

**AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM:  
ESTABELECIMENTOS DE HOSPEDAGEM INDEPENDENTES E  
HOTÉIS PERTENCENTES A CADEIAS HOTELEIRAS**

**NINA AMÉLIA CHARTUNI CABRAL DA CRUZ**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO-UENF  
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA-CCT  
LABORATÓRIO DE ENGENHARIA PRODUÇÃO-LEPROD**

**Campos dos Goytacazes – RJ**

**NOVEMBRO 2010**

**AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM:  
ESTABELECIMENTOS DE HOSPEDAGEM INDEPENDENTES E  
HOTÉIS PERTENCENTES A CADEIAS HOTELEIRAS**

**NINA AMÉLIA CHARTUNI CABRAL DA CRUZ**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Engenharia de Produção do Centro de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: André Luís Policani Freitas, D. Sc.

Campos dos Goytacazes – RJ

NOVEMBRO 2010

**AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM:  
ESTABELECIMENTOS DE HOSPEDAGEM INDEPENDENTES E  
HOTÉIS PERTENCENTES A CADEIAS HOTELEIRAS**

**NINA AMÉLIA CHARTUNI CABRAL DA CRUZ**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Engenharia de Produção do Centro de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em:

Comissão examinadora:

---

Prof. André Luís Policani Freitas, D.Sc.

---

Prof. Manuel Antonio Molina Palma, D.Sc.

---

Prof.<sup>a</sup> Georgia Maria Manguiera de Almeida, M.Sc.

Campos dos Goytacazes – RJ

NOVEMBRO 2010

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por dar-me forças para vencer mais esta etapa em minha vida, e muitas que estão por vir.

Ao meu Professor André Luís Policani Freitas por ter acreditado em mim durante esses anos de pesquisa, e ter me dado força e auxílio em suas orientações. Além da atenção, dedicação e confiança que manteve, para que este trabalho pudesse ser concretizado.

Aos Professores do LEPROD, em especial, Manuel Molina, pela atenção e contribuição sempre quando necessário.

Ao auxílio da bolsa de Iniciação Científica do FAPERJ, que sem ela não seria possível o desenvolver deste trabalho.

Ao companheiro, Kleber Christian Rodrigues, que sempre se manteve firme e forte ao meu lado, me ajudando e apoiando, mesmos nos momentos difíceis. Além da persistência e confiança de que tudo iria dar certo, e de que eu era capaz de conquistar e alcançar todos os meus sonhos.

A amiga Georgia Almeida, pela extrema ajuda e dedicação, mesmo não estando por perto, mas sempre presente, os meus agradecimentos.

Ao estabelecimento de hospedagem de Campos dos Goytacazes, pela receptividade e contribuição durante o período em que estagiei em seu estabelecimento. Agradeço também, aos funcionários do mesmo, pela dedicação e apoio, além dos hóspedes que durante a estada foram essenciais neste trabalho.

Por último, e não menos importante, aos meus irmãos, Ricardo Felipe Chartuni e Chafic Chartuni, que torcem para que eu alcance todos os meus objetivos. E a minha mãe, que sempre me incentivou a conquistar esta bolsa de pesquisa, ter muita garra e lutar pelos meus propósitos, Jacqueline Chartuni (*in memoriam*).

Resumo apresentado ao CCT/UENF como parte integrante dos requisitos necessários para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

## AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM: ESTABELECIMENTOS DE HOSPEDAGEM INDEPENDENTES E HOTÉIS PERTENCENTES A CADEIAS HOTELEIRAS

**Nina Amélia Chartuni Cabral da Cruz**

No Brasil, o setor turístico é de extrema importância social e econômica e, nos últimos anos, tem registrado um expressivo crescimento dos estabelecimentos de hospedagem resultante da instalação de redes ou cadeias hoteleiras. Essas cadeias não estão se expandindo somente em regiões tradicionalmente reconhecidas como “destinos turísticos”. Em especial, estas cadeias estão se interessando por regiões com potencial evidenciado para uma classe de turismo cada vez mais crescente, o turismo de negócios. Neste novo e proeminente cenário, em muitos municípios brasileiros predominam os estabelecimentos hoteleiros particulares, muitos deles de origem e gestão familiar, que podem ter a sua participação no mercado hoteleiro afetada pela instalação de uma rede hoteleira. Diante deste cenário, e também das dificuldades encontradas pelos estabelecimentos de menor porte de se submeterem ao processo oficial de avaliação e classificação dos meios de hospedagem, este trabalho elaborou dois estudos: no primeiro, foi utilizada uma abordagem multicritério fundamentada em métodos de auxílio à decisão para avaliar e ordenar os estabelecimentos de hospedagem à luz de critérios relevantes, a partir das observações contidas nas *homepages* destes estabelecimentos, no segundo estudo, foi elaborado um modelo de avaliação e classificação dos meios de hospedagem, fundamentado em um método que classifica os itens de acordo com as prioridades de melhorias necessárias. Após a realização de dois estudos: o primeiro considerou estabelecimentos de hospedagem localizados em Campos dos Goytacazes, município do interior do estado do Rio de Janeiro, e também hotéis de redes hoteleiras, e o segundo considerou um estabelecimento de hospedagem localizado no mesmo município, constatou-se que a abordagem apresentou resultados simples e práticos que podem auxiliar a tomada de decisão dos proprietários dos estabelecimentos. Além disso, por meio de comparações, foi possível identificar aspectos que podem representar uma vantagem competitiva para alguns estabelecimentos.

**PALAVRAS-CHAVE:** qualidade, estabelecimentos de hospedagem e competitividade.

Abstract presented to CCT / UENF as part of the needed demands to get the bachelor's degree in Production Engineering.

## AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM: ESTABELECIMENTOS DE HOSPEDAGEM INDEPENDENTES E HOTÉIS PERTENCENTES A CADEIAS HOTELEIRAS

**Nina Amélia Chartuni Cabral da Cruz**

In Brazil, the tourism sector is of extreme social and economic importance and in recent years there has been a significant growth in lodging establishments resulting from the installation of networks or chains. These chains are not only expanding in regions traditionally recognized as "tourist destinations". In particular, these chains are taking an interest evidenced by regions with potential for a class of ever-increasing tourism, the tourism business. In this new scenario and prominent in many Brazilian cities dominate the hotels private, many home and family management, which may have their participation in the hotel market affected by the installation of a hotel chain. In this setting, and also the difficulties encountered by smaller establishments to submit to the official process of evaluation and classification of lodging facilities, this work prepared two studies: the first was used in a multicriteria approach based decision aid methods to evaluate and rank the lodging establishments in the light of relevant criteria, from observations in the homepages of these establishments, in the second study , was prepared a model for evaluation and classification of accommodation facilities, based on a method that sorts the items according to the priorities for improvements. After conducting two studies: the first considered lodging establishments located in Campos dos Goytacazes, a city in the state of Rio de Janeiro, also hotels and hotel chains, and the second considered a lodging establishment in the same city, it was found that the approach presented simple and practical results that can help the decision making of their landlords .Furthermore, by comparisons, it was possible to identify aspects that may represent a competitive advantage for some businesses.

KEY WORDS: quality, accommodation establishments and competitiveness.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis  
ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas  
AMD - Auxílio Multicritério à Tomada de Decisão  
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CET - Centro de Excelência em Turismo  
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes  
EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo  
FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas  
FOHB - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil  
HIA - Hotel Investment Advisors  
UH – Unidades Habitacionais  
UNWTO - World Tourism Organization  
RevPAR - Revenue per Available Room / Receita por Apartamento Disponível

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Modelo dos 5 gaps adaptado para estabelecimentos de hospedagem. .....	15
Figura 2.2 - Ciclo de Serviços dos Meios de Hospedagem.....	20
Figura 5.1 - Exemplo de escala contínua. ....	63



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1.1 - Chegada de turistas ao Brasil nos anos de 1970 a 2008 .....	1
Gráfico 1.2 - Evolução de 2003 a 2009 dos estabelecimentos de hospedagem no Brasil.. .....	8

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Modelos dos 5 Gaps para serviços de meios de hospedagem e algumas dificuldades típicas.....	16
Quadro 2.2 - Determinantes da Qualidade segundo Lovelock (1992).....	19
Quadro 3.1 - Redes hoteleiras mundiais. ....	38
Quadro 3.2 - Redes associadas ao FOHB (2010).....	41
Quadro 3.3 - Bandeiras hoteleiras instaladas no Brasil.....	42
Quadro 5.1 - Estabelecimentos a serem avaliados. ....	55
Quadro 5.2 - Critérios e subcritérios considerados. ....	56
Quadro 5.3 - Escala para a avaliação das alternativas. ....	57
Quadro 5.4 - Avaliação dos estabelecimentos à luz dos itens de cada critério.....	58
Quadro 5.5 - Resultado da análise segundo os métodos de Média Ponderada e Média Não-Ponderada. ....	60
Quadro 5.6 - Critérios e subcritérios utilizados na avaliação.....	62
Quadro 5.7 - Comparação entre resultados obtidos.....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 - Os 10 maiores destinos turísticos internacionais .....	25
Tabela 3.2 - Classes de hospedagem segundo EMBRATUR. ....	31
Tabela 3.3 - Sistema de Classificação por Estrelas de alguns países. ....	31
Tabela 3.4 - Características da classificação em uma estrela dos meios de hospedagem em alguns países.....	32
Tabela 3.5 - Características da classificação em duas estrelas dos meios de hospedagem em alguns países.....	33
Tabela 3.6 - Características da classificação em três estrelas dos meios de hospedagem em alguns países.....	33
Tabela 3.7 - Características da classificação em quatro estrelas dos meios de hospedagem em alguns países.....	33
Tabela 3.8 - Características da classificação em cinco estrelas dos meios de hospedagem em alguns países.....	35
Tabela 5.1 - Perfil dos hóspedes respondentes .....	65
Tabela 5.2 - Resultado da Análise dos Quatis a partir dos valores do Grau de Importância Médio, segundo a percepção dos hóspedes .....	67
Tabela 5.3 - Resultado da Análise dos Quatis a partir dos valores do Grau de Desempenho Médio, segundo a percepção dos hóspedes.....	67
Tabela 5.4 - Análise dos itens de prioridade crítica e alta pela gerência do estabelecimento. ....	70
Tabela 5.5 - Análise de alguns itens de prioridade crítica e alta realizada por Almeida (2010).....	72

# SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 O problema de pesquisa .....	3
1.2 Definição dos objetivos .....	5
1.2.1 Objetivos gerais.....	5
1.2.2 Objetivos específicos .....	6
1.3 Justificativa.....	7
1.4 Estrutura do trabalho.....	9
<b>CAPÍTULO 2: QUALIDADE EM SERVIÇOS</b> .....	<b>10</b>
2.1 O conceito da Qualidade em Serviços .....	10
2.2 Princípios da Gestão da Qualidade.....	14
2.3 Modelos de mensuração da Qualidade em Serviços .....	15
2.3.1 O Modelo dos 5 Gaps .....	15
2.3.2 SERVQUAL.....	16
2.3.3 SERVPERF .....	18
2.4 Qualidade nos Meios de Hospedagem .....	18
<b>CAPÍTULO 3: MEIOS DE HOSPEDAGEM</b> .....	<b>21</b>
3.1 Conceitos de Meios de Hospedagem.....	21
3.1.1 Condições básicas dos meios de hospedagem .....	21
3.1.2 Posturas Legais.....	22
3.1.3 Aspectos Construtivos.....	22
3.1.4 Equipamentos e Instalações .....	23
3.1.5 Serviços e Gestão .....	23
3.1.6 As UHs (Unidades Habitacionais) .....	24
3.2 Sistemas de classificação dos meios de hospedagem no mundo.....	25
3.2.1 Classificação dos meios de hospedagem na França .....	27
3.2.2 Classificação dos meios de hospedagem na Espanha .....	27
3.2.3 Classificação dos meios de hospedagem na Itália.....	28
3.2.4 Classificação dos meios de hospedagem no Reino Unido.....	28

3.2.5 Classificação dos meios de hospedagem nos Estados Unidos.....	28
3.2.6 Classificação dos meios de hospedagem na China .....	29
3.2.7 Classificação dos meios de hospedagem no Brasil .....	30
3.2.8 Sistemas de classificação por estrelas.....	31
3.3 Cadeias hoteleiras no mundo.....	37
3.3.1 Cadeias hoteleiras no Brasil.....	39
3.3.1.1 A expansão das cadeias hoteleiras de categoria econômica no Brasil .....	42

**CAPÍTULO 4: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM MEIOS DE HOSPEDAGEM .....**

<b>46</b>	<b>46</b>
4.1 Definição do modelo base .....	46
4.2 Procedimentos Metodológicos .....	47
4.2.1 ESTUDO 1 .....	47
4.2.2 ESTUDO 2 .....	49
4.3 O município analisado .....	52

**CAPÍTULO 5: ANÁLISE DE RESULTADOS .....**

<b>54</b>	<b>54</b>
5.1 ESTUDO 1: Emprego de Métodos de AMD na Avaliação e Ordenação de Estabelecimentos de Hospedagem via <i>Websites</i> .....	54
5.1.1 Identificação dos estabelecimentos de hospedagem .....	54
5.1.2 Identificação dos critérios e subcritérios relevantes ao problema .....	55
5.1.3 Definição da escala de julgamento para avaliação dos estabelecimentos... ..	56
5.1.4 Avaliação da importância dos critérios .....	57
5.1.5 Avaliação das alternativas em relação aos critérios.....	57
5.1.6 Emprego dos métodos de AMD .....	59
5.2 ESTUDO 2: Emprego do Modelo Proposto na Avaliação e Classificação de um Estabelecimento de Hospedagem segundo a Percepção dos Hóspedes .....	61
5.2.1 Definição do estabelecimento de hospedagem a ser avaliado .....	61
5.2.2 Especificação dos critérios relevantes ao problema.....	62
5.2.3 Especificação da escala de julgamentos de cada estabelecimento de hospedagem à luz de cada critério.....	62
5.2.4 Estruturação do questionário.....	63

5.2.5 Aplicação dos questionários.....	64
5.2.5.1 Tamanho da amostra .....	64
5.2.5.2 Perfil dos Respondentes/ Hóspedes .....	65
5.2.6 Discussão dos Resultados .....	66
5.2.6.1 Análise dos Quartis .....	66
5.2.6.2 Análise da gerência quanto aos resultados.....	68
5.2.6.2.1 Análise da gerência do estabelecimento quanto aos itens com prioridade crítica e alta .....	69
5.2.6.2.2 Comparação entre resultados obtidos por Almeida (2010) .....	70
5.3 Resultados Adicionais .....	72
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES.....</b>	<b>74</b>
6.1 Propostas para a Continuidade da Pesquisa .....	76
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE A: O modelo proposto para avaliação da qualidade dos meios de hospedagem sob a percepção dos hóspedes .....</b>	<b>83</b>

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

O setor turístico vem crescendo expressivamente e ocupando espaço relevante na economia mundial, sendo a atividade de maior representatividade econômica no mundo (GORINI; MENDES, 2005). De acordo com o CET, Centro de Excelência em Turismo (2008), o setor gerou uma receita de 3,9 bilhões de dólares em 2005, 4,9 bilhões em 2007 e 5,7 bilhões em 2008, demonstrando o contínuo crescimento do turismo internacional.

O turismo influencia diretamente a geração de empregos e o desenvolvimento de um país. Ao receber turistas, a região deve estar equipada com hotéis, agências de viagens, transportes, espetáculos, guias e escolas de turismo para melhor atender as exigências de seus clientes (MAFALDO, 2005).

No Brasil, de cada 10 empregos da população ativa 1 é de turismo, um número expressivo já que outros segmentos tem força e representatividade (ABIH, 2007). De acordo com dados da EMBRATUR, Instituto Brasileiro de Turismo (2009), grande parte dos turistas que vêm ao Brasil são de regiões da América do Sul, principalmente Argentina, Chile e Paraguai. No ano de 2008, foram 2.070.391 turistas vindos destas regiões, seguidos de 1.776.333 e 765.380 turistas vindos da Europa e América do Norte respectivamente, para o país. O gráfico 1.1 abaixo mostra a evolução do turismo no Brasil de 1970 a 2008, segundo dados do Departamento de Polícia Federal e Ministério do Turismo (2008).

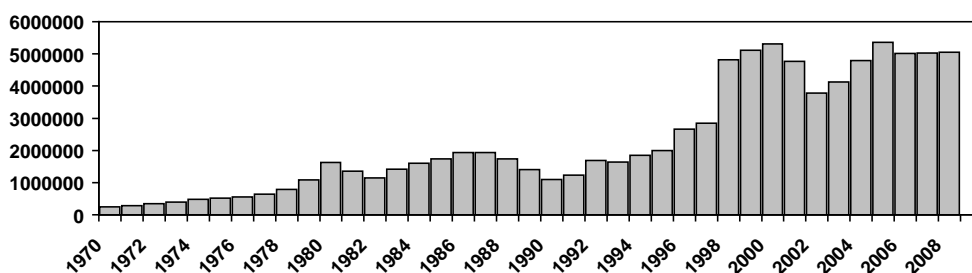


Gráfico 1.1 - Chegada de turistas ao Brasil nos anos de 1970 a 2008. Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Atualmente, o turismo não está associado apenas à realização de atividades de lazer e entretenimento, mas também, à realização de atividades profissionais, como o turismo de negócios (FREITAS, 2007). O turismo de negócios é forte e expressivo no Brasil, tanto em nível nacional como internacional, e tem crescido a níveis superiores a 10%, a taxas que se situam em torno de 15% ao ano (ABIH, 2007). Além disso, a região Sudeste é aquela que mais recebe turistas, tanto a negócios como a lazer, seguida da região Sul e Nordeste, respectivamente (EMBRATUR, 2006).

A receita gerada pelo turismo no ano de 2006 foi de US\$ 4.686.733,00 conforme estimativa preliminar, baseada nos dados calculados pela FIPE, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, e fornecidos pela EMBRATUR.

Segundo a EMBRATUR, o Brasil será sede de dois grandes eventos esportivos, o que promete alavancar o turismo no país em grandes proporções nos próximos anos. Ela acaba de lançar o *Plano Aquarela 2020*, em que algumas metas almejadas são: aumentar em 113% o turismo internacional entre 2010 e 2020; aumentar a entrada de receitas com gastos de estrangeiros no país em 304% entre 2010 e 2020, alcançando 12 mil milhões de euros; aumentar o número de turistas em 500 mil no ano da Copa, em 2014; e aumentar 15% dos turistas no ano dos Jogos Olímpicos Rio 2016 (ABIH, 2010).

Neste contexto, esse fluxo crescente de turistas se consolida em uma grande oportunidade de negócios para empresas prestadoras de serviços de hospedagem, e o grande desafio do setor, é propiciar hospedagem adequada às exigências dos viajantes da atualidade. Isto porque, os clientes estão mais exigentes e atender às suas necessidades e desejos torna-se uma tarefa cada vez mais difícil (CASTELLI, 2001). E para isso, as empresas devem estar sempre buscando prever as necessidades dos clientes. Por meio dessa antecipação, é possível atender as expectativas da demanda, e dessa forma, obter um grande diferencial competitivo, que garanta a sobrevivência da organização no mercado.



## 1.1 O problema de pesquisa

O ramo hoteleiro, caracterizado como um dos melhores segmentos de investimento de capital na última década, e que permanece em constante ascensão, movimenta recursos, gera empregos e atrai capital do mercado internacional, vislumbrado pelo crescimento das grandes redes internacionais (MAFALDO, 2005). No Brasil, o setor vem crescendo em 8 a 10%, oscilando de região para região. Em relação à ocupação hoteleira, em 2009, girou em torno de 65%, e para 2010 a previsão é de uma excelente taxa de ocupação (ABIH, 2010).

Parte relevante dos meios de hospedagem apresenta carência e desconformidade com padrões e condições mínimas de infra-estrutura e qualidade nos serviços (FREITAS; MORAIS, 2009). A regulamentação e avaliação dos estabelecimentos por meio do sistema oficial de classificação, realizada pela EMBRATUR e ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), têm por objetivo enquadrar estes, dentro de diversas categorias, de acordo com normas e padrões de avaliações de aspectos da estrutura física, de gestão e administração e da qualidade de serviços.

Estabelecimentos que se enquadram nos padrões de um sistema de classificação podem apresentar boa reputação em relação a seus serviços prestados, pois conferem segurança quanto às características físicas do produto reservado e maior certeza durante o processo de reserva por apresentarem instalações padronizadas, o que não acontece com outros hotéis que não são classificados.

Estabelecimentos de menor porte, muitas vezes não conseguem obter essa classificação, seja pelo nível de detalhamento dos aspectos que são considerados ou pelo custo agregado ao processo de avaliação. Vale ressaltar que o sistema de avaliação fundamenta-se em pesquisas realizadas *in loco*, ou seja, as avaliações foram baseadas em percepções captadas durante a visita ao estabelecimento (FREITAS, 2007).

Por outro lado, aqueles estabelecimentos que apresentam bandeira, conferem segurança quanto às características físicas do produto reservado e maior certeza durante o processo de reserva, pois oferecem quartos e instalações

padronizados, o que não acontece com hotéis que não pertencem a redes hoteleiras (MIGUEL, 2001).

Outro fator importante para o desenvolvimento do turismo é a informação. É de extrema importância que os clientes tenham acesso a informações precisas e confiáveis, de modo que os auxilie a planejar e fazer escolhas apropriadas, de forma que sua viagem corresponda às suas expectativas (CARRILHO; VELLANI, 2002). Além disso, vender reservas pela internet é também interessante para os estabelecimentos de hospedagem, visto que poderá lhes proporcionar maiores lucros, ao eliminar o grande número de intermediários nas vendas hoteleiras.

Nesse sentido, nota-se que clientes potenciais, além de considerarem o sistema oficial de classificação dos meios de hospedagem da EMBRATUR/ABIH durante a sua escolha, também buscam por informações mais detalhadas nas *homepages* de cada estabelecimento na *Internet*, aproveitando para fazer reservas e comparar os serviços e instalações oferecidas (FREITAS; MORAIS, 2009).

Logo, os hotéis têm criado *homepages* com diferentes propósitos. Segundo Feix (2006), as empresas almejam propagar seus produtos e serviços, realizar transações e fornecer informações de modo a obter a confiança, comunicação e oferecer suporte geral aos consumidores, inclusive no pós-venda. O conhecimento de forma digital é fundamental para qualquer organização, principalmente para os estabelecimentos de hospedagem que desejam se manter competitivos no mercado.

Segundo Mafaldo (2005), as grandes redes internacionais investirão principalmente em hotéis de médio porte, com categorias econômica/executiva, que oferecem um bom nível de atendimento, a preços acessíveis, ideal para hóspedes a negócios/lazer que desejam apenas um local para descansar.

Dessa forma, fica exposto o problema de pesquisa: como os meios de hospedagem poderão se manter competitivos de forma a garantir sua permanência no mercado?

Através do conhecimento da qualidade de seus serviços, baseados na avaliação e classificação do seu desempenho segundo a percepção de seus

hóspedes, e de uma ordenação e comparação entre estabelecimentos de hospedagem, os mesmos serão capazes de identificar fragilidades, e os maiores entraves à prestação da qualidade dos serviços.

## **1.2 Definição dos objetivos**

A seguir serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

### **1.2.1 Objetivo principal**

Este trabalho teve como objetivo principal a avaliação de meios de hospedagem segundo duas abordagens. A primeira abordagem fundamentou-se no emprego de métodos elementares de auxílio multicritério à decisão (Média Ponderada e Média Não Ponderada) para avaliação e ordenação de estabelecimentos de hospedagem, a partir de percepções acerca das informações apresentadas nas *homepages* dos estabelecimentos de hospedagem.

