprimoramento, pois qualquer progresso competitivo terá suas raízes no conhecimento da qualidade.

14. Tome a iniciativa para realizar a transformação da empresa, engajando todos nesse processo, a mudança é da competência de todos, A administração terá que ter a coragem de romper com a tradição, mesmo que enfrente a rejeição de alguns, Institua um plano de ação.”

Com esses princípios<sup>6</sup> essenciais, seu autor considerou que o interesse das pessoas não repousa apenas no dinheiro. As pessoas querem mais, querem oportunidades crescentes de contribuir para a sociedade e se constituem em novo estilo de gerenciar a transformar as administrações. Entanto, não eliminarão as graves doenças ocorrentes no percurso das mudanças. É, portanto, imprescindível encontrar a ação adequada à solução dos problemas organizacionais. Nem sempre fácil, a solução exige dos dirigentes profundas mudanças tanto de posturas quanto de estilo de administrar. Implicam novos paradigmas. Impõem lucros a longo prazo e

---

<sup>6</sup> Os 14 Princípios de Administração de Deming fundamentaram os treinamentos ministrados aos altos executivos do Japão, em 1950 e anos seguintes.

ousadia a manter o controle acionário. Eliminar então as “doenças fatais”, inibidoras da produtividade e corruptoras da capacidade de competir no mercado. Pela reconstrução total do modelo de administrar, o reconhecimento e a eliminação desses males são passos decisivos à busca das transformações necessárias. Inicia-se pelo diagnóstico da situação atual e identificação das 5 Doenças Fatais da Administração, segundo Deming (1990) *apud* Cruz (1997:14), quais sejam:

“Doença n.º 1 – Falta de constância de propósito, cujo sintoma maior é o raciocínio de curto prazo, Muitas pessoas não definiram porque formaram um empresa, ou onde desejam que ela esteja no futuro.

Doença n.º 2 – Caracteriza-se pela ênfase em lucros a curto prazo. por meio de técnicas administrativas, como aquisição e contabilidade criativa, muitas empresas concentram-se na melhoria imediata dos dividendos trimestrais, às custas da melhoria a longo prazo, da qualidade do produto e do bom atendimento.

Doença n.º 3 – Avaliação anual do desempenho dos empregados assalariados, muitas vezes denominada administração por objetivos ou administração por mérito, é deletéria para o planejamento a longo prazo, realimenta o desempenho a curto prazo, aniquila o trabalho em equipe e tira a motivação dos empregados.

Doença n.º 4 – A mobilidade da administração. Uma boa administração exige muito tempo e requer conhecimento dos problemas da empresa, de seu

processo de produção, vendas, atendimento, etc. as avaliações anuais de desempenho estimulam os gerentes a passarem de uma empresa para outra, em busca de melhores salários e não a fazerem com que criem raízes na empresa em que se encontram.

Doença n.º 5 – A administração utiliza somente os números visíveis. São igualmente importantes os números desconhecidos e que não podem ser conhecidos; por exemplo, o efeito multiplicador de um cliente satisfeito ou de um que esteja insatisfeito. As empresas que não levarem em conta esses dados não sobreviverão.”

#### **2.2.2.5 O Programa 5 S<sup>7</sup>**

O programa 5S alberga atividades participativas entre todos os elementos humanos de uma empresa cujos resultados são o ambiente de conforto, o prazer e a segurança no local de trabalho. Convém o hábito do 5 S de modo a contribuir para o bem-estar de cada um,. Em casa, no trabalho ou na vida em comunidade” (Cruz, 1997).

Campos (1994) e Hunt (1994) afirmam que à Gestão da Qualidade Total se dá pelos cinco sentidos, ou seja pela ferramenta Programa 5S: seleção, ordenação, limpeza, saúde e disciplina. A implantação do Programa 5S, segundo produtividade e competitividade, representa o início da campanha para o Programa da Qualidade Total, cujo objetivo é a satisfação plena dos

---

<sup>7</sup> Ferramenta para a gestão da Qualidade Total, com cinco palavras japonesas que se iniciam com a letra S, a saber: *SEIRI* (seleção), *SEITON* (ordenação), *SEISOH* (limpeza), *SEIKETSU* (saúde) e *SHITSUKE* (disciplina).



clientes internos e/ou externos. Garante, em última análise, a sobrevivência da empresa e de todos que nela atuam. Para sua implantação, convém conceituar e observar as cinco etapas:

1. Senso de seleção é

- selecionar os itens ou objetos necessários e livrar-se dos desnecessários;
- manter no local de trabalho os itens ou objetos necessários ao bom desempenho das tarefas.

2. Senso de ordenação é

- colocar cada material em local adequado;
- ordenar tudo de maneira a facilitar o uso;
- criar condições de localizar itens sem perda de tempo.

3. Senso de limpeza é

- manter limpo o local de trabalho, facilitando a localização de documentos e a identificação de problema nas máquinas ou equipamentos;
- eliminar todo o lixo ou sujeira do local de trabalho;
- manter limpo o local de trabalho, o almoxarifado, a recepção, o restaurante.

4. Senso de saúde é

- manter vivos os conceitos de seleção, ordenação e limpeza do ambiente de trabalho;
- conservar o seu corpo e mente limpos, livrando-se de preconceitos contra idéias e pessoas;
- ter consciência da necessidade da melhoria contínua das condições de higiene;
- contribuir para manter as áreas comuns em boas condições de uso (vestiários, sanitários, refeitório, bebedouros).

#### 5. Senso de autodisciplina é

- A prática diária dos sentidos de seleção, ordenação, limpeza e saúde que, repetidos continuamente, irão transformar-se numa filosofia de vida e somados ao acatamento das normas da empresa compõem a essência do conceito de autodisciplina.

#### **2.2.2.6 A Qualidade Total**

A Qualidade Total é uma filosofia de gestão empresarial presente, hoje, nos quatro cantos do planeta. Percorreu um longo caminho na esteira do sucesso do Japão, até se impor como opção para viabilizar a administração de micro e pequenas empresas em todo o mundo (Endervick, 1990; Feygenbaum, 1961; Rothery, 1993; Ishikawa, 1971).

A qualidade começou a ser incorporada à produção industrial a partir da década de 20, justamente para impedir que produtos defeituosos

chegassem às mãos dos consumidores. Com o advento da produção em massa, foram introduzidas técnicas de controle estatístico para aprimorar a qualidade (Falconi, 1991; Feygenbaum, 1961; Rothery, 1993).

Após a Segunda Guerra mundial, com o grande desenvolvimento da indústria aeronáutica, começou a ser adotado o controle de processos, englobando toda a produção, desde o projeto até o acabamento. Conseguir qualidade nos processos de produção visava principalmente segurança e eliminação de defeitos. Este conceito evoluiu para a garantia da qualidade, que consiste na sistematização, por normas escritas, dos padrões e requisitos para cada etapa do processo produtivo. O objetivo é garantir a qualidade uniforme para todos os produtos e serviços (Falconi, 1991; Rothery, 1993; Crosby, 1990).

A partir da década de 60, o ambiente de negócios começou a mudar. O mercado nos países desenvolvidos foi saturando e os consumidores demandam produtos diferenciados, as barreiras do comércio internacional são reduzidas e a competição internacional se intensificou. Em consequência, assumiram a liderança de mercado empresas com produtos altamente diferenciados e preços competitivos. À qualidade deve haver então a plena satisfação do cliente e gestão empresarial moderna. Hoje, a Qualidade Total é o conceito que resume as condições para que uma empresa sobreviva e se desenvolva em um ambiente competitivo e de rápidas mudanças (Falconi, 1991; Feygenbaum, 1961; Rothery, 1993; Cicco, 1999; Norman, 1993).

A Qualidade Total envolve a qualidade da organização; a qualidade do produto/serviço; e a satisfação do cliente (ABNT, 1998; Feygenbaum, 1961; Rothery, 1993).

O Controle da Qualidade Total é norteada para o cliente. A ordem é produzir e fornecer serviços e produtos que sejam definitivamente requisitados pelo consumidor. Assim pode-se obter a qualidade em primeiro lugar, o que significa conseguir a sobrevivência através do lucro contínuo pelo domínio da qualidade (ABNT, 1998; Falconi, 1991; Feygenbaum, 1961; Rothery, 1993; Norman, 1993; Maranhão, 1993).

Quando o controle da Qualidade Total se dá por ação orientada às prioridades, sem dúvida é imperioso identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade. Mas se o controle for por ação, por fatos e dados, o importante é falar, raciocinar e decidir com dados e com base em faltas (Norman, 1993; Maranhão, 1993; Albrecht, 1990; Campos, 1994; Rothery, 1993).

Outra condição de controle é por processos. Uma empresa não pode ser controlada por resultados, mas durante o processo. O resultado final é tardio para se tomar ações corretivas.

Diferente se dá com o controle de dispersão que, para seu desenvolvimento, é preciso observar cuidadosamente a dispersão dos dados e isolar a sua causa fundamental (Norman, 1993; Maranhão, 1993; Albrecht, 1990; Campos, 1994; Rothery, 1993).

O próximo processo é o cliente (ABNT, 1998). Este é a majestade com quem não se discute mas quem deve ter seus desejos satisfeitos, desde que razoáveis. Não deixar passar um produto ou serviço defeituoso é a prática que convém (Norman, 1993; Rothery, 1993; Feigenbaum, 1961; Falconi, 1991; Maranhão, 1993).

Quando o controle for a montante, a satisfação do cliente se baseia exclusivamente em funções a montante. As contribuições a montantes são pequenas (Norman, 1993; Rothery, 1993; Feigenbaum, 1961; Falconi, 1991; Maranhão, 1993).

Entretanto, nada disso é suficiente se não houver a ação ou bloqueio de modo a não permitir o mesmo engano ou erro. Tomar ação preventiva de bloqueio convém, para que o mesmo problema não ocorra outra vez pela mesma causa (Norman, 1993; Rothery, 1993; Feigenbaum, 1961; Falconi, 1991; Maranhão, 1993).

Esta é uma das formas também de dar o respeito aos empregados como seres humanos independentes. Há uma necessidade imperiosa de haver o comprometimento da alta direção. Entender a definição da missão da empresa e a visão estratégica da alta direção e executar as diretrizes e metas com todas as chefias (Norman, 1993; Rothery, 1993; Feigenbaum, 1961; Falconi, 1991).

Os princípios da Qualidade Total, constantes da ISO 9.000 (ABNT, 1998), são: a total satisfação do cliente; gerência participativa; desenvolvimento

dos recursos humanos; constância de propósitos; aperfeiçoamento contínuo; gerência de processos; delegação; disseminação de informações; garantia da qualidade; e a não aceitação do erro (Norman, 1993; Rothery, 1993; Feigenbaum, 1961; Falconi, 1991).

Investir em qualidade favorece tanto a empresa como o funcionário dela, Sob o ponto de vista empresarial, porque os resultados são benefícios significativos; ou sejam, economia na produção; aumento de lucro; e redução dos riscos e mais estabilidade. E, sob o ponto de vista dos funcionários, porque oportuniza e obvia melhor qualidade de vida; autodesenvolvimento e estabilidade (Norman, 1993; Rothery, 1993; Feigenbaum, 1961; Falconi, 1991).

Como fazer qualidade é uma mudança de paradigma, sem dúvida. Deve-se convencer e preparar cada funcionário da empresa para conhecer de maneira precisa o que deve ser feito; e querer fazer certo, desde a primeira vez, aquilo que deve ser feito (Norman, 1993; Rothery, 1993; Feigenbaum, 1961; Falconi, 1991).

#### **2.2.2.7 O Sistema da Qualidade**

O sistema da qualidade é uma estrutura organizacional com responsabilidades, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a Gestão da Qualidade (Campos, 1994; Iacovini, 1985; Ishikawa, 1971; Toledo, 1987; Kubler-Ross, 1969; Decker & Belohlav, 1997).

Um dos principais fatores para o desempenho de uma organização é a qualidade de seus produtos e serviços (Crosby, 1979). Existe uma tendência

mundial no sentido do aumento das expectativas do consumidor em relação à qualidade. Acompanhando esta tendência, houve uma crescente tomada de consciência de que melhorias contínuas na qualidade são freqüentemente necessárias para atingir e assegurar um bom desempenho econômico (Crosby, 1979). A maioria das organizações produzem produtos ou serviços destinados a atender às necessidades ou requisitos de um usuário (Crosby, 1979; Campos, 1984; Barros, 1991; Decker & Belohlav, 1997). Tais requisitos são freqüentemente incorporados em especificações; entretanto, especificações técnicas não podem garantir em si mesmas que os requisitos de um consumidor sejam constantemente atendidos, caso existam deficiências nas especificações ou no sistema organizacional, para projetar e produzir o serviço (ABNT, 1998). Conseqüentemente, isto tem levado ao desenvolvimento de normas para sistemas de qualidade e diretrizes que complementam os serviços específicos de produtos e serviços apresentados nas especificações técnicas. As séries de normas internacionais ISO 9.000 e a ISO 9.004 incorporaram uma racionalização das muitas e várias normas neste campo (Falconi, 1991; Ávila, 1999; Rodrigues, 1997; Canazzi Filho, 1997; Endervick, 1990; Okuyama, 1999; Cicco, 1999; Rothery, 1993; Maranhão, 1994).

Um sistema de gestão da qualidade deve ser desenvolvido e implementado com a finalidade de alcançar os objetivos determinados pelas políticas da qualidade da empresa. Um sistema da qualidade envolve dois aspectos interrelacionados (Rothery, 1993; Feigenbaum, 1983; Crosby, 1979; Maranhão, 1993; Falconi, 1991; Normam, 1993), a saber:

- 1 as necessidades e os interesses da empresa; é uma necessidade para a atividade da empresa, obter e manter a qualidade desejada a um custo ótimo; o atendimento deste aspecto da qualidade está relacionado com a utilização eficiente e planejada dos recursos tecnológicos, humanos e materiais disponíveis para a empresa; e
- 2 as necessidades e expectativas do cliente: para o cliente, há a necessidade de confiar na capacidade da empresa em fornecer com a qualidade desejada, bem como a manutenção contínua desta qualidade.

A ISO 9.000 (ABNT 1998) prescreve o seguinte objetivo:

“Assegurar que todos os fatores técnicos, administrativos e humanos que afetam a qualidade dos produtos e serviços estejam sob controle e orientados no sentido de reduzir, eliminar e acima de tudo prevenir toda e qualquer deficiência da qualidade” (ABNT, 1998).

Quanto às estratégias, cabe dizer que, a fim de atingir os seus objetivos, a empresa deve organizar-se de forma a que os fatores técnicos, administrativos e humanos, que afetem a qualidade de seus produtos e serviços estejam sob controle. Todo este controle deve ser orientado no sentido da redução, eliminação e acima de tudo prevenção de deficiências da qualidade. O sistema da qualidade de uma organização é influenciado pelos seus objetivos, produto ou serviço e práticas específicas, portanto, varia de uma organização para outra (Crosby, 1979; Falconi, 1991; Rothery, 1993;



Norman, 1993; Hunt, 1994; Maranhão, 1993; Feigenbaum, 1983; Campos, 1994; Davis, 1987; Cruz, 1997; Barros, 1991; Albrecht, 1990).

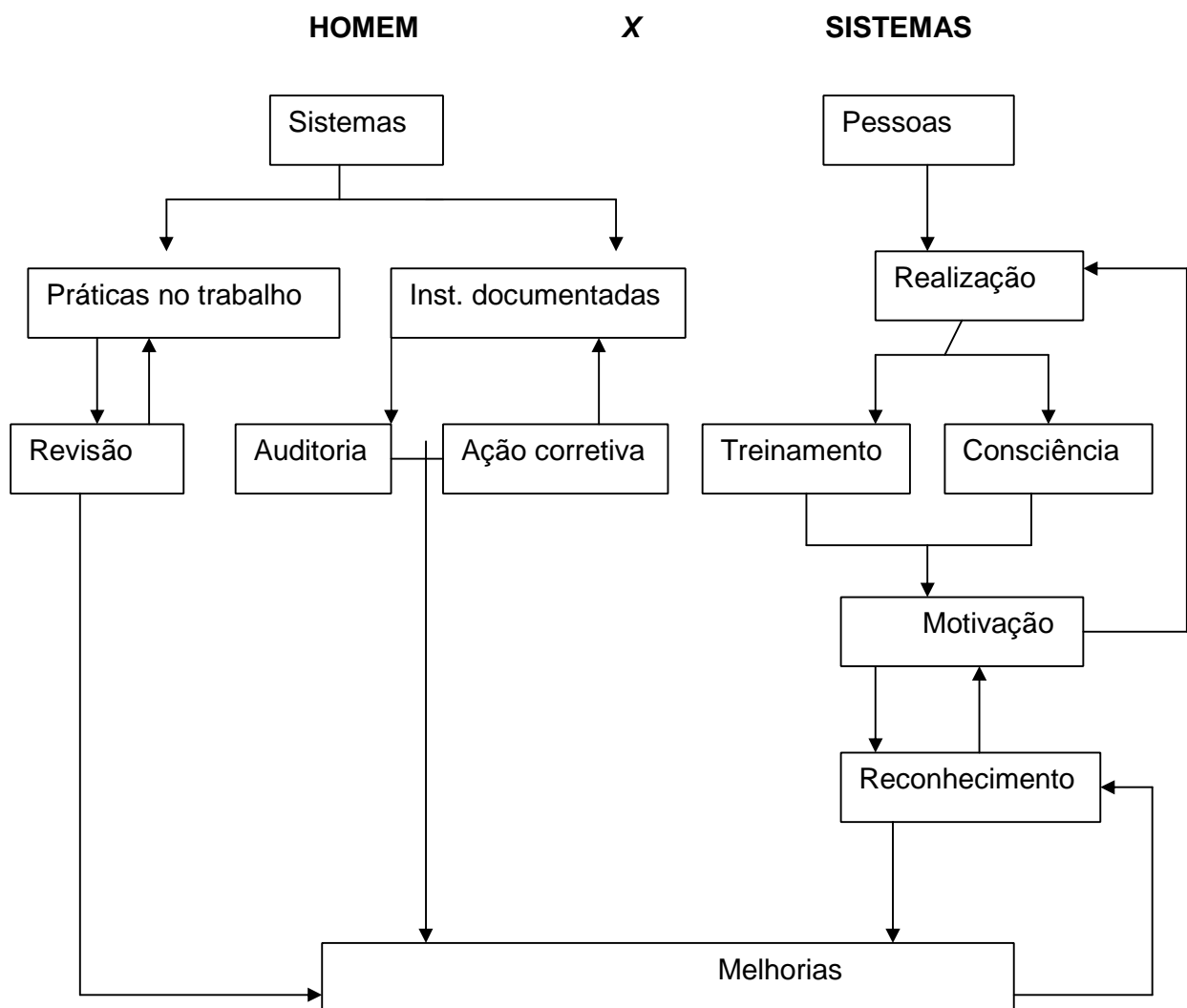
Portanto, o sistema da qualidade é um conjunto de recursos, regras mínimas, implementado de forma adequada (funcionando), com o objetivo de orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: ser competitiva (Crosby, 1979; Barros, 1991; Cruz, 1997; Rothery, 1993; Maranhão, 1993)

Sobre o ciclo da qualidade, há que se afirmar que o sistema da qualidade aplica-se tipicamente a todas as atividades relativas à qualidade de um produto ou serviço, interagindo com os mesmos. O ciclo envolve todas as fases, desde a identificação inicial, até a satisfação final dos requisitos e expectativas do cliente (ABNT, 1998).

A Figura 1 ilustra o ciclo do sistema da qualidade, conforme se o demonstra:

FIGURA 1: Ciclo do sistema da qualidade

Qualidade + Produtividade = competitividade=> Lucro



FONTE: Adaptado do Manual Galha Azul – Seguros (Krause, s.d.).

Aqui pode-se resumidamente, a partir da ISO 9.000 (ABNT, 1998), apresentar os tipos de sistema da qualidade refere-se a Sistema Aberto e Sistema Fechado, conforme se realizam por:

a) Inspeção (Sistema Aberto)

- Somente detecta não conformidades
- Total responsabilidade sobre a qualidade do produto
- Inspeção – recebimento/Processo/Produto Acabado
- Manutenção padrões medidas
- Recuperação produtos
- Problemas diários

b) Controle da Qualidade (Sistema Fechado)

- Detecta e corrige as não conformidades
- Responsabilidade somente sobre a qualidade do produto final
- Realização de estudos econômicos
- Estudos de capacidade do produto
- Realização de experimentos e de planos de amostragem
- Uso de métodos estatísticos
- Treinamentos em Controle de Qualidade

c) Garantia da Qualidade ou qualidade Assegurada (Sistema Fechado)

- Detecta, corrige, elimina e prevê não conformidades
- Responsável pela qualidade do projeto/produto
- Atende a reclamações do cliente
- Promove auditorias
- Realiza inspeções de conferência
- Analisa a qualidade do mercado
- Certifica inspetores
- Certifica fornecedores
- Utiliza normas ISO série 9.000.

### 2.2.3 Importância da qualidade

Para Crosby (1979), a qualidade pode ser conseguida por uma deliberada ação gerencial. A base filosófica, para a cultura da qualidade desejada, é delineada pelos quatro princípios da Gestão da Qualidade. Ou sejam:

- 1 qualidade é definida como conformidade aos requisitos:
- 2 sistema que leva à qualidade é a prevenção;
- 3 padrão de execução é o zero defeito; e
- 4 a medida da qualidade é o preço da não conformidade
- 5 mesmo autor ainda caracteriza qualidade como

“(...) o resultado de uma cultura cuidadosamente construída; ela deve ser a estrutura de uma organização – não parte da estrutura real. Não é difícil para um grupo de gestão moderno produzir qualidade como se estivesse visando aprender como mudar e executar” (Crosby, 1979).

Para Deming (1990), em suas considerações sobre Gerenciamento da Qualidade Total (TQM - *Total Quality Management*), a constância de propósitos serve como um agente liberador do poder de motivação intrínseca, criando satisfação, orgulho e felicidade no trabalho e no aprendizado para todos os empregados. Os atributos da liderança, a obtenção de conhecimento profundo, a aplicação de metodologias estatísticas, a compreensão e utilização das fontes de variação e o perpetuamento do ciclo de melhoria contínua da

qualidade são a alma de uma organização. “Para se obter qualidade, é preciso treinar, treinar, treinar e continuar treinando” (Deming, 1990).

Ishikawa (1971), em seus discursos ao programa de educação em Controle da Qualidade, afirmou que o Controle da Qualidade Total abre canais de comunicação dentro de uma empresa, permitindo às empresas descobrir uma falha antes que se torne um desastre, porque todos estão acostumados a falar com outro de maneira verdadeira, franca e com intenção de ajudar.

Controle da Qualidade Total (CQT) torna possível, para o projeto do produto, para as divisões de fabricação que estas sigam as mudanças do gosto e atividades dos clientes de modo eficiente e preciso, de tal forma que esses produtos possam ser fabricados para atender a preferência do cliente de maneira efetiva (Ishigawa, 1971).

Controle de Qualidade Total (CQT) favorece mentes investigadoras que possam detectar dados falsos e pode ajudar empresas a evitar que confiem em números falsos de vendas e de produção. “Conhecimento é poder, isto é que Controle de Qualidade Total pode proporcionar” (Ishikawa, 1971).