A segunda abordagem fundamentou-se no emprego de um modelo proposto para avaliação da qualidade dos serviços de um estabelecimento à luz de dimensões e critérios, segundo a percepção dos hóspedes.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Este trabalho é resultante de uma pesquisa que objetivou:

a) Explicar a importância do setor turístico/ hospedagem no Brasil e no mundo;

b) Enfatizar a importância de informações seguras e confiáveis nas *homepages* de estabelecimentos de hospedagem, de forma que os clientes tenham acesso a essas informações, proporcionando a estes, escolhas apropriadas e condizentes com suas expectativas;

c) Ressaltar a importância de hotéis serem classificados segundo normas da EMBRATUR/ABIH, de forma a garantir uma melhor escolha de seu cliente (hóspede), além de estabelecimentos que apresentam bandeira, que conferem

segurança e maior certeza durante o processo de reserva;

d) Identificar os sistemas de classificação oficiais dos meios de hospedagem, num âmbito nacional e mundial;

e) Definir o atual cenário das cadeias hoteleiras no Brasil e dos hotéis da cidade de Campos dos Goytacazes, juntamente com o contexto social e econômico do município, que vem recebendo muitos investimentos nos últimos tempos;

f) Identificar, avaliar e ordenar os estabelecimentos de hospedagem de redes hoteleiras e do município de Campos com o auxílio de métodos de apoio à tomada de decisão, através das percepções de um único possível hóspede, por meio de informações contidas nas *homepages* dos estabelecimentos;

g) Avaliar um estabelecimento de hospedagem do município de Campos, *in loco*, com o auxílio de um modelo de avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos meios de hospedagem, segundo a percepção dos clientes (hóspedes);

h) Fornecer informações de modo a auxiliar a tomada de decisão dos administradores do estabelecimento, buscando contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, através dos julgamentos atribuídos pelos hóspedes quanto ao desempenho do mesmo.

As abordagens foram implementadas por meio de dois estudos. O primeiro utiliza uma abordagem fundamentada no emprego de métodos elementares de auxílio multicritério à decisão para avaliação e ordenação de estabelecimentos de hospedagem, a partir de percepções acerca das informações apresentadas nas *homepages* dos estabelecimentos de hospedagem. A partir de informações contidas nas *homepages*, a respeito dos serviços/instalações oferecidos por prováveis ameaças de entrantes na região analisada, o estudo realizado tem por intuito, comparar e identificar aspectos não oferecidos por cada estabelecimento, mas que podem representar uma vantagem competitiva, caso outros estabelecimentos passem a oferecê-los a seus hóspedes.

O outro estudo foi realizado em um estabelecimento de hospedagem localizado no município de Campos dos Goytacazes. Para isso, será elaborado um modelo de avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos meios de hospedagem, com aplicação de questionários, com a finalidade de captar a percepção dos hóspedes.

### 1.3 Justificativa

Este trabalho tem por intuito a avaliação dos estabelecimentos de hospedagem. Inúmeros são os esforços focados nesta problemática, que se encontra presente em diversos trabalhos e artigos acadêmicos.

Vale destacar que o setor hoteleiro é de extrema relevância para a economia, movimentando recursos e gerando empregos em todo o país. O gráfico 1.2 mostra a diária média, a taxa de ocupação e o RevPAR (Receita por Apartamento Disponível) dos estabelecimentos de hospedagem no Brasil do ano de 2003 a 2009.

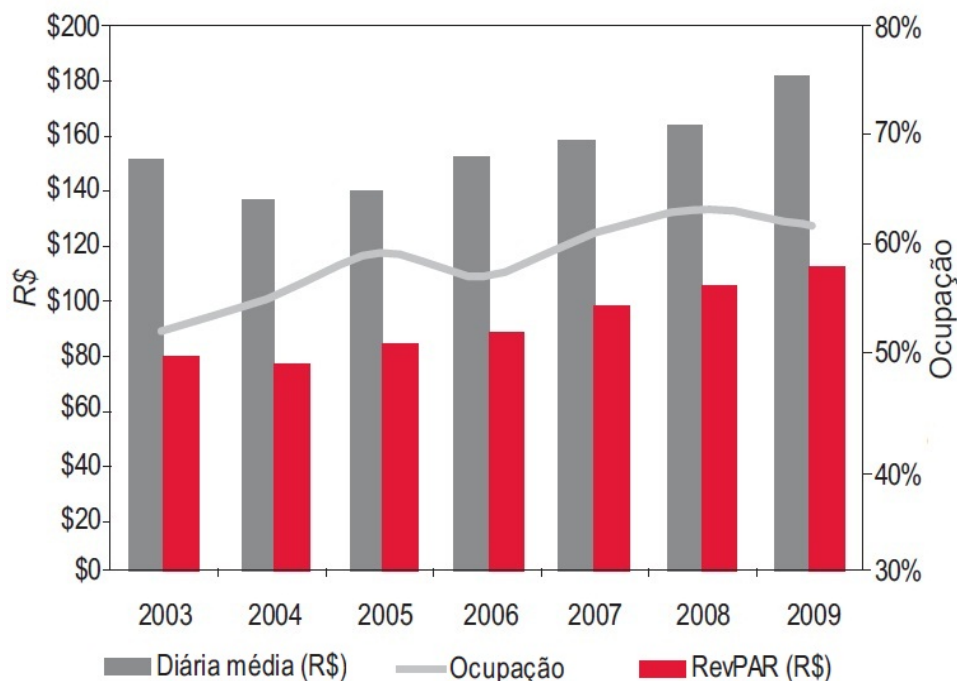


Gráfico 1.2 - Evolução de 2003 a 2009 dos estabelecimentos de hospedagem no Brasil. Fonte: Jones Lang LaSalle Hotels, 2010.

Segundo análise realizada pelo FOHB (Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil), em maio de 2009, a região que apresenta maior percentual de hotéis no país é a região Sudeste, com 64%, seguida da região Sul com 21%, Nordeste com 7%, Centro Oeste com 6% e Norte com 2% de hotéis. Com a queda de juros e de rentabilidade do mercado financeiro, os hotéis serão investimentos atrativos nos próximos anos.

Além disso, pode ser observado o enorme interesse de grandes cadeias hoteleiras em investir no Brasil. Esses grupos detêm 15% dos empreendimentos, 35% do total de quartos disponíveis, e ficam com 60% da receita obtida pelo segmento, sendo responsáveis pelas boas perspectivas de crescimento da hotelaria no país (RAIO-X, 2007).

Esteve previsto que, pelo menos, 135 empreendimentos seriam inaugurados até 2009, sendo 40% no Sudeste e 35% no Nordeste. As tendências são os resorts e os hotéis supereconômicos (RAIO-X, 2007).

Estas redes estão apostando na expansão de suas marcas econômicas e supereconômicas, que oferecem serviços de qualidade a um custo acessível. A exemplo, o município de Campos dos Goytacazes, localizado no estado do Rio de Janeiro, em fase de crescimento e desenvolvimento nos últimos anos, está para receber três hotéis, um já em construção, de bandeiras pertencentes a cadeias hoteleiras reconhecidas (EXAME, 2007).

A entrada de grandes cadeias hoteleiras determinará novo nível de competitividade do setor na região, forçando os hotéis da cidade a assumir uma nova postura de forma a garantir seu bem estar e sobrevivência neste ambiente competitivo.

Com o intuito de minimizar tal impacto futuro gerado pela expansão das bandeiras econômicas, a classificação por qualidade pode ser analisada como uma alternativa de sanar as necessidades do mercado hoteleiro, orientando a demanda, padronizando os serviços e os processos de elaboração das tarifas dos meios de hospedagem (POLIZEL, 2006).

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O trabalho é composto por 6 capítulos, em que fundamentações teóricas sobre qualidade em serviços, modelos de mensuração da qualidade e qualidade em meios de hospedagem, além de sistemas de classificações oficiais dos meios de hospedagem sustentam a pesquisa proposta.

Nesta pesquisa foram realizados dois estudos com o intuito de obter informações, acerca da qualidade dos serviços prestados por estabelecimentos de hospedagem do município de Campos dos Goytacazes, e as conclusões do trabalho.

Em termos gerais, este trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo 2 será realizado um levantamento teórico a respeito da qualidade em serviços; no capítulo 3 será descrito a respeito dos meios de hospedagem no Brasil e no mundo; no capítulo 4 descreve-se os procedimentos metodológicos utilizados nos dois estudos realizados; no capítulo 5 são apresentados os resultados dos estudos realizados; e no capítulo 6 são apresentadas as considerações finais e propostas para a continuidade da pesquisa.

## CAPÍTULO 2

### QUALIDADE EM SERVIÇOS

Neste capítulo serão apresentados conceitos de Qualidade em Serviços, sob a ótica de diversos autores, definição de gestão da qualidade nas organizações, os modelos de avaliação mais indexados em trabalhos científicos com a finalidade de expor o modelo base da pesquisa, e a respeito da qualidade dos serviços em meios de hospedagem.

#### 2.1 O conceito da Qualidade em Serviços

O setor de serviços é um dos que mais crescem em todo o mundo, e sua principal característica é a participação do usuário no processo de resolução do problema (FILHO, 2002).

De acordo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) os serviços apresentam três características:

– *simultaneidade*: serviços são consumidos quase que simultaneamente ao momento em que são produzidos, tornando difícil ou quase impossível detectar e corrigir as falhas antes que elas ocorram e afetem o cliente;

– *intangibilidade*: os serviços representam um produto não físico, ou seja, não podendo ser transportados e/ou armazenados;

– *heterogeneidade*: a grande variedade de serviços existentes e o forte relacionamento com o fator humano dificultam a atividade de padronização e estimação de preços.

Neste cenário, está o turismo como importante gerador de riquezas de uma região ou país. O turismo é responsável pela geração de empregos diretos e indiretos e também é visto como uma alternativa de desenvolvimento para países pouco desenvolvidos.

Para Castelli (2001) o turismo é uma atividade marcante na sociedade industrial, ocupando um lugar de destaque nas relações internacionais, engajando



milhares de pessoas de todas as nações do mundo. Nesse contexto, a hotelaria é uma indústria de serviços, cujo principal objetivo é proporcionar uma hospedagem segura, entretenimento, alimentação e outras atividades ligadas ao bem estar de seus hóspedes, acomodando vários segmentos da sociedade, em trânsito, a trabalho ou a turismo.

A indústria da hospitalidade é definida como: [...] um setor diversificado que abrange hotéis, restaurantes, bares credenciados, pousadas, empresas de *catering* (produção de refeições para consumo próprio ou para fornecimento a terceiros) dos setores públicos e privado: na verdade, qualquer organização que sirva alimentos e ou bebidas ou ofereça hospedagem para pessoas que estão longe de casa (GUERRIER, 2000 apud ARAÚJO, 2008).

Uma das maiores dificuldades da hotelaria é determinar a qualidade dos serviços de atendimento ao hóspede e seu grau de subjetividade, baseado nos conceitos e convicções pessoais daquele que faz a avaliação. Por isso, observamos uma grande variedade de classificações, com critérios diversos, de acordo com cada país ou meio de hospedagem. Este fato traz inúmeros inconvenientes, tais como a dificuldade de avaliar/classificar os estabelecimentos de hospedagem e também a dificuldade do turista escolher adequadamente o estabelecimento mais satisfatório para o seu propósito.

Segundo Feigenbaum (1994), qualidade pode ser definida como “a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através dos quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente”. Para ele a qualidade é obtida a partir do envolvimento de todas as funções de uma empresa, focalizadas em atender as necessidades de seus clientes e não de áreas funcionais da organização.

Conforme designação de Gronroos (1988), o encontro entre fornecedor e cliente durante a prestação de um serviço, define a qualidade do serviço, e é denominada de “momentos da verdade”. Este processo será criado através da experiência, da motivação e das ferramentas empregadas pelo representante da empresa, juntamente com as expectativas e comportamento do cliente.

O encontro é o momento em que o cliente está avaliando o serviço e formando opinião sobre a qualidade deste. Um cliente é protagonista de inúmeros encontros com vários provedores de serviços, e cada momento da verdade é uma oportunidade para influenciar a maneira pela qual ele percebe a qualidade do que recebe (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

O cliente vivencia uma série destes momentos, denominada de ciclo do serviço. Em um hotel, este ciclo seria o mapa de todos os momentos vivenciados pelo hóspede em sua seqüência habitual ao receber o serviço (GIANESI; CORRÊA, 1994).

O palco para a apresentação do serviço é montado nos primeiros minutos do ciclo, sendo difícil mudar a percepção do consumidor acerca daquilo que vem depois. Apesar disto, a impressão final, formada nos últimos momentos, também é crítica, pois permanece mais forte na memória do cliente, podendo influenciar sua decisão de voltar a se hospedar naquele estabelecimento, assim como fazer propaganda boca a boca a outros clientes potenciais (GIANESI; CORRÊA, 1994).

De acordo com Freitas (2005), “através do entendimento deste ciclo e dos momentos da verdade, eventuais falhas ocorridas podem ser mais facilmente identificadas e, mediante a tomada de ações corretivas/preventivas, estas podem ser evitadas de forma a proporcionar um serviço de melhor qualidade”.

Nem todos os momentos da verdade têm a mesma importância para o cliente. O fornecedor deve priorizar seus esforços nos momentos cruciais, visando gerar uma impressão favorável do serviço para o cliente. Os primeiros e últimos momentos, em geral, estão entre os críticos para a percepção do cliente (GIANESI; CORRÊA, 1996).

A satisfação do cliente em relação à qualidade do serviço é definida pela comparação entre a percepção do serviço prestado e a expectativa do serviço desejado. Quando a percepção excede as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional. No entanto, quando, não ocorre essa extrapolação, a qualidade passa a ser inaceitável (SIQUEIRA, 2006).

Muitas empresas focalizam a tomada de decisão em seus processos internos em busca da melhoria da qualidade dos serviços. No entanto, se a

estratégia da qualidade em serviços não for baseada nas necessidades e desejos dos clientes, o melhor que se pode esperar são apenas melhorias parciais (BERRY, 1995).

Portanto, a fidelização dos clientes torna-se importante, pois maiores índices de retorno são obtidos com clientes já consolidados. Além disso, para a fidelização de seus clientes, é necessário, principalmente, conhecer suas reais necessidades.

Berry (1995) enfatiza que para administrar as expectativas dos clientes é necessário: assegurar que as promessas feitas, tanto explícitas quanto implícitas, reflitam a realidade, minimizando exageros que levem à frustrações; valorizar a confiabilidade e; comunicar-se com os clientes, compreendendo suas expectativas e preocupações, buscando estimular a confiança e tolerância dos mesmos.

Os gestores de empresas devem buscar a qualidade de seus serviços através de um plano de melhoria, no qual devem ser destacados os elementos essenciais da estratégia da empresa, os principais objetivos a serem atingidos, as medidas prioritárias e o modo de alocação e controle dos recursos (SIQUEIRA, 2006).

Além disso, as organizações devem ter o consumidor como elemento fundamental para suas estratégias, buscando a qualificação contínua de pessoas e processos, com a aplicação de novos conhecimentos e da tecnologia para se manterem competitivas no mercado.

Logo, o aumento na retenção de clientes e, conseqüentemente, no volume de negócios, gera lucros mais altos, através de recomendações da empresa, elevação do moral e entusiasmo dos empregados com a diminuição de sua rotatividade.

## 2.2 Princípios da Gestão da Qualidade

Para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso depende, principalmente, do atendimento das necessidades de todas as partes interessadas (ABNT, 2000).

Uma das disciplinas de gestão de uma organização é a gestão da qualidade. Os gestores da organização podem fazer uso de oito princípios de gestão da qualidade para conduzir a organização à melhoria do seu desempenho, são eles: foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisão e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores (ABNT, 2000).

A ISO 9000 é uma série de padrões acordados pela International Organization for Standardization (ISO) e adotada em 1987. Abaixo são listadas as três normas primárias da ISO 9000, de acordo com ABNT (2000):

- NBR ISO 9000: fundamentos e terminologia para sistemas de gestão da qualidade;
- NBR ISO 9001: requisitos para sistemas de gestão da qualidade, onde uma organização deve demonstrar sua capacidade de fornecer produtos que atendam os requisitos dos clientes, objetivando aumentar a satisfação do mesmo;
- NBR ISO 9004: fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia, quanto a eficiência do sistema de gestão da qualidade, buscando melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.

Além dessas normas, há também a série ISO 14000, que foi desenvolvida para controlar o impacto das atividades e resultados de uma organização sobre o meio ambiente. Seus padrões podem levar a benefícios como a redução de custo na administração de desperdícios, conservação de energia e materiais, a diminuição nos custos de distribuição e a melhoria na imagem corporativa (CHASE; JACOBS; AQUILIANO, 2006).

## 2.3 Modelos de mensuração da Qualidade em Serviços

Nos subitens a seguir serão abordados três dos modelos de mensuração da qualidade: o modelo dos 5 Gaps, o modelo SERVQUAL e o modelo SERVPERF.

### 2.3.1 O Modelo dos 5 Gaps

Embora as abordagens para melhorar a qualidade dos produtos sejam igualmente aplicáveis aos serviços, a identificação do que deveria ser melhorado requer a ligação da satisfação do cliente com o processo de serviço, assim como o resultado daquele processo (CHASE; JACOBS; AQUILIANO, 2006).

O modelo dos 5 gaps foi desenvolvido por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1985). Este modelo procura identificar as lacunas existentes que interferem na qualidade dos serviços prestados. A figura 2.1 abaixo ilustra o modelo e os elementos que constituem os Gaps.

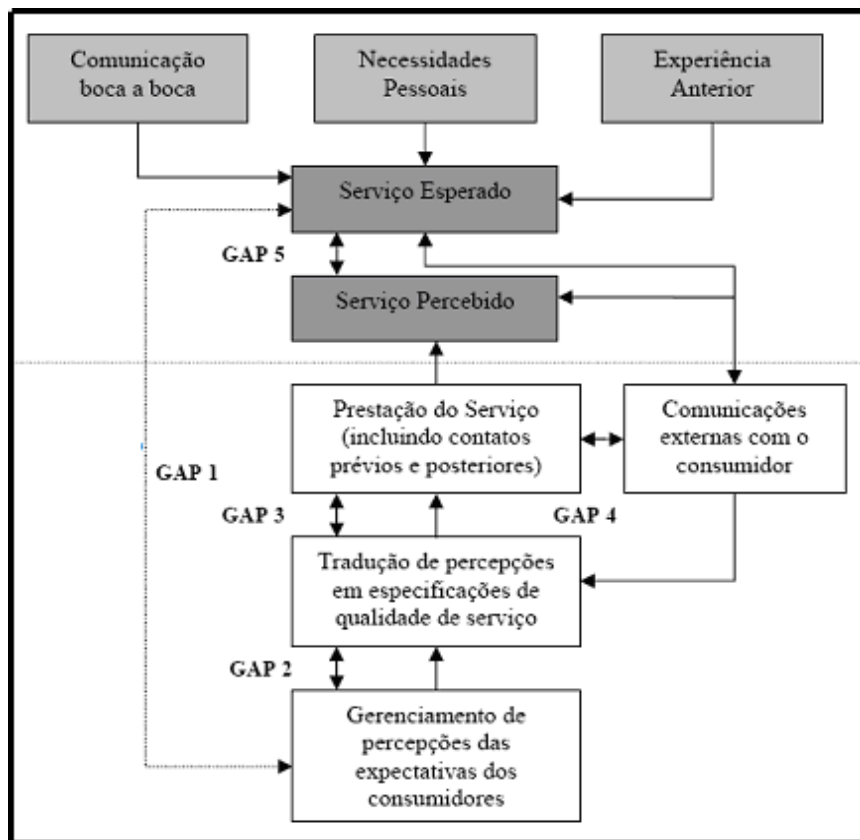


Figura 2.1 - Modelo dos 5 gaps adaptado para estabelecimentos de hospedagem.

Fonte: Adaptação de ZEITHAML; BITNER, 1988, apud FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005.

Vale ressaltar, como foi mostrado na figura 1 acima, no *Gap 5*, o contato com o hóspede acontece de maneira direta, enquanto que nos demais *Gaps*, o contato do estabelecimento de hospedagem com o cliente é feito de forma indireta. No quadro 2.1 abaixo, são descritos os 5 Gaps e as falhas/dificuldades encontradas para a mensuração da qualidade em serviços em meios de hospedagem.

<b>Gap</b>	<b>Interpretação</b>	<b>Dificuldade ou falhas</b>
<b>Gap 1</b>	Diferença entre a percepção da gerência do estabelecimento de hospedagem sobre as expectativas dos hóspedes e as reais expectativas dos mesmos.	Inexistência (ou informações imprecisas) de pesquisas de mercado, ausência de informações (ou informações deturpadas), perdas de informações pelos níveis hierárquicos, etc.
<b>Gap 2</b>	Diferença entre a percepção da gerência do estabelecimento de hospedagem em relação às expectativas dos hóspedes e sua habilidade em traduzi-las em padrões de qualidade de serviços hoteleiros.	Falta de recursos, falta de compromisso e/ou capacidade dos gestores em relação ao planejamento/definição dos procedimentos/ especificações.
<b>Gap 3</b>	Diferença entre os padrões da qualidade dos serviços definidos pela gerência do estabelecimento de hospedagem e a qualidade dos serviços prestados aos hóspedes.	O serviço pode estar corretamente especificado, porém podem ocorrer falhas (humanas ou não) na prestação do serviço ao hóspede.
<b>Gap 4</b>	Diferença entre os serviços efetivamente prestados pela gerência do estabelecimento de hospedagem e os serviços prometidos pela própria gerência.	Inadequação das orientações concedidas pelos funcionários do estabelecimento de hospedagem aos hóspedes, falha de comunicação entre os funcionários do estabelecimento, exagero nas promessas, etc.
<b>Gap 5</b>	Diferença entre a percepção do hóspede em relação ao serviço prestado e a expectativa destes quanto a prestação do serviço.	Ocorrência de uma ou mais dificuldades anteriormente identificadas.

Quadro 2.1 - Modelos dos 5 Gaps para serviços de meios de hospedagem e algumas dificuldades típicas. Fonte: Adaptado de Freitas; Manhães; Cozendey (2006).

### 2.3.2 SERVQUAL

Proposto por Parasuraman, Berry e Zeithalm (1988), o modelo SERVQUAL, objetiva a avaliação de quaisquer tipos de serviços.

O modelo é composto por cinco Dimensões da Qualidade e 22 itens, englobando as dez Dimensões definidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985): confiabilidade, receptividade, segurança (competência, cortesia,

credibilidade e segurança), aspectos tangíveis e empatia (acesso, comunicação e entendimento do cliente) (FREITAS; BOLSANELLO; CARNEIRO, 2007).

Duas etapas compõem o modelo: na primeira etapa, são mensuradas as expectativas dos clientes em relação ao desempenho do serviço à luz do item  $j$ , denotada por  $E_j$ ; na segunda etapa, são mensuradas as percepções acerca do desempenho do serviço prestado à luz do item  $j$ , denotada por  $D_j$ . No modelo SERVQUAL, geralmente se utiliza a escala Likert de 7 pontos, variando de *Discordo Totalmente* a *Concordo Totalmente* (PARASUNAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Segundo o autor, para cada item registra-se o *Gap 5* do modelo de *Gaps*, representado pela equação:

$$Q_j = D_j - E_j$$

Os *Gaps* negativos, em que o desempenho ( $D_j$ ) é menor que a expectativa ( $E_j$ ), revelam falhas no serviço, podendo ocasionar insatisfações dos clientes. Quando o serviço prestado é superior ao esperado, os *Gaps* são positivos, resultando em clientes satisfeitos.

O procedimento do SERVQUAL também permite a atribuição de ponderações de importância para cada uma das dimensões, denominado SERVQUAL PONDERADO. Isso é realizado mediante a alocação de 100 pontos entre as dimensões, e, em seguida, multiplicando a pontuação da lacuna pelos pontos atribuídos a mesma. As pontuações são somadas para gerar uma pontuação da qualidade de serviço geral e ponderada (CHASE; JACOBS; AQUILIANO, 2006).

Segundo Eckinci, Riley e Schaw (1998), o modelo SERVQUAL apesar de ser um modelo prático, recebeu algumas críticas consideráveis quanto ao nível de confiança, como no modelo SERVPERF, que será citado no próximo subitem.

### **2.3.3 SERVPERF**

Proposto por Cronin e Taylor (1992), o modelo SERVPERF investiga a relação entre a conceituação e mensuração da qualidade de serviço e a satisfação do consumidor e intenções de compra.

Os autores compararam a diferença de *scores* entre percepções de desempenho e expectativas à luz de cada um dos 22 itens do modelo SERVQUAL. Neste estudo, eles concluem que a qualidade de serviço é mais bem avaliada somente pelas percepções que os consumidores têm a respeito do desempenho do mesmo. Logo, o modelo é expresso pela seguinte equação:

$$(Q_j = D_j)$$

Portanto, enquanto o modelo SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985) é difundido e referenciado como o melhor instrumento de mensuração da qualidade, o modelo SERVPERF (CRONIN E TAYLOR, 1992) é referenciado como o modelo que apresenta maiores índices de confiabilidade, e com a apresentação de um questionário mais reduzido (ALMEIDA, 2010).

## **2.4 Qualidade nos meios de hospedagem**

A hotelaria é uma indústria de serviços, cujo principal objetivo é proporcionar uma hospedagem segura, alimentação, entretenimento, e outras atividades ligadas ao bem estar de seus hóspedes, acomodando vários segmentos da sociedade, a trabalho ou a lazer.

Uma das maiores dificuldades da hotelaria é determinar a qualidade dos serviços de atendimento ao hóspede e seu grau de subjetividade, baseado nos conceitos e convicções pessoais daquele que faz a avaliação.

A qualidade dos serviços pode ser percebida pelos clientes através de componentes tangíveis e intangíveis. A tangibilidade do serviço consiste naquilo que o cliente vê e sente, como, por exemplo, a aparência física de um hotel, tanto interna quanto externamente, como conservação das instalações, iluminação, sinalização, limpeza, decoração, acesso e apresentação dos funcionários. Os



elementos intangíveis são a presteza, cordialidade, cooperação e empatia durante o atendimento, traduzidas através de um sorriso, expressões adequadas e atitudes que traduzam a disposição de atender as necessidades de seus clientes, estando estes elementos, portanto, vinculados ao relacionamento do pessoal do hotel com os seus hóspedes (SILVA, 2001).

Vale destacar que, por serem intangíveis, é difícil avaliar a qualidade dos serviços em relação à de produtos manufaturados. Logo, a percepção da qualidade e a avaliação do mesmo dão-se em relação aos determinantes considerados mais importantes pelo cliente durante a prestação do serviço (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Alguns determinantes da qualidade em serviços são citados por Lovelock (1992), e estão descritos no quadro 2.2 abaixo:

<b>DETERMINANTES DA QUALIDADE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<i>acesso</i>	acessibilidade da localização do serviço, no caso, de um estabelecimento de hospedagem, incluindo a facilidade para encontrá-lo.
<i>estética</i>	componentes do pacote de serviços, que incluem a aparência e atmosfera do ambiente, as instalações, os artigos genuínos e funcionários.
<i>atenção/assistência</i>	empatia dos funcionários para atender as necessidades de seus hóspedes.
<i>disponibilidade</i>	Disponibilidade das instalações do serviço, de funcionários para atender a seus clientes e quantidade e variedade de produtos oferecidos pelo estabelecimento a seus hóspedes.
<i>cuidado</i>	preocupação, simpatia e paciência que o pessoal de contato transmite a seus hóspedes, fazendo com que sintam-se emocionalmente confortáveis.
<i>limpeza/atratividade</i>	componentes tangíveis do pacote de serviços, instalações, bens pessoal de contato com aparência limpa e atraente.
<i>conforto</i>	conforto físico do ambiente e das instalações do estabelecimento.
<i>comprometimento</i>	comprometimento, satisfação e orgulho aparente dos funcionários.
<i>comunicação</i>	clareza, a totalidade, precisão da informação verbal ou escrita e a habilidade de comunicar o serviço ao cliente de maneira inteligível.
<i>cortesia</i>	educação, respeito, experiência e habilidade dos funcionários da organização, principalmente o grupo de contato.
<i>flexibilidade</i>	empatia e disposição por parte dos funcionários em alterar ou complementar a natureza do serviço segundo as necessidades do cliente.
<i>cordialidade</i>	ambiente agradável e habilidade, principalmente do grupo de contato, de fazer o hóspede se sentir bem-vindo.
<i>funcionalidade</i>	adaptação do serviço ao propósito.
<i>confiabilidade</i>	consistência e confiabilidade do desempenho das instalações, dos produtos e do pessoal da organização de serviço.
<i>responsividade</i>	rapidez na produção e pontualidade na entrega do serviço, respondendo prontamente às solicitações do cliente, com o mínimo tempo de espera.
<i>segurança</i>	segurança pessoal do hóspede e de seus objetos pessoais enquanto participa ou se beneficia do processo de serviço.

Quadro 2.2 - Determinantes da Qualidade segundo Lovelock (1992).

Nos dias atuais, o consumidor é elemento fundamental na definição das estratégias organizacionais, e as empresas devem buscar a qualificação contínua de pessoas e processos para aplicação de novos conhecimentos no mundo dos negócios e da tecnologia para se manterem competitivas no mercado.

De acordo com Freitas (2005), através do entendimento do ciclo de serviços, composto por inúmeros momentos da verdade, eventuais falhas ocorridas podem ser mais facilmente identificado e mediante a tomada de ações corretivas/preventivas, este podem ser evitadas de forma a proporcionar um serviço de melhor qualidade. A Figura 2.2 abaixo ilustra um exemplo de ciclo de serviços para meios de hospedagem.

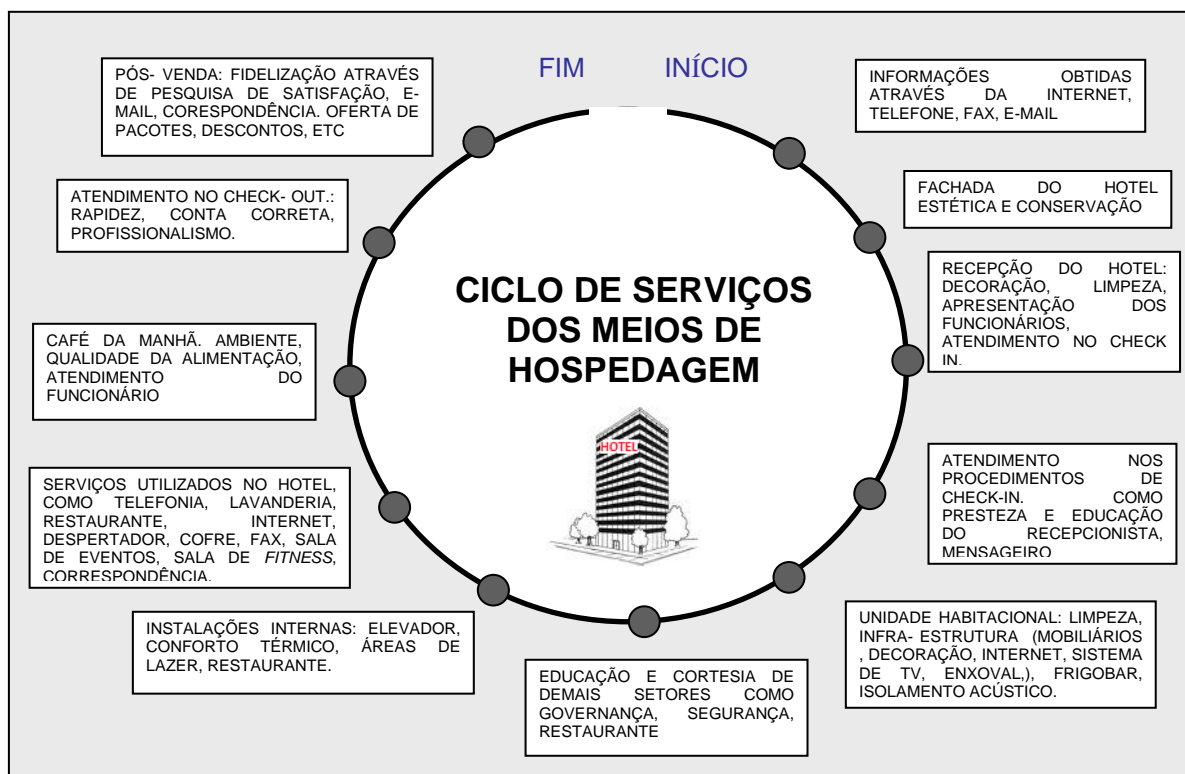


Figura 2.2 - Ciclo de Serviços dos Meios de Hospedagem, Fonte: Adaptado de Almeida, 2010.

Um hotel deve preservar sua imagem e buscar a satisfação do cliente com A&B (alimentos e bebidas), recepção, governança e manutenção, sendo estes, importantes fatores e determinantes na intenção do cliente retornar, recomendar e serem leais ao meio de hospedagem (KANDAMPULLY; SUHARTANTO, 2000 apud ALMEIDA, 2010).

## **CAPÍTULO 3**

### **MEIOS DE HOSPEDAGEM**

Neste capítulo serão apresentados os conceitos de meios de hospedagem, os sistemas oficiais de classificação dos meios de hospedagem no Brasil e no mundo e, um relato sobre a hotelaria no Brasil e a respeito das cadeias hoteleiras existentes e a expansão das mesmas pelo país.

#### **3.1 Conceitos de Meios de Hospedagem**

Nesta seção são apresentadas algumas normas e regulamentos de meios de hospedagem, suas condições e posturas gerais.

##### **3.1.1 Condições básicas dos meios de hospedagem**

De acordo com o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, é considerado meio de hospedagem, o estabelecimento que satisfaça, cumulativamente, as seguintes condições (ABIH, 2010):

I - seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;

II - seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas neste Regulamento e nas demais legislações aplicáveis;

Parágrafo único - Observadas as disposições do presente Regulamento, os meios de hospedagem oferecerão aos hóspedes, no mínimo:

I - alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidades Habitacionais (UH) específicas a essa finalidade;

II - serviços mínimos necessários ao hóspede, consistentes em:

a) Portaria/recepção para atendimento e controle permanentes de entrada e saída;

b) Guarda de bagagens e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado;

c) Conservação, manutenção, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos.

III - padrões comuns estabelecidos no Art. 7º deste Regulamento.

Segundo este regulamento, em seu Art. 7º, todos os meios de hospedagem devem atender às posturas legais, aspectos construtivos, equipamentos e instalações, e serviços e gestão, descritas nas seções posteriores.

### **3.1.2 Posturas Legais**

- licenciamento para prestar serviços de hospedagem, inclusive dos órgãos de proteção ambiental;
- administração ou exploração comercial, por empresa hoteleira;
- oferta de alojamento temporário para hóspedes, através de cobrança de diária, pela ocupação da UH;
- exigências da legislação trabalhista e da CIPA.

### **3.1.3 Aspectos Construtivos**

- edificações construídas e/ou adaptadas para a atividade;
- áreas destinadas aos serviços de alojamento, separadas entre si e no caso de edificações que atendam a outros fins, independentes das demais;
- adequação as normas da ABNT e legislação aplicáveis;
- aberturas das UHs para o exterior, proporcionando iluminação e ventilação das mesmas;
- banheiros com abertura direta para o exterior, proporcionando ventilação natural;
- serviços básicos de abastecimento de água e destinação adequado dos resíduos sólidos eliminados, de forma a não prejudicar a comunidade local.

- instalações com facilidades construtivas e de uso, para pessoas com necessidades especiais, de acordo com a NBR 9050 – 1994, em prédio com projeto de arquitetura aprovado pela Prefeitura Municipal, como meio de hospedagem, após 12 de agosto de 1987.

#### **3.1.4 Equipamentos e Instalações**

- instalações elétricas e hidráulicas de acordo com as normas da ABN e legislação aplicável;
- instalações de emergência, para a iluminação de áreas comuns e para o funcionamento de equipamentos indispensáveis à segurança dos hóspedes;
- elevador para passageiros e cargas, ou serviço, em prédio com quatro ou mais pavimentos, inclusive o térreo, ou conforme posturas municipais;
- instalações e equipamentos de segurança contra incêndio e pessoal treinado a operá-lo, de acordo com as normas estabelecidas e pelo Corpo de Bombeiros local;
- quarto de dormir da UH mobiliado, no mínimo, com cama, equipamentos para a guarda de roupas e objetos pessoais, mesa-de-cabeceira e cadeira.

#### **3.1.5 Serviços e Gestão**

- portaria/recepção apta a permitir a entrada (*check-in*), saída (*check-out*), registro e liquidação de conta dos hóspedes, durante as 24 horas do dia;
- registro obrigatório do hóspede no momento do *check-in*, por meio de preenchimento da FNRH (Ficha Nacional de Registro de Hóspedes) aprovada pela EMBRATUR;
- o estabelecimento deve fornecer limpeza e arrumação diária da UH, troca de roupa de cama e banho e artigos comuns de higiene pessoal;
- serviços telefônicos prestados aos hóspedes de acordo com os regulamentos internos dos estabelecimentos e das empresas de telefonia;
- imunização permanente contra insetos e roedores;

- pessoal de serviço em quantidade e com a qualificação necessárias ao perfeito funcionamento do meio de hospedagem;
- pessoal mantido permanentemente uniformizado e/ou convenientemente trajado, de acordo com as funções que exerçam;
- meios para pesquisar opiniões e reclamações dos hóspedes e solucioná-las;
- observância das demais normas e condições necessárias à segurança, saúde/higiene e conservação/manutenção do meio de hospedagem, para atendimento ao consumidor.

### **3.1.6 As UHs (Unidades Habitacionais)**

A UH (Unidade Habitacional) é definida como o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinada à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso. De acordo com o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, as UHs podem ser classificadas em quartos, apartamentos ou suítes.

I – quarto: UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais.

II – apartamento: UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo;

III – suíte: UH especial constituída de apartamento, conforme definido no inciso II, deste trabalho, acrescido de sala de estar.

Na próxima seção será descrito a respeito da qualidade nos meios de hospedagem como diferencial competitivo para estes estabelecimentos.











### 3.2 Sistemas de classificação dos meios de hospedagem no mundo

Segundo dados da UNWTO (2009), dentre os maiores destinos turísticos mundiais, a maioria são países pertencentes a Europa, como França, Espanha, Itália e Reino Unido, também podendo destacar países como Estados Unidos e China que estão entre os quatro primeiros países mais visitados do mundo.

Em 2007 ocorreram 903 milhões de chegadas de turistas internacionais, um acréscimo de 6,6% em relação a 2006, segundo dados estatísticos da UNWTO (2009).

Por conta da crise econômica, em 2009 houve um decréscimo de 4,4% em relação a 2008, em que houveram 880 milhões de chegadas de turistas internacionais, e 919 milhões de visitantes nestes anos, respectivamente (UNWTO, 2009). A Tabela 3.1 abaixo mostra os países que foram os 10 maiores destinos do turismo internacional em 2009.

Tabela 3.1 – Os 10 maiores destinos turísticos internacionais

<i>Posição Mundial</i>	<i>País</i>	<i>Continente</i>	<i>Chegada de Turistas Internacionais em 2009 (em milhões)</i>	<i>Chegada de Turistas Internacionais em 2008 (em milhões)</i>	<i>Chegada de Turistas Internacionais em 2007 (em milhões)</i>
1	 França	Europa	74,2	79,2	80,9
2	 Estados Unidos	América do Norte	54,9	57,9	56,0
3	 Espanha	Europa	52,2	57,2	58,7
4	 China	Ásia	50,9	53,0	54,7
5	 Itália	Europa	43,2	42,7	43,7
6	 Reino Unido	Europa	28,0	30,1	30,9
7	 Turquia	Europa	25,5	25,0	22,2
8	 Alemanha	Europa	24,2	24,9	24,4
9	 Malásia	Ásia	23,6	22,1	21,0
10	 México	América do Norte	21,5	22,6	21,4

Fonte: UNWTO (2009).

Nesse contexto, os países devem ter uma boa estrutura hoteleira e estar preparados para acomodar e atender a esse grande contingente de pessoas durante sua permanência na região. Estabelecimentos de hospedagem podem ser tidos como de qualidade, ou porque o cliente já se hospedou e deseja retornar, ou pela propaganda boca a boca.

Além disso, estabelecimentos que se enquadram nos padrões de um sistema de classificação, ou apresentam bandeiras de marcas de redes reconhecidas também apresentam uma boa reputação em relação a seus serviços prestados, pois conferem segurança quanto às características físicas do produto reservado e maior certeza durante o processo de reserva por apresentarem instalações padronizadas, o que não acontece com outros hotéis que não são classificados ou não possuem bandeira.

Com relação aos sistemas de classificação dos meios de hospedagem, estes visam orientar possíveis hóspedes, estabelecimentos hoteleiros e também as empresas atuantes no setor de hotelaria e hospedagem (agências de viagens, empresas de turismo, etc) quanto aos principais atributos inerentes à cada categoria de hospedagem e também divulgar em qual categoria os meios de hospedagem estão classificados.

Estes sistemas apresentam variações, de país para país, mas com algumas semelhanças entre si. A classificação mais utilizada é representada simbolicamente por “estrelas”. O número de “estrelas” atribuída a um hotel é referente à sua qualidade e conforto. É comum considerar “uma estrela” para um hotel bem simples, “duas estrelas” para um hotel com um mínimo de conforto, “três estrelas” para um hotel mediano, “quatro estrelas” para um semi-luxo e “cinco estrelas” para um de luxo. Entretanto, na prática, muitas vezes este raciocínio não se confirma.

Alguns sistemas utilizam representações diferentes da de estrelas, como é o caso da Inglaterra, que além da classificação por estrelas, também utiliza a classificação em diamantes. Outra variação são as coroas, estabelecimentos com maiores quantidades de estrelas/diamantes/coroas indicam melhor qualidade de seus serviços (FREITAS, 2007).

Adicionalmente, segundo Freitas (2007) alguns sistemas utilizam a escala em rosetas para expressar a qualidade da comida oferecida em restaurantes e em restaurantes dos hotéis. Apenas aqueles que oferecem os mais elevados padrões internacionais de cozinha e serviço são atribuídos quatro ou cinco rosetas.



Apresentam-se a seguir sistemas de classificação referentes aos países da Europa retratados por Cruz e Freitas (2009), fundamentado nas informações apresentadas pelo *website* oficial da HOTREC (*Hotel, Restaurants & Cafés in Europe*, 2009).

### **3.2.1 Classificação dos meios de hospedagem na França**

O sistema de classificação dos meios de hospedagem francês é voluntário e baseado em normas legais e na conformidade de um hotel para os requisitos estrelas, e deve ser verificado pela autoridade administrativa. Além disso, existem requisitos para tornar mais fácil a entrada de pessoas com deficiência no hotel. Por exemplo, novos hotéis, que têm 20 quartos, devem ter pelo menos um quarto para pessoa com deficiência. A sua classificação vai de zero estrela, uma estrela, duas estrelas, três estrelas, quatro estrelas até quatro estrelas luxo.

É interessante notar que, na França, pelo fato de suas cidades apresentarem um clima frio e pessoas com diferentes costumes, alguns dos requisitos na classificação de seus meios de hospedagem não são tão relevantes como para outros países. Um exemplo são os banheiros, que não estão presentes em todos os quartos nos hotéis franceses.

### **3.2.2 Classificação dos meios de hospedagem na Espanha**

Na Espanha, não há um sistema nacional de classificação de hotéis, cada Governo Regional tem a sua própria legislação, mas, na prática, as diferenças entre as regiões são mínimas. É obrigatória a solicitação da classificação do estabelecimento, que é concedida uma vez que os requisitos estão preenchidos.

Não há requisitos técnicos gerais sobre segurança contra incêndios e à prova de som em todas as instalações. Os preços máximos de serviço devem ser exibidos na recepção em um lugar visível e é obrigatória uma lista de preços para serviços extras (telefone, lavanderia, garagem) nas salas. O hotel deve mostrar na sua principal entrada uma placa com sua categoria. Sua classificação é definida em uma estrela até cinco estrelas.

### **3.2.3 Classificação dos meios de hospedagem na Itália**

Na Itália existe um sistema oficial de classificação de uma a cinco estrelas, que surgiu em 1981, baseado em critérios selecionados a nível regional, mas apenas em algumas regiões. Em 1983 este sistema foi adaptado em nível nacional. O sistema é obrigatório e cada região cria o método e os critérios para classificar os hotéis, com a sua própria legislação. As autoridades locais, delegadas por regiões, controlam os hotéis para que cumpram as regras.

### **3.2.4 Classificação dos meios de hospedagem no Reino Unido**

No Reino Unido, existem cinco níveis de qualidade que vão de uma a cinco estrelas. Para obter uma maior classificação por estrelas, uma variedade de serviços e instalações físicas deverá ser fornecida em todas as áreas, com especial ênfase nas cinco principais áreas: limpeza, serviços, alimentos, quartos e banheiros. Pesquisas indicam que a qualidade é de fundamental importância, mas também, os visitantes esperam que o nível de serviços e a variedade de instalações em hotéis devem ser aumentados em cada mudança de nível de classificação por estrelas.

### **3.2.5 Classificação dos meios de hospedagem nos Estados Unidos**

Um sistema de classificação considerado referência no país é a Classificação Mobil. Na avaliação de um hotel, *resort*, ou pousada, de quatro ou cinco estrelas, seus inspetores permanecem três dias no estabelecimento avaliando suas instalações e serviços, com base em inúmeros critérios pré-estabelecidos. Naturalmente, quanto maior a classificação por estrelas, maior o nível de serviço, conforto e experiência global que o hóspede pode esperar (MOBIL TRAVEL GUIDE, 2009).

A classificação dos meios de hospedagem nos Estados Unidos segundo a Mobil Travel Guide é representada por uma até cinco estrelas, sendo que o processo de classificação de cada estabelecimento inclui:

- Inspeção das instalações: Cada imóvel é visitado por um inspetor de instalação

treinado, que usa uma lista de verificação para avaliar a limpeza, a condição física e localização. Esta inspeção é inesperada e resulta em uma classificação Mobil um, dois ou de três estrelas. *Spas* são a única exceção, o padrão mínimo para uma classificação Mobil de *spa* é três estrelas.

- Avaliação de serviços: Com base na inspeção das instalações, imóveis que podem ter classificação Mobil de quatro estrelas ou cinco estrelas irão receber a visita de um segundo inspetor, desta vez, um inspetor desconhecido. Este inspetor faz uma visita anônima e realiza uma avaliação baseada em mais de 550 padrões de serviço. Durante a avaliação dos serviços, os inspetores se comportam como clientes regulares e nunca revelam que eles representam a Mobil Travel Guide. Esta inspeção concentra-se na experiência do hóspede e na consistência do serviço, e não apenas nas instalações físicas.

### **3.2.6 Classificação dos meios de hospedagem na China**

China não usa um sistema unificado de classificação por estrelas para hotéis independentemente das queixas da parte do turismo nacional e autoridades hoteleiras.

A classificação dos alojamentos na China varia de uma a 5 estrelas. Alguns dos hotéis proporcionam características e arquitetura típicas chinesas, enquanto os outros oferecem instalações modernas. O alojamento no leste da China é muito mais caro do que no Oeste da China. Cidades turísticas também são caras e cobram taxa elevada durante a alta temporada.

Em 2000, o país apresentava 6.029 hotéis. Deste total, 1.899 se encontram na categoria de três estrelas, 352 na categoria quatro estrelas e 117 na categoria cinco estrelas. As três estrelas e, sobretudo os quartos de alojamento na China são apresentados com TV, frigobar, ar-condicionado e banheiro privado. As outras incluem salões, piscinas, salas para boliche, saunas, banhos de vapor, ginásios, serviços médicos e de beleza. Alguns dos hotéis também incluem *shopping centers* e para negócios, bancos e correios (MUZTAGH TRAVEL SERVICE, 2009).