Juran (1992), em seus estudos, considerou que a qualidade não deve acontecer por acidente, ela deve ser planejada; qualidade é adequação ao uso. Seu pensamento refere:

- 1 Controle da Qualidade é análogo ao controle financeiro.
- 2 Planejamento da Qualidade é análogo ao planejamento financeiro e orçamentário.

- 3 Aperfeiçoamento da Qualidade é análogo à redução de custos; e
- 4 as necessidades do cliente são traduzidas nas características do produto e do processo.

Feigenbaum (1961), em seu artigo no qual consagrou o termo “Controle da Qualidade Total”, referenda sua premissa básica na qualidade ligada a cada função e atividade dentro da organização e não simplesmente à fabricação e à engenharia, mas também a funções como a de *marketing* e finanças. Inventou, na oportunidade, o conceito de “Custos da Qualidade”. E, para ele, Controle da Qualidade Total é um sistema para a integração do desenvolvimento da qualidade, manutenção da qualidade em uma organização e que viabiliza a produção e os serviços para níveis mais econômicos, o que permite uma total satisfação do cliente. “Qualidade deve ser entendida como aquilo que o comprador diz que é – não o que o engenheiro, o comerciante ou o gerente diz que é” (Feigenbaum, 1961).

### **2.3 Como implantar programas de qualidade**

Considerando que uma empresa falta à resposta convincente para satisfazer às necessidades - físicas, morais, emocionais e/ou intelectuais – evolutivas dos clientes, é certo que nela há um processo de fragmentação. Desintegra-se, por que os agentes da organização ainda se valem da força de paradigmas superados e, portanto, paralisantes. Passa, inadvertidamente, a enfraquecer a força vital e a agilidade necessárias à competição com as demais empresas que, por sua vez, respondem, aos seus e aos novos clientes,

com a satisfação às exigências desses que passam a ser consumidores (Norman, 1993).

De fato, as exigências hoje são apresentadas mais objetivamente e se caracterizam por serem intensas, via de regra pela facilidade de acesso ao conhecimento, sobretudo nos negócios. Fato a que se comprova, ao se atentar para uma realidade cristalina. Quem detém o poder do conhecimento, segundo NORMAN (1993), além de poder optar por comprar em qualquer lugar, influencia também sobre o que seus fornecedores fazem e têm maior amplitude de liberdade pela escolha, de acordo com suas “próprias decisões e aquelas que deixam para seus fornecedores” (Norman, 1993).

Em sendo assim, descobrir novos caminhos e os percorrer, sempre cabe aos gestores administrativos das empresas. Essa condição está para além das facilidades instrumentais. Estudiosos se debruçam sobre processos de algumas teorias cujas práticas devem ser capazes de orientar os administrados rumo ao futuro exitoso. A exemplo, há que se contar com a teoria do Controle da Qualidade Total (CQT), conforme se viu no Japão, cujo sistema é gerencial e está orientado para as empresas que desejam sobreviver nestes tempos cujas imposições as mudanças, na prática pela gerência, é substancial. Aliás, prática necessária à que as empresas hoteleiras nacionais e sobretudo as de Curitiba, (Capítulo 4), devem proceder, incontinenti.

## 2.4 Setor Hoteleiro

### 2.4.1 Questão turismo e hotelaria

Há alguns conceitos oriundos das várias correntes da teoria da dependência (Oliveira, 1987; Ramon, 1965). É de se prever que os países desenvolvidos têm interesse em manter imobilizadas regiões subdesenvolvidas (Toffler, 1998; Crosby, 1996a; Palantzas, 1980). E, para tanto, as forças das elites se unem com vistas àquela manutenção de dependência a evitar os processos de industrialização, favorável aos pequenos. A solução para esta problemática está, novamente, no aspecto da política (Manacorda, 1999; Palantas, 1980; Robustelli, 1999; Toffler, 1998; Crosby, 1996b, Oliveira, 1987; Ramon, 1965) Fernando Henrique Cardoso e Enzo Faletto, nos idos de 60, afirmaram, e seus conceitos são coerentes, que “os mercados centrais sul-americanos se movimentam graças a capitais estrangeiros, muito embora esses países padeçam da desordem social” (Carvalho, 1997).

Prebich (1999) estabelece dois extremos: o centro e o sul, para classificar as economias. Naquele a produção é diversificada; nesse, é especializada em produzir pouco e daí também advir para o consumo interno. Então há três tendências cujos caracteres são: desemprego da força produtiva de trabalho; desequilíbrio externo e desvalorização da moeda pelos termos cambiais. A solução está em substituir as importações por outros serviços.



Evidencia-se nessa teoria da dependência que o capital estrangeiro investido nos países subdesenvolvidos faz aumentar os investimentos e há os cortes nacionais para financiar os estrangeiros (Oliveira, 1987; Ramon, 1965; Albrecht, 1990; Rebello, 1996; Bravermann, 1981; Crosby, 1996a;.Toffler, 1998)

Ora, a entrada de dinheiro estrangeiro aumenta a força produtiva e, obvia-se, a ordem ao bem-estar social. Mas há quem julgue os investimentos externos serem muito maiores que o aumento da força de mão-de-obra. Esse resultado se justifica pela auto-suficiência das empresas estrangeiras em assistência técnica; aumento de competição, e também de produção sem qualidade. Para efeito de baratear os produtos e também para o homem ascender em seu bem-estar geral. E, por fim, o investimento estrangeiro direto favorece, ao mercado nacional, livre acesso ao comércio com estrangeiros (Falconi, .1991; Drechsel, 1997; Oliveira, 1987; Ramon, 1965; Albrecht, 1990; Rebello, 1996; Bravermann, 1981; Crosby, 1996a;.Toffler, 1998; Coulber & Mc Donough, 1997).

Outra coisa é os países em desenvolvimento beneficiarem-se das empresas internacionais instaladas nos países de periferia. Ou seja, emprego de mão-de-obra produtiva, proveniente das vantagens de escala da mão-de-obra estrangeira (Falconi, 1991; Drechsel, 1997; Oliveira, 1987; Ramon, 1965; Albrecht, 1990; Rebello, 1996; Bravermann, 1981; Crosby, 1996a;.Toffler, 1998; Coulber & Mc Donough, 1997; Barros, 1991; Bridges, 1998; Conner, 1993).

Porém, Normam (1993) apóia outros estudiosos da área e economistas e julgou nefando o investimento estrangeiro nos dependentes pelas conseqüências, a saber:

- “a capacidade de expansão e o crescimento das forças produtivas podem carregar consigo a relativização dos preços por exportação e a descendente intercâmbio monetário desfavorecendo o bem-estar; e
- a produção primária (agrícola) não se constitui em estímulos para investimento estrangeiro.”

Para efeito, a escola neoclássica da dependência histórica já e sempre evidenciou (Normam, 1993; Toffler, 1998; Crosby, 1996b):

- 1 benefícios apenas para os capitalistas, tanto os de lá como os de cá, tendo em vista que com os investimentos chegam também os agentes e técnicos sofisticados estrangeiros, esvaziando as oportunidades nacionais. Por clareza, então, os investimentos estrangeiros não se realizam para o progresso, mas provocam acentuar a crise, promovendo mais problemas sociais e econômicos;
- 2 benefícios de lucros substanciais aos países estrangeiros com empresas aqui; porque tanto menor os influxos (dinheiro investido aqui) maiores serão os benefícios que o governo nacional passa a lhes conceder, principalmente naquilo a que se refere a créditos de

instituições financeiras nacionais e locais concedidos às empresas estrangeiras;

- 3 os estrangeiros com suas empresas podem contribuir para que o governo nacional disponha de menos recursos porque passa a conceder benefícios tributáveis liberais protegendo-os, principalmente quanto a taxas de exportação e importação;
- 4 favorece a diferença entre as classes sociais, desde que as empresas se concentram em áreas urbanas e por isso se beneficiam de serviços e tecnologias sofisticadas, acentuando ainda mais a diferença quanto à já má distribuição de rendas; de maneira geral, pela publicidade e propaganda, podem contribuir para que a população seja induzida ao consumo de modelos de produtos, cujo poder e alcance esteja longe dos padrões nacionais, enquanto os produtos nacionais estejam em detrimento daqueles; e
- 5 beneficiam-se entre si as empresas estrangeiras que participam do mesmo grupo que com sub ou sobre-faturamento para evitar aumento de pagamento de tributos de modo a controlar a situação cambial aplicados ao comércio exterior.

Além do mais, as elites diretoras e gerenciais das empresas estrangeiras formam castas de pensamento conservador, a evitar as desapropriações de bens e a impedir ou atrasar a reforma agrária, impondo a

necessidade de aparelhos de repressão – a polícia – para que se mantenham no poder excluindo o próprio povo nacional (Ávila, 1999; Normam, 1993).

Em que pese os itens acima, é preciso lembrar que aquele país que puder contar com as forças de compromisso político e com os instrumentos necessários para uma transformação social, todos esses aspectos podem vir a ser os aspectos positivos que certamente contribuirão para o rumo ao desenvolvimento e ao Progresso (Canazzi Filho, 1997; Falconi, 1991; Ávila, 1999).

Além do mais, os aspectos da promoção das exportações como um método de estimular a demanda orientado para o mercado podem ter a receita dessas exportações financiadas às importações dos bens que não possam ser geradas ou produzidas no país de forma eficiente (Ávila, 1999; Okuyama, 1999; Falconi, 1991; Canazzi Filho, 1997).

É preciso inibir os gastos públicos, os salários reais, a classe dos burocratas e o medo nas empresas nacionais à competição e o protecionismo aos países desenvolvidos para evitar os *deficiti* orçamentários substanciais que geram as instabilidades financeiras. (Ávila, 1999; Okuyama, 1999; Falconi, 1991; Canazzi Filho, 1997).

De outro lado, é preciso com o dinheiro, obtido por empréstimos lá fora, investir em forças produtivas eficientes de modo a que se possa competir externamente, além de procurar corrigir as causas da dependência da moeda estrangeira que, por sua vez, faz também uma sociedade continental, no caso

sul-americana, depender sócio e culturalmente (Ávila, 1999; Okuyama, 1999; Falconi, 1991; Canazzi Filho, 1997).

#### 2.4.2 Integração turismo e hotelaria

As atividades ligadas ao turismo, segmento do setor de serviços, registram um crescimento de 14%, entre 1997-1998, conforme dados do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR). A movimentação turística, a negócios ou a passeio, tem reflexo em vários segmentos da economia, como a indústria hoteleira e o ramo de locação de automóveis. A receita total é estimada em 31,9 bilhões de reais, o equivalente a 3,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. O turismo é responsável por 5,8 milhões de empregos diretos e indiretos no país (EMBRATUR, 1999).

Em 1998, a EMBRATUR (1999) divulga os resultados de uma pesquisa realizada em 1.635 municípios brasileiros com potencial de exploração turística.

Ela identifica que as maiores atrações nacionais estão ligadas, nesta ordem, a aspectos culturais, religiosos e ao turismo ambiental. Dos locais estudados, 1.308 têm rios, 948 possuem quedas de água, 899 apresentam lagos e lagoas e 801 estão em regiões de montanha (EMBRATUR, 1999).

Nos últimos anos, aumenta o número de estrangeiros em visita ao Brasil e também o de brasileiros que fazem viagens internacionais. Em 1999, com a desvalorização do real, a EMBRATUR estimou um aumento na quantidade de turistas estrangeiros e uma redução no volume de viagens de brasileiros para o exterior (EMBRATUR, 1999).

Na classificação da Organização Mundial de Turismo (OMT), adotada pela EMBRATUR, considera-se turista a pessoa que se desloca para uma ou mais cidades diferentes daquela onde tem residência habitual, não tem por objetivo principal desenvolver atividade remunerada, pernoita ao menos uma vez e cuja permanência não excede a doze meses (EMBRATUR, 1999).

Existem, em todo o país, dezoito mil estabelecimentos de hospedagem (hotéis, hotéis-fazendas, pousadas, albergues e outros), com 2,1 milhões de leitos, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). A ocupação média é de 59,3%. A diária média cobrada é de US\$ 92,52. Na Região Sudeste, estão 48% dos estabelecimentos, seguida da Sul (25%), da Nordeste (18%), da Centro-Oeste (5%) e da Norte (4%) (EMBRATUR, 1999).

#### 2.4.3 Viagens domésticas

Aproximadamente 25% dos brasileiros, o equivalente a 38,2 milhões de pessoas, viajam pelo território nacional em 1998, o que gera uma receita de 13,2 bilhões de reais, segundo pesquisa feita pela EMBRATUR e pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) (EMBRATUR, 1999).

O estudo conclui que o turista médio brasileiro tem entre 30 e 40 anos de idade, ganha R\$ 1,8 mil mensais e cursou até o ensino médio (EMBRATUR, 1999).

Em suas viagens – cerca de duas por ano -, permanece no destino por volta de doze dias, tem um gasto médio de R\$ 492,30, conta com a companhia de duas ou três pessoas e hospeda-se em casa de amigos ou parentes. Os

principais motivos das viagens são visita a atrações turísticas (5,3%) (EMBRATUR, 1999).

Os meios de transporte mais utilizados são ônibus de linha (49,6%), carro próprio (19,1%), carona (11,8%), transporte aéreo (6,1%) (EMBRATUR, 1999).

Aproximadamente, 70% viajam na alta estação e 5,4% das viagens são organizadas por agências de turismo (EMBRATUR, 1999).

A maior parte dos turistas sai de São Paulo, estado que também recebe o maior número de viajantes. A cidade mais visitada é a capital paulista, seguida de Rio de Janeiro, Fortaleza, Recife e Curitiba (EMBRATUR, 1999).

#### 2.4.4 Turismo estrangeiro

O Brasil ocupa o sexto lugar na lista de destinos preferidos dos turistas estrangeiros na América, atrás de EUA, México, Canadá, Argentina e Porto Rico (EMBRATUR, 1999).

O número de visitantes mais que quadruplicou entre 1990 e 1998, passando de 1,1 milhão para 4,8 milhões de visitantes (EMBRATUR, 1999).

As principais vias de acesso são aéreas (70%), seguida da terrestre (27%). Argentinos e norte-americanos são os maiores grupos, correspondendo a quase 50% dos turistas que visitam o país. Rio de Janeiro e São Paulo são as cidades mais procuradas (EMBRATUR, 1999).

Entre 1997 a 1998, aumentou a proporção de visitantes que desembarcaram no Brasil por razões turísticas (de 65,3 a 71,8%), ao passo

que diminuiu o número daqueles que vieram fazer negócios ou participar de eventos (de 32,6% para 26,7%) (EMBRATUR, 1999).

Entre os que vêm a lazer, as atrações turísticas são o principal motivo da viagem (69,2%), seguidas da visita a amigos ou parentes. A maior parte dos viajantes estrangeiros hospeda-se em hotel (80%), permanece por volta de treze dias e tem um gasto médio de US\$ 67,67 por dia. Sua renda anual é estimada em US\$ 38,4 mil (EMBRATUR, 1999).

Conforme pesquisa da EMBRATUR, 28% utilizam o serviço de agências de viagem e 63,75% já conheciam o país (EMBRATUR, 1999).

A limpeza pública, a sinalização turística e a segurança pública, nessa ordem, são os maiores alvos de reclamação dos turistas estrangeiros. No entanto, 88% declaram intenção de voltar ao Brasil (EMBRATUR, 1999).

#### 2.4.5 Os hotéis no Brasil

Até 1997, os hotéis no Brasil se caracterizaram em atender antes a demanda do mercado que um mercado de ofertas. Esta condição de apatia é a que neutralizara a ação determinante, frente às grandes e rápidas mudanças, ocorrentes no consumidor e que, por sua vez, se direcionavam às gerências organizacionais (Ponce De Leon, 1997; Barros, 1997).

Para um processo de transformação à contemporaneidade, é imperioso que a essas e quantas houver empresas brasileiras de hotelaria se dê um tratamento, adequado à recuperação do espaço mercadológico e, principalmente, à necessidade que é mais determinante. Essa nova postura se



justifica por se considerar que, em muitos países do mundo, já é uma realidade o mercado de turismo (Ponce De Leon, 1997; Barros, 1997).

Registre-se, por recorrência, que, naqueles locais, o turismo é sim um atrativo a turistas de fronteiras geográficas internacionais, os quais encontram, naqueles países de destino, ofertas de produtos competitivos e serviços de qualidade excelência (Carvalho, 1997, Ponce De Leon, 1997; Barros, 1997).

Então, a ênfase está em que deve cada empresa, para participação no mercado dos negócios, focalizar suas ações renovadoras, sempre, nos produtos de competição e nos serviços de qualidade (Falconi, 1991; Carvalho, 1997; Ponce de Leon, 1997; Barros, 1997; Barros, 2000; Souza, 1997; Ávila, 1999; Okuyama, 1999).

Nesse sentido, fica fácil perceber que a atuação com Qualidade Total, cuja manutenção deve ser continuada, é o melhor investimento para que, neste país, os serviços e produtos ofertados sejam o carro chefe, principalmente na questão hotelaria, para que tanto o turista quanto o homem de negócios nacional ou estrangeiro sintam-se atraído (Falconi, 1991; Carvalho, 1997; Ponce De Leon, 1997; Barros, 1997; Barros, 2000; Souza, 1997; Ávila, 1999; Okuyama, 1999).

Entretanto é sabido que o estabelecimento de determinantes mudanças radicais, como impõe o pensamento contemporâneo, raramente é bem recebido, em qualquer empresa ou organização, independente da característica de seu porte. De sorte que, efetivamente, encontram-se reações em todos os

setores de todos os escalões quer de agentes proprietários, presidentes e/ou gestores da administração superior de empresas e organizações como também dos funcionários de médio e pequeno escalão (Falconi, 1991).

Esse comportamento é histórico, até em muitas empresas cujas raízes, no mais das vezes centenárias, são oriundas do plantio de boas sementes em épocas de ouro, principalmente quando se trata de mudanças radicais. Pois que os sistemas, até então vigentes, continham o ranço tayloriano e que, em algumas outras empresas, até e ainda, não saíram dos processos de administração clássica de Fayol. E em ambas as práticas ainda guarda(va)m o esboço da produção em série; ou seja, o menor investimento, a que título seja, para o maior lucro, obtido pela maior quantidade de produção ao menor tempo. Nunca é demais repetir que empresas que ainda no presente atuam como guardiãs de um passado traumático em cujo tempo exauriram-se as últimas forças vitais do agente produtivo, o funcionário, enfraquecendo-o. E substituíram-nos por pessoas cujos sintomas de saúde física e moral eram quase sempre diagnosticados como psicopatológicos, dada a desconsideração e o desrespeito por parte de dirigentes, empresários e industriários (Falconi, 1991, Barros, 2000; Decker & Belohlav, 1997).

Essas razões são bastantes para justificar o fato de à competição, no mundo contemporâneo sem fronteiras, as empresas de todos os países têm de se adequar às novas realidades e exigências dos mercados consumidores. Dessa maneira, os empregadores são obrigados a implementar diversas mudanças, muito embora para o estabelecimento dessas mudanças nem

sempre sejam considerados o período de transição que as acompanham, dificultando seu sucesso (Decker & Belohlav, 1997; Davis, 1987).

Para essa prática determinante, é preciso, antes, descrever e configurar o ambiente de negócios na década anterior. E, espera-se que o seja, quando ao se considerar a dificuldade em oferecer uma descrição precisa, deva-se pensar nos vários períodos de negócios, similar às câmeras capturadoras de cenas instantâneas dos ambientes de operações (Kubler-Ross, 1969; Bridges, 1980; Conner, 1993; Decker & Belohlav, 1997).

É importante que ao se analisar as histórias dos ambientes de negócios nos últimos anos, pode-se observar a existência de inúmeros artigos e obras que retratam imagens e temperatura das empresas, os processos de reengenharia, a organização criativa, a corrida para a grandeza, para efeito de exemplo (Decker & Belohlav; 1997).

Muitos estudiosos afirmam que o ambiente de constantes mudanças é desafiante, não só pela prosperidade mas pela existência de muitos negócios. As mudanças no ambiente global de negócios afetaram virtualmente todas as empresas, embora não necessariamente da mesma forma. Algumas empresas estão sofrendo declínios graves enquanto outras estão dando grandes saltos (Steinburg, 1992).

Da mesma forma que os efeitos da mudança têm variado, as reações e as mudanças, também. Em algumas, há ações deliberadamente, como a reengenharia para se tornarem mais competitivas. Outras, ao contrário,

definem a ponto de se tornarem sujeitas a controles hostis. Em todas as empresas, em todas as indústrias, há confrontações por um novo conjunto de realidades que tem suprimido o conceito de negócio atual (Steinburg, 1992; Iacovini, 1993; Dumanine, 1990; Bragg, 1996).

Há, em verdade, duas realidades, embora básicas, significantes que todas as empresas, enfrentam, segundo Decker & Belohlav (1997), a saber:

“Realidade 1: A percepção é tudo. Quando se lida com mudanças, a maioria das empresas foca na definição de ações organizacionais e claramente definidas com a intenção de minimizar as rupturas. Essas ações parecem ser apropriadas, mas geralmente não oferecem os resultados esperados. Sob essa ótica, uma percepção comum de mudança é um evento negativo. Mas, justamente o contrário é provavelmente uma observação mais correta: apesar de a mudança parecer ameaçadora, a realidade é que ela oferece uma oportunidade para o crescimento.

Outra percepção comum é que as mudanças no mundo de hoje são mais complexas do que no passado. Ninguém sabe se isso é verdade, mas existe uma certeza: com informações e comunicação mais abrangentes e precisas, as pessoas estão mais cientes das mudanças que estão ocorrendo ao seu redor. Mas, junto com o reconhecimento precisa também vir a aceitação e um entendimento da natureza dinâmica das mudanças.”

“Realidade 2: Nunca acaba. A mudança é geralmente tratada como alguma coisa monolítica, mas está, na verdade, constantemente variando. Essa visão monolítica da mudança tem gerado problemas significantes para as empresas que se apegam a ações de negócios “testadas pelo tempo” quando enfrentam novas situações. Mesmo se essas ações funcionaram no passado, elas podem ser respostas obsoletas e ineficientes no ambiente de negócios atual. Quando o uso da Internet, por exemplo, levou a mudanças dramáticas nos ambientes de informática, a Microsoft quase se tornou vítima em vez de vencedora devido a sua resposta imprópria” (Rebello, 1996).

O que essas duas realidades significam para os negócios de hoje? Forçam as empresas a considerar a mudança uma força condutora dinâmica que precisa ser acompanhada de ações igualmente (Conner, 1993).

Para Conner (1993), gerenciar um negócio de forma produtiva se tornou, essencialmente, sinônimo de gerenciamento de mudanças de forma eficaz. O dilema maior à maioria das empresas é se elas gerenciam a mudança ou se a mudança as gerenciam (geralmente com conseqüências infelizes). Refere, ainda, que o segredo para dominar níveis maiores de mudança não é conservar os métodos tradicionais para o gerenciamento de mudanças, tendo em vista não levará a empresa muito longe no mundo atual. A resposta está em alterar as percepções em direção à mudança e como ela é gerenciada.

Para gerenciar as mudanças, as empresas não precisam apenas determinar o que fazer e como fazer, precisam também estar preocupadas com a forma que os funcionários reagirão. Quando as empresas fazem mudanças, os funcionários vivenciam as transições enquanto se adaptam. Enquanto as mudanças podem ser implementadas rapidamente, as transições geralmente requerem mais tempo, Bridges (1988) nota essa distinção.