Segundo o *Muztagh Travel Service* (2009), o sistema de classificação por estrelas é baseado em percepções ocidentais e, ocasionalmente, é utilizado por autoridades de hotéis na China destacando os seguintes aspectos:

- *Cinco estrelas*: geralmente usada para significar hotéis de investimento estrangeiros.
- *Quatro estrelas*: incluem o restante dos hotéis de investimento estrangeiro e alguns hotéis de propriedade estatal.
- *Três estrelas*: incluem um grande número de hotéis de propriedade estatal e alguns hotéis privados.
- *Duas estrelas*: incluem principalmente hotéis coletivos, privados e para reserva.
- *Uma estrela*: incluem principalmente hotéis chineses que, tal como com hotéis duas estrelas, em grande parte atendem clientes chineses.
- *Sem classificação estrela*: a maioria dos pequenos hotéis na China apresenta esta classificação, quase exclusivamente para a população local.

### **3.2.7 Classificação dos meios de hospedagem no Brasil**

No Brasil, desde abril de 2002, existe o sistema oficial de classificação dos meios de hospedagem definida pelo Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur) e pela Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH).

A matriz de classificação da EMBRATUR serve como referência legal para que estabelecimentos de hospedagem atinjam a excelência na prestação de serviços em todos os seus setores, tanto administrativos, quanto operacionais (SILVA, 2006). Segundo Freitas (2007), esse sistema utiliza matrizes de classificação compostas por padrões de adequação aos diversos tipos de meios de hospedagem e extensivamente detalhadas em itens e aspectos que devem ser observados nos estabelecimentos. A tabela 3.2 apresenta as seis categorias com representação em estrelas, utilizado por este sistema de classificação.

Tabela 3.2 – Classes de hospedagem segundo EMBRATUR.

<b>CATEGORIA</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
SUPER LUXO	★★★★★ SL
LUXO	★★★★★
SUPERIOR	★★★★
TURÍSTICO	★★★
ECONÔMICO	★★
SIMPLES	★

Fonte: ABIH, 2008.

Entretanto, apesar de ser bastante amplo no sentido de abranger diversas dimensões e critérios intrínsecos à atividade hoteleira, o atual sistema de classificação aparenta, inicialmente, atingir só os estabelecimentos de hospedagem de maior porte. Mais especificamente, observa-se que o nível de detalhamento dos aspectos a serem verificados nos estabelecimentos e também os custos associados ao processo de avaliação são alguns dos fatores que inibem ou desmotivam os estabelecimentos de menor porte a aderirem ao novo sistema de classificação (FREITAS, 2007).

### 3.2.8 Sistemas de classificação por Estrelas

A Tabela 3.3 a seguir ilustra as classificações dos meios de hospedagem por estrelas nos países que foram abordados anteriormente.

Tabela 3.3 – Sistema de Classificação por Estrelas de alguns países.

<b>PAÍSES</b>	<b>SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO POR ESTRELAS</b>								
França	Zero Estrela	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★	Quatro Estrelas Luxo	-	-
Espanha	-	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★	-	★★★★★	-
Itália	-	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★	-	★★★★★	-
Reino Unido	-	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★	-	★★★★★	-
Estados Unidos	-	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★	-	★★★★★	-
China	-	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★	-	★★★★★	-
<b>Brasil</b>	-	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★	-	★★★★★	★★★★★ (SL)


Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Como pode ser observado, há uma discrepância entre os sistemas de classificação dos meios de hospedagem no mundo. Cada país adota o seu sistema de acordo com suas políticas e necessidades, sendo complexa a realização de uma comparação entre seus critérios.

Em geral, as divergências existentes entre os sistemas de classificação ocorrem por alguns motivos, dentre eles: o conjunto de critérios utilizados na avaliação; a simbologia utilizada para representar as classes de desempenho; e a discriminação da natureza dos estabelecimentos de hospedagem, que são discriminados em categorias diversas em muitos países, tais como: executiva, turística, albergue, chalé, pensão, dentre outras (FREITAS, 2007).

As Tabelas a seguir ilustram as classificações dos meios de hospedagem por estrelas em países que foram abordados anteriormente, exceto a China, devido à ausência de dados consistentes nas fontes de informação pesquisadas.

Tabela 3.4 – Características da classificação em uma estrela dos meios de hospedagem em alguns países

 (UMA ESTRELA)	
França	Mínimo de 7 quartos. Quartos individuais com no mínimo 8 m <sup>2</sup> , e, duplos com no mínimo 9 m <sup>2</sup> , pequenos banheiros privados em pelo menos 25% dos quartos, banheiro privado e WC em pelo menos 20% dos quartos, café-da-manhã e telefone nos quartos ou sistema de ligações.
Espanha	Quarto duplo com no mínimo 12 m <sup>2</sup> , quarto individual com no mínimo 7 m <sup>2</sup> , banheiro (banheira ou chuveiro) 3,5 m <sup>2</sup> , aquecimento central, elevador.
EUA	Limpo, confortável e confiável proporcionando aos viajantes estabelecimentos com serviços limitados e instalações básicas. Estas propriedades focam em fornecer um valor em experiência enquanto reúnem expectativas dos viajantes. A maioria dos hotéis não dispõe de um serviço completo de restaurante ou sala de jantar.
Itália	Serviços de recepção 12 horas por dia, seguro para o armazenamento de objetos de valor do hóspede, serviços de bar 12 horas por dia, mudança de roupa de cama e toalhas, limpeza de salas, sistema de aquecimento, TV na área do salão.
Reino Unido	Quarto individual 5,6 m <sup>2</sup> , duplo com 8,4 m <sup>2</sup> e <i>twin</i> (duas camas de solteiro) com 10,2 m <sup>2</sup> . Todos os quartos com banheiros, atendimento para hóspedes 24 horas por dia, áreas com padrões mínimos de limpeza, manutenção e hospedagem, sala de jantar e restaurante, bar com bebidas alcoólicas e procedimentos de reserva de acordo com atuais exigências legais.
<b>Brasil</b>	Acomodações simples e serviços básicos, podendo oferecer apenas hospedagem.

Na França existe uma diferença em suas classificações por estrelas. Seu menor nível de classificação é representado por *Zero Estrela*. Seus requisitos são: Mínimo de 5 quartos, quartos individuais com no mínimo 7 m<sup>2</sup>, quartos duplos com no mínimo 8 m<sup>2</sup>, o banheiro pode ser comunal (banheiro para uso compartilhado entre os hóspedes que não possuem banheiro privado), uma pia por quarto, café-da-manhã e cabine telefônica. Assim como, nas categorias superiores, o banheiro pode ser comunal (banheiro para uso compartilhado entre os hóspedes que não possuem banheiro privado). Em especial, esta característica deve ser checada no momento da reserva.

Tabela 3.5 – Características da classificação em duas estrelas dos meios de hospedagem em alguns países

☆☆ (DUAS ESTRELAS)	
França	Mesmos requisitos de tamanho de quarto de uma estrela, elevador a partir de quatro andares, pequenos banheiros individuais/ banheiros (com no mínimo 1,75 m <sup>2</sup> ) e WC em pelo menos 40% dos quartos, telefone em quartos, uma língua estrangeira falada pelos funcionários ( <i>staff</i> ) e café-da-manhã.
Espanha	Quarto duplo com no mínimo 14 m <sup>2</sup> , quarto individual com no mínimo 7 m <sup>2</sup> , banheiro (banheira ou chuveiro) 3,5 m <sup>2</sup> , telefone no quarto, aquecimento central, elevador, serviço de cofre.
EUA	Confortável estabelecimento que esteja limpo e confiável com amplas instalações e serviços que incluem uma versão completa do serviço de restaurante no local. A decoração do hotel, mobiliário, instalações, propriedade do terreno e <i>design</i> dos quartos serão moderadamente melhores em termos de qualidade.
Itália	Qualidade superior ao de uma estrela, com os mesmos requisitos desta.
Reino Unido	Requisitos duas estrelas de limpeza, manutenção e hospedagem. Uma sala de jantar / restaurante ou similar área servindo refeições à noite, pelo menos, sete dias por semana.
<b>Brasil</b>	Acomodações modestas, serviços de alimentos e bebidas e disponibilidade para eventos.

Tabela 3.6 – Características da classificação em três estrelas dos meios de hospedagem em alguns países


☆☆☆ (TRÊS ESTRELAS)	
França	Mínimo de 10 quartos. Quartos individuais com no mínimo 9m <sup>2</sup> , e, duplos com no mínimo 10m <sup>2</sup> , elevador a partir de três andares, pequeno banheiro privado em todos os quartos, banheiro privado (com no mínimo 2,5 m <sup>2</sup> ) e WC em pelo menos 80% dos quartos, telefones em quartos, duas línguas estrangeiras (incluindo inglês) falada pelos funcionários ( <i>staff</i> ) e o café-da-manhã pode ser servido nos quartos.

(Continua)

(Continuação)

Espanha	Quarto duplo com no mínimo 15 m <sup>2</sup> , quarto individual com no mínimo 8 m <sup>2</sup> , banheiro (banheira e chuveiro) 4 m <sup>2</sup> no mínimo, telefone no quarto, aquecimento central, ar condicionado nas zonas comuns, elevador, bar e cofre.
EUA	Bem-nomeado estabelecimento com serviço consistente e reforçadas instalações fornecendo a viajantes um elevado nível de conforto e conveniência. Hotéis fornecerão serviços como, serviços de quarto, centro de fitness e serviço opcional turndown. Hotéis terão um estilo diferenciado e um ambiente com espaço público e quartos.
Itália	Transporte interno de bagagem, serviços de bar e serviço de quarto são disponíveis 12 horas por dia, café-da-manhã, frigobar, uniforme para funcionários, serviço na recepção com funcionários que falam várias línguas, mudança de roupa de cama e toalhas, limpeza de salas, sistema de aquecimento, ar condicionado, bons elevadores, TV nos quartos, rádio e telefone com ligação direta, sala de jantar, bar, sala de reunião e galerias separadas, entradas separadas para bagagem e escritórios em pisos.
Reino Unido	Requisitos três estrelas de limpeza, manutenção e hospedagem. Serviços de quarto com bebidas e lanches frescos durante o dia e a noite, banheiros, prestação de um serviço de quarto com refeição, ou café-da-manhã continental ou jantar, claramente publicitados nos quartos.
<b>Brasil</b>	Instalações e equipamentos de boa qualidade, serviço de alimentos e bebidas, apesar de completos, podem estar sujeitos a horários pré-determinados. Instalações para reuniões, pessoal treinado.

Tabela 3.7 – Características da classificação em quatro estrelas dos meios de hospedagem em alguns países

 <b>(QUATRO ESTRELAS)</b>	
França	Mínimo de 10 quartos. Quartos individuais com no mínimo 10m <sup>2</sup> , e, duplos com no mínimo 12m <sup>2</sup> , elevador a partir de dois andares, telefone nos quartos, pequenos banheiros privados (com no mínimo 3 m <sup>2</sup> ), em todos os quartos (50%, no mínimo, dos quartos devem ter uma banheira e um chuveiro), WC privado em 90% dos quartos, dois sanitários comunais (para senhoras e senhores) e duas pias, no primeiro ou segundo andar ou no térreo, duas línguas estrangeiras (incluindo Inglês) devem ser faladas pelos funcionários ( <i>staff</i> ), café-da-manhã pode ser servido no quarto.
Espanha	Quarto duplo com no mínimo 16 m <sup>2</sup> , quarto individual com no mínimo 9 m <sup>2</sup> , banheiro (banheira e chuveiro) 4,5 m <sup>2</sup> no mínimo, telefone no quarto, aquecimento central, ar condicionado no quarto, elevador, bar, cofre no quarto.
EUA	Excelente criação que proporciona a viajantes um serviço excepcional e uma experiência luxuosa. Serviços e instalações são refinados e sofisticados e podem incluir serviço automático <i>turndown</i> , serviço de manobristas e serviço de quarto 24 horas
Itália	Para além dos requisitos das estrelas inferiores, serviço de quarto 16 horas por dia e serviço de lavanderia e passar roupa entregue em 24 horas.



(Continua)



(Continuação)

Reino Unido	Requisitos quatro estrelas de limpeza, manutenção e hospedagem. serviço de quarto 24 horas, incluindo café-da-manhã feito no hotel, oferecer assistência de bagagem, refeições na hora do almoço, serviço de mesa a pedido no café da manhã, restaurante aberto para residentes e não-residentes, todos os quartos com banheiros e WC, e uma suíte disponível.
Brasil	Instalações e equipamentos de ótima qualidade, serviço de alimentos e bebidas 24 horas. Serviço de bar, instalações e equipamentos para eventos e reuniões. Pessoal qualificado e treinado, áreas para lazer e trabalho.

Tabela 3.8 – Características da classificação em cinco estrelas dos meios de hospedagem em alguns países

 <b>(CINCO ESTRELAS)</b>	
França	(Não há)
Espanha	Quarto duplo com no mínimo 17 m <sup>2</sup> , quarto individual com no mínimo 10 m <sup>2</sup> , banheiro (banheira e chuveiro) 5 m <sup>2</sup> no mínimo, telefone no quarto, aquecimento central, ar condicionado no quarto, elevador, bar, cofre no quarto.
EUA	Excepcional e luxuoso ambiente oferecendo um serviço personalizado e instalações modernas fazem estes os melhores hotéis e pousadas dos Estados Unidos da América e Canadá. A atenção aos detalhes e a antecipação de todas as necessidades são evidentes em todo este exclusivo grupo de hotéis. Estes hotéis são notáveis em todos os aspectos e com design elegante dos quartos, além da inesquecível experiência de seus restaurantes.
Itália	Para além dos requisitos das estrelas inferiores, serviço de quarto 24 horas por dia e elevada qualidade.
Reino Unido	Requisitos cinco estrelas de limpeza, manutenção e hospedagem. Hotel aberto durante todo o ano, Melhores serviços oferecidos, por exemplo, serviço de manobristas, escolta de quartos, pró-ativa tabela de serviço em bares e saguão e no café da manhã, recepção 24 horas, serviço de quarto 24 horas, chá da tarde completo. Quartos com chuveiro elétrico, além de outras instalações como spas e centros de negócios. São disponíveis um certo número de suítes luxuosas.
Brasil	Acomodações de luxo, instalações e equipamentos de excelente qualidade. Serviço de alimentos e bebidas durante 24 horas. Serviço de bar, banquetes e recepções. Pessoal qualificado e treinado para atendimento de clientes estrangeiros. Áreas exclusivas para lazer e trabalho. Facilidades como piscina, sauna, academia, lojas e agências de viagens.
 <b>SL (CINCO ESTRELAS – SUPER LUXO)</b>	
Brasil	Acomodações de alto luxo. Instalações e equipamentos de nível internacional. Serviço de alimentos e bebidas 24 horas por dia. Serviço de bar, de banquetes e recepções, instalações e equipamentos para grandes eventos e reuniões, pessoal qualificado para atendimento de clientes estrangeiros.

Hotéis franceses não apresentam a classificação Cinco Estrelas. Seu mais elevado nível em estrelas é representado pelo *Quatro Estrelas Luxo*. Seus requisitos são: mínimo de 10 quartos. Quartos individuais com no mínimo 10m<sup>2</sup>, quartos duplos com no mínimo 14m<sup>2</sup>, elevador, telefone nos quartos, banheiro privado (banheira e chuveiro), (com no mínimo 4 m<sup>2</sup>) e WC em todos os quartos, dois banheiros comunais (para senhoras e senhores) e duas pias, no primeiro ou segundo andar ou no térreo, duas línguas estrangeiras (incluindo Inglês) devem ser faladas pelos funcionários (*staff*), café-da-manhã pode ser servido nos quartos e serviço de restauração.

Como pode ser observado, através de alguns casos, há uma grande discrepância entre os sistemas de classificação dos meios de hospedagem no mundo. Cada país adota o seu sistema de acordo com suas políticas e necessidades, sendo complexa a realização de uma comparação entre seus critérios. É importante ressaltar que em alguns países há diferenças regionais, pois não existe um sistema de classificação dos meios de hospedagem unificado.

Vale ressaltar que a classificação dos meios de hospedagem segundo um procedimento de classificação claro e preciso é de grande relevância tanto para os clientes quanto para o setor hoteleiro.

Em relação aos clientes, a atividade de reserva em um hotel será facilitada pela comparação da classificação que cada hotel obteve com os demais disponíveis. Além disso, hotéis que são classificados e apresentam as mesmas classes, provavelmente terão características semelhantes, possibilitando que um cliente já conhecedor de um determinado hotel realize, com menos receio, a reserva em outro hotel pertencente à mesma classe, visto que a possibilidade de decepção com relação ao estabelecimento no qual fez a reserva será reduzida. Do ponto de vista dos hotéis, um procedimento de classificação contribuirá como estímulo competitivo ante os demais concorrentes (FREITAS, 2007).

### 3.3 Cadeias hoteleiras no mundo

O surgimento das primeiras cadeias hoteleiras ocorreu a partir da segunda metade do século XIX. Diversos hotéis próximos às estações de trem foram adquiridos pelas companhias ferroviárias nos Estados Unidos e na Europa, formando algumas das primeiras cadeias hoteleiras. No século XX, com a democratização do turismo, surge a hotelaria média, em contraste a hotelaria de luxo que predominou no século anterior. Anos depois, a globalização da economia gerou crescimento e internacionalização das cadeias hoteleiras, e atualmente, estas apresentam diversas marcas destinadas a cada segmento do mercado (MIGUEL, 2001).

Segundo Miguel (2001), hotéis pertencentes a redes hoteleiras internacionais e nacionais dispõem de uma marca conhecida mundialmente, do orçamento de *marketing*, da estrutura de vendas e de comercialização, apresentando, portanto, um diferencial competitivo em relação a estabelecimentos de hospedagem operados de forma independente.

Polizel (2006) afirma que as redes hoteleiras procuraram criar diretrizes e instituir bandeiras para serem identificadas pelos clientes, não evidenciando apenas a categoria dos meios de hospedagem, mas também o segmento a que este é destinado.

Vale destacar que, as cadeias também têm imagens, marcas consolidadas e mercados conquistados, diminuindo os esforços de afirmação e projeção dentro do ambiente competitivo, além de experiência no setor, obtendo custos operacionais menores e maior vantagem para enfrentar a concorrência.

Atualmente, segundo o ranking Corporate 300 da revista Hotels (2008) a cadeia hoteleira InterContinental Hotels Group é líder neste segmento, com 619.851 acomodações disponíveis em todo o mundo, seguida da Wyndham Hotel Group e Marriott International, com 592.880 e 560.681 acomodações respectivamente.

No Quadro 3.1 são apresentadas algumas das maiores cadeias hoteleiras segundo o ranking Corporate 300 da revista Hotels (2008).

<b>Rank 2007</b>	<b>Cadeias Hoteleiras</b>	<b>Bandeiras</b>	<b>n° de quartos</b>	<b>n° de hotéis</b>
1	<b>IHG (InterContinental Hotels Group) / Windsor, England</b>	Intercontinental Hotels & Resorts, Crowne Plaza Hotels & Resorts, Hotel Indigo, Holiday Inn Hotels-Resorts, Holiday Inn Express, Staybridge Suite.	619.851	4.186
2	Wyndham Hotel Group/ <i>Parsippany, N.J. USA</i>	Wyndham Hotels and Resorts, Ramada Worldwide, Days Inn, Super 8, Wingate by Whndham , Baymont Inn & Suites, Microtel Inns & Suites, Hawthorn Suites, Howard Johnson, Travelodge, Knights Inn.	592.880	7.043
3	Marriott International / <i>Washington, D.C. USA</i>	Marriott Hotels & Resorts, JW Marriott Hotels & Resorts, Renaissance Hotels & Resorts, Courtyard Marriott, Residence Inn Marriott, Fairfield Inn Marriott, Marriott Conference Centers, TownePlace Suites Marriott, SpringHill Suites Marriott, Marriott Vacation Club®, The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C., The Ritz-Carlton Destination Club, Marriott ExecuStay, Marriott Executive Apartments, Grand Residences Marriott.	560.681	3.178
4	Hilton Hotels Corp. / <i>Beverly Hills, Calif. USA</i>	Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Hilton, Double Tree, Embassy Suites Hotels, Garden Inn, Hampton, Homewood Suites Hilton, Home 2 Suites by Hilton.	545.725	3.265
5	<b>Accor / Paris, France</b>	Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suite Hotel, Adagio, All Seasons, Ibis, Etap Hotel/ Formule 1, Studio 6.	478.975	3.982
6	Choice Hotels International / <i>Silver Spring, Md. USA</i>	Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, Cambria Suites, MainStays Suites, Suburban, EconoLodge, Rodeway Inn, Ascend Collection.	472.526	5.827
7	Best Western International / <i>Phoenix, Ariz. USA</i>	Best Western, Best Western Premier, Best Western Great Britain, Best Western Australia.	305.000	4.000
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide / <i>White Plains, N.Y. USA</i>	Merdien, Four Points, Westin, The Luxury Collection, Aloft Hotels, Element Westin, Sheraton, ST Regis, W Hotels.	284.800	942
9	Carlson Hotels Worldwide / <i>Minneapolis, Minn. USA</i>	Regend Hotels & Resorts, Radisson Hotels & Resorts, Park Plaza Hotels & Resorts, Country Inns & Suites, Park Inn, Calison Marketing, Fridays, Pick Up Stix, Carlson Wagonlit Travel.	151.077	1.013

(Continua)

(Continuação)

10	Global Hyatt Corp. / <i>Chicago, Ill. USA</i>	Hyatt Hotels & Resorts, Hyatt Place, Hyatt Summerfield Suites, Hyatt Vacation Club, Andaz.	114.332	375
17	<b>Sol Meliá Hotels &amp; Resorts / Palma de Mallorca, Spain</b>	Gran Meliá Hotels & Resorts, Meliá Hotels & Resorts, ME by Meliá, Innside a Member for Meliá, Tryp Hotels, Sol Hotels, Paradisus Resorts, Sol Meliá Vacation Club, Luxury Lifestyle.	76.335	304
75	<b>Atlantica Hotels &amp; Resorts/ São Paulo, Brazil</b>	Go inn, Park in, Comfort, Sleep in, Park Suites, Quality, Comfort Suites, Radisson, Four Points, Clarion.	11.883	70
205	<b>Blue Tree Hotels</b>	Blue Tree Park, Blue Tree Premium, Blue Tree Tower, Blue Tree Hotels, Millenium Flat.	4.072	25
222	<b>Othon Hotels AS / Rio de Janeiro, Brazil</b>	Othon Palace, Othon Classic, Othon Travel, Othon Pousadas, Othon Suíte.	3.569	28
251	<b>Hotéis Transamérica &amp; Transamérica Flats/ São Paulo, Brazil</b>	Hotéis Transamérica São Paulo, Hotéis Transamérica Ilha de Comandatuba, Transamérica Flats.	3.028	19
279	<b>Bristol Hotéis &amp; Resorts/ Brazil</b>	Dobly Bristol Hotéis e Resorts, Flexy Bristol Hotéis e Resorts, Multy Bristol Hotéis e Resorts, Poesy Bristol Hotéis e Resorts, Sthay Bristol Hotéis e Resorts.	2.463	21

Quadro 3.1 - Redes hoteleiras mundiais. Fonte: Modificado pelo autor. Revista Hotels, 2009.

### 3.3.1 Cadeias hoteleiras no Brasil

O Brasil tem sido alvo de grandes investimentos de empresas estrangeiras em quase todos os setores econômicos. O mercado hoteleiro brasileiro também foi influenciado por esse cenário, e é notável o crescente interesse de grupos hoteleiros estrangeiros em investir no país (MIGUEL, 2001).

Em princípio, as redes hoteleiras de bandeira internacional começaram a surgir no Brasil em seus principais centros, como São Paulo e Rio de Janeiro, fato relacionado, principalmente, a presença de grandes multinacionais no país na época e, em cidades no litoral brasileiro com o turismo de lazer (GORINI; MENDES, 2005).

No ano de 1971 foi inaugurado o primeiro hotel de rede internacional no Brasil, instalado na cidade de São Paulo, pertencente à cadeia *Hilton* e voltado para o público executivo. Em meados da década de 70 começaram a surgir outras redes, como a: *Holiday Inn* (Campinas), *Sheraton* (Rio de Janeiro) e

*Intercontinental* (Rio de Janeiro). No ano de 1975, foram inaugurados o *Le Méridien* (Rio de Janeiro) e o *Club Med* (Itaparica), e então o *Novotel* (Morumbi), em 1977 (PÍCCOLO; GOMES, 2006).

Atualmente, o Parque Hoteleiro nacional possui aproximadamente 25 mil meios de hospedagem, sendo 20 mil hotéis e pousadas. Destes empreendimentos, 70% são de pequeno porte, representando mais de um milhão de empregos e a oferta de aproximadamente um milhão de apartamentos em todo o país (ABIH, 2007).

Segundo o ranking do Raio-X da Hotelaria (2009), a rede *Accor Hotels* é líder em número de acomodações no Brasil, apresentando 19.308 apartamentos instalados no país; seguida da *Atlantica Hotels International*, com 7.716; *Blue Tree Hotels*, com 6.073; *Sol Meliá Hotels & Resorts*, com 4.511; Hotéis Othon, com 4.400; *InterContinental Hotels Group*, com 2.930; rede *Nacional Inn/Shelton Inn*, com 2.647; *Bristol Hotéis & Resorts*, com 2.428; *Transamerica Flats*, com 1.965; e rede *Versare* com 1.958, estabelecimentos de hospedagem.

De acordo com o BNDES (2005), a classificação tradicional dos meios de hospedagem tem perdido importância devido ao crescimento das cadeias hoteleiras, cada uma com a sua própria padronização de instalações, produtos e serviços. As redes procuram criar diretrizes e instituir bandeiras para serem identificadas pelos clientes, não evidenciando apenas a categoria dos meios de hospedagem, mas também o segmento a que este é destinado. A marca da rede identifica desde o padrão de instalações até os serviços oferecidos (POLIZEL, 2006).










































O FOHB é composto por 27 redes hoteleiras nacionais e internacionais, atuantes no país, responsáveis por 508 hotéis, gerando aproximadamente 35.000 empregos diretos e 100.000 indiretos (FOHB, 2010). O quadro 3.2 apresenta algumas redes associadas.

CADEIAS HOTELERIAS	DETALHES
ACCOR HOTELS	Na América Latina está presente em 8 países, com cerca de 160 hotéis e mais de 25 mil quartos das redes Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Ibis e Formule 1.
ATLANTICA HOTELS INTERNACIONAL	A rede possui mais de 75 hotéis nas categorias Econômico (Go Inn), Midclass (Comfort, Sleep Inn, Park Inn), Superior (Quality, Comfort Suítes, Park Suítes), Luxo (Radisson, Four Points by Sheraton, Clarion) e Resorts.
BRISTOL HOTÉIS & RESORTS	Fundada em 1994, possui 16 unidades nos Estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Ceará e Paraíba. Os hotéis da rede estão divididos nas categorias Dobby, Multy, Flexy, Sthay e Poesy.
HOTÉIS OTHON	Existente a mais de 60 anos, a rede conta com 27 hotéis somente no Brasil, além de outros países. São suas as bandeiras: Othon Palace Classic, Othon Othon Travel e Othon Suítes.
INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	A IHG é o maior grupo hoteleiro do mundo em número de apartamentos com mais de 4.300 hotéis ao redor do mundo. No Brasil são 13 unidades localizadas em 10 capitais.
SOL MELIÁ HOTELS & RESORTS	Com mais de 350 hotéis em 30 países, a Sol Meliá Hotels & Resorts opera com as bandeiras, Gran Meliá, Meliá, ME, Ininside, Tryp, Sol Hotels, Paradisus e Sol Meliá Vacation Club.
TRANSAMERICA HOSPITALITY GROUP	Atuante a mais de 20 anos, mantém 17 empreendimentos localizados em São Paulo, Sorocaba, Rio de Janeiro, Curitiba e Vila Velha, com mais de 3,2 mil apartamentos administrados.

Quadro 3.2 - Redes associadas ao FOHB (2010). Elaborado pelo autor.

De acordo com pesquisas realizadas nos portais oficiais das redes, foram identificadas as marcas instaladas no país. No Quadro 3.3, estão representadas as dez maiores redes hoteleiras com suas respectivas bandeiras que se encontram presentes no Brasil.

Nos últimos anos, houve um expressivo crescimento dos estabelecimentos de hospedagem determinado pela vinda das cadeias hoteleiras. Em 2008, essas redes detinham 15% dos empreendimentos, sendo 35% do total de quartos disponíveis, e ficam com 60% da receita obtida pelo segmento (ABIH, 2008). Além disso, segundo informações do Ministério do Turismo, o segmento está apresentando sinais positivos, e teve previsão de 140 novos meios de hospedagem previstos para final de 2009 e investimento total de R\$ 3,6 bilhões.

REDES	BANDEIRAS INSTALADAS NO BRASIL							
ACCOR HOTELS								
ATLANTICA HOTELS INTERNATIONAL								
BLUE TREE HOTELS								
SOL MELIÁ HOTELS & RESORTS								
HOTÉIS OTHON								
INTERCONTINENTAL HOTEL GROUP								
REDE NACIONAL INN/ SHELTON INN								
BRISTOL HOTÉIS & RESORTS								
TRANSAMÉRICA								
REDE VERSARE								

Quadro 3.3 - Bandeiras hoteleiras instaladas no Brasil. Fonte: Adaptado de Polizel, 2006.

### 3.3.1.1 A expansão das cadeias hoteleiras de categoria econômica no Brasil

O crescimento da hospedagem no país sempre esteve atrelado ao desenvolvimento econômico: São Paulo recebia o turista que tinha por objetivo realizar negócios na cidade e Rio de Janeiro recebia pelos seus atrativos turísticos propagados pelo mundo (ABIH, 2008).

O setor hoteleiro tem passado por diversas transformações, principalmente ligadas à globalização da economia. O Brasil passou por diversos conceitos em hotelaria, que vão desde administração domiciliar aos modernos sistemas de gestão. Atualmente, o antigo país de ostentação de hotéis de luxo apresenta um novo perfil, de praticidade e preços enxutos dos hotéis econômicos e supereconômicos (ABIH, 2008).



Segundo dados do FOHB (2006), o Brasil apresenta hotéis independentes, cadeias hoteleiras nacionais e internacionais, sendo, somente 9% do número total de hotéis, e 27% dos apartamentos presentes no país afiliados a redes hoteleiras.

Os hotéis independentes brasileiros são formados principalmente pelas empresas de gestão familiar/tradicional, em sua maioria, de pequeno porte. Estes hotéis representam quase 70% dos estabelecimentos do país e as cadeias hoteleiras nacionais e internacionais respondem pelo restante (FOHB, 2006). No entanto, a participação das redes tem crescido muito desde a década de 1990 e, nos dias atuais, são delas os principais empreendimentos.

Em 2004, os estados de São Paulo e Rio de Janeiro possuíam, juntos, 378 dos 798 empreendimentos das redes nacionais, o que equivale a 47,37% do total, englobando 53,34 mil apartamentos, de um total de 104,31 mil, respondendo por 51,14% da oferta proveniente de redes (BNDES, 2010).

A região Sudeste apresenta 47% da oferta de hotéis no país e, em seguida, vem a região Nordeste, com 24%, concentrando juntas, 71% da oferta hoteleira nacional segundo a pesquisa ABIH/Quatro Rodas (2005), predominando os hotéis voltados ao turismo de negócios, embora o Rio de Janeiro tenha destaque também no segmento turístico de lazer (BNDES, 2010).

Já no Nordeste, a ênfase é dada ao turismo de lazer. Nos próximos anos, parte significativa dos investimentos planejados será para construção de grandes projetos de construção de resorts na região.

Deve-se destacar, segundo dados da HIA (2004), Hotel Investment Advisors, as maiores taxas de ocupação do setor são em hotéis econômicos, representando 61%. Apesar da receita por apartamento disponível ser baixa, o valor é compensado pelo custo operacional, que é inferior, em relação aos demais tipos de hospedagem. Em contrapartida, apesar do baixo nível de ocupação, os resorts obtêm a maior diária média, superior à registrada nos hotéis de cidades mais luxuosos (BNDES, 2010).

A entrada de redes internacionais tem levado as empresas hoteleiras a procurarem estratégias competitivas de forma a se manterem neste mercado (ARAÚJO, 2008). Essas redes estão se fundindo de forma a ganhar espaço neste

mercado globalizado, surgindo assim novas redes para disputar uma fatia de turistas que cresce a todo ano e, visando os lucros que serão gerados por esta indústria da hospitalidade.

Nos últimos tempos, os hotéis econômicos apresentam uma grande expansão no Brasil. Isso se deve ao fato de que os grupos que usufruem destes serviços são caracterizados por executivos de nível intermediário, técnicos, profissionais e vendedores que viajam a negócios, e atribuem maior prioridade a hotéis que oferecem mais conforto que aqueles que oferecem instalações e serviços hoteleiros mais sofisticados.

Logo, para hóspedes deste tipo, são desnecessárias muitas das instalações e dos serviços disponíveis nos hotéis convencionais de diversas categorias. Estes necessitam de um bom apartamento, com conforto, boas instalações sanitárias, café-da-manhã completo e confiabilidade das instalações durante o tempo escasso que permanecem no hotel, entre o fim de um exaustivo dia de trabalho ou de viagem e a manhã do dia seguinte (BEZERRA; MELO, 2003).

Atualmente, redes internacionais como Accor, Atlântica, *Blue Tree*, *Sol Melia* e a *Inter Continental Hotels Group*, com suntuosos empreendimentos, têm apostado na expansão de suas marcas econômicas e supereconômica por todo o país, em alternativa a suas bandeiras luxuosas, praticando preços com redução de metade nas suas diárias e mantendo o conforto e qualidade de seus serviços. O país possui mais de 90 unidades de hotéis econômicos e supereconômicos, sendo a maioria da marca Ibis e Formule 1 da francesa Accor (ABIH, 2008).

O presidente da maior cadeia hoteleira do mundo, Intercontinental Hotels Group (IHG), afirma que o Brasil é prioridade de investimentos do grupo mundialmente, ainda mais por ser sede de dois grandes eventos esportivos nos anos de 2014 e 2016. A rede possui atualmente 13 hotéis no país e pretende chegar a 50 hotéis até 2020. Além disso, o grupo está buscando um fundo de investimento de R\$ 2 bilhões, sendo que R\$ 750 milhões serão destinados a construções e reformas no país (DCI, 2010).

O grupo Accor também revela planos ousados para o crescimento da rede, com a construção de 62 hotéis até 2012, com aportes de aproximadamente R\$ 1

milhão, focando em cidades-sede da Copa do Mundo e alguns locais em que a rede ainda não possui hotéis de sua marca. Do total de construções previstas, 43 levarão a bandeira Íbis e 6 do Formule 1, hotéis de categoria econômica da rede, visando não só facilitar a estadia do turista, mas também dos empresários que irão fazer negócios na cidade (DCI, 2010).

Essa expansão dos hotéis supereconômicos já atinge o interior do estado do Rio de Janeiro, principalmente as cidades de Macaé, Cabo Frio e Campos dos Goytacazes. Em Macaé se encontram instaladas marcas como o Ibis (rede *Accor*) e *Comfort* (rede *Atlantica Hotels International*). Nas outras cidades, as marcas entrarão em vigor brevemente. Campos dos Goytacazes, a exemplo, possui seu mercado de hospedagem composto por pousadas, hotéis e *flats*, e receberá dois estabelecimentos de cadeias hoteleiras conhecidas (EXAME, 2007).

Portanto, segundo a Revista Hotéis (2010), o país apresenta um grande mercado a ser explorado, principalmente os municípios médios e pequenos com atividades econômicas fortes e estáveis, como agroindústria, petróleo, parques industriais de alta tecnologia e empresariais. As grandes cadeias já perceberam este mercado, e diversos empreendimentos neste perfil estão sendo planejados em todo o país, inserindo estes municípios nos mapas mundiais de viagens.

## CAPÍTULO 4

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM MEIOS DE HOSPEDAGEM

Qualidade em serviços tem sido uma das principais preocupações dos estabelecimentos de hospedagem, que buscam identificar as necessidades e expectativas dos clientes, com intuito de maximizar a satisfação dos mesmos, e dessa forma alcançar vantagem competitiva frente a seus concorrentes e garantir sua sobrevivência no mercado.

A identificação das necessidades e expectativas dos clientes é vital para o desenvolvimento do Setor Hoteleiro, e dessa forma, diversos modelos de avaliação da qualidade foram criados para este fim, e encontram-se disponíveis na literatura.

Abaixo será definido o modelo base para avaliação dos estabelecimentos nos dois estudos que foram realizados, os modelos que foram empregados em ambos e o município analisado.

#### 4.1 Definição do modelo base

Neste trabalho utiliza-se a abordagem multicritério proposta por Freitas e Morais (2009), fundamentada no emprego de dois métodos de AMD, Métodos Elementares de Auxílio à Tomada de Decisão (Média Ponderada e Média Não-Ponderada) para avaliar estabelecimentos de hospedagem segundo a percepção de prováveis hóspedes.

Os autores apresentam um estudo de caso buscando investigar o processo de avaliação e classificação dos estabelecimentos sob a percepção de hóspedes de acordo com as informações contidas em *homepages*. de pousadas de Rio das Ostras, região dos lagos, estado do Rio de Janeiro.

Em seu trabalho, Freitas e Morais (2009) desenvolveram 5 critérios e de 33 subcritérios relevantes ao problema de avaliação de pousadas, com proposta de utilizar uma escala intervalar de avaliação, a atribuição de graus de importância

aos critérios de avaliação desenvolvidos e a utilização dos métodos da Média Ponderada, quando o cliente desejar ou ser capaz de atribuir importância relativa aos critérios a serem avaliados, e Não-Ponderada, que apresentam lógica simples e de fácil entendimento.

## **4.2 Procedimentos Metodológicos**

### **4.2.1 ESTUDO 1**

Segundo Freitas e Moraes (2009), a consulta às *homepages* é realizada em geral de maneira dinâmica, em que a percepção das características e da justificativa do emprego de tais métodos. Por outro lado, a utilização de modelos matemáticos refinados que consideram diversos parâmetros, limites, níveis corte, etc. requerem um grande esforço cognitivo do decisor (provável hóspede) que, em geral não é conhecedor de técnicas e conceitos de análise decisória.

Apesar de este estudo ser contemplado por apenas um único avaliador, este avaliador poderia ser um cliente potencial, sendo, portanto, cada avaliação e cada contato exclusivos e únicos, devendo ser valorizados pelos administradores dos estabelecimentos (FREITAS; MORAIS, 2009).

Assim, a utilização de métodos elementares poderá fornecer informações relevantes para o decisor e gestores dos estabelecimentos, contribuindo para os processos de tomada de decisão. Vale ressaltar que a abordagem *não objetiva avaliar a homepage* dos estabelecimentos. Apesar da relevância de suas informações para o problema em questão, a avaliação de *homepages* é um problema decisório de outra natureza e requer critérios técnicos específicos para sua realização. De acordo com Freitas e Moraes (2009), as etapas que compõem a abordagem são:

#### **a) Identificação dos estabelecimentos de hospedagem.**

Deve-se identificar o objeto de estudo, ou seja, os estabelecimentos de hospedagem (hotéis, pousadas, *flats*, etc.) que serão avaliados. Os estabelecimentos escolhidos devem possuir *homepage* em funcionamento, sendo esta uma restrição à análise do problema;

**b) Especificação dos critérios relevantes ao problema.**

Definição dos critérios que serão considerados na avaliação dos estabelecimentos de hospedagem, segundo a percepção de possíveis hóspedes, através das informações contidas na *homepage* dos estabelecimentos;

**c) Especificação da escala de julgamentos de cada estabelecimento de hospedagem à luz de cada critério.**

A emissão de julgamentos de valor feita pelo avaliador sobre o estabelecimento é realizada com o auxílio de uma escala, considerando as informações contidas na *homepage* deste. Para cada critério é possível construir uma escala;

**d) Avaliação da importância (peso) de cada critério.**

“Pesos são *trade-off* entre critérios, eles determinam quanto de um critério se está disposto a ceder, com a finalidade de melhorar o desempenho de outro”. Além disso, o peso de um critério envolve o conceito psicológico de importância e o poder discriminatório da escala na qual o critério é medido (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004 apud FREITAS, MORAIS, 2009). A avaliação deve captar a percepção do avaliador quanto a importância relativa de cada critério no problema de avaliação dos estabelecimentos;

**e) Avaliação dos estabelecimentos de hospedagem à luz de cada critério.**

O valor de cada alternativa deve ser quantificada à luz de cada critério. Para critérios quantitativos serão utilizados os valores reais observados, enquanto para critérios qualitativos os julgamentos são realizados com o auxílio de uma escala;

**f) Emprego de métodos elementares de AMD.**

Os métodos elementares são aqueles que imediatamente vêm à mente quando se confronta com um problema de agregação multicritério. Apesar de muito utilizados na prática, devido a simplicidade, podem encobrir alguns aspectos importantes do problema (VINCKE, 1992 apud FREITAS, MORAIS, 2009);

**Método da Média Ponderada** – neste método é considerado o grau de importância (peso) de cada critério  $j$ , denotado por  $p_j$ . Dadas as avaliações de duas alternativas  $a$  e  $b$  à luz de  $n$  critérios, denotadas por  $g_j(a)$  e  $g_j(b)$ , o método supõe a construção de uma estrutura de preferência global de forma que:

$$\left\{ \begin{array}{l} aPb \text{ se e somente se } \sum_{j=1}^n p_j g_j(a) > \sum_{j=1}^n p_j g_j(b) \\ alb \text{ se e somente se } \sum_{j=1}^n p_j g_j(a) = \sum_{j=1}^n p_j g_j(b) \end{array} \right.$$

Neste método todos os critérios devem ser expressos em unidades idênticas e as diferenças entre os valores à luz dos vários critérios podem ser compensados. As relações de preferência,  $aPb$  ( $a$  é preferível à  $b$ ) e  $alb$  ( $a$  e  $b$  são indiferentes) são obtidas comparando-se os valores obtidos da média ponderada de cada uma das alternativas. A alternativa escolhida é aquela que obtiver a maior média ponderada.

**Método da Média Não-Ponderada** – Este método é um caso particular do método da Média Ponderada, que ocorre quando decisor não deseja ou não se considera capaz de definir a importância dos critérios. Neste caso, considera-se a soma dos pontos de cada alternativa. A alternativa escolhida é aquela que obtiver maior média.

#### **g) Análise e interpretação dos resultados.**

Apresentação e análise dos resultados obtidos, com o intuito de fornecer informações que auxiliem no processo de tomada de decisão.

### **4.2.2 ESTUDO 2**

No presente estudo, utilizaremos uma adaptação do modelo proposto por Freitas e Morais (2009). Dessa forma, este trabalho se diferencia do modelo base nos seguintes aspectos:

- o presente estudo foi realizado *in loco*, num estabelecimento de hospedagem, enquanto o modelo base foi feito por análise de informações contidas em *homepages* de pousadas;

- alguns critérios utilizados no modelo de Freitas e Morais (2009) foram desconsiderados por serem irrelevantes para a pesquisa, e outros foram reformulados;

- a escala de julgamento dos itens empregada se diferencia daquela proposta do modelo base;

- nesta pesquisa, os hóspedes foram entrevistados a respeito de importância e desempenho simultaneamente dos itens propostos pelo modelo, enquanto que no estudo de caso realizado por Freitas e Morais (2009), as pousadas foram avaliadas segundo a percepção de um provável hóspede;

- neste estudo foi empregado um método para avaliar o estabelecimento de hospedagem, a Análise dos Quartis, desenvolvido por Freitas, Manhães e Cozendey, 2006.

Na presente pesquisa foi utilizado um questionário com a finalidade de avaliar a qualidade dos meios de hospedagem através das cinco dimensões à luz de cada um dos 24 itens, gerando o perfil característico do objeto a ser avaliado: o estabelecimento de hospedagem.

A análise importância-desempenho tem se revelado com uma ferramenta de gestão simples e efetiva (SKOK; KOPHAMEL; RICHARDSON, 2001 apud CORDEIRO, 2010). O uso desta possibilita a identificação das áreas que necessitam de melhorias de qualidade, além de outros benefícios gerenciais consideráveis. Portanto, os clientes foram entrevistados a respeito de importância e desempenho simultaneamente. As etapas que compõem a abordagem são:

**a) Definição do estabelecimento de hospedagem.**

Deve-se identificar o objeto de estudo, ou seja, o estabelecimento de hospedagem que será avaliado;

**b) Identificação dos critérios e subcritérios relevantes ao problema.**

Definição dos critérios que serão considerados na avaliação do estabelecimento de hospedagem, segundo a percepção do grau de importância e de desempenho de itens pré-definidos pelos hóspedes do mesmo;



### **c) Definição da escala de julgamento para avaliação do estabelecimento.**

A emissão de julgamentos de valor feita pelos avaliadores sobre o estabelecimento é realizada com o auxílio de uma escala. Para cada critério é possível construir uma escala;

### **d) Estruturação dos questionários.**

Segundo Malhotra (2004), o questionário é uma técnica estruturada com intuito de coletar dados que consiste em uma série de perguntas escritas ou orais que um entrevistado deve responder;

### **e) Uso da ferramenta Análise dos Quartis.**

Esta tem por objetivo classificar os itens de acordo com suas prioridades de melhoria;

De acordo com Freitas, Manhães e Cozendey (2006), o emprego da medida de tendência central denominada Análise dos Quartis, contribui para a avaliação da qualidade dos serviços com a priorização dos itens de avaliação considerados críticos. Nesta análise, são classificados de 25% de cada grupo de itens em prioridade crítica, prioridade alta, prioridade moderada e prioridade baixa, em que os autores definiram regiões críticas das lacunas existentes entre percepções e expectativas, tomando por base o emprego do modelo SERVQUAL.

O modelo proposto neste trabalho tem o objetivo de identificar regiões críticas do desempenho atribuído aos itens de avaliação da qualidade dos meios de hospedagem e considerando para tal, os valores do Grau de Desempenho Médio ( $j(X)GD$ ) e do Grau de Importância Médio ( $j(X)GI$ ). Vale destacar que este, tem o mesmo objetivo nos estudos de Freitas, Manhães e Cozendey (2006): a identificação dos itens que deverão ter prioridade para ações corretivas e preventivas (ALMEIDA, 2010).

A média de cada critério avaliado precisa ser calculada para o método dos 100 pontos. Neste caso, deve-se calcular a média das pontuações atribuídas a cada subcritério, tanto para o valor atribuído a importância, quanto para o desempenho.

#### **f) Análise e interpretação dos resultados.**

Apresentação e análise dos resultados obtidos, com o intuito de fornecer informações que auxiliem no processo de tomada de decisão.

#### **4.3 O município analisado**

Campos dos Goytacazes, município localizado no Norte do Estado do Rio de Janeiro, conta com uma população de 434.008 habitantes, sendo a maior cidade do interior fluminense e, a décima maior cidade do interior do Brasil (IBGE, 2009).

Além de concentrar a maior parte da indústria cerâmica fluminense e ter sido, nos anos 80, referência na produção de açúcar e álcool do estado, Campos é a maior produtora de petróleo e gás natural do Brasil. Atualmente a economia do município é beneficiada pelos royalties do petróleo, determinando uma maior diversidade de investimentos, principalmente na área de serviços (INEPAC, 2010).

O município de Campos dos Goytacazes é a cidade do Rio de Janeiro que mais recebe *royalties* do petróleo, com R\$ 559 milhões, seguido de Macaé (R\$ 406 milhões), Rio das Ostras (R\$ 162 milhões), Cabo Frio (R\$ 144 milhões) e Quissamã (R\$ 101 milhões). Em 2008, o valor dos repasses realizados para as prefeituras dessas cidades, foi maior que o total transferido a todos os outros municípios dos 16 estados beneficiados pelos *royalties* (IPEA, 2009).

Recentemente, Campos vem recebendo muitos investimentos de empresas nacionais de pequeno e grande porte, inclusive, multinacionais, interessadas em erguer grandes empreendimentos na região, como por exemplo a construção do Porto do Açú, que está atraindo muitas empresas e, conseqüentemente, gerando emprego e desenvolvimento regional (REVISTA PORTUÁRIA, 2010). Além disso, novas descobertas de petróleo na camada pré-sal têm gerado grandes expectativas de crescimento para a região (CIPEG, 2010).