A mudança ocorre quando alguma coisa nova começa ou quando uma velha pára e acontece em um ponto particular no tempo. Mas a transição não pode ser localizada no tempo dessa forma (Castelli, 1994; Crosby, 1961). Porque é processo psicológico gradual e pelo qual os indivíduos e grupos se reorientam para que possam funcionar e encontrar um significado em uma situação de mudança, segundo a visão desse último autor (Decker & Belohlav, 1997; Crosby, 1961; Bridges, 1988).

## **2.5 Hotelaria e qualidade**

Para Lublin (1993), em hotéis, instalar um novo sistema de envio de mensagens, por exemplo, pode levar apenas alguns dias, mas pode fazer com que os funcionários levem meses para ficar confortáveis com o novo sistema. A não ser que a mudança e a tradição sejam gerenciadas simultaneamente, os resultados antecipados podem não ser completamente percebidos e, como a história tem mostrado repetidamente, algumas vezes, não se tem nenhum ganho (Castelli, 1994).

A *Jostem Learnin Corporation* descobriu o difícil caminho. Frente a uma competição rigorosa, reagiu rapidamente com a implementação de medidas defensivas. A Josten, entretanto, negligenciou a transição, criando um tumulto ainda maior que, ao final, levou à negação de qualquer ganho de produtividade pela mudança (Lublin, 1993).

#### 2.5.1 O homem, a empresa – as dificuldades e a conveniência das mudanças – Uma questão de sobrevivência no mercado

Convém entender por que as mudanças são necessárias e ainda tão difíceis. Pois, similarmente à questão de sobrevivência em ambiente físico atmosférico, as pessoas constroem e levantam, tão sólidas e intransponíveis, barreiras estruturais de ordens sociais e, principalmente, psicológicas, em seus ambientes físicos de trabalho, para se proteger contra seus ambientes de trabalho. Muito embora os prêmios financeiros no trabalho tenham sua importância ao funcionário, a maioria das pessoas conta mesmo é com as premiações sociais e psicológicas. Há estudos e pesquisas, veiculados por muitos e tantos instrumentos de comunicação, que apontam três aspectos fundamentais às pessoas que o trabalho ajuda a: definir sua identidade; criar estabilidade e oferecer suporte (Arndt, 1996; Decker & Belohlav, 1997; Castelli, 1994).

#### 2.5.2 EMBRATUR e programas de qualidade

Atualmente, a *International Organization for Standardization* (ISO), com sede em Genebra, está criando um grupo para elaboração de uma norma

internacional de avaliação de meios de hospedagem. A existência de acordos é factível, e entidades como Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) podem, eventual e futuramente, acordar para o reconhecimento mútuo das avaliações realizadas no Brasil (Diróz, 1997; Carvalho, 1999).

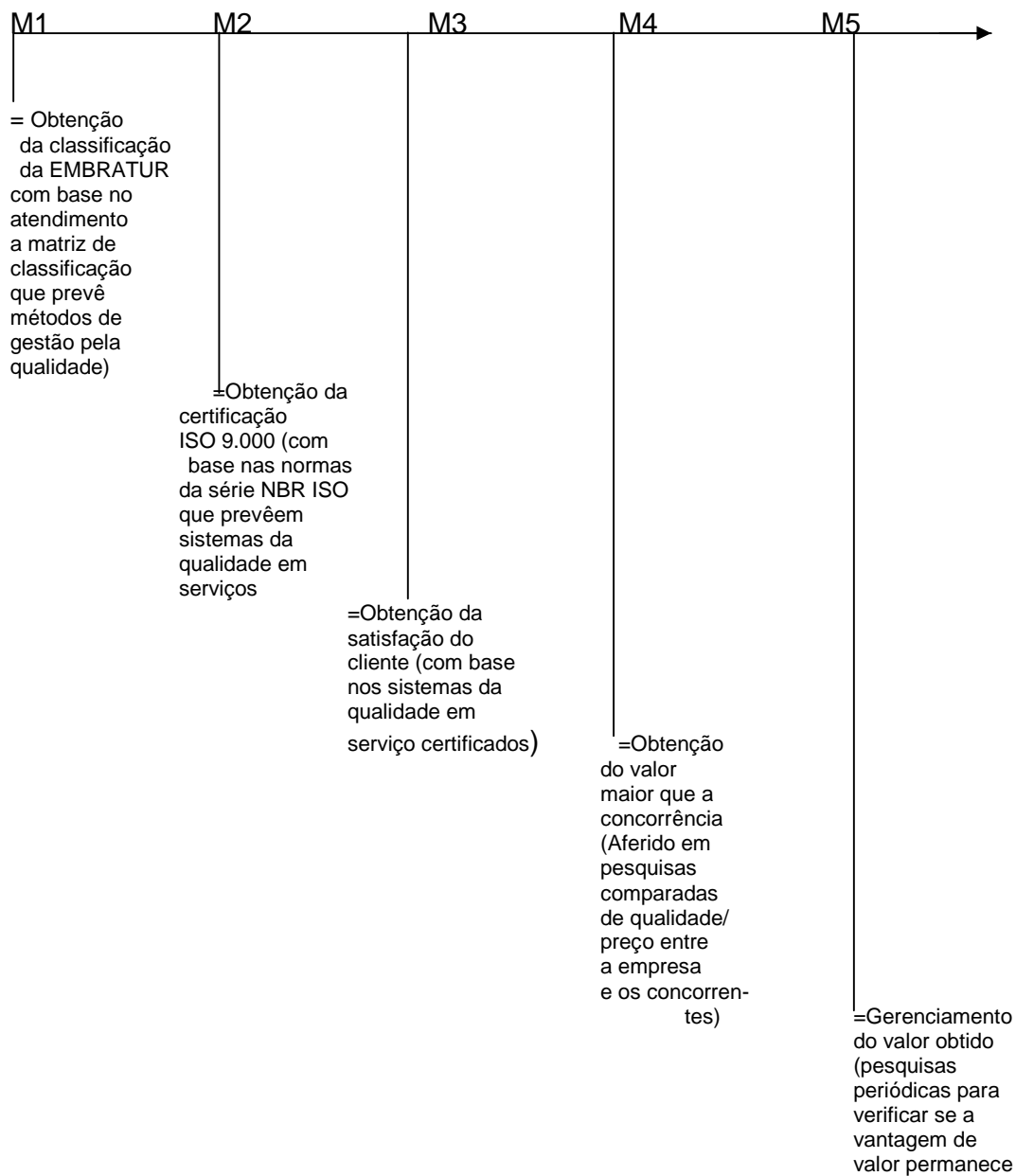
As avaliações de meios de hospedagem eram realizadas pela EMBRATUR, até o ano de 1996, no esquema de classificação por estrelas. A fim de aprimorar este sistema de classificação e preparar os hotéis nacionais para os critérios internacionais, a metodologia de avaliação foi alterada (Carvalho, 1999).

Com o novo sistema, já em operação, caberá à EMBRATUR apenas supervisionar e não mais executar a classificação. Também não há a obrigatoriedade de classificação, podendo o hotel obtê-la se assim o desejar (Carvalho, 1999).

Então o Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) desenvolveu um sistema para a avaliação dos meios de hospedagem. Esta avaliação será realizada por Institutos e Entidades privadas de credibilidade nacional e internacional, conforme uma Matriz de Classificação de Meios de Hospedagem bem balanceada, onde são levados em consideração padrões físicos, padrões de serviços e gestão (Carvalho, 1999), como abaixo se bem o demonstra. .



FIGURA 2: GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL. NAVEGAÇÃO ESTRATÉGICA RUMO À QUALIDADE PELOS MEIOS DE HOSPEDAGEM



Fonte: Adaptado da EMBRATUR/INMETRO.

M: meio de hospedagem.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido a partir de pesquisas bibliográficas e de pesquisa de campo no Lancaster Hotel, desde que se limita em ser um estudo de caso sobre Lancaster Hotel, o primeiro na categoria H, a obter a classificação 4\*\*\*\*, na cidade de Curitiba, Estado do Paraná, em 1996, e mantém sua condição.

O tempo de investigação, diagnóstico, prognóstico e resultados finais se deram durante seis meses, consecutivos.

Para efeito deste presente trabalho, no Lancaster Hotel, é importante notar que, sem a confiança dada a todos os envolvidos, na indústria de serviços e produtos da empresa é impossível o sucesso, pois uma vez terminada a fase de implantação das normas, houve orientação competente, para desenvolver a metodologia para outros formando multiplicadores.

Neste sentido, procedeu-se ao Diagnóstico (Ver 5.3.1) sem custos, apontando os problemas e as soluções (ferramentas). Uma vez aceito o diagnóstico, executou-se um cronograma, abaixo demonstrado, de trabalho com o qual se instalou o sistema gerencial, treinamento e viabilidade.

## **4 MATERIAL**

### **UMA FERRAMENTA PARA AVALIAR QTS NO SETOR HOTELEIRO**

#### **4.1 Introdução**

É preciso considerar que o setor hoteleiro se trata de uma indústria, e como tal deve sim observar normas e padrões para seus produtos e serviços. Principalmente na atual contemporaneidade, como aqui já se referendou por mais de uma vez (Barros, 2000).

#### **4.2 Novas estratégias**

Para definir sua identidade, é preciso que a estrutura, oferecida dentro do trabalho, dê às pessoas um senso de identidade – uma definição de seu estado, quem são. A identidade pessoal, dentro da empresa, reduz a rede de ambigüidade na sociedade como um todo (Decker & Belohlav, 1997).

Há um grande número de pessoas cujas fontes tradicionais de estabilidade são similares às da família, religião ou comunidade e estão fragmentando-se. A estrutura de trabalho geralmente ajuda a proporcionar estabilidade e reduzir a incerteza e a ansiedade num mundo imprevisível e ético (Decker & Belohlav, 1997).

Com relação à oferta de suporte, há o emocional e o psicológico no trabalho. Pois na empresa é um lugar onde as pessoas podem encontrar respeito, auto-estima e reconhecimento das relações de trabalho (Iacovini, 1995)

De outro lado, em havendo mudança, há os moldes de trabalhos diários e as redes de relações resultantes – definidores do ambiente de trabalho dos funcionários influenciados. Estas mudanças influenciam nesses fatores de trabalho dos funcionários ali envolvidos, pelo medo de cada qual perder a estrutura que os suporta. Ou seja, “não querem perder as zonas de conforto da identidade pessoal, orgulho e competência que construíram, durante anos”, segundo Iacovini (1995).

Essas questões devem ser ponderadas, quando se trata de agentes trabalhadores e deles depende o desempenho em nome de qualidade de produtos e serviços (Noer, 1993).

Pois que freqüentemente o conforto é uma questão importante. O efeito psicológico da mudança pode ser ainda mais devastador para os funcionários, porque uma mudança na estrutura de trabalho afeta as pessoas de formas diferentes<sup>8</sup>, muitas vezes comprometendo as saúdes física e moral (Noer, 1993).

Segundo Coulber & Mc Donough (1980), as taxas acumulativas, extorquidas de todas as pequenas e grandes mudanças no trabalho, têm um efeito profundo. Uma marcha invisível, rumo a uma batalha sem o saber e, pois, raramente se entende pelo que se está a lutar, sem contar as relações de esfera da amizade que se alijam daqueles que, um dia, lhes confessaram estima e respeito. Acrescentam que, em média, , acumulam dias de trabalho, em ir ao escritório, fazer reuniões, falar ao telefone, apenas para conversar

com as pessoas. E, à volta, arrastam-se à casa fisicamente bombardeados e mentalmente agoniados, “é como ser atacado por uma bomba de nêutrons – os edifícios intactos, mas as pessoas dizimadas”, segundo Decker & Belohlav, (1997).

Isto posto, há de se convir que se a mudança é devastadora para os funcionários, para as empresas não proceder a ela significa efeito destrutivo. Contudo, há de se reconhecer que a chave para uma mudança exitosa e com sucesso reside na forma de cuidados do material humano ao se implantar qualquer alternativa, meios ou ao que se entende como novo (Noer, 1993; Decker & Belohlav, 1997).

#### **4.3 A hotelaria na era das mudanças**

As empresas devem buscar uma resposta convincente às necessidades e desejos cambiantes de seus clientes, a falta desta reação rápida à atual sociedade de mudanças, gera a desintegração. A empresa cuja administração persiste presa a paradigmas superados, perde a agilidade e a vitalidade necessárias para fazer face à concorrência e às exigências dos consumidores (Barros, 2000; Castelli, 1994).

É bom de se dizer, até por que tantos autores e estudiosos da área o afirmam com freqüência, o setor hoteleiro nacional há sido muito mais um mercado de demanda, do que um mercado de oferta. Esta situação gerou uma mentalidade gerencial apática às grandes e rápidas mudanças que estavam acontecendo no comportamento dos consumidores e na nova maneira de

---

gerenciar uma empresa. Para se ingressar e permanecer com sucesso neste mundo de negócios os produtos e serviços oferecidos devem ser altamente qualificados. É preciso reinventar a empresa. Não adianta querer aperfeiçoar processos viciados (Castelli, 1994; Barros, 2000).

Não é fácil modificar uma mentalidade empresarial, mas toma-se inevitável incorporar a cultura das mudanças no gerenciamento das empresas (Iacovini, 1995, Castelli, 1994).

Toda a empresa possui sua cultura organizacional, composta por seus paradigmas, representados por normas, regulamentos e filosofias que regem o comportamento das pessoas que a integram. É importante identificar e compreender tais paradigmas, entendendo assim o agir da empresa e das pessoas nela envolvidas, para introduzir as mudanças ou os novos paradigmas se for o caso. Sendo árdua esta tarefa, por lidar diretamente com o comportamento das pessoas (Cruz, 1997).

O desafio do novo leva o funcionário a criar resistências ou rejeições às mudanças, devido à ansiedade e o medo (Decker & Belohlav, 1997).

Dentre as principais barreiras, Castelli (1994) relaciona:

- Falta de ferramentas ou tecnologia,
- Falta de percepção de aonde se quer chegar;
- Falta de vontade de querer mudar.

Tal mudança, para a qualidade, passa por três fases: convicção, compromisso e conversão (Crosby, 1961, Castelli, 1994)

Deve-se ter convicção da necessidade de mudanças, a crise não deve ser simplesmente sufocada, ela pode ser a salvação do negócio (Castelli, 1994; Crosby, 1961).

O compromisso deve partir de cima para baixo, buscando um discurso coerente à prática. Os gerentes devem liderar o esforço de transformação para garantir o sucesso. Devem liderar ao invés de chefiar, treinar em vez de impor (Castelli, 1994; Crosby, 1961).

A direção deve converter-se e incentivar seus colaboradores a adorarem a Qualidade, definindo claramente uma estratégia de Zero Defeito, mostrando o compromisso com a qualidade mais por ações do que por palavras, habilitando profissionais e combatendo o conformismo, incentivando a colaboração e buscando atender as necessidades do cliente acima dos anseios da organização (Crosby, 1979; Rodrigues, 1997).

Uma organização não pode existir sem pessoas. Para que ela possa atingir a produtividade e os objetivos desejados é necessário um melhor aproveitamento dos Recursos Humanos, organizando-os para que eles ofereçam um máximo rendimento (Robustelli, 1999, Barros, 2000; Castelli, 1994).

Os recursos humanos não podem ser considerados propriedade da empresa. Os conhecimentos, as experiências e habilidades dos indivíduos são patrimônio pessoal. Isto implica disposição voluntária dos colaboradores para

desenvolverem suas atividades de maneira eficiente e eficaz dentro da empresa (Decker & Belohlav, 1997; Noer, 1993, Davis, 1987).

O sucesso ou insucesso das organizações é determinado pela qualidade das interações entre seus membros. Os administradores da área de Recursos Humanos não devem ater-se, apenas, em tarefas rotineiras do Departamento Pessoal, tais como admissão e demissão, folhas de pagamento entre outras, mas sim, estar atento para as movimentações externas, atualizando e aplicando tecnologias adequadas à estrutura e objetivos da empresa, na administração do pessoal (Robustelli, 1999; Ávila, 1999).

O profissional de Recursos Humanos deve exercer influência: na participação da formulação da estratégia empresarial; na definição da filosofia gerencial; no planejamento do processo de desenvolvimento da organização; no posicionamento da organização frente ao ambiente externo (Robustelli, 1999; Ávila, 1999; Castelli, 1994, Crosby, 1990).

Os problemas do relacionamento entre empresas e empregados não existe só nos dias de negociações. São problemas do cotidiano e para minimizar tais conflitos, o profissional de recursos humanos deve preocupar-se:

- em tentar compatibilizar ao máximo os objetivos da empresa com os objetivos dos indivíduos e os objetivos sociais da comunidade no qual a mesma está inserida;
- com a necessidade de fornecer respostas à questão social, situação indicadora da existência de pontos explosivos, tais como, falta de



emprego, moradia, alimentação e vestuário, sem contar com os planos sociais;

- em verificar a necessidade de efetuar mudanças profundas na cultura das organizações, objetivando melhor eficácia e qualidade de vida no trabalho;
- em formular filosofias, políticas e diretrizes de Recursos Humanos que consistam na sistematização de experiências bem sucedidas, mas que estejam alicerçadas no repensar destas experiências dentro de um quadro mais amplo, levando em conta a formação cultural do nosso país as possibilidades objetivas das Organizações frente a uma situação de crise econômica e as deficiências do aparato educacional disponível; e, por fim,
- em analisar a necessidade de redefinir e viabilizar o papel das organizações, no sentido de voltarem a constituir uma somatória de elementos que busquem a realização das necessidades do homem (Castelli, 1994, Crosby, 1961).

E que necessidades são estas? Há que lembrar-se da Hierarquia das Necessidades de Maslow, com suas necessidades primárias e secundárias, que vão das fisiológicas às de auto-realização. Passa-se, então, a entender que tanto os colaboradores e quanto os clientes têm na organização a possibilidade de atendimento destas necessidades, cabendo às chefias

identificar os estágios de satisfação (nível motivacional) de seus subordinados e clientes, segundo Crosby (1961) e Castelli (1994).

#### **4.4 O gerenciamento de transições e a nova liderança**

É importante observar que, via de regra, diz-se que um tipo diferente de liderança é necessário, para a obtenção do sucesso no novo ambiente global de negócios. Uma vez que esse novo ambiente, sem dúvida alguma, exigirá mudanças, um novo tipo de liderança é exigido para gerenciar essa mudança.

Davis (1987), sucintamente, refere o papel da liderança de uma perspectiva muito interessante. Afirma que a única forma para que líderes de qualquer empresa possam alcançar o estágio seguinte – os objetivos da estratégia de sua empresa – estando na atual empresa, é liderando de um lugar no tempo que já os coloca adiante e isso é determinado mesmo se ainda não aconteceu. Pode parecer engraçado ou obscuro apenas numa primeira leitura.

As práticas de negócio do passado premiaram líderes que definiram bem seus negócios, comunicaram persuasivamente e impulsionavam os funcionários para o ponto necessário. Com essa orientação, comando e controle, os líderes tentaram obter resultados com a criação de bastante dor para que os funcionários se movessem para a direção desejada (Crosby, 1996b; Robustelli, 1999).

O novo ambiente de negócios, entretanto, exigirá um tipo diferente de liderança. Os líderes terão que proporcionar visão, energizar funcionários,

comunicar de forma eficaz as informações essenciais e facilitar o movimento individual por múltiplos caminhos que levam aos objetivos da empresa. Assim, as qualidades da mudança para uma liderança eficaz são: nova realidade, caminhos múltiplos, facilitação, energizante, e assumir riscos (Crosby, 1966a; Crosby, 1996b; Castelli, 1994)

Os líderes não têm que entrar nesse novo ambiente de negócio cegamente. Alguns já entraram de forma vitoriosa na nova realidade e dão alguns conselhos práticos como o fato de considerar a natureza simbólica da comunicação. Se existem problemas, os líderes devem fazer um pronunciamento admitindo-os. Ignorar ou tentar fazer com que o negativo pareça positivo não é muito apreciado (Smeltzer, 1991).

Convém, igualmente, focar nos interesses, não imposições. Os funcionários aceitam melhor se percebem que são entendidos. Tendem a achar que aqueles que os entendem são pessoas inteligentes e simpáticas e, por isso, ouvir suas opiniões pode ser válido. Assim, se os líderes quiserem que os funcionários apreciem seus interesses, precisam primeiro demonstrar que apreciam os interesses de seus funcionários (Fischer & Ury, 1990).

Outro aspecto de real importância é não contar com uma visão para trabalhar milagres; na melhor das hipóteses é importante que se aja como um princípio guia para mudança (Dumanine, 1990).

Também, procurar estar a favor da aceitação. Os líderes precisam estar dispostos a alterar a mudança, se necessário, para incluir elementos que

têm valores inegáveis para os funcionários. Não se pode esperar que esses aceitem um propósito vago e altamente abstrato como uma razão para abdicar de alguma coisa a que estão acostumados em troca de algo estranho e diferente. Os líderes precisam desenvolver e comunicar os benefícios básicos e concretos (Albrecht, 1990).

Não de menor importância é o fato de se perceber que as pessoas não resistem a mudanças, mas a ser mudadas. A transformação é uma campanha para os corações e mentes das pessoas. Uma mudança que só tem sucesso quando uma massa crítica se agrupa em volta dela. Criar, então, um eleitorado fiel não é uma ação lógica, nem pode ser feita com medo (Schoeltes & Hacquebord, 1988).

Enfim, entender a natureza fundamental do gerenciamento da mudança é vital para a prosperidade contínua da empresa no emergente ambiente de negócios. As empresas que entendem a dinâmica da mudança e gerenciam tanto a mudança como a transição se tornarão líderes no novo mercado global (Decker & Belohlav, 1997).

#### **4.5 Identificando serviços e estratégias**

Há, por questão de seqüencialidade, três importantes fases transitórias – a do desprendimento, a do realinhamento e a de iniciação (Decker & Belohlav, 1997) – e sobre elas se há de tratar particularmente, embora de modo breve, respectivamente.

Sobre a primeira, desprendimento, considera-se que ela se inicia, exatamente, à conclusão da anterior e, aqui, chamada antiga. Ainda, há, pertinente a ela, uma relação de conhecimento, consciência, de fazer, de realizar, e desprendimento da realidade. Ela passa por um processo de desenvolvimento, quando, individualmente, há quem não reconheça ou aceite a realidade das circunstâncias em mudança. Um exemplo pode ser a circunstância de reestruturação de uma indústria e cujos funcionários, obrigatoriamente, entram na tal fase. Todavia, para o percurso dela e com êxito, há de se apor à antiga identidade o aceitar a realidade da mudança. Se as pessoas não estão preparadas para lidar com a mudança, nenhuma mudança estrutural produzirá o efeito desejado. A partir do que, fixam-se as estratégias gerenciais eficazes em ajudar os funcionários a reconhecer e a entender a situação de mudança, a oferecer informações claras que os auxiliem na mudança de suas percepções no encerramento com respeito ao passado. A título de sugestão, pode-se inferir que há ações desejáveis como oferecer comunicação contínua e pessoal que possa ser entendida; repetir freqüentemente as informações para garantir que sejam ouvidas e entendidas; reconhecer as dificuldades causadas pela mudança; e oferecer meios para se realizar encerramentos como cerimônias de reconhecimento de realizações passadas (Decker & Belohlav, 1997).

Desta feita, entende-se que, quando os funcionários se desprendem da realidade anterior, a antiga, enfrentam um período de incerteza e confusão que,

consequentemente leva ao realinhamento com uma nova direção, segundo Decker & Belohlav (1997).

Nessa fase, para o mesmo autor, com vistas à objetividade, a fase de realinhamento é em geral descrita a partir de atos de superiores, na escala empresarial, para interferir na vida de alguém. No entanto, a maioria dos funcionários, inicialmente, percebem seu próprio estar em um vazio. Lugar e hora que poucos entendem, justamente porque a criatura humana reage a mudanças. Os funcionários sentem medo de deixar o conhecido e passar ao desconhecido, não permitem o fluir dos acontecimentos, sob novo processo, por que temem perder a condição pessoal e profissional na empresa.

Steinburg (1992:28) refere que à fase de realinhamento, a título de auxílio, orienta as estratégias gerenciais eficazes aos funcionários focando no positivo “a construção do que quer conseguir em vez de focar os pontos de resistência. Então focar o positivo envolve comunicar-se amplamente com os funcionários, reconhecer que as mudanças causam estresse e oferecer redes de segurança”.

Então, há de se proceder assim: mostrar preocupação genuína com os funcionários, ouvindo-os; manter razões claras para a mudança, durante esse período confuso; lembrar aos funcionários que todos percorrem essa etapa de confusão e desconforto; minimizar o número e a extensão das mudanças adicionais; criar rotinas provisórias para compensar a falta de estrutura como a comunicação via freqüentes reuniões informais ou talvez videoconferência; e

correr riscos e encorajar pensamentos divergentes (Rebello, 1996; Iacovini, 1993).

Ao longo dessa fase, nas empresas, há que se dar oportunidade aos funcionários para dar vazão à criatividade, desde que as âncoras e regras antes estabelecidas já não mais existem. A partir de aí, as atividades de realinhamento estão como incubadora para a criatividade e aprendizado, que também facilita a transição da realidade anterior à nova (Fisher & Ury, 1981).

Ao final do realinhamento, os funcionários estão de posse do conhecimento das novas premissas, aceitam a mudança e até podem valorizar a experiência de vivê-la (Fisher & Ury, 1981).

Finalmente, há a fase de iniciação, período em que os funcionários abraçam a realidade presente de seu trabalho diário e seus novos relacionamentos. Em essência, tornaram-se parte integral do novo ambiente. Os funcionários se sentem como se tivessem emergido para um novo mundo, entendem as razões e estão comprometidos com a mudança. Desta feita, eles se tornam parte do processo de mudança e iniciadores da mudança; o sucesso é então certo e a partir de aí seguem aumentos significativos na qualidade e produtividade (Arndt, 1996).

Isto posto, cabe aqui lembrar que à transição, na fase de iniciação, é importante envolver o funcionário de modo a que ele perceba que algo novo acontece entre eles e não para eles. Por isso são estratégias gerenciais sólidas de novas estruturas, que vêm em auxílio a quem com elas se adaptem,

oferecendo habilidades necessárias e reconhecendo o progresso na transição do velho para o novo (Decker & Belohlav, 1997).

Para efeito, nessa fase, há algumas ações efetivas que devem partir dos agentes da administração empresarial tais como envolver os funcionários na criação do futuro; comunicar a nova visão e o que é necessário para a sua obtenção; conduzir o treinamento de habilidades necessárias para ajudar os funcionários a atender às expectativas; desenvolver novos rituais para o reconhecimento e a comunicação de sucessos; celebrar pequenas vitórias com frequência, reportando os resultados para dar encorajamento e construir confiança (Arndt, 1996).

Para tanto, com a administração do Lancaster Hotel procedeu às iniciativas que viabilizam estudos e diagnósticos para se implantar um programa de qualidade, conforme recomenda a EMBRATUR (1999).

Para efeito, abaixo se demonstram os passos, pelo cronograma, a que uma empresa hoteleira está sujeita quando seu objetivo é trabalhar com qualidade e obter as estrelas desejadas e assim também o Lancaster Hotel, objeto deste estudo.



FIGURA 3: CRONOGRAMA PARA CERTIFICAÇÃO

ETAPAS	RESPONSABILIDADE	PRAZO*
Solicitação de propostas de Certificação	Hotel	-
Solicitação de informações para proposta	Órgão competente	1 dia
Elaboração da proposta com as informações do hotel	Órgão competente	7 dias
Aprovação da proposta	Hotel	-
Envio da solicitação formal	Órgão competente	5 dias
Resposta da solicitação formal e envio da documentação	Hotel	-
Análise de documentos	Órgão competente	14 dias
Pré-avaliação	Órgão competente	2 dias
Avaliação	Órgão competente	5 dias
Emissão do Certificado	Órgão competente	s

\* Prazos máximos

FONTE: Adaptado da EMBRATUR (1999)

#### 4.6 Avaliando serviços e estratégias

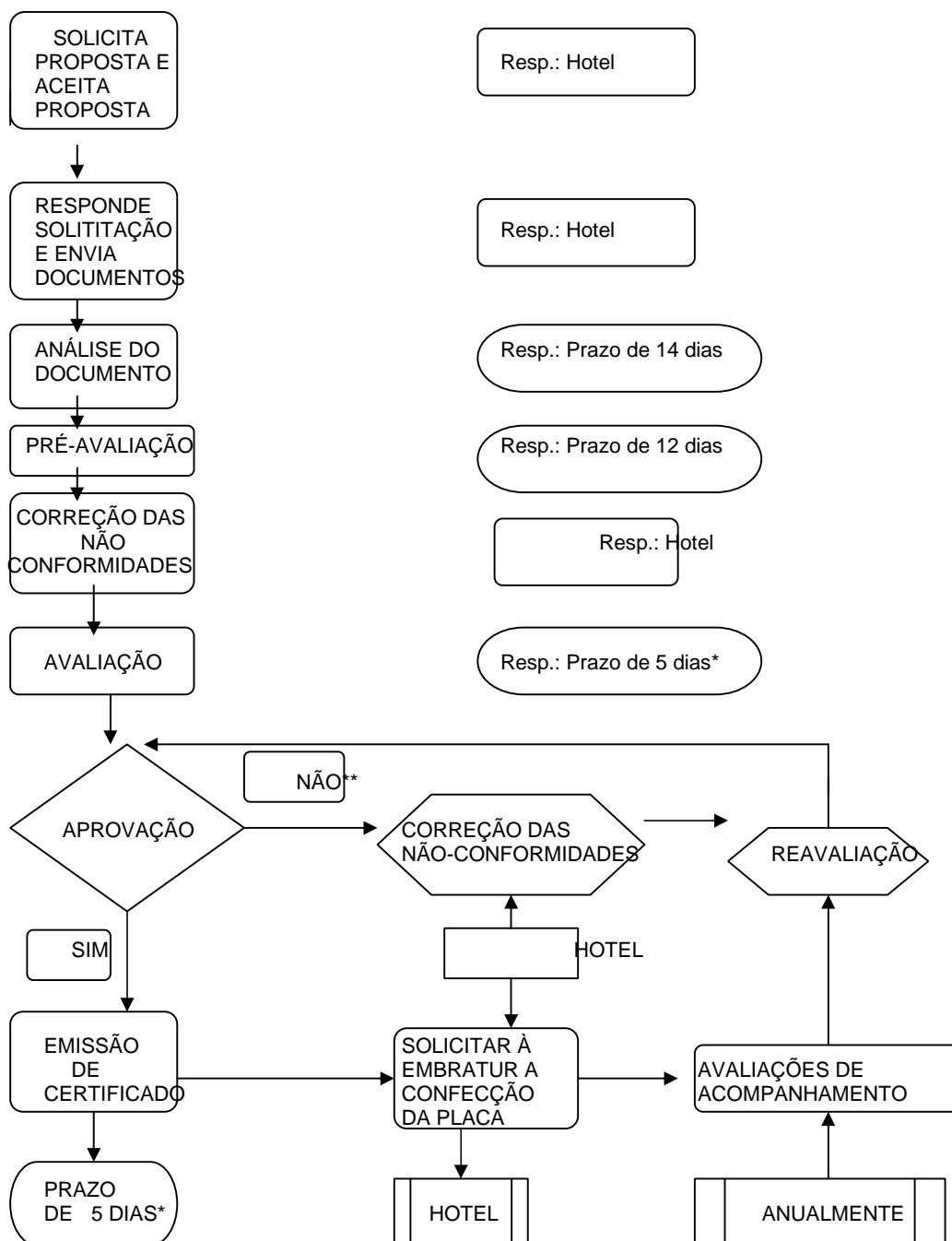
Para algumas pessoas, não restam dúvidas que há a dificuldade ao gerenciar mudanças, justamente por que consideram a mudança a partir de uma perspectiva bem familiar do ciclo de vida – começo, meio e fim. Entretanto, em se analisando mudança a partir de uma perspectiva de transição, é certo que a seqüencialidade dos eventos se dá diferentemente. Em algumas empresas, há desde o negativismo, medo, barganha, depressão/desorganização e que se segue até à aceitação/direcionamento (Kubler-Ross, 1969).

Outros autores, o caso de Bridges (1988) e Kubler-Ross (1969), referem uma seqüência um pouco diferente. Início do processo deve acontecer a partir do fim. A fase do desprendimento. Época em que prepara os participantes de modo a que entendam que uma fase de transição é, necessariamente, estar-se em região de incerteza, ao contrário do que os mais

ortodoxos o fariam. Ou seja, mesmo em se iniciando pelo final – desprendimento – o próximo passo haveria de ser trabalhar para um meio antes de ir para nova situação que, no caso, então, haveria de ser a da iniciação. Todavia, em ambos os autores, consta que cada fase transitória guarda, em si mesma, características próprias e, por tal, há de requer, também por vez estratégias igualmente distintas, desde que o fim é a obtenção do êxito.

A seguir, apresenta-se a sistemática de certificação de meios de hospedagem, ao que se procedeu para este estudo de caso Lancaster Hotel.

FIGURA 4: SISTEMÁTICA À CERTIFICAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM



\* Prazo máximo; \*\*No caso de não-aprovação, o hotel poderá desistir do processo.  
 FONTE: Adaptado da EMBRATUR.

## QUESTIONÁRIO

LANCASTER HOTEL & BUSINESS	OPINIÃO DE NOSSOS SERVIÇOS	PERÍODO de:01/04/2000 Até 30/04/2000			
<b>Total de Formulários Recebidos: 45</b>					
<b>Reservas</b>					
<b>Sua solicitação de reserva foi feita:</b>	<b>sim</b>	<b>%</b>	<b>não</b>	<b>%</b>	
- rapidamente					
- cortesmente					
- eficientemente					
<b>Sua solicitação de reserva foi feita através de:</b>				<b>%</b>	
- agência de viagens					
- empresa					
- diretamente					
- Internet					
- outros					
- telefone					
Recepção - Seu registro foi feito com:					
- rapidez					
- cortesia					
- eficiência					
Apartamentos - Como você encontrou seu apartamento					
- limpo					
- confortável					
- bem equipado					
- os equipamentos funcionando					
<b>Como você classifica o atendimento que recebeu ao solicitar outros serviços?</b>					
	<b>Excel</b>	<b>%</b>	<b>bom</b>	<b>% reg</b>	
%					
- portaria					
- telefonista					
- serviço de apartamento					
- camareira					
<b>Restaurante</b>					
- conforto					
- atendimento					
- rapidez					
- alimentação					
<b>Café da Manhã</b>					
Conforto					
Atendimento					
Alimentação					
Serviço de apartamento					
Como você classifica o nosso serviço de apartamento?					
Atendimento					
Rapidez					
Alimentação					
<b>Bar - Como você classifica nossos serviços prestados?</b>					
equipe/atendimento					
decoração					
música					
<b>De modo geral como você classificaria o nosso hotel?</b>					
	<b>Excel</b>	<b>%</b>	<b>bom</b>	<b>%</b>	
<b>reg %</b>					
Como você tomou conhecimento do Lancaster Hotel & Business?					
Empresa					
Agência de Viagens					
Indicação					
Guia 4 rodas					
<i>Smart Club</i>					

## 5 RESULTADOS

### CASE: HOTEL LANCASTER

#### 5.1 Por que Curitiba?

##### 5.1.1 Infra-estrutura para fazer turismo em Curitiba

Sem as praias paradisíacas do Nordeste para desenvolver o turismo de lazer, o Paraná decidiu apostar no filão de eventos para alavancar o turismo de negócios no Estado (Vieira, 2000).

O turismo de eventos vem crescendo em média 10% no Estado (Vieira & Gonçalves, 2000).

Mesmo assim, o segmento ainda tem pouco peso na balança regional de turismo. Segundo dados da empresa estatal Paraná Turismo, os 2,8 milhões de turistas que visitaram o estado no ano passado, apenas 4,9% estavam participando de eventos (Vieira, 2000; Gonçalves, 2000).

A explicação está na falta de infra-estrutura específica – grandes centros de convenções – que até agora ainda deixa a desejar. Esse desaparelhamento também justificaria o fato de, em Curitiba, o segmento estar constatando um recuo médio de 10% a cada ano. Perdem-se eventos para outros estados como São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia, que além de aumentar o seu centro de convenções inaugurou recentemente mais três espaços para sediar eventos (Vieira, 2000).

De acordo com ele, em outras cidades, como Foz do Iguaçu e Londrina, só não houve queda neste segmento, porque o ramo hoteleiro investiu em espaços e foram instalados centros de convenções (Gonçalves, 2000).

Sem locais adequados suficientes, Curitiba está perdendo na arrecadação de impostos e na movimentação financeira. Um evento de porte pequeno, com cerca de mil participantes, injeta na economia de uma cidade cerca de R\$ 1 milhão (Vieira, 2000; Gonçalves, 2000).

Nem mesmo a abertura do *Convention & Visitours Bureau*, com lançamento marcado para o agosto de 2000 vai resolver o problema. É preciso ter um escritório especializado em captação de eventos, mas ainda não há locais para sediar estes eventos (Vieira, 2000; Gonçalves, 2000).

#### 5.1.2 Turismo, um negócio a se desenvolver no Paraná

A indústria do turismo é dos segmentos que mais crescem e faturam em todo o mundo. Em 1999, o faturamento do setor chegou a US\$ 3,4 trilhões, segundo estimativas na Organização Mundial do Turismo, passando a ocupar a segunda posição entre as atividades que mais movimentam recursos na atualidade (Gonçalves, 2000; Vieira, 2000; Barros, 2000; EMBRATUR, 1999).

Somente no Brasil, o setor faturou US\$ 38 bilhões com a atividade em 1999, impactando nada menos que 52 segmentos diferentes da economia (EMBRATUR, 1999; Barros, 2000).

Com isso, a visão simplista que existia em relação ao turismo, que se resumia exclusivamente em construir hotéis e esperar pelos turistas está sendo substituída pela preocupação com os programas e projetos desenvolvidos em função da extensão do setor (EMBRATUR, 1999).

É dentro deste novo enfoque que surge o turismo de negócios. Considerando o filão do século, ele tem crescido cerca de 7% ao ano em relação ao turismo de lazer, o mais desenvolvido no mundo (EMBRATUR, 1999).

A maior diferença que existe entre os dois segmentos é o gasto médio. Segundo estatísticas da Associação Brasileira de Agências de Viagem (ABAV), divulgado na imprensa oficial, cada participante de evento qualificado, como seminários, convenções, feiras nas mais diversas áreas empresariais, científicas e artísticas, gasta em média US\$ 60. Pessoas que viajam a negócios, geralmente, já estão com as despesas pagas pela empresa, por conta disto, podem gastar um pouco mais na cidade (EMBRATUR, 1999; Vieira, 2000; Gonçalves, 2000)

### 5.1.3 Tecnologia fortalece o mercado

Novos espaços bem equipados, sempre estão com agenda lotada.

Apesar de a infra-estrutura geral da Região Metropolitana de Curitiba (RMC) ainda ser considerada inadequada às necessidades do mercado; entretanto, as empresas que têm investido em tecnologia e adequados os

espaços existentes estão preparadas para receber as gentes para negócios, para lazer, para turismo (Vieira, 2000; Gonçalves, 2000).

Os responsáveis pela Idealiza, grande empresa organizadora de eventos, acreditam que os investimentos feitos em novos auditórios e pavilhões é o fato de a empresa estar atraindo cada vez mais eventos desde 1998 (Vieira, 2000; Gonçalves, 2000; Vieira & Gonçalves, 2000).

Nesse período, a média de eventos anuais organizados pela Idealiza – também grande promotora de eventos, principalmente nas regiões de Curitiba e Foz do Iguaçu – saltou de 10 para 20 (Vieira, 2000; Gonçalves, 2000).

A tecnologia de som e iluminação, o conforto, a segurança e os estacionamentos que servem os auditórios do Centro Integrado dos Empresários e Trabalhadores da Indústria do Estado do Paraná (CIESTEP) para 880 e 250 pessoas – estão possibilitando a vinda de congressos que antes não se realizavam na região por falta de espaços bem equipados (Vieira & Gonçalves, 2000).

Outro exemplo é o *Expo-Trade*, que fica na cidade de Pinhais, vizinha de Curitiba. Em infra-estrutura, o pavilhão não deve nada aos melhores do mundo. Ele foi criado para permitir aí a entrada de caminhões, o que simplifica a fase de montagem e desmontagem dos estandes (Gonçalves, 2000).

Ali, também a Idealiza organizou, em maio de 2000, um congresso com cinco mil participantes. Em Foz do Iguaçu, os principais hotéis da cidade



também descobriram que investir em atualização tecnológica é a melhor forma de manter o calendário de eventos (Gonçalves, 2000).

Em alguns eventos culturais acontecidos locais, sobre o desenvolvimento social da cidade, autoridades acreditam que a região de Curitiba poderia atrair ainda mais feiras e congressos se contasse com espaços mais amplos. É preciso um lugar onde seja possível organizar congressos para 10 mil participantes. Outra coisa que falta é um grande pavilhão anexo a um espaço para congressos. Assim se poderia atender eventos de grande porte que aliam as duas coisas (Gonçalves, 2000).

Já se deixou de organizar eventos por falta ou inadequação de espaços (Gonçalves, 2000).

#### 5.1.4 Área de turismo já é a segunda maior fonte de emprego no país

O turismo é investimento com retorno garantido e cabe ao setor de hotelaria, com qualidade, estar preparado para poder abrigar os congressistas, participantes de eventos, homens de negócios e turistas (Vieira & Gonçalves, 2000).

Seis mil congressos e feiras de grande porte rodam o mundo todos os anos. O Brasil, de acordo com estatísticas do *International Congress Convention Association* (ICCA), ocupa atualmente o 59.<sup>o</sup> lugar no *ranking* dos países que mais captam negócios nesse setor. O país, porém, já chegou a figurar na 17.<sup>a</sup> posição (Urban, 2000; Vieira, 2000; Gonçalves, 2000).

Em 1999, foram realizados cerca de 55 mil eventos no Brasil. Destes, pelo menos 200 foram de porte internacional, com mais de 3 mil participantes (Vieira & Gonçalves, 2000).

Como estes eventos atraem em média 500 pessoas, e os de grande porte reúnem até 8 mil participantes, basta fazer as contas para mensurar o impacto econômico da atividade (Vieira & Gonçalves, 2000).

Outro benefício, evidenciado pelo setor de eventos, é a geração de empregos; pois para a capacitação, organização e operacionalização de um evento, são necessários inúmeros profissionais de todos os níveis, que irão atuar nos centros de convenções, hotéis, restaurantes, serviços receptivos, área de transportes, casas de espetáculos, entretenimento, entre outros (Vieira & Gonçalves, 2000).

Conforme o presidente nacional da Associação Brasileira de Agentes de Viagens (ABAV) Goiaci Guimarães, o turismo é considerado hoje o segundo maior empregador do país, perdendo apenas para a indústria automobilística (Vieira & Gonçalves, 2000).

“Mas para vencer neste segmento, é preciso investir em infra-estrutura. Até o ano 2001, a iniciativa privada deve investir U\$ 6 bilhões em pequenos hotéis e pousadas, aumentando ainda o acesso de turistas de menor renda ao turismo, mas ainda há muito o que fazer”, Guimarães (2000), *apud* Vieira, (2000).

Desenvolver turismo de negócios e eventos é interessante porque o turista de negócios gasta três vezes mais na cidade do que o turista de lazer (Aguiar, 2000).

Não há em Curitiba praias, nem paisagens paradisíacas, mas há qualidade de vida acima da média brasileira. O que conta muito na hora da escolha do local para a realização de um evento de negócios. A cidade também tem bons projetos para impulsionar este segmento (Carvalho, 1997).

#### 5.1.5 Hotelaria – setor dobra capacidade em três anos

Apesar do crescimento ainda tímido que o turismo de eventos vem registrando no Paraná, o setor está investindo e aposta no futuro da atividade. Somente o ramo hoteleiro ampliou em 50% o número de leitos nos últimos três anos (Aguiar, 2000).

“Foram mais de 20 empreendimentos, na sua maioria três 4\*\*\*\*, e que somam cerca de 1.600 apartamentos”, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis no Paraná (ABIH) (Aguiar, 2000).

Focando o crescimento da atividade, várias redes tradicionais, no Brasil e no mundo, se instalaram no Estado, como a *Accor*, *Bristol*, *Parthenon* e *Hospedare* (Aguiar, 2000).

O desafio, no entanto, é aumentar a média de ocupação, que gira em torno de 60%. Para tanto é preciso que o setor invista em infra-estrutura para a divulgação do Estado, e que o setor hoteleiro se classifique melhor segundo a

categoria de cada um, mas capaz de oferecer o melhor pela qualidade excelência (Guimarães, 2000; *apud* Aguiar, 2000).

#### 5.1.6 Caracteres da cidade de Curitiba

##### **5.1.6.1 Localização**

Curitiba, capital do Estado do Paraná, está localizada no centro da região mais industrializada da América do Sul. Possui uma área de 432,17 *km*<sup>2</sup>, população aproximada a 2 milhões de habitantes. Num raio de 1.500 *km* estão situados os maiores pólos econômicos do Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte), representando de 70 a 80% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Dentro desse raio, estão também as capitais dos países integrantes do MERCOSUL: Brasília, Assunção, Buenos Aires e Montevideú (IPPUC, 1996).

##### **5.1.6.2 Principais acessos de Curitiba**

As principais rodovias que ligam Curitiba com outros pontos do Estado e do país são (IPPUC, 1996):

- BR-116: corta a cidade de Norte a Sul. Ao Norte, ligação com a Estrada da Graciosa e saída para Quatro Barras e São Paulo. Ao Sul, saída para Mandirituba, e Porto Alegre.
- BR-277: para o Leste, ligação com o litoral (praias e portos) e Florianópolis. Para o Oeste, ligação com Ouro Fino (Estância de Água Mineral, e Campo Largo – pólo de produtos em cerâmica),

Vila Velha (ponto turístico), Foz do Iguaçu (cidade fronteiriça e turística nacional que alberga a Hidrelétrica Itaipu, Cataratas e Sete Quedas e Foz do Rio Iguaçu)/Paraguai (Estado-Membro do MERCOSUL)/Mato Grosso do Sul/Pantanal.

- BR-476: Estrada da Ribeira, ao Norte, no município de Bocaiúva do Sul permite ligação com o Parque Estadual de Campinhos. Ao Sul, ligação com o Município de Lapa (cidade histórica) e com São Mateus do Sul (Zona do Xisto).
- BR-376: ligação com as cidades do Estado de Santa Catarina: Joinville (pólo industrial), Blumenau e Florianópolis, via BR-101.