Apesar de sua relevância para o desenvolvimento econômico nacional, Campos dos Goytacazes não é caracterizado como um grande centro industrial e ainda não é considerada cidade turística. Indiscutivelmente, esses são alguns dos aspectos que limitam a oferta de estabelecimentos de hospedagem e também

reduzem o nível de qualidade dos estabelecimentos existentes (FREITAS, 2007).

No município de Campos dos Goytacazes predomina os estabelecimentos hoteleiros particulares, muitos deles são pequenos e micro hotéis de origem familiar, que apresentam a gestão de seus estabelecimentos e disponibilizam Unidades Habitacionais precárias em comparação a de um hotel de marca (ALMEIDA, 2010). Vale destacar que, destes, apenas três estabelecimentos estão classificados pela matriz EMBRATUR/ABIH (ABIH, 2010).

A cidade ainda não possui hotéis de cadeias hoteleiras instaladas em sua região, entretanto, segundo a Prefeitura Municipal de Campos (2009), o município deverá receber em breve hotéis pertencentes a redes internacionais e nacionais, como a marca Ibis do Grupo *Accor*, rede de Hotéis Othon, e já em construção, a marca *Comfort Inn* da rede *Atlantica Hotels International*. Além disso, afirma que está previsto que, somente com a construção do hotel Íbis, a cidade ofertará um acréscimo de 60% no número de quartos disponíveis na cidade, com elevado padrão de qualidade.

Neste contexto, nota-se que o município possui um forte potencial para a indústria de hotéis, que ainda é pouco explorado. Além disso, a entrada de grandes cadeias hoteleiras determinará novo nível de competitividade do setor na região, forçando os hotéis da cidade a assumir uma nova postura de forma a garantir seu bem estar e sobrevivência neste ambiente competitivo.

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados dois exemplos ilustrativos. O primeiro se refere a um conjunto de estabelecimentos de hospedagem, que foram escolhidos dentre as bandeiras das maiores redes hoteleiras instaladas no Brasil, de forma a investigar o emprego da abordagem multicritério proposta no tratamento do problema de avaliação e ordenação de estabelecimentos de hospedagem.

Posteriormente, serão expostos os resultados referentes à avaliação do estabelecimento de hospedagem analisado da cidade de Campos dos Goytacazes, à luz de critérios definidos, segundo a percepção de clientes (hóspedes).

#### **5.1 ESTUDO 1: Emprego de Métodos de AMD na Avaliação e Ordenação de Estabelecimentos de Hospedagem via *Websites***

O município de Campos dos Goytacazes-RJ ainda não possui hotéis de cadeias hoteleiras instaladas em sua região, entretanto, deverá receber em breve hotéis pertencentes a redes internacionais e nacionais.

Portanto, neste estudo serão avaliados estabelecimentos de hospedagem do município e hotéis pertencentes a redes, segundo a percepção de um possível hóspede, de acordo com as informações contidas nas *homepages* dos mesmos.

##### **5.1.1 Identificação dos estabelecimentos de hospedagem**

Foram avaliados apenas os estabelecimentos de Campos dos Goytacazes que apresentavam *homepages* em funcionamento. Estes estabelecimentos foram representados por  $e_1, e_2, e_3, \dots, e_9$ . Foram avaliados também, 11 estabelecimentos pertencentes às marcas econômicas das maiores cadeias hoteleiras instaladas no Brasil, denotados por  $h_1, h_2, h_3, \dots, h_{11}$ .

Por questão de preservação de identidade, convencionou-se que a ordem da codificação não corresponde à ordem dos estabelecimentos listados no quadro 5.1 abaixo.

ESTABELECEMENTOS AVALIADOS	
Estabelecimentos de Campos dos Goytacazes	Hotéis de Cadeias Hoteleiras
Hotel Pousada Cravo & Canela	Ibis (Accor)
Hotel Canaan	Formule 1 (Accor)
Hotel Fazenda Pedra Lisa	Go Inn (Atlantica Hotels)
Pousada das Garças	Othon Travel (Othon)
Pousada dos Chalés	Holiday Inn Express (InterContinental Hotels)
Via Park Flat Service	Bristol Hotels e Resorts Padrão Flexy (Bristol Hotéis & Resorts)
Hotel Terrazo Tourist	Blue Tree São José dos Campos (Blue Tree Hotels)
Palace Hotel	Blue Tree Towers Joinville (Blue Tree Hotels)
Jardim de Allah Flat Service	Transamerica Flat The First (Transamerica Flats)
	Transamerica Flat Parságada (Transamerica Flats)
	Tryp Hotels (Sol Meliá Hotels & Resorts)

Quadro 5.1 - Estabelecimentos avaliados.

Algumas redes não apresentam suas bandeiras econômicas bem definidas, como a Rede Nacional Inn/ Shelton Inn e a rede Versare, que não fizeram parte da avaliação. Outras redes, como a *Blue Tree Hotels* e a *Transamérica Flats*, foram definidos os hotéis segundo o critério densidade populacional, ou seja, aqueles hotéis que apresentavam um contingente populacional semelhante ao município de Campos dos Goytacazes, de 434.008 habitantes.

### 5.1.2 Identificação dos critérios e subcritérios relevantes ao problema

A definição dos critérios para a avaliação da categoria de estabelecimentos de hospedagem é uma das atividades mais complexas, devido a enorme variedade de itens a serem considerados (FREITAS, 2007).

Neste trabalho, foi utilizado o conjunto de critérios, condizente à avaliação dos estabelecimentos por meio de *homepages*. O quadro 5.2 apresenta os critérios/subcritérios considerados. Para uma avaliação mais coerente e homogênea, o critério ‘Preço’ referiu-se ao valor da diária para um quarto de casal do tipo *Standard*. Para este critério, a preferência do avaliador será decrescente, ou seja, a alternativa com o menor valor da diária será escolhida.

<b>Critérios</b>	<b>Subcritérios</b>
Preço	Valor em reais de uma diária em suíte casal Standard;
Acomodações	TV (2.1); Telefone (2.2); Internet (2.3); Frigobar (2.4); Ar condicionado(2.5); Mobiliário visivelmente agradável (2.6); Banheiro visivelmente agradável (2.7); Cofre (2.8); Cama confortável (2.9); Ambiente visivelmente agradável (2.10);
Instalações	Fachada visivelmente agradável (3.1); Instalações internas visivelmente agradáveis (3.2); Elevador (3.3); Piscina (3.4); Sauna (3.5); Sala de convenções (3.6); Academia (3.7); Restaurante visivelmente agradável (3.8); Adaptação para deficientes físicos (3.9);
Atendimento (Site)	Fotos do hotel (4.1); E-mail para contato (4.2); Atendimento <i>on-line</i> (4.3); Reserva pelo <i>site</i> (4.4); Cotação de preços pelo <i>site</i> (4.5); Orientação da localização do hotel (4.6)
Serviços	Serviço de lavanderia (5.1); Serviço de quarto (limpeza e arrumação) (5.2); Serviço de quarto (atendimento de pedidos) (5.3); Café da manhã (cardápio variado) (5.4); Almoço (cardápio variado) (5.5); Jantar (cardápio variado) (5.6); Cozinha 24 horas (5.7).

Quadro 5.2 – Critérios e subcritérios considerados. Fonte: Freitas e Morais (2009)

### **5.1.3 Definição da escala de julgamento para avaliação dos estabelecimentos**

Para avaliar os estabelecimentos à luz dos subcritérios, utilizou-se uma escala de medida métrica, intervalar de cinco pontos, cujos valores variam de ‘Muito Bom’ a ‘Muito Ruim’. Esta escala utiliza números para pontuar objetos, de forma que as distâncias iguais na característica que está sendo medida permitam a comparação entre os diferentes objetos (MALHOTRA, 2004). Assim, atribuiu-se o valor 0 (zero), caso o subcritério não seja disponibilizado no estabelecimento ou não seja informado em sua *homepage*; o valor 0,2 é atribuído para o item que resultasse em ‘Muito Ruim’; 0,4 para avaliar o item como Ruim; e assim por diante. O Quadro 5.3 ilustra a escala utilizada.

Muito Bom (MB)	Bom (B)	Regular (Re)	Ruim (R)	Muito Ruim (MR)	Não oferece o item (NO)
1,0	0,8	0,6	0,4	0,2	0

Quadro 5.3 – Escala para a avaliação das alternativas. Fonte: Freitas e Morais (2009).

#### 5.1.4 Avaliação da importância dos critérios

O peso de cada critério foi definido pela percepção do avaliador, cujos valores foram: Preço (0,30); Acomodações (0,35); Instalações (0,05); Atendimento pelo *site* (0,15); e Serviços (0,15). Neste sentido, o critério *Acomodações* (peso 0,35) foi considerado pelo avaliador o mais importante na avaliação do estabelecimento, enquanto o critério *Instalações* (infra-estrutura) o de menor relevância. Ressalta-se que a avaliação da importância de cada critério é extremamente subjetiva, por ser determinada pelas percepções pessoais de cada avaliador.

#### 5.1.5 Avaliação das alternativas em relação aos critérios

As *homepages* dos estabelecimentos foram acessadas e os julgamentos realizados com o auxílio da escala de julgamento de valor proposta. O quadro 5.4 sintetiza os valores obtidos durante a avaliação.

Alguns *sites* não disponibilizavam a informação do *Preço*, como os estabelecimentos ( $e_4$ ,  $e_6$ ,  $e_8$  e  $e_9$ ), sendo seus valores obtidos através de possíveis reservas via telefone e/ou *email*, e os hotéis de rede ( $h_7$  e  $h_8$ ), com suas diárias obtidas em outros *websites*. Além disso, constatou-se que em Campos dos Goytacazes, nos valores das diárias era incluso o serviço de café-da-manhã e ar-condicionado nos quartos, já que as diárias variavam em alguns estabelecimentos que ofereciam acomodações com ventilador.

	h <sub>1</sub>	h <sub>2</sub>	h <sub>3</sub>	h <sub>4</sub>	h <sub>5</sub>	h <sub>6</sub>	h <sub>7</sub>	h <sub>8</sub>	h <sub>9</sub>	h <sub>10</sub>	h <sub>11</sub>	e <sub>1</sub>	e <sub>2</sub>	e <sub>3</sub>	e <sub>4</sub>	e <sub>5</sub>	e <sub>6</sub>	e <sub>7</sub>	e <sub>8</sub>	e <sub>9</sub>
<b>1</b>	<b>99</b>	<b>81</b>	<b>167</b>	<b>120</b>	<b>177</b>	<b>135</b>	<b>92</b>	<b>174</b>	<b>182</b>	<b>96</b>	<b>149</b>	<b>185</b>	<b>160</b>	<b>180</b>	<b>149</b>	<b>122</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
2.1	1	1	0,6	0,6	0,4	0,6	0,6	0,6	0,6	1	0,8	0,4	0,6	0,8	0,6	0,6	0,6	0,4	0,6	0,6
2.2	0	0,4	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0,8	0,8	0	1	1	0
2.3	1	0,6	0	0	0,8	0,8	0,2	1	0,4	0,4	0,8	0	0	0,8	0,8	0	0,8	0,8	0,8	0
2.4	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
2.5	0	1	1	1	1	0,8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2.6	1	0,8	0,8	1	0,8	1	0,8	0,6	1	0,8	0	0,2	0	0,8	0,6	0,6	0,6	0,8	0,6	0,4
2.7	0	0	1	1	0	0	0,8	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0,6
2.8	1	0	0,8	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.9	1	0,8	0,8	1	0,8	1	0,8	0,6	1	0,8	0	0,6	0	0,8	0,6	0,6	0,8	1	0,8	0,6
2.10	1	0,8	0,8	1	0,8	1	1	0,6	1	0,8	0	0,4	0	0,8	0,6	0,6	0,6	1	0,6	0,4
<b>Σ</b>	<b>6,0</b>	<b>5,4</b>	<b>6,8</b>	<b>8,6</b>	<b>7,6</b>	<b>7,2</b>	<b>8,2</b>	<b>6,4</b>	<b>7,0</b>	<b>5,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>5,2</b>	<b>5,4</b>	<b>7,0</b>	<b>6,4</b>	<b>3,6</b>
3.1	1	1	1	1	1	1	0,8	0	1	1	1	0	0,8	1	0,8	0	0	0	0,8	0,6
3.2	1	1	0,8	1	0,8	1	1	0	1	1	0	0,4	0,6	1	1	0,6	0,6	1	0,6	0,4
3.3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
3.4	0,8	0	0,6	0	1	1	0,8	0,6	0,8	0	0	0,8	0	1	0	0	0	0	0,8	1
3.5	0,8	0	0,6	1	1	0,6	0,6	1	0,8	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0,6	0
3.6	0,6	0	0,8	1	1	0,8	1	0,8	1	1	0,6	0,4	0	1	0,6	0,6	0	0	0	0,4
3.7	1	0	0,2	1	1	0,6	0,6	0	0,8	0	0,6	0	0	0,6	0	0	0	0	0	0
3.8	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0,8	1	0,6	0	0	0	0
3.9	1	0,2	0	1	0	0	0	0	1	0,8	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Σ</b>	<b>8,2</b>	<b>3,2</b>	<b>5,0</b>	<b>8,0</b>	<b>6,8</b>	<b>6,0</b>	<b>5,8</b>	<b>3,4</b>	<b>8,4</b>	<b>5,8</b>	<b>3,2</b>	<b>1,6</b>	<b>2,4</b>	<b>7,4</b>	<b>4,4</b>	<b>1,8</b>	<b>0,6</b>	<b>1,0</b>	<b>2,8</b>	<b>2,4</b>
4.1	0,8	1	0,4	1	0,6	0,8	0,8	0,2	0,6	0,8	0,2	0,4	0,2	1	0,8	0,8	0,6	0,8	0,6	0,4
4.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
4.3	0,8	1	0,8	0,8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4.4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,8	1	1	1	1	1	1	1	1
4.5	1	1	1	1	1	0,6	0,8	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0,2	0	0
4.6	0,4	1	0,8	0,4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,6	1	0,8	1	0,2	0,6
<b>Σ</b>	<b>5,0</b>	<b>6,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,2</b>	<b>5,6</b>	<b>5,4</b>	<b>5,6</b>	<b>5,2</b>	<b>5,6</b>	<b>5,8</b>	<b>5,2</b>	<b>5,2</b>	<b>5,2</b>	<b>6,0</b>	<b>4,4</b>	<b>5,8</b>	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>	<b>2,8</b>	<b>3,0</b>
5.1	0	0	0,8	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
5.2	0	1	0	1	0,8	0	1	0,8	1	1	0	0,4	0	1	0,8	0,8	0,8	1	0,8	0,8
5.3	0	1	0,6	1	1	1	0,8	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0,8	0	0	0
5.4	0,4	1	0,6	0	0	0,6	0,8	0	0	1	0,8	0,4	0,6	0,8	0,8	0,6	0,8	1	0,6	0,6
5.5	0,8	0	0,6	0,8	0,6	0	0	0,6	0,8	0,8	1	0,6	0	0,6	1	0,6	0	0	0	0
5.6	0,8	0,8	0,6	0,8	0,6	0	0	0,6	0,8	0,8	1	0,6	0	0,6	1	0,6	0	0	0	0
5.7	0,8	0,8	0,8	0,8	0	0	0	0	0,8	0,8	1	0	0,8	0,8	0,8	0,8	0	0	0	0
<b>Σ</b>	<b>2,8</b>	<b>4,6</b>	<b>4,0</b>	<b>5,4</b>	<b>4,0</b>	<b>2,6</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>	<b>4,4</b>	<b>6,4</b>	<b>4,8</b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>	<b>4,8</b>	<b>4,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>

Quadro 5.4 – Avaliação dos estabelecimentos à luz dos itens de cada critério. Fonte: Cruz, Freitas e Almeida, 2009.



### 5.1.6 Emprego dos métodos de AMD

Os dados foram normalizados de forma que todos os critérios tivessem a mesma unidade de medida. Assim, as pontuações variaram de 0 a 1 (1 indica que o estabelecimento possui pontuação máxima e zero significa pontuação nula). Serão atribuídos sinais negativos nos valores do critério 'Preço', pois este possui preferência inversa, ou seja, dados dois estabelecimentos, a preferência será assegurada àquele que oferecer diária de menor valor.

O quadro 5.5 apresenta os resultados das ordenações obtidas após a aplicação dos dois métodos: Média Ponderada (MP) e Média Não Ponderada (MNP). Para uma melhor compreensão, as ordenações foram realizadas em três formas distintas:

- **Ordenação “local”**: considera apenas os estabelecimentos hoteleiros de Campos dos Goytacazes. Neste caso, segundo ambos os métodos,  $e_3$  e  $e_4$  foram as alternativas melhor ordenadas. Também segundo ambos os métodos, a alternativa  $e_1$  ocupou a pior posição.

- **Ordenação “redes”**: considera apenas os estabelecimentos de redes hoteleiras. Nesta análise, segundo ambos os métodos,  $h_4$  foi a alternativa melhor posicionada. Também segundo ambos os métodos,  $h_{11}$ ,  $h_8$  e  $h_3$  que ocuparam as piores posições.

- **Ordenação “completa”**: considera os estabelecimentos de Campos dos Goytacazes e das redes hoteleiras. Neste caso, foi possível observar que os estabelecimentos de Campos obtiveram valores diversificados, uns no topo e outros no final da ordenação. As piores alternativas segundo os dois métodos de apoio à decisão foram os estabelecimentos  $e_9$ ,  $e_2$  e  $e_1$ , enquanto que,  $e_3$  e  $e_4$  se posicionaram entre os cinco melhores estabelecimentos.

Ord	Ordenação "completa"						Ordenação 'redes'				Ordenação 'local'						
	MP		MNP		Ord	MP		MNP		MP		MNP		MP		MNP	
1.º	h <sub>4</sub>	0,46	e <sub>3</sub>	3,03	12.º	h <sub>6</sub>	0,30	h <sub>3</sub>	1,93	h <sub>4</sub>	0,46	h <sub>4</sub>	3,00	e <sub>3</sub>	0,41	e <sub>3</sub>	3,03
2.º	h <sub>7</sub>	0,44	h <sub>4</sub>	3,00	13.º	h <sub>5</sub>	0,29	e <sub>6</sub>	1,70	h <sub>7</sub>	0,44	h <sub>10</sub>	2,80	e <sub>4</sub>	0,39	e <sub>4</sub>	2,44
3.º	e <sub>3</sub>	0,41	h <sub>10</sub>	2,80	14.º	h <sub>9</sub>	0,28	h <sub>8</sub>	1,69	h <sub>10</sub>	0,41	h <sub>7</sub>	2,63	e <sub>7</sub>	0,34	e <sub>5</sub>	2,00
4.º	h <sub>10</sub>	0,41	h <sub>7</sub>	2,63	15.º	h <sub>3</sub>	0,25	e <sub>7</sub>	1,62	h <sub>2</sub>	0,36	h <sub>9</sub>	2,44	e <sub>5</sub>	0,33	e <sub>6</sub>	1,70
5.º	e <sub>4</sub>	0,39	e <sub>4</sub>	2,44	16.º	h <sub>8</sub>	0,22	e <sub>8</sub>	1,62	h <sub>1</sub>	0,32	h <sub>1</sub>	2,40	e <sub>8</sub>	0,32	e <sub>7</sub>	1,62
6.º	h <sub>2</sub>	0,36	h <sub>9</sub>	2,44	17.º	h <sub>11</sub>	0,16	h <sub>11</sub>	1,60	h <sub>6</sub>	0,30	h <sub>2</sub>	2,28	e <sub>6</sub>	0,31	e <sub>8</sub>	1,62
7.º	e <sub>7</sub>	0,34	h <sub>1</sub>	2,40	18.º	e <sub>9</sub>	0,15	e <sub>2</sub>	1,13	h <sub>5</sub>	0,29	h <sub>5</sub>	2,27	e <sub>9</sub>	0,15	e <sub>2</sub>	1,13
8.º	e <sub>5</sub>	0,33	h <sub>2</sub>	2,28	19.º	e <sub>2</sub>	0,11	e <sub>9</sub>	1,09	h <sub>9</sub>	0,28	h <sub>6</sub>	2,12	e <sub>2</sub>	0,11	e <sub>9</sub>	1,09
9.º	e <sub>8</sub>	0,32	h <sub>5</sub>	2,27	20.º	e <sub>1</sub>	0,08	e <sub>1</sub>	1,01	h <sub>3</sub>	0,25	h <sub>3</sub>	1,93	e <sub>1</sub>	0,08	e <sub>1</sub>	1,01
10.º	h <sub>1</sub>	0,32	h <sub>6</sub>	2,12						h <sub>8</sub>	0,22	h <sub>8</sub>	1,69				
11.º	e <sub>6</sub>	0,31	e <sub>5</sub>	2,00						h <sub>11</sub>	0,16	h <sub>11</sub>	1,60				

Quadro 5.5: Resultado da análise segundo os métodos de Média Ponderada e Média Não-Ponderada. Fonte: Cruz, Freitas e Almeida, 2009.

Apesar da relevância dos resultados obtidos para fins de comparação entre os estabelecimentos do município e entre os estabelecimentos, durante a avaliação foram constatadas algumas deficiências nas informações contidas nas *homepages*, resultando em menor pontuação para os estabelecimentos. Por exemplo, muitas *homepages* não informavam sobre a disponibilidade de elevadores e não apresentavam fotos do banheiro, sendo estes critérios muito importantes para hóspedes com necessidades especiais.

Em relação ao subcritério *cotação de preços pelo site*, aproximadamente metade dos estabelecimentos do município receberam valor zero porque não disponibilizam o valor das diárias na *homepage*. Vale notar que esta é uma dificuldade a mais para hóspedes que residem longe do município, pois estes terão gastos com telefonemas interurbanos ou aguardar o pronto-atendimento das solicitações por *e-mail* e, ao menos tempo, poderá representar uma perda de oportunidade para os estabelecimentos, pois os hóspedes podem fazer reservas em estabelecimentos concorrentes que prontamente apresentam o valor da diária.

Acrescenta-se também que os subcritérios *sauna*, *serviço de lavanderia* estão quase totalmente ausentes nos estabelecimentos do município e, todas as unidades habitacionais não apresentam *adaptação para deficientes físicos* e *cofre*. A maioria das *homepages* também não disponibiliza informações precisas sobre a forma de acesso à Internet (se é gratuita ou paga; se é disponibilizada nos quartos ou somente em locais específicos; se o acesso é discado, por banda larga ou *wi-fi*,

etc.). Estes aspectos também podem ser considerados diferenciais competitivos entre os estabelecimentos do município e uma necessidade latente para estes estabelecimentos, se comparados com as redes hoteleiras.

## **5.2 ESTUDO 2: Emprego do Modelo Proposto na Avaliação e Classificação de um Estabelecimento de Hospedagem segundo a Percepção dos Hóspedes**

Nesta sessão é apresentado um estudo realizado num estabelecimento de hospedagem localizado no município de Campos dos Goytacazes, com o objetivo de investigar o emprego do modelo proposto na avaliação e classificação da qualidade dos meios de hospedagem, segundo a percepção dos hóspedes. Além disso, será descrito o estabelecimento avaliado, os critérios relevantes para a pesquisa, a escala de julgamento a ser utilizada, a estruturação dos questionários, as especificidades da pesquisa e os resultados obtidos, juntamente com uma análise fornecida pela gerência do estabelecimento e considerações sobre os resultados.

### **5.2.1 Definição do estabelecimento de hospedagem**

Para avaliação, foi escolhido um estabelecimento de hospedagem, uma pousada, localizado no município de Campos dos Goytacazes – RJ. Como mencionado anteriormente, atualmente a região encontra-se em expansão em relação ao setor. Portanto, com este estudo, a percepção dos hóspedes sobre a qualidade dos serviços prestados pelo estabelecimento poderá ser captada e, então, identificados, com relação à amostra considerada, os maiores entraves à prestação da qualidade dos serviços neste estabelecimento.