Mas para entrar nestas muitas Curitiba, é preciso não apenas incorporar a qualidade de vida da Capital Ecológica do Brasil e sim assumir a posição do melhor Centro de Meios de Hospedagem (CMH), unindo modernidade e funcionalidade, valorizando o conforto, a sobriedade, o requinte, a personalidade e implantando a política de sistema de qualidade pelas Normas ISO 9002.

Daí a necessidade de, em Curitiba, no Hotel Lancaster desenhar-se uma política da qualidade, a saber:

- Fazer com que todos os clientes sintam-se sempre bem-vindos
- Conquistar a fidelidade dos nossos clientes;
- Oferecer serviços hoteleiros de alta qualidade

- Ser reconhecido como um hotel de padrão internacional e de excelência em qualidade;
- Desenvolver o conceito de aprimoramento contínuo nos processo;
- Assegurar o crescimento do negócio; e
- Realizar ações pelo desenvolvimento e bem-estar da comunidade.

É preciso estratégia e gestão para aumentar o número de turistas que visitam a cidade (Vieira & Gonçalves, 2000).

O turismo é invenção do emprego (Barros, 2000).

Em 1998, foram criados cerca de milhões de empregos diretos e indiretos e quase seis milhões de estrangeiros visitaram Curitiba (Vieira & Gonçalves, 2000).

“Há, aqui, inúmeras oportunidades capazes de facilitar o acesso de brasileiros ao turismo, acima de tudo há que amar o nosso País, o Estado e a nossa cidade (Vieira, & Gonçalves, 2000).

O retrato de uma cidade é a sua própria gente, revelada no cotidiano urbano, flagrada na sua essência mais cara, que é o jeito de ser, agir e sorrir.

Sob o ponto de vista ao setor hoteleiro, a questão não se modifica nem encontra viés, pois que toda empresa hoteleira também possui sua cultura organizacional, sua filosofia, composta por seus próprios paradigmas, representados pelo conjunto de normas, regulamentos e filosofias cujos

conteúdos são as coordenadas regentes do comportamento das pessoas que as integram (Castelli, 1994).

Em sendo assim, é importante identificar e compreender, de modo a entender o agir da empresa e das pessoas nelas e introduzir, então, as mudanças necessárias, organizacionais, por meio de novos paradigmas. Tarefa difícil, desde que essa adoção põe em xeque pessoas e suas cosmovisões, diante do novo. E é difícil afirmar que às mudanças de paradigmas, com frequência, há barreiras, e, segundo Castelli (1994:6), são desde a: falta de tecnologia ou ferramentas, passando pela falta de percepção de aonde se quer chegar, e até a falta de vontade em querer mudar.

Dentro desse prisma de mudanças há, mais uma vez, aqui, se afirmar, pessoas como hóspedes de hotéis cujos desejos e necessidades estão também em contínua mutação; de outro lado, estão as organizações hoteleiras com o compromisso de acompanhar as mudanças e atender à satisfação dos desejos e necessidades de seus hóspedes por meio de bens e serviços e, então, a garantir a sua própria sobrevivência (Castelli, 1994).

Então, o desempenho com qualidades dos serviços hoteleiros é condição determinante do sucesso empresarial, sobretudo no contexto atual, condição de contínua concorrência desde que o hóspede/cliente se torna cada vez mais exigente (Castelli, 1994; Barros, 2000).

Por assim ser, o desafio permanente é, sem dúvida, manter e melhorar continuamente a qualidade no fornecimento dos serviços hoteleiros. Pois que,

nesse sentido, para as empresas hoteleiras a opção, e não alternativa, é certamente qualidade em tudo e por intermédio de todas as pessoas nela envolvidas. E aqui, quando se fala de todas as pessoas, está-se falando da criação de uma nova mentalidade, uma nova filosofia empresarial, voltada para a qualidade que o cliente quer. E esse compromisso o hotel deve assumir, pois que é tarefa sua, é questão social. Compromisso cujo significado é a responsabilidade pela qualidade também da direção e principalmente dela, pois que ela, a responsabilidade, não pode ser delegada (Castelli, 1994).

## **5.2 Hotel Lancaster**

Hotel Lancaster - primeiro hotel classificado com as novas 4 \*\*\*\* no Paraná e Brasil.

### 5.2.1 Principais características do hotel

- Sócios do Grupo Lancaster: grupo familiar
- Gerente geral do Hotel Lancaster.
- Classificação: 4\*\*\*\*.
- Propriedades: hotéis *Lancaster* e *Savoy*, Operadora Turística Lancaster e as Confeitarias Lancaster, todas em Curitiba.
- Endereço: Curitiba, Pr.



A administração do Lancaster Hotel é familiar; a direção é composta de: diretor de *marketing*, o diretor administrativo-financeiro, e diretor operacional. Parte física contém dez andares e cobertura, com 104 apartamentos (duas suítes). *Lobby* estilo inglês, em madeira de mogno. As portas dos apartamentos têm fechadura com cartão magnético. As luzes dos corredores dispõem de sistema de controle que acende ao hóspede pôr os pés no corredor. Telefone com linha direta, cofre, frigobar, painel central de comando na cabeceira para TV, rádio, ar-condicionado; há banheiras. Duas camas *king size* nos quartos de casal e duas *size*, nos de solteiro. São camas *box expring*, com uma base de ferro e dois colchões sobrepostos, no estilo americano. Móveis, no quarto, em mogno e gravuras italianas nas paredes. Nas suítes já salas conjugadas e *closet*, com revestimento em mogno e banheiros em granito. A cozinha internacional do restaurante *Manhatan* recebe até 86 pessoas. Também é servido o melhor café da manhã da cidade, com produtos exclusivos da mais sofisticada Confeitaria, a Lancaster, que oferece aos hóspedes 106 deliciosos itens. O Lancaster assumiu a posição de Hotel Executivo. O centro de convenções é formado pela sala Poty Lazarotto (160 *m*<sup>2</sup>) e a Sala *Manchester* (130 *m*<sup>2</sup>). Ocupam dois andares exclusivos para eventos. Contando com sete salas de reunião que comportam até 430 pessoas.

## 52.2 Os processos do sucesso

O Lancaster Hotel & *Business* de Curitiba foi o primeiro estabelecimento a receber 4\*\*\*\* pela nova classificação dos Meios de Hospedagem (MH) da

Embratur. A placa de granito, com as estrelas incrustadas em bronze, feita por artesões na Bahia, foi entregue em abril de 1996, pelo Departamento de Qualidade do Produto Turístico da EMBRATUR.

O Grupo Lancaster está com nova classificação e novas instalações. As outras empresas do grupo também estão na capital paranaense: o *Savoy Hotel*, a Operadora de Turismo Lancaster e três confeitarias.

Pioneiro no setor hoteleiro em Curitiba, o Lancaster Hotel, inicialmente inaugurado em 1972, foi reinaugurado, em 1996, depois de reformas que custaram ao grupo US\$ 3 milhões, e a empresa passou por um completo processo de reformulação administrativo-operacional em todos os seus departamentos.

### **5.3 Avaliando serviços para Lancaster Hotel**

Às operações fez-se um levantamento do setor – rotinas, procedimentos, posturas psicológicas frente ao trabalho (ver 4.4) Depois, instituiu-se um grupo de pessoas da própria empresa, iniciou-se, então, a fase de críticas, seguida pelas propostas de mudanças que foram levadas à Diretoria do Lancaster Hotel.

Declarou-se que o funcionário sempre tem idéias, todavia geralmente não são aproveitadas, e, então, cabe ao consultor o desgaste das mudanças, já que na primeira fase há resistências, até mesmo da diretoria. Aprovadas as propostas de cada setor, passa-se a instalar o projeto. Reuniões semanais e

mensais passam a ser adotadas. Os promotores de vendas, por exemplo, fazem sete visitas diárias a clientes. Há um controle diário com metas diárias e reuniões para avaliação de tendências.

Na recepção, o setor mais frágil, por onde 'passa tudo', foram instalados *softwares* para acompanhar a produtividade e até fazer o cadastramento dos clientes, que ficará surpreendido quando voltar a ser atendido em suas preferências antecipadamente. A recepção tem de ser ágil e dar solução aos problemas. Uma novidade é o *Walk Talk*, usado nas áreas de governança (camareiras) e manutenção, que podem ser contatados imediatamente em qualquer ponto do hotel.

O diretor administrativo financeiro considera o estudo e a implantação de gestão pela Qualidade Total excelente e o objetivo é conseguir "Ter acréscimo de 15% na receita e redução de 18% na despesa". O diretor de *marketing*, calcula em 13 a 15% o aumento das vendas e o diretor operacional afirma que a proposta é aumentar 15% do faturamento, diminuir 6% nos gastos com insumos e reduzir 14% na folha de pagamentos. Mesmo sem terminar o processo, em 23 de maio de 1996, o Grupo Lancaster divulgou que houve economia de 12% nos gastos e aumento de 15% de produtividade.

### 5.3.1 Diagnóstico

#### I PROBLEMAS IDENTIFICADOS

##### ◆ **INEXISTÊNCIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DE MARKETING PARA O GRUPO E EMPRESAS**

- ◆ Objetivos estratégicos e operacionais do Grupo inexistentes.(crescimento; participação de mercado; volumes de vendas; margens de lucros desejadas; satisfação da clientela; imagem e posicionamento pretendido).
- ◆ Falta um sistema formal de previsão de vendas e orçamentação.
- ◆ Baixo grau de integração da Diretoria do processo de planejamento e na tomada de decisões.
- ◆ Estratégias de ação não claramente definidas.
- ◆ Pouca agressividade comercial, com provável perda de participação no mercado.

##### ◆ **INDEFINIÇÃO DA SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO**

- ◆ Clientes prioritários não identificados. Adaptação dos produtos e serviços ao perfil da Clientela realizada de forma precária.
- ◆ Posicionamento confuso: “O melhor três estrelas e o pior quatro estrelas”. Dois hotéis três estrelas com categorias completamente distintas.

- ◆ Política de marcas de alto risco: Marca “Lancaster” não é prioridade do grupo.
- ◆ Provável perda de “vitalidade” das marcas pela falta de ação de comunicação junto aos segmentos alvos.

◆ **FALTAM DIRETRIZES DE DESENVOLVIMENTO DOS PRODUTOS/SERVIÇOS NO GRUPO**

- ◆ Áreas de desenvolvimentos não estão claramente identificadas.
- ◆ Pouca “agressividade” mercadológica na comercialização e no desenvolvimento dos produtos/serviços dos Hotéis, (convenções, restaurante, serviços de base, bar, etc.), e confeitarias.
- ◆ Gestão do composto de serviços excessivamente conservadora.

◆ **FALTA UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO ESTRUTURADO**

- ◆ Avaliação de desempenho (Financeiro e de *marketing*) do Grupo precária: Informações sobre desempenho(indicadores) inexistentes ou analisadas com atraso.
- ◆ Inexistência de pesquisas sobre o grau de satisfação dos clientes.
- ◆ Centralização da informação na gerência administrativa.
- ◆ Falta de informações(cadastrais) que permitam a definição do perfil dos clientes das empresas do Grupo. (Hotéis e confeitarias).

◆ **ESFORÇOS DE COMUNICAÇÃO DE *MARKETING* INSUFICIENTES EM RELAÇÃO AO CONCORRENTES**

- ◆ Equipes de vendas sem uma programação e um acompanhamento objetivo, (faltam critérios de zoneamento; definição de atribuições; metas e avaliação de desempenho em relação ao potencial de mercado).
- ◆ Material de *merchandising* insuficiente.
- ◆ Falta uma programação promocional, (calendários de visitas, mala direta, orçamento de comunicação, etc.).
- ◆ Desconhecimento por parte do mercado dos trabalhos de reforma efetuada no Lancaster.
- ◆ Confeitarias pouco divulgadas.
- ◆ Provável perda de *Share of mind*

◆ **INEXISTÊNCIA DE PROGRAMAS FORMAIS DE TREINAMENTO E DIRETRIZES DE ATENDIMENTO AO CLIENTE**

- ◆ Treinamento dos funcionários é realizado principalmente no ambiente de execução das tarefas, sem uma programação efetiva.
- ◆ Falta de motivação por parte dos funcionários.
- ◆ Inexistência de um plano de cargos e salários e de benefícios ao pessoal.
- ◆ Envolvimento dos funcionários nos objetivos da empresa dificultado, em função da falta de diretrizes de R.H.

#### ◆ **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA NÃO ESTÁ CLARAMENTE DEFINIDA**

- ◆ Indefinição das áreas de atuação dos diversos Diretores.
- ◆ Dificuldade de comunicação entre áreas.
- ◆ Processo decisório excessivamente centralizado.
- ◆ Duplicidade de atribuição e tarefas.
- ◆ Indefinição nas atividades de natureza estratégica e operacional.
- ◆  *Holding* não exerce a atividade de coordenação global(estratégica) do Grupo.

#### 5.3.2 Recomendações

#### **1 ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO E DE *MARKETING* E DE CADA UMA DAS UNIDADES DE NEGÓCIOS**

- Estruturar o processo de planejamento estratégico do Grupo, envolvendo a definição da missão, objetivos, estratégia de segmentação e ações específicas em termos de:
  - 1 Linhas de produtos/serviços(explorar ao máximo os serviços de convenções/reuniões).
  - 2 Comunicação e promoção.
  - 3 Política de preços.
  - 4 Políticas de atendimento ao cliente e treinamento.
  - 5 Programas de pesquisas.
  - 6 Metas de vendas e orçamentação.
  - 7 Sistema de informações e avaliação de desempenho, etc.

## **2 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO**

- Definir claramente a segmentação e o posicionamento de cada uma das unidades de negócios do Grupo, estabelecendo para os Hotéis “nichos” de mercado específicos. Para tanto é importante identificar o perfil (características) e atributos desejados pelos clientes de cada uma das unidades e adaptar as suas necessidades as políticas de produtos/serviços.

- 1 P.ex: Hotel 4\*\*\*\* para Lancaster.
- 2 Hotel 3\*\*\* para Savoy.
- 3 (Padrão executivo)

## **3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES**

- Estruturar um sistema de informações de Marketing (SIM) envolvendo todas as áreas e unidades de negócios da empresa, procurado informatizar o máximo possível as operações

### 5.3.3 Recomendações (Proposições)

## **1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

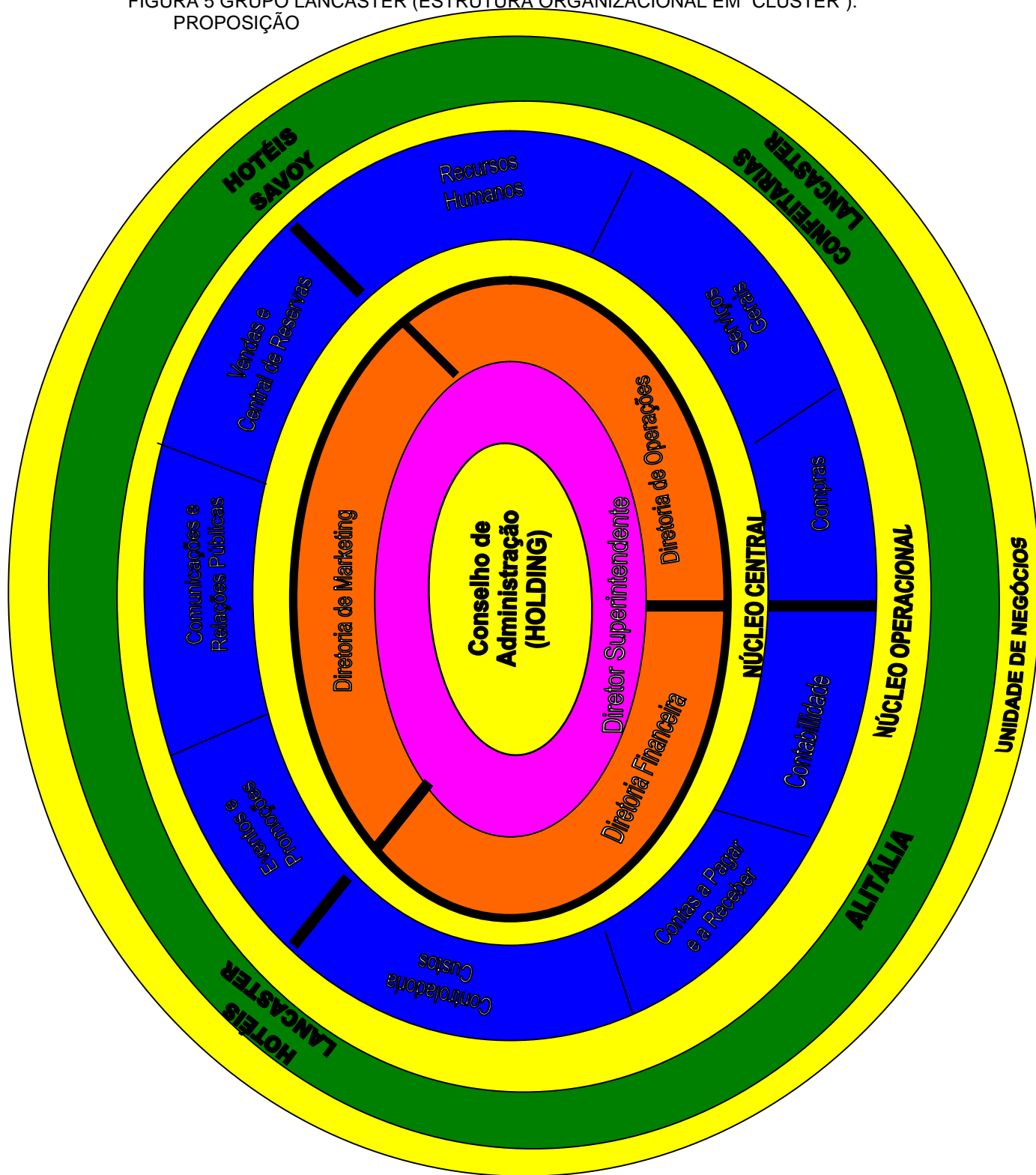
- Definir adequadamente as funções e atividades de cada uma das áreas da empresa, através de uma estrutura organizacional em “CLUSTER”.

- **DIAGRAMA**

GRUPO LANCASTER (Estrutura Organizacional em “Cluster”): Proposição, (conforme abaixo se o demonstra).



FIGURA 5 GRUPO LANCASTER (ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM "CLUSTER"):  
PROPOSIÇÃO



## 5.4 Avaliando estratégias para Lancaster Hotel

Procedeu-se a um Manual de Organização – Grupo Lancaster, conforme abaixo se o demonstra:

### I - INTRODUÇÃO

Organizar significa definir, agrupar e correlacionar tarefas e pessoas.

O principal objetivo da organização é proporcionar à chefia, unidade e equilíbrio de esforços.

A organização de uma empresa não é um fim em si mesma, mas um meio de atingir os objetivos a que se propões.

### II – OBJETIVOS

Demonstrar como os objetivos e diretrizes básicas do Grupo são traduzidas em suas tarefas específicas indicando a responsabilidade pela execução de modo a que todos elementos fiquem sabendo como proceder;

Definir a função, posição hierárquica, as responsabilidades, as relações e a autoridade dos cargos que, de acordo com os objetivos e diretrizes da empresa sejam consideradas necessárias ao ótimo andamento das operações e negócios, evitando assim, duplicidade de esforços e funções;

Manter a direção da empresa informada, sobre a estrutura da mesma e da exata delegação de responsabilidades e autoridade;

Permitir que a direção do Grupo, mediante avaliação do grau de responsabilidade delegada, avalie a política salarial correta;

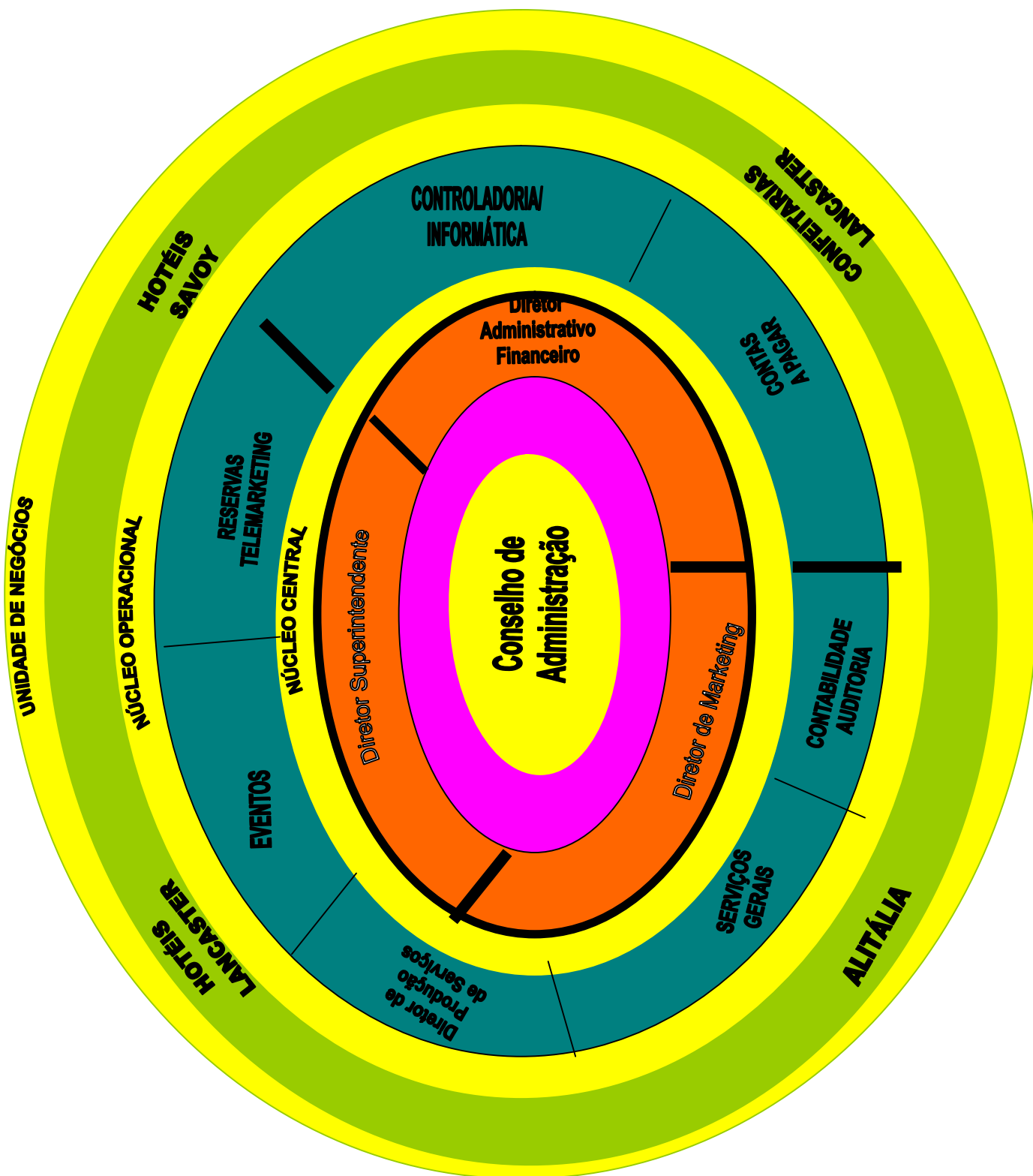
Determinar, com base na análise da descrição dos cargos, as qualificações consideradas necessárias ao seu preenchimento;

Determinar o programa de seleção e conseqüente treinamento do quadro de recursos humanos, visando as necessidades atuais e futuras da Empresas do Grupo.

### III – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Abaixo, demonstra-se a proposta de estrutura organizacional.

FIGURA 6 Estrutura Organizacional



#### IV – DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES

##### 1 O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

##### 1.1 Caracterização

O Conselho de Administração é um órgão representativo da alta administração e dos interesses dos acionistas, ao qual compete zelar pela segurança e pela evolução dos valores patrimoniais do Grupo Empresarial.

Aos diretores, que normalmente com outros acionistas constituem este colegiado compete fixar e aprovar a política empresarial da sociedade e a busca do seu cumprimento.

##### 1.2 Descrição das Funções, Deveres e Responsabilidades

- ◆ Orientar o desenvolvimento dos negócios do Grupo, sua política empresarial, missão e filosofia de atuação;
- ◆ Definir os objetivos globais das empresas do grupo, a direção a seguir, o tipo de empresa que se deseja;
- ◆ Aprovar as estratégias que auxiliarão na consecução dos objetivos, procurando unificar estas estratégias, para obter operações eficazes;
- ◆ Analisar novas oportunidades de negócios;
- ◆ Preparar o futuro da empresa;
- ◆ Rever os objetivos de crescimento, sua direção e intensidade;
- ◆ Deliberar sobre a melhor alocação dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos do Grupo;
- ◆ Desenvolver capacitação, pontos fortes e corrigir os pontos deficientes;

- ◆ Administrar resultados de crescimento, diversificação, retorno e lucros;
- ◆ Fiscalizar a gestão dos diretores, examinar a qualquer tempo os livros e papéis da Empresas, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
- ◆ Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
- ◆ Manifestar-se previamente sobre atos ou contratos quando o estatuto assim exigir;
- ◆ Autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros;
- ◆ Opinar sobre a escolha e/ou destituição dos auditores independentes, se houver;
- ◆ Opinar sobre a elaboração e/ou alteração do regime interno do Conselho Diretor;
- ◆ Deliberar sobre propostas de alteração de capital social, inclusive decorrentes de fusão, incorporação, resgate ou reembolso de ações;
- ◆ Aprovar a estrutura dos cargos de diretoria, eleger e destituir diretores;
- ◆ Aprovar a estrutura organizacional e suas respectivas normas;

- ◆ Fixar as diretrizes, política e objetivos básicos a médio e longo prazos, para todas as áreas principais de atuação da sociedade e de sua controladas, através da aprovação dos respectivos planos e promover seu cumprimento pela diretoria;
- ◆ Aprovar os relatórios da administração, balanços semestrais e anuais, o plano empresarial e os orçamentos anuais, o plano de investimentos e os novos programas de expansão da sociedade e de suas controladas;
- ◆ Avaliar periodicamente o desempenho da sociedade e de todas as empresas controladas e participadas, fiscalizando o cumprimento de diretrizes, políticas e objetivos estabelecidos, acompanhando a execução das medidas recomendadas e estimando os resultados a serem atingidos;
- ◆ Examinar e aprovar o nível de endividamento e os empréstimos contraídos pela sociedade e de sua controladas fora da rotina normal dos negócios
- ◆ Aprovar a política de relacionamento com as controladas, subsidiárias e associadas;
- ◆ Aprovar a aquisição, alienação, oneração e venda de bens imóveis constituídos pelo ativo fixo;
- ◆ Autorizar a prestação de aval e garantias por qualquer meio e obrigações a terceiros;

- ◆ Examinar propostas de reformas dos estatutos e de contrato social da sociedade e de suas controladas;
- ◆ Reunir-se ordinariamente a cada semestre e extraordinariamente quando necessário, sob convocação do Presidente do Conselho.

## 2 DIRETOR SUPERINTENDENTE

### 2.1 Definição Do Cargo

É o responsável diante do Conselho Diretor pelo planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades funcionais e operacionais do Grupo, dentro da política empresarial, dos objetivos e estratégias do mesmo.

O Diretor Superintendente deve conseguir boa coordenação entre Diretores, de forma a integrar funções e operações, alocação ótima de recursos, controle de despesas e orçamentos.

### 2.2 Descrição Das Funções

- a) Coordenar as atividades de Planejamento Empresarial, estruturando os sistemas de planejamento estratégico e de planejamento tático e operacional;
- b) Acompanhar, junto a cada Diretoria, a elaboração dos planos operacionais, de forma a compatibilizá-los com os objetivos estratégicos do Grupo;
- c) Manter o Conselho de Administração informado sobre os resultados, comparativamente aos planos, mediante controles adequados;



- d) Manter-se informado sobre o andamento das operações, negociações, contatos com concorrentes, clientes fornecedores, sindicatos e demais eventos de interesse da empresa;
- e) Através da Diretoria de *marketing*, acompanhar o desempenho mercadológico do Grupo e reiterar-se dos seus resultados, sugerindo iniciativas e inteirando-se das atividades da área, principalmente da formulação e execução do Plano de *Marketing*;
- f) Pela estrutura da Diretoria de Operações, avaliar constantemente os índices de produtividade da empresa, seus sistemas, a atualização tecnológica, os padrões de qualidade, participado de iniciativas que visem à completa utilização da capacidade do grupo;
- g) Acompanhar as operações financeiras, através da Diretoria Administrativo Financeira das Empresas do Grupo, sobre custos e orçamentos, transações intra e extra-empresarias.

### 3 DIRETOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO

#### 3.1 Definição Do Cargo

É o executivo responsável pelo planejamento, implementações e controle das diretrizes administrativas e financeiras da empresa.

Do ponto de vista organizacional deve trabalhar em estreita colaboração aos demais diretores do Grupo. Na área Adm. Financeira deve preocupar-se com a eficácia tática da atividades sob sus responsabilidade.

Coordena as áreas de Controladoria/Custos, Contas a Pagar e a Receber, Contabilidade e Informática.

### 3.2 Descrição Das Funções

#### a) À área financeira:

- ◆ Formular a política de concessão de créditos, critérios e parâmetros em conjunto com a Diretoria de Marketing;
- ◆ Procurar manter em dia as cobranças, procurando padronizar os prazos concedidos, trabalhando para isto em estreita colaboração com a Diretoria de Marketing;
- ◆ Analisar criteriosamente com a área geradora de despesas a sua origem, conferindo preços, prazos, insumos recebidos, etc.;
- ◆ Estabelecer critérios para o pagamento das contas oriundas de outras áreas, de acordo com as políticas traçadas pelo Conselho de Administração;
- ◆ Formular a política para movimentação de contas bancárias e aplicação de recursos e endividamentos, em consonância com normas estabelecidas pelo Conselho de Administração.

#### b) Na área de Informática:

- ◆ Manter o sistema de informações atualizado e eficaz, promovendo as revisões periódicas que sejam necessárias;
- ◆ Implementar a seu tempo, os procedimentos visando a informatização dos dados em conjunto com os demais Diretores;

- ◆ Coordenar a implantação de serviços de computação, em conjunto com os demais Diretores;
- ◆ Analisar e aprovar em conjunto com os demais Diretores, os investimentos na área de informática;
- ◆ Supervisionar a execução dos contratos com empresas de serviços nesta área.

a) À área Administrativa:

- ◆ Manter atualizado o registro dos bens patrimoniais (Móveis e Imóveis) das empresas, bem como o seguro dos que forem considerados necessários;
- ◆ Proceder em conjunto com as demais áreas diretivas o levantamento dos produtos, insumos materiais secundários e produtos que venham a ser adquiridos;
- ◆ Estabelecer em conjunto com a Diretoria de Produção de Serviços parâmetros para avaliação dos produtos, sua especificação e padronização.

e) À Contabilidade:

- ◆ Zelar para o cumprimento dos dispositivos legais, procurando otimizar prazos e procedimentos;
- ◆ Manter-se atualizado com referência às mudanças na legislação;
- ◆ Manter em dia os livros fiscais e a contabilidade da empresa.

- ◆ À área de Controladoria e Custos:
- ◆ Coordenar a elaboração e formulação do orçamento da empresa, tendo em vista as prioridades traçadas pelo Conselho de Administração;
- ◆ Estabelecer padrões de controle para o acompanhamento das operações;
- ◆ Coordenar os serviços de consultoria jurídica, auditoria jurídica e auditoria externa;
- ◆ Coordenar o planejamento financeiro da empresa;
- ◆ Consolidar informações procedendo análise dos custos da empresa, buscando para este fim, informações das áreas de Marketing e de Produção de Serviços.
- ◆ Desenvolver a si e a seus subordinados

### 3.1 GERENTE DE CONTROLADORIA/INFORMÁTICA

#### 3.1.1 Definição Do Cargo

- ◆ Responsável pelo levantamento, análise, processamento e interpretação de informações de custo, preços e operação de resultados operacionais e indicadores de produtividade da cada unidade de negócio e da empresa como um todo. É também o responsável pelo processo de informatização da empresa, buscando e selecionando junto aos fornecedores, tecnologias novas e adequadas, mantendo-as atualizadas.

### 3.1.2 Principais Funções

#### a) Área de Controladoria

- ◆ Suprir os regentes de unidade de negócio, e a diretoria das informações de custo gerencial que se fizerem necessárias;
- ◆ Buscar os recursos necessários para atuar de forma ágil e precisa, no que diz respeito ao cumprimento de suas funções, utilizando técnicas e conceitos modernos;
- ◆ Executar os cálculos de custos para as listas de preços;
- ◆ Desenvolver estudos de viabilidade para investimentos e/ou negociações específicas;

#### b) Área de informática

- ◆ Elaborar o planejamento das atividades de informática para atender as necessidades da empresa, coordenando o desenvolvimento, manutenção e operação de sistemas de informação;
- ◆ Desenvolver sistemas computadorizados voltados para as necessidades atuais, levando em consideração a evolução da empresa;
- ◆ Sugerir política de descentralização/distribuição do processamento de dados, promovendo também a maximização da utilização dos sistemas existentes;

- ◆ Fornecer subsídios a Direção da empresa no processo de aquisição e seleção de “*Hardware*” e “*Software*”, suprindo e técnicas administrativas;
- ◆ Promover o treinamento dos usuários de micro computador, visando difundir as técnicas de operação, para que possam extrair seus relatórios;
- ◆ Manter o quadro gerencial atualizado tecnologicamente através da participação de cursos, seminários, feiras e outros eventos;
- ◆ Estabelecer padrões e normas para as atividades de desenvolvimento, manutenção e operação de sistemas de informação;
- ◆ Coordenar as atividades de auditorias dos sistemas existentes, visando garantir a qualidade das informações, bem como manter a integridade física dos dados históricos das empresas do grupo;
- ◆ Administrar os recursos humanos da área, mantendo-os atualizados, treinados e motivados;
- ◆ Executar outras atribuições de igual nível de complexidade e responsabilidade, à critério do superior imediato.

## 3.2 ENCARREGADO DO DEPARTAMENTO DE CONTAS A PAGAR

### 3.2.1 Definição Do Cargo

Responsável pela coordenação geral do sistema de contas a pagar.

### 3.2.2 Principais Funções

- ◆ Contatos com bancos, clientes, representantes, advogados, etc.;
- ◆ Redigir correspondência, circulares e distribuição do movimento recebido;
- ◆ Acompanhamento de devoluções de duplicatas, prorrogações, créditos, comissões, arquivo, circulares especiais, documentação para mensal, cheques;
- ◆ Contatos com departamentos, CPD, Marketing, Financeiro, Confeitarias e Hotéis;
- ◆ Participar da elaboração do orçamento e do fluxo de caixa da empresa;
- ◆ Manter-se atualizado.

## 3.4 ENCARREGADO DA CONTABILIDADE/AUDITORIA

### 3.4.1 Definição Do Cargo

Responsável pelo gerenciamento do setor de contabilidade, englobando escrituração contábil e fiscal, pela documentação legal, pela análise dos resultados contábeis e informações econômico-financeiras da empresa.

### 3.4.2 Principais Funções

- ◆ Acompanhar periodicamente os lançamentos contábeis, verificando se estão sendo feitos de acordo com as técnicas e normas vigentes, bem como da legislação geral;
- ◆ Acompanhar o encerramento dos balancetes mensais e balanço anual da empresa;
- ◆ Supervisionar e acompanhar o preenchimento das declarações de imposto de renda;
- ◆ Exercer uma supervisão geral de todos os serviços, a fim de que os mesmos sejam bem executados e de acordo com as normas da empresa;
- ◆ Participar no planejamento de melhorias em sistemas de processamento de dados;
- ◆ Acompanhar as chamadas judiciais tributárias;

## 4 DIRETOR DE MARKETING

### 4.1 Definição Do Cargo

É o executivo responsável pelo planejamento, coordenação, implantação e controle das estratégias e política mercadológica da empresa.

Sua orientação deve voltar-se para o atendimento das necessidades da clientela como fator imprescindível para a obtenção dos níveis de lucratividade desejadas.

Coordena as áreas de eventos e promoções, Comunicação, Relações Públicas, Vendas e Central de Reservas.



#### 4.2 Descrição Das Funções

##### a) Quanto à preparação do Plano de Marketing da Empresa:

- ◆ Estruturar o Plano de Marketing da empresa em consonância com os demais diretores orientando-se na política traçada pelo Conselho de Administração, traduzindo-o em metas a serem atingidas pelas suas áreas de ação.

##### b) Proceder constantemente, à análise da situação, considerando:

- ◆ A evolução do mercado e da empresa nos últimos anos;
- ◆ A avaliação comparativa de concorrência;
- ◆ A situação econômica (tendências);
- ◆ O processo tecnológico;
- ◆ A tendência do mercado;
- ◆ comportamento dos clientes;
- ◆ A evolução dos serviços das empresas no mercado;
- ◆ A definição da direção em que é necessário orientar estudos para novos serviços;
- ◆ A imagem que deve ser criada;
- ◆ As discrepâncias a serem corrigidas.
- ◆ Contribuir e participar na definição de objetivos gerais, tanto qualitativos com quantitativos:

- ◆ Especificando as metas(venda e lucratividade) que as empresas desejam atingir, considerando as perspectivas do mercado e a participação pretendida;
- ◆ Elaborando anteriormente a previsão de vendas e orçamento de despesas de marketing, responsabilizando-se, assim, pelo objetivos, metas de rentabilidade de vendas a serem atingidos, aprovados pelo Conselho de Administração.
- ◆ Participar e contribuir para a determinação dos meios para o atingimento dos objetivos:
- ◆ Procedendo a análise e previsão de recursos humanos e financeiros necessários;
- ◆ Fazendo ou recomendando pesquisas de mercado e estudos prospectivos;
- ◆ Participando, com o instrumental de sua área, nos planos de desenvolvimento de produtos e/ou de novos mercados;
- ◆ Elaborando planos promocionais.

e) Estabelecer, para sua áreas, as metas de vendas e os orçamentos de vendas:

- ◆ Confirmando os objetivos de Vendas(Metas) de forma quantitativa e qualitativa a nível de produto, linha e segmento de mercado;
- ◆ Fazendo a proposição do orçamento anual de vendas.

f) Contribuir, com as informações e competências de sua área funcional, para a determinação das estratégias voltadas para o atingimento dos objetivos das empresas, detalhando os planos de ação para as áreas de: produtos e serviços, preços, promoção, vendedores, representantes e clientes.

g) Preparar as ações específicas a serem desenvolvidas durante o ano mediante:

- ◆ A programação dos trabalhos das áreas subordinadas, determinando responsabilidades e prazos aos elementos que coordena;
- ◆ A delimitação das áreas de atuação da empresa (Zoneamento);
- ◆ O estabelecimento de prioridades em conjunto com as suas áreas;
- ◆ A organização de reuniões e seminários com elementos de sua área;
- ◆ exame da motivação dos gerentes, vendedores e representantes;
- ◆ A definição dos programas e planos promocionais a serem executados;
- ◆ estabelecimento e administração de política de preços e comercialização dos produtos/serviços das empresas, envolvendo a elaboração das listas de preços, em conjunto com as demais

diretorias, considerando o estabelecido pelo Conselho de Administração;

- ◆ Planejamento de organização da participação em congressos e eventos promocionais do ramo;
- ◆ acompanhamento e avaliação do desempenho do trabalho de atendimento aos clientes.

h) Checar constantemente suas fontes de informação e seu conhecimento acerca do mercado:

- ◆ Dimensionando a estrutura dos sistema de informações da área de marketing, envolvendo o levantamento, agrupamento e análise de dados internos e externos;
- ◆ Assegurando que as informações necessárias sejam atualizadas em tempo hábil;
- ◆ Dimensionando uma estrutura de controles internos que permitam avaliar o desempenho das vendas.
- ◆ Escolher as melhores políticas a serem adotadas( inclusive persuadindo as diversas áreas e elementos da empresa a pensarem mercadologicamente) :
- ◆ Estudando as proposições efetuadas por seus subordinados decidindo a respeito;

- ◆ Avaliando os efeitos das decisões da área mercadológica em termos da política da área operacional e Adm. Financeira, dando a estas áreas as explicações necessárias acerca da evolução do mercado;
- ◆ Preparando para as linhas de produtos/serviços, programas específicos de comercialização, eventos, cursos, seminários;
- ◆ Assegurando que os planos de ação e estratégias sejam compreendidas e aplicadas por todos que sejam responsáveis pela execução;
- ◆ Delegando a execução de política operacionais a seus gerentes, dando a estes suporte e incentivo para o bem desenvolvimento dos trabalhos;
- ◆ Coordenando as atividades das gerências e departamentos subordinados à sua área de atuação.

j) Preparar-se para o futuro:

- ◆ Analisando todas as tendências dos mercados de atuação das empresas do grupo;
- ◆ Avaliando a evolução do mercado, concorrência e fornecedores frente à situação econômica brasileira e internacional;

- ◆ Mantendo contatos com as associações que a empresa eventualmente esteja ligada, visando as tendências do setor;
- ◆ Procurando enriquecer o sistema de informações mercadológicas a respeito do mercado da empresa;
- ◆ Direcionando esforços de pesquisa;
- ◆ Examinado o ciclo de vida dos produtos/serviços das empresas do grupo, visando a eliminação do obsoletos e o lançamento de novos;
- ◆ Realizando estudos ou avaliando os existentes que permitam interpretar possíveis mudanças no ambiente econômico e nas condições de mercado.

l) Desenvolver a si e a seus subordinados.

#### 4.1 SUPERVISOR COMERCIAL

##### 4.1.1 Definição Do Cargo

É o responsável pelo planejamento, coordenação e controle do esforço de venda das unidades de negócios, assim como das áreas de comunicação, produtos e serviços, promoção e relações públicas do grupo, com vistas a atingir as metas previstas e a rentabilidade esperada. Está subordinado ao Diretor de *Marketing*, coordenando o trabalho dos representantes e promotores.

##### 4.1.2 Principais funções

- ◆ Formar e dirigir a equipe de vendas com o objetivo de atingir metas de vendas e lucratividade de sua supervisão;

- ◆ Organizar e coordenar o trabalho da força de venda, elaborando roteiros de visitas a empresas, clientes e avaliando os resultados obtidos;
- ◆ Supervisionar o recrutamento, seleção, contratação, treinamento, remuneração e motivação de sua equipe de vendas de modo a alcançar resultados máximos;
- ◆ Responsabilizar-se pelos dados necessários ,a análise do mercado, preparação das previsões de vendas e elaboração do orçamento;
- ◆ Dirigir e coordenar as atividades de vendas pelos representantes em campo recomendando medidas para o desenvolvimento de mercado, e formulando sugestões para um desempenho mais eficaz e lucrativo destas operações
- ◆ Responsável permanente pela avaliação dos serviços, preços, comparativamente à concorrência;
- ◆ Gerenciar, em coordenação com os supervisores de unidades de negócios, as ações e estratégias promocionais do grupo;
- ◆ Pesquisar sobre as atividades de Merchandising e promoções que melhor se adaptam aos produtos/serviços do grupo;
- ◆ Coordenar a execução do calendário de eventos promocionais das unidades de negócios;

- ◆ Coordenar a entrega/divulgação de todo o material promocional em uso pela empresa;
- ◆ Planejar eventos promocionais, selecionando os melhores veículos para sua divulgação;
- ◆ Elaborar e acompanhar o orçamento promocional do grupo;
- ◆ Avaliar os resultados das campanhas promocionais e da estratégia de comunicação do grupo;
- ◆ Coordenar as atividades de relações públicas e de relacionamento com a imprensa do grupo e de unidades de negócios;
- ◆ Coordenar e planejar as ações de *Marketing* direto, Reservas, *Telemarketing*, Eventos e *Database*, *Marketing* do grupo e das unidades de negócios;
- ◆ Responsável pela sugestão de política com vistas a melhorar as relações da empresa com seus clientes, liquidando prontamente pendências e reclamações;
- ◆ Avaliar o desempenho dos elementos em atividade com sua área, sugerindo medidas para melhoria dos resultados;
- ◆ Obter e centralizar continuamente todas as informações relacionadas à venda dos serviços sob sua responsabilidade;
- ◆ Acompanhar representantes (visitar clientes e representantes);



- ◆ Manter-se dentro dos limites de alçada estabelecidos, para as condições especiais;
- ◆ Planejar e acompanhar a organização de eventos, congressos e seminários, responsabilizando-se pela lucratividade dos mesmo.

## 4.2 ENCARREGADO DO DEPARTAMENTO DE EVENTOS

### 4.2.1 Definição do cargo

- ◆ É responsável pelo planejamento, coordenação e controle do esforço de venda das unidades de negócios, com vistas a atingir as metas previstas e a rentabilidade esperada. Está subordinado ao Diretor de Marketing, coordenando o trabalho dos representantes e promotores.