Além disso, a escolha deste estabelecimento se deve ao fato de o autor apresentar alto contato com os gestores da pousada, por estar estagiando no local, e, portanto, com liberdade e maior facilidade para realização do estudo.

### 5.2.2 Especificação dos critérios relevantes ao problema

O presente modelo utiliza cinco dimensões relacionadas à: “*Preço*”, “*Acomodações*”, “*Instalações*”, “*Atendimento*”, “*Serviços*”. Segundo Ganesi e Correa (1994), os clientes avaliam os serviços à luz de nove critérios: tangíveis, consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento/ atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso e preço. A partir dos mesmos, foram definidos os critérios para compor a dimensão *Atendimento* a ser avaliada pelos hóspedes.

Os critérios e subcritérios que compõem o modelo proposto estão apresentados no quadro 5.6 abaixo.

CRITÉRIOS	SUCRITÉRIOS
<i>Preço</i>	Preço (valor cobrado em relação ao que é oferecido)
<i>Acomodações</i>	TV, Telefone, Internet, <i>Frigobar</i> , Ar condicionado, Ambiente/quarto visivelmente agradável, Banheiro visivelmente agradável, Cofre, Cama confortável.
<i>Instalações</i>	Fachada visivelmente agradável, Inst. internas visivelmente agradável, Elevador/Escada, Piscina, Sauna, Sala de Convenções, Academia, Adaptação para deficientes físicos.
<i>Atendimento</i>	Competência do funcionário, Velocidade de atendimento, Atmosfera/ Atendimento.
<i>Serviços</i>	Serviço de lavanderia, Serviço de quarto (limpeza e arrumação), Café-da-manhã (cardápio variado).

Quadro 5.6 - Critérios e subcritérios utilizados na avaliação. Fonte: Adaptado de Freitas e Morais (2009).

### 5.2.3 Especificação da escala de julgamentos de cada estabelecimento de hospedagem à luz de cada critério

Após a especificação dos critérios relevantes ao problema, é necessário definir quais os critérios são mais relevantes para os hóspedes. Para isso, utiliza-se o método dos 100 pontos em conjunto com a avaliação de importância da análise importância-desempenho.

Foram aplicados questionários quantitativos com os hóspedes de um estabelecimento de hospedagem localizado no município de Campos dos Goytacazes - RJ. Nestes questionários, os hóspedes avaliaram tanto a importância, quanto o grau de satisfação em relação aos critérios e subcritérios

pré-definidos numa escala cujos valores variaram de 0 a 100, sendo o valor 0 nada importante e muito insatisfeito, e 100 muito importante e muito satisfeito. A figura 5.1 apresenta um exemplo de escala contínua para um subcritério. O avaliador deve marcar uma posição da escala de acordo com a sua percepção de desempenho ou importância do subcritério.

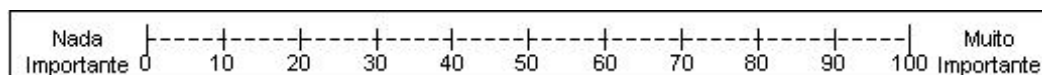


Figura 5.1 - Exemplo de escala contínua.

Segundo Malhotra (2004), uma vantagem das escalas contínuas é a facilidade de construção, contudo, estas apresentam dificuldades durante identificação dos valores atribuídos na reta.

Adicionalmente, foi estabelecida uma categoria de resposta denominada “NA” (não avaliado), na parte de avaliação da satisfação, para itens à luz dos quais não é possível a avaliação (inexistência de um item em determinado estabelecimento ou a falta de contato do hóspede com determinado item). Esta categoria adicional visa assegurar que a avaliação dos respondentes satisfaça às exigências da amostra, permitindo análises mais precisas e confiáveis. Como por exemplo, se um estabelecimento não possuísse cofre, o respondente assinalaria “NA” (não avaliado). Analogamente, se o hóspede não usufrui dos serviços de lavanderia do estabelecimento, também assinalaria “NA”.

#### 5.2.4 Estruturação do questionário

Segundo Malhotra (2004), o questionário é uma técnica estruturada com intuito de coletar dados que consiste em uma série de perguntas escritas ou orais que um entrevistado deve responder. Durante a aplicação dos mesmos, foi exposta a natureza independente e acadêmica do estudo.

O questionário foi estruturado em três partes: primeiramente captar os dados demográficos, tais como: gênero, faixa etária, profissão, escolaridade e frequência de hospedagem em estabelecimentos; a segunda parte do questionário foi constituída pelos itens a serem avaliados pelos respondentes, quanto a

importância dos mesmos, e a terceira parte é constituída pelos mesmos itens da segunda parte, sendo avaliados em relação a satisfação dos hóspedes quanto ao desempenho dos mesmo. Estes itens estão distribuídos em cinco dimensões descritas no Quadro 5.6.

### **5.2.5 Aplicação dos questionários**

No estabelecimento avaliado o questionário foi aplicado entre 10 de maio a 15 de junho, procurando evitar a aplicação com o mesmo hóspede, pois alguns deles são recidivos.

Os hóspedes na pousada se hospedam com freqüência no estabelecimento, portanto, foi necessário um maior período de aplicação da pesquisa. Neste sentido, foi necessário um período adicional para afetar a percepção de novos hóspedes.

A abordagem ao hóspede foi pessoal, com a apresentação da pesquisadora, da explanação do cunho científico e do objeto de estudo a ser avaliado: a qualidade dos meios de hospedagem.

Foram aplicados 56 questionários no estabelecimento de hospedagem analisado. A justificativa da escolha deste estabelecimento foi que um dos autores apresentava um alto contato com os gestores da pousada, por estar estagiando no local, e, portanto, com liberdade para aplicação dos questionários em horários oportunos.

#### **5.2.5.1 Tamanho da amostra**

Quanto à coleta dos dados, 56 questionários foram aplicados, sendo 54 válidos. Alguns questionários não atenderam as especificidades, pois não foi realizada a avaliação correta dos itens que efetivamente existiam no estabelecimento.

A taxa de resposta da amostra, constituída por 54 questionários válidos, foi de 96,43%. Esta elevada taxa pode ser atribuída ao fato de haver um *feed-back* acessível entre respondentes e o responsável pela aplicação dos questionários, já que o último se encontrava presente em vários horários no estabelecimento.

### 5.2.5.2 Perfil dos Respondentes/ Hóspedes

A seguir, serão expostos os dados sócio-demográficos dos hóspedes do estabelecimento avaliado, e uma visão geral da amostra (tabela 5.1).

É possível observar nos dados apresentados, que muito marcante é o perfil do hóspede do gênero masculino no meio de hospedagem avaliado, onde 79,2% são de homens hospedados no estabelecimento.

Quanto à faixa etária, ressalta-se que 34,0% dos hóspedes entre os 18 aos 24 anos e 26,0% entre 25 e 29 anos são os de maior freqüência no estabelecimento. Percebe-se ainda claramente um perfil distinto do hóspede em relação ao estabelecimento, pessoas novas e recém ingressadas no mercado de trabalho, possuem maior freqüência que pessoas com idades superiores a 40 anos.

A respeito do questionamento sobre a escolaridade, a amostra representa que existe um equilíbrio entre hóspedes com ensino médio e hóspedes com ensino superior completo, com 53,5% e 46,5% respectivamente.

É notável também, que, grande parcela dos respondentes, correspondendo a 69,57%, são indivíduos formados com suas respectivas profissões, enquanto que, 30,43% são estudantes.

Tabela 5.1 - Perfil dos hóspedes respondentes

<b>Gênero</b>	<b>%</b>	<b>Profissão</b>	<b>%</b>
Masculino	79,2	Estudantes	30,43
Feminino	20,8	Profissionais	69,57
Total	100	Total	100
<b>Faixa Etária</b>	<b>%</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>%</b>
18-24 anos	34,0	Ensino Fundamental	0
25-29 anos	26,0	Ensino Médio	53,5
30-34 anos	10,0	Ensino Superior	46,5
35-39 anos	18,0	Pós Graduação	0
40-44 anos	8,0	Total	100
45-49 anos	4,0	<b>Freqüência</b>	<b>%</b>
50 ou mais	0	1 vez por semana (ou mais)	47,5
Total	100	1 vez por mês	32,5
		1 vez em seis meses	0
		1 vez por ano	20,0
		Total	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à frequência da hospedagem, os dados mostram que 47,5% deles se hospedam semanalmente, ou em períodos mais curtos.

Vale destacar, que alguns respondentes aproveitaram espaços no questionário para apresentar críticas e sugestões ao estabelecimento, como: mesa e lâmpada para leitura nas acomodações, água aquecida na pia dos banheiros dos quartos e banheiro com piso antiderrapante.

## **5.2.6 Discussão dos Resultados**

### **5.2.6.1 Análise dos Quartis**

Com o emprego da Análise dos Quartis, puderam ser identificadas as regiões críticas do desempenho atribuído aos itens de avaliação da qualidade dos meios de hospedagem.

Os itens em destaque na cor vermelha são prioritários em receber correções para melhoria da qualidade dos meios de hospedagem. A seguir, os itens que se apresentam na cor laranja possuem alta prioridade. Por último, os marcados de cor amarela em dois tons, uma mais forte que o outro, são respectivamente de prioridades moderada e baixa (ALMEIDA, 2010). Os itens que são inexistentes no estabelecimento pesquisado foram denominados pela sigla INA (itens não avaliados), não sendo considerados na amostra.

Para identificar os itens mais críticos em relação ao  $j(X)GI$ , a classificação dos itens nas regiões críticas segue de maneira análoga, contudo, os itens mais críticos serão aqueles que apresentarem maiores valores quanto ao Grau de Importância Médio (MORAIS, 2009).

A Tabela 5.2 expressa os resultados da classificação dos itens nas regiões de prioridade a partir dos valores de  $j(X)GI$ . De acordo com a avaliação dos hóspedes, foram considerados críticos, em relação ao grau de importância, os itens referentes a café-da-manhã (cardápio variado) (I24), serviço de quarto (limpeza e arrumação) (I23), quanto à dimensão *Serviços*.



Em relação à dimensão *Atendimento*, foram considerados críticos, em relação ao grau de importância, os itens: competência dos funcionários (I19), e Atmosfera/ atendimento (I21). E por último, os itens críticos relativos à dimensão *Acomodações*, foram: ar condicionado (I6) e banheiro visivelmente agradável (I8). As dimensões *Preço* e *Instalações* não apresentaram nenhum item classificado como crítico, segundo percepção dos hóspedes.

Tabela 5.2 - Resultado da Análise dos Quatis a partir dos valores do Grau de Importância Médio, segundo a percepção dos hóspedes

Item	I24	I23	I19	I6	I8	I21	Prioridade Crítica
$j(X)GI$	96,2	95,1	94,4	91,2	90,9	90,8	
3° Quartil = 90,76							
Item	I18	I10	I20	I2	I7	I12	Prioridade Alta
$j(X)GI$	90,7	90,6	90,4	88,2	87,3	87,1	
2° Quartil = 86,52							
Item	I3	I22	I5	I1	I13	I16	Prioridade Moderada
$j(X)GI$	85,9	85,5	85,5	84,8	84,3	81,9	
1° Quartil = 81,85							
Item	I11	I4	I17	I14	I15	I9	Prioridade Baixa
$j(X)GI$	81,7	81,7	77,7	72,3	66,9	58,4	

Tabela 5.3 - Resultado da Análise dos Quatis a partir dos valores do Grau de Desempenho Médio, segundo a percepção dos hóspedes

Item	I4	I17	I22	I2	I3	Prioridade Crítica
$j(X)GD$	39,8	41,0	47,8	53,7	60,5	
1° Quartil = 62,37						
Item	I13	I10	I1	I11	I5	Prioridade Alta
$j(X)GD$	64,3	66,7	67,2	68,4	75,4	
2° Quartil = 75,47						
Item	I7	I6	I20	I12		Prioridade Moderada
$j(X)GD$	75,9	76,4	76,5	76,6		
3° Quartil = 76,68						
Item	I8	I21	I19	I23	I24	Prioridade Baixa
$j(X)GD$	76,7	78,8	80,7	81,8	87,4	
Item	I9	I14	I15	I16	I18	INA

A Tabela 5.3 expressa os resultados da classificação dos itens nas regiões de prioridade a partir dos valores de  $j(X)GD$ . De acordo com a avaliação dos hóspedes, foram considerados críticos, em relação ao grau de desempenho, os itens *Internet* (I4), *TV* (I2) e *telefone* (I3), referentes ao critério *Acomodações*, os itens referentes a *academia* (I17) e *serviço de lavanderia* (I22), referentes aos critérios *Instalações* e *Serviços*, respectivamente. Nenhum item das dimensões *Preço* e *Atendimento* foi considerado de prioridade crítica pelos hóspedes.

Quanto à relação de importância/ desempenho estabelecida a partir dos resultados de priorização dos itens, nota-se que, os itens referentes a TV (I2) e cama confortável (I10), são considerados como itens de prioridade alta em relação ao grau de importância e desempenho, ou seja, são itens importantes, segundo a percepção dos hóspedes, mas que não apresentam um desempenho aceitável, necessitando de uma atenção especial. Todos pertencentes à dimensão *Acomodações*.

Outro ponto a ser destacado é que, o item referente a adaptação para deficientes físicos foi considerado importante segundo os hóspedes, e não é oferecido pelo estabelecimento de hospedagem analisado.

#### **5.2.6.2 Análise da gerência quanto aos resultados**

Segundo Almeida (2010), esta etapa tem por objetivo observar quanto a percepção dos hóspedes resultaram em possibilidades de melhorias para o estabelecimento analisado. Em seu estudo, a autora propôs um modelo de avaliação e classificação dos meios de hospedagem, analisando três estabelecimentos de hospedagem do município de Campos dos Goytacazes-RJ, um hotel, uma pousada e um flat, a partir de 68 itens.

Além disso, Almeida realizou uma análise junto aos gestores dos estabelecimentos analisados, obtendo as percepções dos mesmos quanto aos itens avaliados. Um dos estabelecimentos escolhidos pela autora, a pousada, é o mesmo analisado nesta pesquisa. Portanto, posteriormente, será realizada uma comparação entre os resultados obtidos, de forma a analisar se houve algum progresso ou melhoria no estabelecimento após realização dos estudos.

A seguir será apresentada uma tabela apresentando nas três primeiras colunas: os itens de prioridade crítica e alta, na ordem, do mais crítico ao de prioridade alta de menor valor, o grau de desempenho médio obtido, e a descrição do item. Na mesma tabela, as últimas duas colunas referem-se à percepção da gerência quanto ao motivo que possa ter gerado o desempenho de cada item, e em seguida, a medida corretiva a ser tomada pelo estabelecimento, caso, em sua

opinião, o resultado apresentado seja compatível com a sua percepção e propósitos de melhoria (ALMEIDA, 2010).

Vale salientar que toda informação apresentada na tabela a seguir, foram compilados na íntegra, da entrevista realizada, não havendo portanto interferência do pesquisador na exposição das análises.

#### **5.2.6.2.1 Análise da gerência do estabelecimento quanto aos itens com prioridade crítica e alta**

A entrevista foi realizada no dia 31 de agosto de 2010, com o objetivo de apresentar os itens de prioridade crítica e alta, extrair a avaliação da gerência sobre o resultado gerado e as medidas corretivas, possíveis de ser executadas. A tabela 5.4 a seguir apresenta os dados obtidos durante a entrevista, em que os itens de cor vermelha são itens críticos, e os de cor laranja são itens de prioridade alta.

Pode ser notado que itens estruturais, como o item elevador/ escada (I13) não possuem a possibilidade de melhoria devido a questões da própria concepção do estabelecimento de hospedagem. Porém, toda mudança depende do consenso entre os proprietários dos apartamentos e a administração do estabelecimento, exemplificado pelo item telefone (I3) em que nada é possível fazer devido ao emprego de sistemas já definidos.

De acordo com o exposto na pesquisa, segundo a gerência do estabelecimento, alguns pontos identificados pelos hóspedes respondentes não precisam de uma mudança imediata, como os itens academia (I17) e serviços de lavanderia (I22), pois, além de possuir um padrão razoável, o estabelecimento não possui demanda para isso. Porém, vale ressaltar que algumas medidas corretivas já foram realizadas, como nos itens *internet* (I4) e cama confortável (I10).

Tabela 5.4 - Análise dos itens de prioridade crítica e alta pela gerência do estabelecimento.

Item	GD	Descrição do item	Motivo que possa ter gerado este resultado	Medida corretiva
I4	39,8	Internet	O número de roteadores não estava suportando o número de hóspedes com <i>notebook</i> .	Hoje o problema já foi resolvido, a internet está 100%.
I17	41,0	Academia	Está no início. A academia tem poucos aparelhos.	A pousada deve investir em outras prioridades. Uns 20% dos hóspedes apenas fazem uso da academia.
I22	47,8	Serviço de lavanderia	Por conta de atrasos na entrega de roupas. A pousada não dá conta para demandas diárias altas.	A pousada não irá investir nisso, pois são casos que acontecem esporadicamente.
I2	53,7	TV	A TV não possui assinatura.	A TV necessita de uma assinatura SKY, Viacabo.
I3	60,5	Telefone	Os hóspedes não têm como fazer ligação direta de seus quartos.	Não tem como mudar, pois o telefone está ligado ao programa de reservas.
I13	64,3	Elevador/ Escada	Não sei.	A pousada não precisa de elevador.
I10	66,7	Cama confortável	Hóspedes têm gostos diferentes, uns gostam de colchões duros, outros mais macios. Não conseguimos agradar todos.	Os colchões estão sendo mudados. Estamos colocando camas box.
I1	67,2	Preço (valor cobrado em relação ao que é oferecido)	O preço está compatível com o que oferecemos.	Nada a fazer.
I11	68,4	Fachada visivelmente agradável	Fachada simples.	Irá ser reformada em breve.
I5	75,4	Frigobar	Não sei.	O nosso <i>american bar</i> já está pronto.

Fonte: Dados da pesquisa. Adaptado de Almeida (2010).

#### 5.2.6.2.2 Comparação entre resultados obtidos por Almeida (2010)

Em seu estudo, Almeida (2010) avaliou e classificou os estabelecimentos de hospedagem com o emprego da Análise dos Quartis, semelhante ao presente estudo. Nos resultados da pousada analisada, obtive quatorze itens de prioridade crítica e outros quatorze de prioridade alta. Destes itens, puderam ser observadas semelhanças quanto aos resultados obtidos, expressos na tabela 5.5 abaixo.

Tabela 5.5 - Análise de alguns itens de prioridade crítica e alta realizada por Almeida (2010)

Itens	Descrição do item	Motivo que possa ter gerado este resultado	Medida corretiva
<b>I6</b>	Sistema de TV (estado do aparelho e serviço de canais)	O hóspede quer o serviço, mas não quer pagar mais por isso. Há uma parabólica com 32 canais com pontos em todos os quartos.	O que será feito é uma sala para hóspedes assistirem futebol de um sistema de TV a cabo mais caro.
<b>I61</b>	<i>Internet</i>	Não vê problemas quanto ao serviço prestado, o que ocorre é que notebooks dos clientes às vezes não se conectam a Internet.	Há wireless em todos os quartos. E um computador com acesso gratuito na recepção.
<b>I40</b>	Elevador ou até dois andares de escada	Os hóspedes desejam conforto e só há escadas.	Em 2011 haverá elevador.
<b>I67</b>	Compatibilidade do nível oferecido da acomodação com o valor cobrado.	O hóspede quer sempre o melhor, mas às vezes não é possível atendê-lo.	Nada a fazer.
<b>I55</b>	Serviço de Telefonia	Às vezes há defeitos quando chove.	Não há nada o que fazer, é a região.
<b>I63</b>	Serviços de lavanderia	Lavanderia é nova.	Nada a fazer.
<b>I5</b>	Frigobar	O consumo do cliente pode ir além do oferecido.	Inaugurar o <i>american bar</i> para pedidos e esvaziar o frigobar dos quartos.
<b>I11</b>	Conforto do travesseiro e colchões	O colchão é um dos melhores. O conforto é bom para uns e para outros não agrada.	Tentar agradar a todos.

Fonte: Adaptado de Almeida (2010).

Como pode ser observado, a maioria dos itens que foi considerado como críticos e de alta prioridade neste estudo, também foram considerados críticos e de prioridade alta na análise realizada por Almeida (2010), com exceção do item *I17* (academia) e do item *I11* (fachada visivelmente agradável).

De acordo com os resultados, nos itens *I22* (serviços de lavanderia), *I3* (telefone) e *I1* (Preço (valor cobrado em relação ao que é oferecido)) os gerentes apresentam uma postura reativa, em ambos os casos, afirmando que não há nada a ser feito para melhoria no estabelecimento.

Em relação ao item *I13* (elevador/escada), há uma diferença entre as respostas ditas, pois o respondente afirma no estudo anterior realizado por Almeida (2010), que construirá um elevador no ano de 2011, e posteriormente, afirma que não há necessidade da construção do mesmo.

Contudo, também pode ser observado um desejo e vontade de mudar dos gerentes, como no caso do item 12 (TV), em que, percebem a necessidade de mudança para televisores mais sofisticados, com mais canais e assinatura.

Além disso, durante o intervalo de tempo entre as pesquisas, pode ser notada uma postura pró-ativa dos gerentes, validadas com as mudanças dos itens 14 (Internet), 110 (cama confortável) e 15 (frigobar) em que mudanças já foram e estão sendo feitas para melhor atender a seus hóspedes.

### 5.3 Resultados Adicionais

A partir dos resultados obtidos em ambos estudos, pudemos observar alguns aspectos relevantes, ou seja, itens considerados críticos tanto durante a avaliação da *homepage* do estabelecimento de hospedagem do município analisado, quanto na verificação *in loco* do mesmo segundo percepções de hóspedes. O Quadro 5.7 abaixo sintetiza estas informações.

Itens	Avaliação via internet	Avaliação <i>in loco</i>
Internet	Apresenta informações precárias na <i>homepage</i> analisada, não informando se este item é disponibilizado em todas as acomodações.	Considerado de prioridade crítica, em relação ao desempenho, pelos hóspedes do estabelecimento avaliado.
Serviço de lavanderia	O estabelecimento avaliado não disponibiliza este item segundo informações de sua <i>homepage</i> .	Considerado de prioridade crítica, em relação ao desempenho, pelos hóspedes do estabelecimento avaliado.
Elevador/ Escada	A <i>homepage</i> do estabelecimento avaliado não disponibiliza informações a cerca deste item.	Considerado de prioridade alta, em relação ao desempenho, pelos hóspedes do estabelecimento avaliado.
Preço (valor cobrado em relação ao que é oferecido)	O estabelecimento avaliado somente informa em sua <i>homepage</i> o valor de suas promoções, não informando a diária fixa.	Considerado de prioridade alta, em relação ao desempenho, pelos hóspedes do estabelecimento avaliado.
Banheiro visivelmente agradável	A <i>homepage</i> não disponibiliza nenhuma informação e/ou imagens a cerca deste item, somente o banheiro de sua suíte presidencial.	Considerado um item muito importante (prioridade crítica) para os hóspedes do estabelecimento avaliado.
Adaptação para deficientes físicos	O estabelecimento do município analisado não disponibiliza este item.	Considerado um item importante (prioridade alta) para os hóspedes do estabelecimento avaliado.

Quadro 5.7 - Comparação entre resultados obtidos. Fonte: Elaborado pelo autor.

Como mencionado anteriormente, a *internet* tem grande influência para o turismo. Buscar informações em *homepages* de estabelecimentos de hospedagem ajuda a planejar e fazer escolhas certas, além de gerar maior segurança durante a viagem.

Portanto, o acesso a informações precisas e confiáveis é essencial para estes viajantes, uma vez que estes poderão se tornar clientes insatisfeitos caso a viagem não corresponda às suas expectativas. Sendo assim, é de extrema importância que as informações das *homepages* estejam condizentes com o que realmente o estabelecimento oferece a seus hóspedes.