#### 4.2.1.1 Principais Funções

- ◆ Formar e dirigir sua estrutura de vendas, com o objetivo de atingir as metas de vendas e lucratividade de sua supervisão;
- ◆ Organizar e coordenar o trabalho da força de venda, elaborando roteiros de visitas a empresas/clientes e avaliando os resultados obtidos;
- ◆ Supervisionar o recrutamento, seleção, contratação, treinamento, remuneração e motivação de sua equipe de vendas de modo a alcançar resultados máximos;
- ◆ Responsabilizar-se pelos dados necessários à análise do mercado, preparação das previsões de vendas e elaboração do orçamento;

- ◆ Dirigir e coordenar as atividades de vendas pelos representantes em campo recomendando medidas para o desenvolvimento de mercado, e formulando sugestões para um desempenho mais eficaz e lucrativo destas operações;
- ◆ Responsável permanente pela avaliação dos serviços, preços, comparativamente a concorrência;
- ◆ Responsável pela sugestão de política com vistas a melhorar as relações da empresa com seus clientes, liquidando prontamente pendências e reclamações;
- ◆ Avaliar o desempenho dos elementos em atividades com sua área, sugerindo medidas para melhoria dos resultados;
- ◆ Obter e centralizar continuamente todas as informações relacionadas à venda dos serviços sob sua responsabilidade;
- ◆ Avaliar o grau de aceitação da política de preços e descontos da empresa frente à concorrência;
- ◆ Sugerir idéias para melhorar serviços ou criar novos;
- ◆ Calcular e acompanhar a sazonalidade de vendas dos produtos/serviços sob sua responsabilidade;
- ◆ Acompanhar a organização de Eventos, congressos e Seminários, responsabilizando-se pela lucratividade dos mesmos.
- ◆ Principais atividades
- ◆ Fluxo de eventos

- Recebe cotação de eventos por telefone/fax do cliente;
  - Coleta dados sobre o evento (data, n.º fax, refeições ou passa os preços por telefone quando o cliente não tem fax;
  - Aguarda retorno do cliente e em caso de não receber retorno, entra em contato;
  - Negocia;
  - Caso o cliente não feche, arquiva a proposta incluindo anotação do motivo;
  - Caso o cliente feche, pede confirmação por fax e anota outros pequenos detalhes do evento, horários, tipo de *coffee break*, tipo de refeição, etc.)
  - Elabora Ordem de Serviço para os Departamentos (Cobrança, controle, Governança, Recepção, manutenção e Restaurante);
  - Acompanha montagem da sala, limpeza, serviços de sala, *coffee break*, refeições, etc.;
  - Coloca-se à disposição do cliente para qualquer necessidade durante o evento;
  - Obtém *feedback* junto ao cliente pessoalmente, com responsável, através de formulário preenchido pelo mesmo e por telefone junto ao contato que fechou o evento.
- ◆ Arquivo
- Documentos enviados e emitidos;

- Informações sobre eventos realizados;
  - Ordens de Serviço;
  - Comunicados externos.
- ◆ Pesquisa da Concorrência
- preço de *coffee break*, refeições, etc.;
  - política de preços de salas;
  - visita aos hotéis.
- ◆ Vistoria de apartamentos e salas
- limpeza;
  - estrutura;
  - serviço.
- ◆ Atende outras áreas na ausência dos responsáveis
- reserva;
  - comercial.
- ◆ Atendimento ao cliente
- Quando o cliente vem conhecer o hotel;
  - quando o hotel realiza coquetéis, jantares;
  - quando o cliente telefona e pede informações ou efetua reclamações.

- ◆ Informações

- Presta informações sobre:
- Eventos realizados no hotel

- ◆ Cliente de eventos

- necessidades do cliente
- relação com outros departamentos
- controle; custos;
- cobrança: cadastro e pagamento;
- contas a pagar; pagamento dos equipamentos locados;
- gerência: atendimentos de eventos atípicos.

#### 4.3 ENCARGADO DO DEPARTAMENTO DE RESERVAS/TELEMARKETING

##### 4.3.1 Definição do Cargo

É o responsável pelo processamento das reservas dos clientes,

procurando atendê-los dentro das disponibilidades e diretrizes estabelecidas pela diretoria da Empresa.

##### Principais funções

- ◆ controlar as reservas, conferindo-as e acompanhando o seu atendimento;
- ◆ planejar sistema de reservas da empresa, procurando otimizar recursos e agilizar o sistema;
- ◆ controlar as reclamações dos clientes, proporcionando um serviço de alto padrão;

- ◆ responsabilizar-se pela qualidade dos seus serviços, procurando treinar sistematicamente as pessoas sob sua responsabilidade;
- ◆ elaborar relatório diário de posição de reservas e desistências, encaminhando à Diretoria de *Marketing*;
- ◆ coordenar as ações de *Telemarketing* a serem empreendidas principalmente pelos Hotéis que compõem o Grupo.

#### 4.4 DIRETOR DE PRODUÇÃO DE SERVIÇOS

##### 4.4.1 Definição do Cargo

- ◆ É o executivo responsável pela coordenação, implementação e acompanhamento da política de Produção de Serviços das empresas do grupo.
- ◆ Sua orientação deve ser a de eficácia, procurando desenvolver a nível tático, as estratégias emanadas pelo Conselho de Administração.
- ◆ Coordena as áreas de compras, Serviços Gerais e Recursos Humanos.

##### 4.4.2 Descrição das Funções

###### a) Área de Recursos Humanos:

- ◆ Traçar as políticas de recrutamento e de treinamento do pessoal;
- ◆ Desenvolver parâmetros de avaliação;
- ◆ Desenvolver a política de cargos e salários de cada empresa do grupo em conjunto com os demais diretores, respeitando as

peculiaridades de cada área, padronizar faixas salariais, denominação de cargos e ascensão funcional.

b) No que se refere à Área de Serviços Gerais:

- ◆ desenvolver esforços no sentido de formular o plano operacional de cada empresa do Grupo;
- ◆ analisar constantemente a política de serviços da empresa;
- ◆ deverá, através do conhecimento das tendências tecnológicas do setor em nível nacional e internacional, manter sempre uma atmosfera criativa na prestação dos serviços;
- ◆ orçamentar, em conjunto com a diretoria Financeira as oportunidades que se apresentem no que se refere a investimentos, considerando prioridades estabelecidas pelo Conselho de Administração;
- ◆ desenvolver esforços no sentido de padronizar equipamentos, instalações, processos, arranjos físicos, fluxos, insumos, suprimentos e uniformes procurando racionalizar e obter ganhos de sinergia, desenvolvendo o *know-how*, e a tecnologia das empresas do grupo..

c) No que tange ao Controle de qualidade:

- ◆ desenvolver sistemas de garantia de qualidade para os serviços prestados;
- ◆ procurar estabelecer padrões de qualidade que propiciem vantagens competitivas;

- ◆ favorecer treinamento de elementos que venham a disseminar os conceitos de qualidade.

d) Quanto à Produtividade;

- ◆ procurar estabelecer a consciência do fator custo como elemento de produtividade;
- ◆ aperfeiçoar métodos de controle da produtividade;
- ◆ sugerir modificações e aperfeiçoamentos aos sistemas existentes;
- ◆ coordenar o processo e os programas de operação dos produtos/serviços oferecidos pelas empresas do grupo em conjunto com a Diretoria de *Marketing*;
- ◆ avaliar os índices de produtividade obtidos, os sistemas operacionais, o grau de atualização tecnológica, os padrões de qualidade incentivando pontos fortes e corrigindo fracos;
- ◆ implantar técnicas modernas de aumento de produtividade.

e) Na Área de Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços;

- ◆ coordenar os esforços para desenvolvimento de serviços, de forma a que o fluxo de idéias e sugestões sejam incentivados;
- ◆ avaliar periodicamente, com a Diretoria de Marketing, o portfólio de serviços atual e potenciais, seus desempenhos, ciclo de vida e margem de contribuição;
- ◆ pesquisar o desenvolvimento de novos serviços;

f) Na Área de Compras;



- ◆ coordenar as atividades relacionadas a compras e suprimentos do grupo.
- ◆ Desenvolver a si e a seus subordinados.

## 5 ENCARREGADO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### 5.1 Definição do Cargo

Responsável pelos processos de admissão, demissão e pagamento de funcionários, pela administração do relacionamento interpessoal na empresa, e pelo desenvolvimento do aprimoramento técnico e sociocultural dos funcionários.

### 5.2 Principais Funções

- ◆ Supervisionar o sistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal;
- ◆ Supervisionar o sistema de Segurança e Medicina do Trabalho;
- ◆ Supervisionar o sistema de benefícios ( refeitórios, assistência médica, reembolsos, transporte, vales);
- ◆ Supervisionar o sistema de pagamento de salários e encargos;
- ◆ Supervisionar o sistema de Convênios (INSS, SESI, SENAI, Creches);
- ◆ Supervisionar a manutenção da disciplina e valores da empresa;
- ◆ Diagnosticar, em conjunto com a diretoria e unidades de negócios as necessidades de treinamento para cada setor e unidade de negócios;
- ◆ Contratar e/ou montar o treinamento;

- ◆ Fazer contatos diariamente com gerentes das unidades de negócio e/ou supervisores para auxiliá-los na solução dos problemas com pessoal;
- ◆ Representar a empresa no Sindicato dos Trabalhadores e na Justiça do Trabalho;
- ◆ Administrar, em conjunto com cada gerente de unidade de negócio, os salários e as promoções por merecimento (mensalmente);
- ◆ Administrar o relacionamento com os sindicatos de classe;
- ◆ Administrar as divergências trabalhistas;
- ◆ Elaborar pesquisas de clima organizacional;
- ◆ Avaliar permanentemente o plano de custos e salários da empresa, compatibilizando-o com as necessidades do mercado e recursos orçamentários.

### 5.3 ENCARREGADO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS

#### 5.3.1 Definição do Cargo

Responsável por adquirir bens e/ou serviços, na qualidade desejada, no momento preciso, pelo menor custo possível e na quantidade solicitada.

#### 5.3.2 Principais Funções

- ◆ Seleção de fornecedores (desenvolver);
- ◆ Solicitação de propostas;
- ◆ Avaliação de propostas e negociação;

- ◆ Efetivação de compra;
- ◆ Padronização (materiais e nomes destes);
- ◆ Visitas externas/cursos;
- ◆ Racionalizar visitas dos fornecedores;
- ◆ Negociações pós-problemas.

## 5.4 ENCARREGADO DO DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS GERAIS

### 5.4.1 Definição do Cargo

- ◆ Coordenar e prestar apoio total aos gerentes de unidade de negócio no que se refere aos serviços sob sua supervisão;
- ◆ Coordenar a manutenção mecânica, elétrica e construção civil (preventiva e de restauração);
- ◆ Contratar serviços com a aprovação de sua chefia imediata;
- ◆ Participar das reuniões com a diretoria submetendo os projetos em execução e/ou a executar, para aprovação e/ou análise
- ◆ Manter-se atualizado em termos das atividades que coordena.

## 6 SUPERVISOR DE UNIDADES DE NEGÓCIO

### 6.1 Definição do Cargo

Responsável pela gestão operacional da unidade de negócio. Sua orientação deve ser a eficácia, produtividade e rentabilidade, procurando maximizar o potencial de sua unidade em estreita colaboração com as Diretorias administrativas-financeiras, de *marketing* e de orientação de serviços.

## 6.2 Principais Funções

- ◆ participar da elaboração dos planos funcionais ao nível de sua unidade, considerando aspectos relativos a *marketing*, pesquisa e desenvolvimento de serviços/produtos, pessoal, suprimentos, investimentos, custos e resultados operacionais a serem obtidos;
- ◆ gerenciar o quadro de recursos humanos de sua unidade, visando a obter a máxima produtividade;
- ◆ gerenciar qualidade dos serviços de sua unidade de negócios;
- ◆ procurar manter-se atualizado, bem como subordinados, em termos de técnicas e procedimentos que permitam um bom desempenho de sua unidade de negócio;
- ◆ agir em termos de grupo;
- ◆ controlar os transportes, reduzindo custos e melhorando os serviços.

## 5.5 Discussão dos resultados

Abaixo, apresenta-se o questionário usado para obtenção das informações necessárias ao estudo em tela.

## QUESTIONÁRIOS E RESPECTIVOS RESULTADOS

LANCASTER HOTEL & BUSINESS	OPINIÃO DE NOSSOS SERVIÇOS	PERÍODO de:01/04/2000 Até 30/04/2000
-------------------------------	----------------------------------	--

**Total de Formulários Recebidos: 45**

<b>Reservas - Sua solicitação de reserva foi feita:</b>	<b>sim</b>	<b>%</b>	<b>não</b>	<b>%</b>		
- rapidamente	25	100	0	0		
- cortesmente	21	100	0	0		
- eficientemente	28	100	0	0		
Sua solicitação de reserva foi feita através de:						
- agência de viagens	-	-	11	28		
- empresa	-	-	24	60		
diretamente	-	-	2	5		
- Internet	-	-	0	0		
- outros	-	-	3	7		
- telefone	-	-	0	0		
Recepção - Seu registro foi feito com:						
- rapidez	39	98	1	2		
- cortesia	37	100	0	0		
- eficiência	37	97	1	3		
<b>Apartamentos - Como você encontrou seu apartamento</b>						
- limpo	35	97	1	3		
- confortável	38	100	0	0		
- bem equipado	31	97	2	3		
- os equipamentos funcionando	29	83	6	17		
Como você classifica o atendimento que recebeu ao solicitar outros serviços?						
	<b>Excel</b>	<b>%</b>	<b>bom</b>	<b>%</b>	<b>reg</b>	<b>%</b>
- portaria	28	85	5	15	0	0
- telefonista	20	80	5	20	0	0
- serviço de apartamento	1	100	0	0	0	0
- camareira	1	81	5	19	0	0
Restaurante						
- conforto	30	79	8	21	0	0
- atendimento	28	71	10	25	1	0
- rapidez	27	68	10	25	3	0
- alimentação	28	80	7	20	0	0
<b>Café da Manhã</b> Conforto	27	77	8	23	0	0
Atendimento	25	71	9	26	1	3
Alimentação	23	66	12	34	0	0
Serviço de apartamento - Como você classifica o nosso serviço de apartamento?						
Atendimento	17	74	6	26	0	0
Rapidez	16	73	6	26	0	0
Alimentação	14	70	6	30	0	0
Bar - Como você classifica nossos serviços prestados?						
equipe/atendimento	17	85	3	15	0	0
decoração	13	69	5	26	1	5
música	10	72	2	14	2	14
De modo geral como você classificaria						
o nosso hotel ?	22	55	18	45	0	0
Como você tomou conhecimento do Lancaster Hotel & Business?						
<b>Empresa</b>	<b>17</b>					
<b>Agência de Viagens</b>	<b>06</b>					
<b>Indicação</b>	<b>02</b>					
<b>Guia 4 rodas</b>	<b>01</b>					
<b>Smart Club</b>	<b>01</b>					
<b>Antigo Cliente</b>	<b>03</b>					

Abaixo, alguns comentários registrados por hóspedes que preencheram a solicitação:

**Comentários dos hóspedes:**

- “Fui encaminhado pelo recepcionista da madrugada para um apartamento cujas condições de ordem e limpeza não me satisfizeram.”  
(apto. 802) Data 02/04/2000
- “Volume do rádio (botão) está ruim (mal contato). As torneiras de água quente (pia e banheira) saem água amarelada. O tapa-ralo da banheira deixa a água ir embora.” (apto. 404) (04/04/2000)
- “Todos estão de parabéns, recepção, atendimento em geral.” (apto. 806)  
(04/04/2000)
- “Seria interessante colocarem *box* no banheiro em lugar de cortina, pois como está faz molhaceira e também enquanto se banha a cortina fica grudando no corpo. Obrigada.” (Apto. 1001) (Data 05/04/2000)
- “Adorei – próximo vez já sei onde ficar.” (apto. 708) (05/04/2000)
- “Deveria mais canais de TV.” (apto. 604) (05/04/2000).
- “Canal *Discovery* não pode ser assistido devido a um chiado insuportável. Há um registro de achocolatado na lista de frigobar, entretanto este não existia. Apesar de boas, há poucas opções no cardápio e falta liberdade de solicitar estes pratos de modo diferenciado.

Não há nenhum canal jovem como MTV disponível. O telefone somente no modo *pulse* é desagradável.” (apto. 1012) (06/04/2000)

- “A mesinha nos apartamento poderia ser maior. Os apartamentos com TV do lado prejudicam a postura natural. Os quadros são bonitos, mas um pouco de colorido seria relaxante. Cabides fixos dificultam arrumação. O “olho mágico não serve para pessoas baixas. Falta uma saboneteira na parede do lado e ao nível da banheira. O secador deveria ficar no guarda-roupa para não estragar com a umidade. Não dá para corrigir o barulho na porta quando fechada de fora? Abrir mais espaço para opiniões, e no lugar de pedir endereço completo (que pode inibir) solicitar a cidade, estado e telefone, mesmo assim o registro ser optativos. Colocação de pratos bem brasileiros nas opções diárias.” (apto. 909) (06/04/2000)
- “Gostaria de na próxima vez poder contar com um serviço automático de despertar e quem sabe opção de refrigerante no café da manhã incluso.” (apto, 708) (11/04/2000)
- “Sugestão; colocar um chuveirinho na banheira.” (apto.512) (14/04/2000)
- “Por sinal muito bem todos estão de parabéns desde a recepção, garçom, atendentes, etc. todos muito solícitos, preocupados com o bem estar do cliente e sempre sorridentes. Nota 10 para toda a equipe.” (apto. 701) (14/04)

- “Mantenham a qualidade. Servir fibras no café da manhã.” (Apto. 808) (19/04/2000)
- “Os horários de vôo não são compatíveis com a estada, fazer tarifa especial para horários que não se adequam ao horário estabelecido pelo hotel.” (apto. 906) (19/04).
- “Recomendo a troca dos atuais sabonetes por sabonetes de tamanho normal. Os sabonetes oferecidos pelo hotel não são de qualidade e muito pequenos.” (apto. 606) (28/04/2000)
- ‘Excelente acomodações com restrição à mesa do apartamento que poderia ser um pouco maior’. (apto. 404) (29/04/2000)
- “Acho este hotel muitíssimo confortável. Merece parabéns”. (apto, 1.010) (18/04)

Muito embora o esforço da administração em obter pela documentação supra apresentada informações necessárias oriundas dos hóspedes ao deixarem o hotel, julga-se que o brasileiro ainda não tem a cultura de cumprir com este tipo de solicitação. Assim mesmo, alguns hóspedes que são de outros estados ou locais e que a preenchem recebem da administração a carta-resposta. Abaixo, alguns exemplos delas:



Curitiba, 25 de agosto de 2000

Prezado Sr.:

Com nossos melhores cumprimentos agradecemos as observações deixadas em nosso hotel por ocasião de sua estada.

Quanto à sua observação referente ao uso da cortina no banheiro esclarecemos que o Lancaster Hotel & Business optou pela segurança de nossos hóspedes.

Agradecemos o seu registro e convidamos a sempre manifestar-se, pois só assim poderemos aperfeiçoar nossos serviços.

Atenciosamente,

Gerente Operacional

Curitiba, 21 de Agosto de 2000.

Prezado Senhor:

É com grande satisfação que registramos suas impressões acerca de nossos serviços durante sua estada em nosso hotel.

A opinião de nossos clientes é fundamental para mensurar a qualidade dos serviços prestados e aprimorar nosso desenvolvimento em busca da sua satisfação.

O maior estímulo que podemos oferecer a nossa equipe é recebermos o reconhecimento do nosso trabalho, o que realmente nos motiva e fortalece o nosso comprometimento com a satisfação dos clientes.

Agradecemos a escolha do Lancaster Hotel & Business e esperamos continuar com a sua preferência.

Atenciosamente,

Gerente Operacional

Curitiba, 25 de agosto de 2000.

Prezada Senhora,

É com grande satisfação que registramos suas impressões acerca de nossos serviços durante sua estada em nosso hotel.

A opinião de nossos clientes é fundamental para mensurar a qualidade dos serviços e aprimorar nosso desenvolvimento em busca da sua satisfação.

Agradecemos a escolha do Lancaster Hotel & Business e esperamos continuar com a sua preferência.

Atenciosamente,

Gerente Operacional.

Curitiba, 29 de agosto de 2000.

Senhor Cliente,

É com grande satisfação que registramos sua estada em nosso hotel e agradecemos por Ter escolhido o Lancaster Hotel & *Business* em sua visita à Curitiba.

Esperamos que sua estada tenha sido agradável e que nossos serviços tenham atendido suas expectativas.

Desejamos continuar com sua preferência e para tanto colocamo-nos à sua disposição para qualquer tipo de sugestão, pois só assim conseguiremos aperfeiçoar cada vez mais nosso atendimento.

Atenciosamente,

Gerente Operacional

O Lancaster Hotel, em Curitiba, foi o primeiro hotel do Paraná a receber a classificação 4\*\*\*\* e um dos poucos que se preocupa a certificar-se no sistema de qualidade pela norma ISO 9.002.

A certificação na ISO 9.002 vem confirmar a vocação do Lancaster Hotel. Foi assim há quatro anos quando reinaugurou, em 1996, por ocasião da sua nova classificação Meios de Hospedagem.

Implantar qualidade num universo como o Lancaster Hotel é seguramente pouco fácil, quanto mais à obtenção da certificação na ISO 9.002.

Para iniciar a este processo, há cerca de dois anos (1998), a direção do hotel começou a repensar na sua forma de administração, onde constatou que devido a várias mudanças no sistema gerencial que estavam ocorrendo em diversas empresas no Brasil e no mundo, devia se dar uma importância maior à qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel.

Além disso, um outro fator que motivou o hotel ao ensejo para avaliação da administração foi que, com o surgimento de vários outros hotéis à mesma categoria, o Lancaster deveria encontrar uma forma melhor de se diferenciar de seus concorrentes.

Esta diferenciação se mostrou ser necessária, tendo em vista alguns estudos feitos, em que se comprovou que além do preço e da qualidade dos produtos/serviços competitivos, a qualidade do atendimento poderia ser uma

maneira melhor de atrair os clientes e colocar o Lancaster à frente dos seus concorrentes.

Tendo isto em mente, decidiu-se que através de uma gestão de administração da qualidade total no hotel, pode-se melhorar a qualidade tanto dos seus serviços como também do atendimento.

Assim sendo, a direção Lancaster se conscientizou que deveria promover uma mudança cultural na empresa, com o comprometimento e envolvimento de todos os seus funcionários.

Iniciou-se, então, a sensibilização para a qualidade total, através de investimentos com treinamentos e cursos para o nível gerencial, os quais se tornaram os agentes multiplicadores da qualidade. Estes gerentes tiveram como função sensibilizar os demais níveis da empresa com os conceitos e ferramentas sobre qualidade total.

Durante fase de sensibilização, definem-se as diretrizes e os objetivos para a qualidade, que hão de passar a compor a Política da Qualidade do Lancaster Hotel. Haverá disseminação para todos os funcionários do hotel, os quais têm que estar no dia a dia cumprindo e melhorando os serviços do hotel, com intuito de satisfazer as expectativas do clientes.

Esta fase de sensibilização deve durar aproximadamente dois anos.

Para que se atinja a Política da Qualidade, precisou-se então escolher uma metodologia de sistema da qualidade capaz de fazer com que todas as áreas do hotel se enquadrassem com a gestão de Qualidade Total.

Após alguns estudos, o Hotel definiu a norma ISO 9.000 como a melhor ferramenta para se definir uma sistemática para qualidade.

Para iniciar o processo, convidou-se um profissional especializado em ISO 9.000, a fim de que pudesse auxiliar em como o hotel pode se enquadrar nas normas ISO.

Foi feito o planejamento do projeto da ISO 9.000 dentro do Lancaster para a certificação em um ano, e foram definidas pessoas que iriam conduzir tal processo, bem como as atribuições e responsabilidades de cada um.

#### **INÍCIO DO PROJETO – MAIO/1998**

Avaliação Inicial (diagnóstico): verificação da situação atual do Lancaster Hotel em relação à sua expectativa diante do projeto ISO 9.000, possibilitando detectar necessidades para o desenvolvimento do projeto.

#### **DEFINIÇÃO DOS COORDENADORES DO PROJETO ISO 9.000 –**

**JUNHO/98**

Colaboradores de cada área responsáveis em desenvolver, modificar procedimentos, manual da Qualidade Departamental e Instruções de Trabalho, assim como participar e disseminar todo o processo de implementação da ISO 9.000.

**CURSOS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS – JULHO/1998**

Capacitar os participantes (coordenadores do processo ISO 9.000) a entenderem a metodologia de gerenciamento de processos, possibilitando-os a mapearem suas atividades com o objetivo de detectar inibidores dos processos e posterior eliminação.

**CURSO DE ISO 9.000 – JULHO/1998**

Capacitar todos os coordenadores do processo a entenderem a norma ISO 9.000, possibilitando a serem os disseminadores da norma, junto aos seus departamentos.