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSÕES

Nos últimos anos, o setor turístico brasileiro tem registrado um expressivo crescimento dos estabelecimentos de hospedagem resultante da instalação de redes ou cadeias hoteleiras. Observa-se também que essas cadeias não estão se expandindo somente em regiões tradicionalmente reconhecidas como “destinos turísticos”. Em especial, estas cadeias estão se interessando por regiões com potencial evidenciado para uma classe de turismo cada vez mais crescente, o turismo de negócios.

Neste novo e proeminente cenário, em muitos municípios brasileiros predominam os estabelecimentos hoteleiros particulares, muitos deles de origem e gestão familiar, que podem ter a sua participação no mercado hoteleiro afetada pela instalação de uma rede hoteleira.

Diante deste cenário, e também das dificuldades encontradas pelos estabelecimentos de menor porte de se submeterem ao processo oficial de avaliação e classificação dos meios de hospedagem, no primeiro estudo, este trabalho utilizou uma abordagem multicritério fundamentada em métodos de auxílio à decisão para avaliar e ordenar os estabelecimentos de hospedagem à luz de critérios relevantes, a partir das observações contidas nas *homepages* destes estabelecimentos.

Após a realização deste estudo, constatou-se que a abordagem utilizada apresenta resultados simples e práticos que podem auxiliar a tomada de decisão dos proprietários dos estabelecimentos. Em especial, por meio de comparações, foi possível identificar aspectos não oferecidos por cada estabelecimento, mas que podem representar uma vantagem competitiva, caso outros estabelecimentos passem a oferecê-los a seus hóspedes.

Apesar de este estudo ter sido contemplado por apenas um único avaliador, este avaliador poderia ser um cliente potencial residente em qualquer lugar do país ou de outros países, ou um representante de uma grande empresa em busca de um estabelecimento de hospedagem para um grupo de seus funcionários.



Portanto, cada avaliação e cada contato são exclusivos e únicos e devem ser valorizados pelos administradores dos estabelecimentos.

Além disso, a abordagem pode ser direcionada para o auto-conhecimento do estabelecimento de hospedagem ou para verificação do seu potencial competitivo em relação aos estabelecimentos concorrentes. Para tanto, pessoas podem ser recrutadas para avaliar a *homepage* do estabelecimento interessado e também as dos seus concorrentes.

Neste contexto, se os resultados obtidos são considerados insatisfatórios, estes poderão indicar, por exemplo, que os aspectos e características positivas do estabelecimento não estão sendo devidamente valorizadas pela *homepage*. Ou seja, a *homepage* pode estar mal feita, não expressa a real qualidade do estabelecimento, e pode representar perdas de oportunidades.

Destaca-se também que não existem relatos científicos que comprovem claramente quais são os critérios mais (menos) importantes para os hóspedes na escolha dos estabelecimentos de hospedagem, quais são os critérios extremamente restritivos (critérios que os hóspedes não aceitam que o estabelecimento não os disponibilize), dentre outros aspectos.

Além disso, por meio de outro estudo, buscou-se avaliar e classificar a qualidade dos meios de hospedagem, com o emprego de um modelo de avaliação em um estabelecimento situado no município de Campos dos Goytacazes – RJ. Com a aplicação do modelo proposto, e uma análise ampla de toda a amostra, foram obtidos resultados relevantes dos diversos aspectos estudados.

Portanto, este trabalho também apresentou uma ferramenta alternativa e viável para que gestores de estabelecimentos de hospedagem possam avaliar a qualidade de seus serviços, através do desempenho do estabelecimento segundo a percepção dos próprios hóspedes.

Com a realização de ambos estudos, pode ser identificado, através da percepção dos hóspedes, se as informações contidas em sua *homepage* condiziam com a real qualidade dos serviços oferecidos pelo estabelecimento avaliado. Além disso, com relação à amostra considerada, puderam ser obtidos os maiores entraves à prestação da qualidade dos serviços neste estabelecimento,

que devem ser corrigidos para obtenção futura de um melhor desempenho segundo os hóspedes, através do emprego do procedimento para agregar julgamentos.

É notável a importância do emprego de pesquisas acadêmicas na solução de problemas reais. Vale destacar que, nos dias atuais, a Qualidade em Serviços deixou de ser diferencial e passou a ser um pré-requisito a sobrevivência mercadológica.

A proposta não é definitiva, sendo necessária a interação com especialistas em Hotelaria e aperfeiçoamentos metodológicos. No entanto, a problemática abordada é real e envolve um setor da economia em plena expansão e extremamente competitivo, sendo necessário muito mais que um simples treinamento e uso de *softwares* que implementam métodos de apoio à decisão e desenvolvimento de *homepages*.

### **6.1 Propostas para a Continuidade da Pesquisa**

Esta pesquisa pode se estender a futuros trabalhos, em que sugere-se a aplicação deste modelo em todos os estabelecimentos da cidade de Campos dos Goytacazes, com a finalidade de retratar o perfil dos hóspedes que se hospedam na referida cidade da pesquisa, além de como estes estabelecimentos de hospedagem se encontram frente às futuras ameaças de novos entrantes na região, no caso, estabelecimentos pertencentes a cadeias hoteleiras.

Outra sugestão a ser apresentada é a aplicação do modelo a uma amostra mais robusta de cada estabelecimento, com um número relevante de entrevistados, em que pelo menos cinco vezes a quantidade de itens do modelo constituiria a amostra.

Além disso, o modelo proposto viabiliza um espaço para inserção de novos itens, que possam ser considerados essenciais nos meios de hospedagem. Estendendo as sugestões, os dados poderiam ser tratados por outros métodos de análise, como a Análise Multivariada de Dados e/ou o Método Elétric Tri.

## REFERÊNCIAS

ABIH, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (2008). Novos rumos da hotelaria. Disponível em: <http://www.abih.com.br/principal/historia.php?cod=008>. Acessado dia 20/05/2010.

ABIH, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (2007). Perfil da Hotelaria Nacional. Disponível em: <http://www.abih.com.br/principal/historia.php?cod=007>. Acessado dia 12/05/2010.

ABIH, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (2010). Rumo a 2010. Disponível em: [http://www.abih.com.br/Artigos\\_hotelaria-nacional.php](http://www.abih.com.br/Artigos_hotelaria-nacional.php). Acessado dia 10/06/2010.

ABIH, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (2010). Embratur lança Plano Aquarela 2020. Disponível em: <http://www.abih.com.br/noticias.php?id=3069>. Acessado dia 10/07/2010.

ABIH, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem. Disponível em: [http://www.abih.com.br/principal/classificacao/regulamento\\_geral.php](http://www.abih.com.br/principal/classificacao/regulamento_geral.php). Acessado dia 10/07/2010.

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas (2000). Sistemas de Gestão da Qualidade, NBR ISO 9001. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/Erratas/09001%20-%20errata1.pdf>. Acessado dia 07/03/2010.

ALMEIDA, G.M.M. Avaliação e classificação da qualidade da qualidade dos meios de hospedagem segundo a percepção dos clientes. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro. Centro de Ciência e Tecnologia. Laboratório de Engenharia de Produção, 2010.

ARAÚJO, I.R. A Contribuição dos Conceitos Relacionados à Gestão do Conhecimento para a Melhoria da Qualidade de Serviços Hoteleiros. Estudo de caso de um Hotel de Luxo em Salvador. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2008.

BERRY, L. L. *On great service: a framework for action*. New York: Free Press, 1995.

BEZERRA, L.M.G.; MELO, M.M. **Dimensionamento de um Hotel Econômico**. AKRÓPOLIS - Revista de Ciências Humanas da UNIPAR.

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Setor de Turismo no Brasil: Segmento de Hotelaria. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set2205.pdf>, acessado em 10/04/2009

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. QUALIDADE NA HOTELARIA O Papel de Recursos Humanos. Gerência Setorial de Turismo, Rio de Janeiro, n. 23, dez. 2000. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is23.pdf>, acessado em 10/02/09.

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. O Mercado de Hotéis no Brasil. VALOR Análise Setorial. Disponível em: [www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes.../rev1103.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes.../rev1103.pdf). Acessado em 08/08/2010.

CARRILHO, B.; VELLANI, M.A. Importância da Internet para o Setor Hoteleiro. FAESO, 2002.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILIANO, N. J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CET, Centro de Excelência em Turismo. Gastos de turistas estrangeiros registra record em 2008. Disponível em: [http://www.cet.unb.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=823&Itemid=1](http://www.cet.unb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=823&Itemid=1). Acessado dia 20/03/2009.

CIPEG, Centro de Informações da Produção de Petróleo e Gás. Disponível em: <http://www.petroleo.rj.gov.br>. Acessado dia 30/03/2010.

CORDEIRO, A.G., Priorização de requisitos e avaliação da qualidade de software segundo a percepção dos usuários. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro. Centro de Ciência e Tecnologia. Laboratório de Engenharia de Produção, 2010.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. *Measuring service quality: A reexamination and extension*. Journal of Marketing, v. 56, n. 3, 1992.

CRUZ, N.A.C.C.; FREITAS, A.L.P. Comparações entre sistemas utilizados para classificação de meios de hospedagem. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. "A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão", 2009.

CRUZ, N.A.C.C., FREITAS, A.L.P.; ALMEIDA, G.M.M. Emprego de métodos de AMD na avaliação de estabelecimentos de hospedagem via Internet: uma análise do mercado hoteleiro em Campos dos Goytacazes. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. "Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: Competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente.", 2010.

DCI, Diário Comércio Indústria & Serviços. Redes européias de hotéis apostam no Brasil. Disponível em: [http://www.dci.com.br/noticia.asp?id\\_editoria=9&id\\_noticia=326544](http://www.dci.com.br/noticia.asp?id_editoria=9&id_noticia=326544). Acessado dia 18/06/2010.

EKINCI, Y. RILEY, M.; SCHAW, C.F. *A critique of the issues and theoretical assumptions in service quality measurement in the lodging industry: Time to move the goal-posts?*. International Journal of Hospitality Management, v. 17, p. 349-362, 1998.

EMBRATUR, Instituto Brasileiro de Turismo. Anuário Estatístico 2006. Disponível em: [http://200.189.169.141/site/arquivos/dados\\_fatos/Anuario/anuario\\_estatistico\\_2006\\_pdf](http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/Anuario/anuario_estatistico_2006_pdf). Acessado dia 07/11/2009.

EMBRATUR, Instituto Brasileiro de Turismo. Anuário Estatístico 2009. Disponível em: [http://200.189.169.141/site/arquivos/dados\\_fatos/Anuario/anuario\\_estatistico\\_2009\\_\\_\\_ano\\_base\\_2008.pdf](http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/Anuario/anuario_estatistico_2009___ano_base_2008.pdf). Acessado dia 10/07/2010.

EXAME . Anuário do Turismo. Empreendimentos - Novos projetos, 2007. Disponível em: [portalexame.abril.com.br/static/aberto/turismo/2007/empreendimentos/lista.shtml](http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/turismo/2007/empreendimentos/lista.shtml), acessado em 15/01/09.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. Tradução: Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron Books. 1 v. Título original: Total quality control, 1994.

FEIX, R.; OLIVEIRA, M.; BARTH, V. **Fatores de Atratividade nos Web Sites: A Realidade dos Hotéis de Florianópolis, SC.** BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 2006.

FILHO, A.C.G. **Qualidade: Momentos da Verdade no Serviço de Atendimento aos Usuários.** Universidade Estadual do Centro Oeste Guarapuava-Pr, 2002.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** software Service Model. 4.ed : Divultec, 2005.

FOHB, Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil (2006). **Análise Mercadológica.** Publicação do FOHB, nº 21/ano 04, São Paulo, abril, 2009. Disponível em: <http://www.fohb.com.br/info/InFOHB-Ed21.pdf>. Acessado em 10/07/2010.

FREITAS, A.L.P. **A qualidade em serviços no contexto da competitividade.** Revista Produção on-line. Edição 1, v.5, Florianópolis: ABEPRO, março 2005.

FREITAS, A.L.P. **Uma abordagem Multicritério para a classificação de hotéis.** RAUSP. Revista de Administração da USP. v. 42, n. 3, julho-setembro, p. 338-348, 2007.

FREITAS, A.L.P., MANHÃES, N.R.C.; COZENDEY, M.I. **Emprego do SERVQUAL na avaliação da Qualidade de Serviços de Tecnologia da Informação: uma análise experimental.** Anais do XXVI ENEGEP, 2006.

FREITAS, A.L.P., BOLSANELLO, F.M.C. ; CARNEIRO, L.S. **Emprego do Servqual na Avaliação da Qualidade de Serviços de uma Biblioteca Universitária.** XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu. PR, Brasil. 9 a 11 de outubro de 2007.

FREITAS, A.L.P.; MORAIS, A.S.C. **Avaliando os estabelecimentos de hospedagem via internet.** Revista Banas Qualidade, 2009.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços : operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, L. F. A. M.; ARAYA, M. C. G.; CARIGNANO, C. **Tomada de decisões em cenários complexos: introdução aos métodos discretos do apoio multicritério à decisão.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

GRONROOS, C., **Service quality: the six criteria of good perceived service quality,** Review of Business, v. 9, n.3, pp.10-13, 1988.

GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e Restaurantes. Uma perspectiva internacional.** tradução Lenke Peres. São Paulo. Futura 2000.

HOTREC, Hotel, Restaurants & Cafés in Europe. **Classificações dos Meios de Hospedagem na Europa.** Disponível em: <http://www.hotelstars.org>. Acessado em: 16/01/2009.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2009/POP2009\\_DOU.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2009/POP2009_DOU.pdf). Acessado

em: 12/07/2009.

INEPAC, Instituto Estadual do Patrimônio Cultural – RJ. Disponível em: [www.inepac.rj.gov.br/arquivos/CamposdosGoytacazes.pdf](http://www.inepac.rj.gov.br/arquivos/CamposdosGoytacazes.pdf). Acessado dia 20/03/2010.

JONES LANG LASALLE HOTELS. Real Value in a Change World. Hotelaria em Números Brasil 2010. Lodging Industry in Numbers Brazil 2010. Disponível em: [http://www.joneslanglasalle.com/ResearchLevel1/Brazil\\_in\\_Numbers\\_2010\\_FINAL.pdf](http://www.joneslanglasalle.com/ResearchLevel1/Brazil_in_Numbers_2010_FINAL.pdf). Acessado dia 25/09/2010.

KANDAMPULLY, J.; SUHARTANTO, D. *Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. v.12,n 6, p. 346 – 351, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001. 416p., il. ISBN 85-02-03278.

MAFALDO, M.N. Administração e Gerenciamento Hoteleiro. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas Curso de Turismo. Feevale, 2005.

MAFALDO, M.N. Administração e Gerenciamento Hoteleiro. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas Curso de Turismo. Feevale, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookmam, 2004.

MIGUEL, I.S. Uma análise do diferencial competitivo de hotéis associados a cadeias hoteleiras internacionais. Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública, 2001.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Setor de Turismo Hotelaria. Disponível em: [www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2007/p040907.pdf](http://www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2007/p040907.pdf). Acessado dia 03/05/2010.

MOBIL TRAVEL GUIDE. Disponível em: <http://mobiltravelguide.howstuffworks.com/hotels-channel.htm>. Acessado em: 15/03/2009.

MORAIS, A.S.C. Avaliação e classificação da qualidade de serviços bancários segundo a percepção dos clientes. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Estadual Norte Fluminense Darcy Ribeiro. Centro de Ciência e Tecnologia. Laboratório de Engenharia de Produção, 2009.

MUZTAGH TRAVEL SERVICE. Hotel Rating in China. Disponível em: <http://muztagh.com/china-hotel/rating.htm>. Acessado em: 10/03/2009.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML V. A.; BERRY L.L. *A conceptual model of services quality and its implication for future research*. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, 1985.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.; BERRY, L. *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing, New York, v.64, n.1, p.12-40, Spring 1988.

PÍCCOLO, D.R.; GOMES, M.T.S., Seletividade Espacial das Redes de Hotéis Internacionais no Brasil: Considerações Preliminares, 2006.

POLIZEL, H. H. **Sistemas de classificação de meios de hospedagem por qualidade: um estudo exploratório descritivo**. São Paulo; 2006.149 p. Tese (Mestrado). UAM, 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPOS DOS GOYTACAZES-RJ (2009). Prefeitura busca investidores para novas empresas. Disponível em: <http://www.campos.rj.gov.br/noticia.php?id=17081>. Acessado em 20/10/2009.

RAIO-X DA HOTELARIA (2007). O “boom” da hotelaria no Brasil. Disponível em: [http://www.raioxhotelaria.com.br/raioxnamidia\\_ver.php?cod=71](http://www.raioxhotelaria.com.br/raioxnamidia_ver.php?cod=71). Acessado em 25/11/2009.

RAIO-X DA HOTELARIA (2009). Ranking das 10 maiores Redes. Disponível em: <http://www.raioxhotelaria.com.br/ranking10maiores.php>. Acessado dia 10/08/2009.

REVISTA PORTUÁRIO. Economia & Negócios. Porto de Açu começa a operar em 2010. Disponível em: <http://www.revistaportuaria.com.br/site/?home=noticias&n=ComTU&t=porto-acu-comeca-operar-2010>. Acessado dia 29/03/2010.

REVISTA HOTÉIS. Investimento no Setor Hoteleiro Brasileiro. Disponível em: [http://www.revistahoteis.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9525:investimento-no-setor-hoteleiro-brasileiro&catid=3:direto-da-redacao](http://www.revistahoteis.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9525:investimento-no-setor-hoteleiro-brasileiro&catid=3:direto-da-redacao). Acessado dia 10/07/2010.

SILVA, C.F. Estratégias de Operações de Serviços Hoteleiros. Turismo: Visão e Ação. Ano-3, 2001.

SILVA, R.N. A Importância da Matriz de Classificação da EMBRATUR para o Paradigma Ambiental nos Meios de Hospedagem da Região Uva e Vinho. IV SeminTUR – Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL. Universidade de Caxias do Sul – Mestrado em Turismo. Caxias do Sul, RS, Brasil, 2006.

SIQUEIRA, D.M.R. Avaliação da Qualidade em Serviços: Uma Proposta Metodológica. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Tese de Doutorado. Florianópolis, 2006.

SKOK, W.; KOPHAMEL, A.; RICHARDSON, I. *Diagnosing information systems success: importance-performance maps in the health club industry*. Information & Management. 38:409-419, 2001.

UNWTO - World Tourism Organization. World Tourism Barometer. Committed to Tourism, Travel and the Millennium Development Goals. Interim Update, april 2009. Disponível em: [http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom10\\_update\\_april\\_en\\_excerpt.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom10_update_april_en_excerpt.pdf). Acessado em 20/10/2009.

VINCKE, P. *L'aide Multicritère à la Decision*. Editions de l'Université de Bruxelles – Ed. Ellipses, 1989.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 536p, 2003.

## WEB SITES DE ESTABELECIMENTOS DE HOSPEDAGEM PESQUISADOS

ACCOR HOTELS. Disponível em: [www.accorhotels.com.br](http://www.accorhotels.com.br). Acessado dia 10/01/2010.

ATLANTICA HOTELS. Disponível em: [www.atlanticahotels.com.br](http://www.atlanticahotels.com.br). Acessado dia 20/01/2010.

BLUE TREE HOTELS. Disponível em: [www.bluetree.com.br](http://www.bluetree.com.br). Acessado dia 20/01/2010.

BRISTOL HOTELS. Disponível em [www.bristolhoteis.com.br](http://www.bristolhoteis.com.br). Acessado dia 10/01/2010.

HOLIDAY INN EXPRESS. Disponível em: [www.hinnbrasil.com.br](http://www.hinnbrasil.com.br) Acessado dia 10/01/2010.

HOTEL CANAAN. Disponível em: <http://www.hotelcanaan.com.br/>. Acessado dia 19/03/2010.

HOTEL FAZENDA PEDRA LISA. Disponível em: <http://www.pedralisa.com.br>. Acessado dia 20/03/2010.

HOTEL POUSADA CRAVO E CANELA. Disponível em: <http://www.pousadacravocanela.com.br>. Acesso em 10/03/2010.

INTERCONTINENTAL HOTELS. Disponível em: [www.ichotelsgroup.com](http://www.ichotelsgroup.com). Acessado dia 17/01/2010.

JARDIM DE ALLAH FLAT SERVICE. Disponível em: <http://www.jardimdeallah.com.br/t2s0.html>. Acessado dia 25/03/2010.

NACIONAL INN/ SHELTON IN. Disponível em: <http://www.nacional-inn.com.br/>. Acessado dia 10/11/2009.

OTHON HOTELS. Disponível em: [www.hoteis-othon.com.br](http://www.hoteis-othon.com.br). Acessado dia 05/01/2010.

PALACE HOTEL. Disponível em: <http://www.palacehotelcamposrj.com.br>. Acessado dia 09/03/2010.

POUSADA DAS GARÇAS. Disponível em: <http://www.pousadadasgarcas.com>. Acessado dia 15/03/2010.

POUSADA DOS CHALÉS. Disponível em: <http://www.pousadadoschales-tapera.com/>. Acesso em 05/03/2010.

REDE VERSARE. Disponível em: [www.redeversare.com.br](http://www.redeversare.com.br) .Acessado dia 10/11/2009.

SOL MELIA HOTELS. Disponível em: [pt.solmelia.com/](http://pt.solmelia.com/) Acessado dia 15/01/2010.

TERRAZO HOTEL. Disponível em: <http://www.terrazohotel.com.br/>. Acessado dia 05/03/2010.

TRANSAMERICA FLATS. Disponível em: <http://www.transamericaflats.com.br/>. Acessado dia 20/01/2010.

VIA PARK FLAT SERVICE. Disponível em: <http://www.viaparkflat.com.br>. Acesso em 15/03/2010.



**APÊNDICE A: O MODELO PROPOSTO PARA AVALIAÇÃO DA  
QUALIDADE DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM SOB A PERCEPÇÃO  
DOS HÓSPEDES.**

## AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UM ESTABELECIMENTO DE HOSPEDAGEM

Nome:  Idade:  Gênero:  M  F Cargo/Setor:

Escolaridade:  Ensino fundamental  Ensino médio  Ensino superior  Pós - graduação

Você frequenta este estabelecimento  1 vez por semana (ou mais)  1 vez por mês  1 vez em seis meses  1 vez por ano

**Avalie a IMPORTANCIA de cada item para a qualidade deste estabelecimento. Itens mais importantes recebem mais pontos.**

<b>Preço (valor cobrado em relação ao que é oferecido)</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>TV</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Telefone</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Internet</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Frigobar</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Ar condicionado</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Ambiente/quarto visivelmente agradável</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Banheiro visivelmente agradável</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Cofre</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Cama confortável</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Fachada visivelmente agradável</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Inst. internas visivelmente agradável</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Elevador/ Escada</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Piscina</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Sauna</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Sala de convenções</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Academia</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Adaptação para deficientes físicos</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Competência do funcionário</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Velocidade de atendimento</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Atmosfera/ Atendimento</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Serviço de lavanderia</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Serviço de quarto (limpeza e arrumação)</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante
<b>Café-da-manhã (cardápio variado)</b>	Nada Importante   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Importante

Indique o seu **GRAU DE SATISFAÇÃO** com o serviço prestado por um estabelecimento de hospedagem em relação a cada item. *Caso não deseje ou não seja capaz de avaliar um item, marque N.A. (Não Avaliado).*

<b>Preço (valor cobrado em relação ao que é oferecido)</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>TV</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Telefone</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Internet</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Frigobar</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Ar condicionado</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Ambiente/ quarto visivelmente agradável</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Banheiro visivelmente agradável</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Cofre</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Cama confortável</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Fachada visivelmente agradável</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Inst. internas visivelmente agradável</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Elevador/ Escada</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Piscina</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Sauna</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Sala de convenções</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Academia</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Adaptação para deficientes físicos</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Competência do funcionário</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Velocidade de atendimento</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Atmosfera/ Atendimento</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Serviço de lavanderia</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Serviço de quarto (limpeza e arrumação)</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito
<b>Café-da-manhã (cardápio variado)</b>	N. A.	Muito Insatisfeito	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Muito Satisfeito