**PEÇA DE TEATRO SOBRE A ISO 9.000 SETEMBRO/1998**

Foi disseminado a todos os colaboradores do Hotel, através de uma peça teatral os conceitos da norma ISO 9.000.

**DESENVOLVIMENTO DE MANUAIS E PROCEDIMENTOS –  
AGOSTO/1998 a JUNHO/1999**

Cada coordenador do processo foi treinado para desenvolver seus procedimentos, manuais, instruções e mapeamento dos processos, dentro dos seus departamentos.

**CURSO AUDITORIA INTERNA DA QUALIDADE – DEZ/1999**

Prepara todos os coordenadores do processo ISO 9.000 a receberem uma auditoria interna/externa, assim como prepará-los para serem os auditores internos do hotel.

**PRIMEIRA AUDITORIA INTERNA DA QUALIDADE – FEV/2000**

Foi realizada a primeira auditoria interna da qualidade com base nas normas ISO 9.000, pelos auditores da consultoria com o acompanhamento de



colaboradores do hotel, visando verificar o sistema da qualidade implantado até a data.

#### **SEGUNDA AUDITORIA INTERNA DA QUALIDADE – ABR/2000**

Foi realizada a Segunda auditoria interna da qualidade com base nas normas ISO 9.000, pelos auditores da consultoria com o acompanhamento dos colaboradores do hotel, visando a verificar o sistema da qualidade.

#### **PRÉ-AUDITORIA DE CERTIFICAÇÃO – AGO/2000**

Foi realizada a pré-auditoria de Certificação por órgão competente, com o objetivo de avaliar o sistema da qualidade de acordo com a norma ISO 9.002.

#### **AUDITORIA DE CERTIFICAÇÃO**

Está para ser realizada a auditoria de Certificação por órgão competente, o qual deverá constatar o sistema da qualidade do Lancaster Hotel correspondente e de acordo com a norma ISO 9.002.

Prevista a certificação entre 2000 a 2001.

O processo de qualidade e a certificação ISO 9.000, beneficiará o hotel em vários aspectos.

Com todo esse processo de qualidade no Lancaster Hotel, contar-se-á com os processos documentados, os quais devem permitir maior facilidade de os melhorar, além de que qualquer pessoa que assuma uma das áreas do hotel terá uma base para seguir, e então o hotel deve conseguir manter o padrão de qualidade dos serviços e dos produtos oferecidos aos clientes.

Criação de Indicadores da Qualidade, os quais devem servir para o hotel como medidores de processos, ou seja é uma das ferramentas da qualidade

que mostra onde se está cometendo erros, falhas, para que se possa gerar ações corretivas e preventivas para que tais falhas não se repitam.

Uma outra forma encontrada de medir os resultados do hotel foi através do próprio cliente. Para isso o Lancaster criou uma pesquisa estruturada em forma de questionário para se saber o grau de satisfação de seus clientes. Se em 1997, 55% das respostas eram positivas, hoje passou para 75%. O objetivo agora é atingir a marca dos 80%.

O Hotel foi aprovado em agosto/2000, então reavaliado 4\*\*\*\* pela TECPAR, órgão competente, e continua a manutenção da certificação dos Meios de Hospedagem, sem nenhuma não-conformidade. No decorrer do presente ano, o hotel se aprofunda nos processos próprios, revendo tarefas, mensurando custos das mesmas, de forma a estar melhorando os serviços e tornando a empresa cada vez mais rentável para todos os sócios.

Acredita-se sempre na Qualidade Total, segue-se no dia a dia buscando a melhoria contínua dos serviços, como intuito de satisfazer, sempre, os clientes, almejando conquistar a posição de melhor hotel 4\*\*\*\* da cidade de Curitiba.

## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1 Conclusões**

- Implantar Qualidade Total nos Serviços aumentam os lucros;
- processo é dispendioso, porém compensador;
- é possível aprimorar estratégias adotadas pelo setor hoteleiro
- os principais problemas para implantar QTS é
- adequação física da estrutura do prédio (rampa para deficiente físico, leitura Braile, para deficiente visual);
- modificar a cultura dos antigos funcionários.

#### **6.1.1 Curitiba**

De início existe uma reação. Contudo ao ser cotejado, com as melhorias nos resultados obtidos pela empresa (em especial os econômicos) o empresário aceita a política da EMBRATUR. Além disto passa a adotar medidas administrativas gerenciais que se coordenam cm a política de concessão das estrelas.

Em virtude destas mudanças, organismos nacionais já têm manifestado interesse na implantação das novas normas para o setor hoteleiro.

Há, entretanto, de se ressaltar que:

Hotéis mais antigos não apresentam condições de adaptação, em particular devido ,as condições de construções da época. Isto implica dificuldade de atender segmentos da população. Sem reformas substanciais e de elevadíssimo custo, por exemplo: adequação de aposentos para deficientes físicos.

Foi o primeiro 4\*\*\*\* e a implantar ISO 9.002.

Segundo o Instituto de Tecnologia do Paraná - TECPAR, órgão certificador autorizado pela EMBRATUR, através da Srta. Tania Pacheco de Carvalho – responsável pelo Centro de Certificação, o custo para certificação de Meios de Hospedagem é composto de:

- Homem/dia: R\$ 800,00
- Custo de gerenciamento do contrato: 10% do preço total da certificação.

Este custo fica normalmente em 2 (dois) homem/dia em 2(dois) dias de trabalho para a certificação. E um homem/dia em dois dias para as duas auditorias de manutenção (anual). O que vemos que os valores vão conforme o tamanho do Hotel.

No início do processo de certificação dos Meios de Hospedagem – egundo Deliberação Normativa n.º 367 de 26 de novembro de 1996 – gerou muita polêmica o custo, devido o seu elevado preço – pois todo início gera mudanças comportamentais e reações negativas. Realmente as empresas

certificadoras começaram a pedir muito alto o custo para avaliarem os hotéis. Devido a isso os primeiros hotéis a serem certificados, que foram 10, e estes não tiveram custo na avaliação, que foi gratuita. O custo seria com as não-conformidades – diárias, alimentação do auditor e no contrato era estipulada uma nova certificação a cada seis meses no primeiro ano com esta empresa, aí já com custo. O que fez muitos hotéis não aceitarem estas imposições da EMBRATUR e dos órgãos certificadores. No entanto, de 14 órgãos certificadores, hoje só restam seis, com um custo bem mais acessível e assim incentivando os hoteleiros a aceitarem a certificação.

Outro problema encontrado é que muitos hotéis que já são conhecidos com a classificação antiga, que vigorou até 96, e hoje não tem mais valor correm o risco de perderem estrelas com a nova classificação, certificação e auditoria. Isto é o que mais tem contribuído para que os hoteleiros reajam negativamente com a nova Norma/98, implantada pela EMBRATUR.

Embora não seja obrigatório o uso do novo sistema de classificação, os empresários do ano 2000 que querem acompanhar a evolução dos grandes mercados e atual competitividade terão que aceitar e implantar a qualidade de serviço, o que deixará seu mercado atrasado e pobre, por falta da nova classificação por categorias.

No Paraná, há três hotéis classificados – Lancaster, em Curitiba, e dois em Foz do Iguaçu, Mabu Termas *Resort* e Hotel Internacional.

No Brasil, há 22, o que é muito pouco comparando com o universo hoteleiro brasileiro que é quase imensurável.

Alguns hotéis precisarão fazer investimentos para manter a condição atual. Mas, mesmo com esses investimentos, o número de hotéis cinco estrelas em todo o país vai cair drasticamente. Pelos cálculos da EMBRATUR, não deve passar de 15.

## **6.2 Recomendações para estudos futuros**

Usar dos benefícios da certificação, comprovando que para o fabricante, a certificação garante a implantação eficaz dos sistemas de controle e garantia da qualidade nas empresas, diminuindo a perda de produtos e os custos da produção. Deste modo aumenta a competitividade das empresas certificadas frente ,as empresas que não estão. A certificação aumenta a satisfação do cliente e facilita a venda de produtos e a introdução destes em novos mercados já que são comprovadamente projetados e fabricados de acordo com as expectativas do mercado consumidor.

Para o exportador:, quando a certificação é feita por Organismo de Certificação que, como a ABNT, possui acordos de reconhecimento com outros países, evita a necessidade de certificação pelo país de destino. E, se as normas nacionais a serem aplicadas são equivalentes às normas dos países de destino ou ,as internacionais, a certificação de acordo com estas normas protege o exportador de barreiras técnicas ao comércio.

Para o consumidor, o produto certificado dá maior confiança e é um meio eficaz através do qual o consumidor pode identificar os produtos que são controlados e testados conforme as normas nacionais e internacionais. A certificação assegura uma relação favorável entre qualidade e preço, proporciona a garantia de troca e consertos e permite a comparação de ofertas, auxiliando a escolha dos produtos por parte dos consumidores. Se a marca é conhecida e procurada, evita-se a competição desleal, impedindo a importação e consumo de produtos de má qualidade.

Para o Governo, a certificação é um instrumento que o governo pode utilizar para criar uma infra-estrutura técnica adequada que auxilie o desenvolvimento tecnológico, melhorando o nível de qualidade dos produtos industriais nacionais. A certificação evita também o estabelecimento de controles obrigatórios desnecessários e, por outro lado, pode auxiliar o desenvolvimento de políticas de proteção ao consumidor.

São necessários outros e diferentes estudos e avaliações de novos casos de modo a se confrontar resultados, para favorecer os órgãos competentes com sugestões e propostas.

Aplicar a ferramenta em outras localidades/regiões em outros hotéis de categorias diferentes, para uma uniformização dos tipos segundo as categorias afins. E, por fim, aplicar a ferramenta em diferentes épocas para mensurar mudanças ocorridas na qualidade hoteleira, durante um determinado tempo.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Luiz Fernando. *Convention Bureau* vai captar negócios. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 6 de agosto de 2000. p. 3.
- \_\_\_\_\_. Hotelaria. Setor dobra capacidade em três anos. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 6 de agosto de 1000. p. 3.
- ALBRECHT, K. **Serviço com qualidade**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1990, p. 151-2.
- ARNDT, Michael. A New Partner-ship: sharing the Rewards. **The Chicago Tribune**, 18 ago. 1966., seção 5, os. 1-2.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT, 1998.
- ÁVILA, Amauri. Salve-se quem puder! No confronto entre as velhas fórmulas de produção, gerenciamento e os paradigmas de modernidade atuais, sobrevive a empresa que constrói seu futuro com qualidade e produtividade.
- In*: Qualidade e Produtividade. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 29 de outubro de 1999. p. 2. **Suplemento Especial** do Jornal Gazeta do Povo.
- BARROS, Cláudius D. **Qualidade e participação, o caminho para o êxito**. São Paulo: Nobel, 1991.
- \_\_\_\_\_. Sua majestade o cliente. O Turismo vende expectativa. **Banas Qualidade**. Ano VII. N.º 89; out./1997. p. 100
- \_\_\_\_\_. O mercado quebra paradigmas. **Banas Controle de Qualidade**, Ano IX, n.º 92, jan./2000. p. 16
- BRAGG, Rick. The Downsizing of America: Big Holes Where Dignity Used To Be. **News York Times**, 5 de mar. de 1996.
- BRAVERMANN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. 3.<sup>a</sup> ed
- BRIDGES, William. **Surviving Corporate Transition**. Mill Valley, California: William Bridges & Associates, 1988., p. 17.
- CAMPOS, V. F. **Gerência da qualidade total**. São Paulo: Bloch, 1994.
- CANAZZI FILHO, Mário. Coisa de Americano. Falando de qualidade. **Banas**



- Qualidade**, Ano VII, n.º 65, out./1997. p. 106.
- CARVALHO, Caio Luiz de. Menos estrelas para os hotéis. Nova classificação privilegia o atendimento aos hóspedes, mas métodos gerenciais, equipamentos e instalações ainda têm peso. **Revista OESP Hotéis, Restaurantes e Fast-Food**, s.ed., Artigo 5. Fev./Mar./1997.
- CASTELLI, Geraldo. Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CICCO, Francesco. Reflexões em voz alta. **Banas Qualidade**, Ano, IX, n.º 91, dez./1999. p. 44.
- CONNER, Daryl. **Managing at the speed of Change**. New York, NY: Villard Books, 1993. p.42.
- COULBER, S. A; Mc DONOUGH, Jhon J. **"The Invisivle War"**. New York, NY: Jhon Whiley & Sons, 1980.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro, José Olympio, 1961.
- \_\_\_\_\_. **Quality is free**. New York: McGraw-Hill, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Qualidade falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Falando sério**. São Paulo, McGraw-Hill, 1994. 2ª. ed.
- \_\_\_\_\_. **Quality is still free: making quality certain in uncertain times**. McGraw-Hill, 1999a.
- \_\_\_\_\_. **The absoluts of leadership**. Pfeiffer/Jossey/Bass, 1996b.
- CRUZ, Lafayette. **Qualidade Total: o Case CECRISA Revestimentos Cerâmicos S. À.**, 1997, p. 10 e ss. [Tese de Mestrado, UFSC – Universidade de Santa Catarina]
- DAVIS, S. M. **Future Perfect Reading**. MA: Addison-Wesley Publ., Inc., 1987.  
p. 25.
- DECKER, Dione C., BELOHLAV, James A. Os novos desafios para as chefias.

- Banas Qualidade**, ANO VII, jun97. N.º 61, p. 21.
- DEMING, W. Edward. **Qualidade, a revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marx Saraiva, 1990.
- DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, n.º 231, de 28 de novembro de 1996, Seção I, p. 25.189.
- DIRÓZ, Sílvia. A invasão das salas de aula. **Banas Qualidade**, ano, VII, n.º 61, jun./1997. p. 40-45.
- DRECHSEL, Michael. Em busca de qualidade mundial. **Banas Qualidade**, Ano VII, n.º 65, out./1997. p. 48-50.
- DUMANINE, B. Creating a New Company Culture. **FORTUNE**, 15 de jan. de 1990, p. 128.
- EMBRATUR. **Estudos do Turismo Brasileiro**. EMBRATUR, 1999.
- ENDERVICH, Peter. The international competitiveness of japanese service: A cause for concern? **California Management Review**, V.32, n.º 4, p. 22-37, 1990.
- FALCONI, Vicente. **Controle de Qualidade Total – no estilo japonês**. Belo Horizonte, Cotec, 1991.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Total Quality**. New York: Mc Graw-Hill book, 1961.
- \_\_\_\_\_. **Total Quality Control**. New York: Mc Graw-Hill book Company, 1983
- FERREIRA, J. I. Xavier. Os pontos críticos da TQM. **Banas Qualidade**, Ano VII, n.º 61, 1987. p. 78-82.
- FIORAVANTE, E. I. **Concepto de modo de producción**. Barcelona: Península, 1974.
- FISCHER, R. & URY, William. **Getting to Yes**. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1990, p.52-53.
- GIL, A C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. 2.ª ed.
- GONÇALVES, Sandra. Tecnologia Fortalece o Mercado.. **Gazeta Do Povo**. Curitiba, 6 de agosto de 2000, p. 3.
- HUNT, V. D. **Gerenciamento para a qualidade: integrando qualidade na**

- estratégia de negócios.** Rio de Janeiro: LTC, 1994.
- IACOVINI, J. *The Human Side of Organization Change.* **Training Development**, jan. 1995, p. 66.
- IPPUC – INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. IPPUC, Curitiba, 1996.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total à maneira japonesa.** Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1971.
- JURAN, J. N. **A qualidade desde o projeto.** São Paulo: Pioneira Perspectiva, 1992
- KUBLER-ROSS, Elisabeth. **On Death and Dying.** New York, NY: Macmillan Publishing Co., Inc, 1969.
- KRAUSE, C. R. Qualidade em poucas palavras. *In: MANUAL GRALHA AZUL Seguros.* s.dd.bb
- LUBLIN, J. S. Walking Woundet. **Wall Street Journal**, 6 de dez., 1993, p. 6.
- MADRAS, T. Controle de qualidade. São Paulo: Mc Graw Hill, 1990.
- MANACORDA, M. A. **Marx e a pedagogia moderna.** Cortês: São Paulo, 1999, p.47.
- MARANHÃO, M. **ISO série 9.000 – Manual de implementação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993
- MARTINS, Mônica. Qualidade em 5.<sup>a</sup>. marcha. **Banas Qualidade**, Ano VII, n.º 89,1999, p. 24-30.
- NOER David. **Healing the Wounds.** San Francisco, CA: Jossey-Bass Publ., 1993.
- NORMAM, R. **Administração de serviços – Estratégia e Liderança na empresa de serviços.** São Paulo, Atlas, 1993.
- OKUYAMA, Nelson. Salve-se quem puder! No confronto entre as velhas fórmulas de produção, gerenciamento e os paradigmas de modernidade atuais, sobrevive a empresa que constrói seu futuro com qualidade e produtividade. *In: Qualidade e Produtividade.* **Gazeta do Povo**, Curitiba, 29 de outubro de 1999. p. 2. Suplemento Especial do Jornal Gazeta do Povo.
- OLIVEIRA, Carlos Roberto de. **História do Trabalho.** São Paulo: Ática, 1987.

- PALANTZAS, Nicos. **O Estado, o poder e o socialismo**. Rio de Janeiro: Graal, 1980.
- PONCE DE LEON, Gustavo. A guerra em busca das estrelas. **Banas Qualidade**, Ano VII, n.º 89, 1999. p. 23-30
- PREBICH, Raul. Salve-se quem puder! No confronto entre as velhas fórmulas de produção, gerenciamento e os paradigmas de modernidade atuais, sobrevive a empresa que constrói seu futuro com qualidade e produtividade.  
*In: Qualidade e Produtividade. Gazeta do Povo*, Curitiba, 29 de outubro de 1999. p. 2. **Suplemento Especial** do Jornal Gazeta do Povo.
- RAMON, E. **El mundo romano**. PÁRIAS, General de lo trabajo. Grijalo, 1965, v. 1. P. 345.
- REBELLO, Kath. **Inside Microsoft**. Business Walk, 15 jul/1996. p. 56-7.
- REVISTA OESP Hotéis, Restaurantes e *Fast-Food*, ARTIGO 5, FEV-MAR/97,5.
- ROBUSTELLI, Peter J. As rápidas mudanças no mercado. **Banas Qualidade**, Ano IX, n.º 91, dez./1999. P. 184-185.
- RODRIGUES, Irineu Azevedo,. Os 10 mandamentos de empresas vencedoras. **Banas Qualidade**, Ano VII, n.º 65, out/1997. ° 72-74.
- ROTHERY, B. **ISO 9.000**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- SCHOELTES, P. R., HACQUEBORD, H. *Beginning the Quality Transformation*. Parte I. **QUALITY PROGRESS**, jul. 1988. p. 28-9.
- SILVA, Vinícius Lummertz. Prosperidade e justiça social. *In: Editorial. In: Banas Qualidade*. ano VIII, n.º 89, out./1999, p. 2.
- SMELTZER, L. **An Analisis of Strategies for Announcing Organization 'Wide Change**. Group & Organization Studeies, mar., 1991:22
- SOUZA, Celso M. Vieira de. O elefante começa a afiar suas presas. As medidas que podem ajudar o Brasil a aumentar as exportações e ganhar a briga contra os tigres do mercado internacional. **Banas Qualidade**, Ano VII, n.º 65, out./1997, p. 37.
- STEINBURG, C. *Taking Charge of Change*. **Training Developement**. Mar;

- 1992, p. 20-29.
- TEBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- TEIXEIRA, Érica. ISO 9.000 – em busca da qualidade total. **Revista Idéia**. Ed. Tínis, Curitiba, Ano VI, n.º 32, Jan./fev./1999. p. 28.
- TOFFLER, Alvim. **A terceira onda**. São Paulo, Saraiva, 1998. 2.ª ed.
- TOLEDO, J. C. **Qualidade Industrial, conceitos sistemas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1987.
- URBAN, Júlio. Tecnologia fortalece o mercado. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 6 de agosto de 2000, p. 3.
- VIDOSSICH, F.; FURLAN, O. DICIONÁRIO DE NOVOS TERMOS DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS – Empréstimos, locuções, siglas, cruzamentos e acrônimos. São Paulo, Pioneira, 1996. p. 67.
- VIEIRA, Marli. Turismo um negócio a desenvolver no Paraná. Paraná aposta a área de eventos e negócios, mas infra-estrutura ainda é pequena. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 6 de agosto de 2000, p. 3.
- VIEIRA, Marli; GONÇALVES, Sandra. Investimento em retorno garantido. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 6 de agosto de 2000, p. 3.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE SIGLAS.....	IX
RESUMO.....	X
ABSTRACT.....	XI
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 ORIGEM DO TRABALHO.....	1
1.2 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO.....	5
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	11
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	11
1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	12
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>14</b>
2.1 INTRODUÇÃO.....	14
2.2 PROGRAMAS DE QUALIDADE .....	15
2.2.1 <i>Definições</i> .....	15
2.2.2 <i>Abordagens sobre qualidade</i> .....	17
2.2.3 <i>Importância da qualidade</i> .....	39
2.3 COMO IMPLANTAR PROGRAMAS DE QUALIDADE.....	41
2.4 SETOR HOTELEIRO .....	43
2.4.1 <i>Questão turismo e hotelaria</i> .....	43
2.4.2 <i>Integração turismo e hotelaria</i> .....	48
2.4.3 <i>Viagens domésticas</i> .....	49
2.4.4 <i>Turismo estrangeiro</i> .....	50
2.4.5 <i>Os hotéis no Brasil</i> .....	51
2.5 HOTELARIA E QUALIDADE .....	57
2.5.1 <i>O homem, a empresa – as dificuldades e a conveniência das mudanças – Uma questão de sobrevivência no mercado</i> .....	58
2.5.2 <i>EMBRATUR e programas de qualidade</i> .....	58
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>61</b>
<b>4 MATERIAL .....</b>	<b>62</b>
4.1 INTRODUÇÃO.....	62
4.2 NOVAS ESTRATÉGIAS.....	62
4.3 A HOTELARIA NA ERA DAS MUDANÇAS .....	64
4.4 O GERENCIAMENTO DE TRANSIÇÕES E A NOVA LIDERANÇA .....	69
4.5 IDENTIFICANDO SERVIÇOS E ESTRATÉGIAS .....	71
4.6 AVALIANDO SERVIÇOS E ESTRATÉGIAS.....	76
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>80</b>
5.1 POR QUE CURITIBA? .....	80
5.1.1 <i>Infra-estrutura para fazer turismo em Curitiba</i> .....	80

5.1.2 Turismo, um negócio a se desenvolver no Paraná.....	81
5.1.3 Tecnologia fortalece o mercado.....	82
5.1.4 Área de turismo já é a segunda maior fonte de emprego no país.....	84
5.1.5 Hotelaria – setor dobra capacidade em três anos.....	86
5.1.6 Caracteres da cidade de Curitiba.....	87
5.2 HOTEL LANCASTER.....	91
5.2.1 Principais características do hotel.....	91
5.2.2 Os processos do sucesso.....	92
5.3 AVALIANDO SERVIÇOS PARA LANCASTER HOTEL.....	93
5.3.1 Diagnóstico.....	95
5.3.2 Recomendações.....	98
5.3.3 Recomendações (Proposições).....	99
5.4 AVALIANDO ESTRATÉGIAS PARA LANCASTER HOTEL.....	101
5.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	135
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>150</b>
<b>6.1 CONCLUSÕES.....</b>	<b>150</b>
6.1.1 Curitiba.....	150
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	153
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>155</b>