

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE EM HOTELARIA: ESTUDO DE
CAMPO EM UMA REDE DE HOTÉIS DE JUIZ DE FORA**

DANILO GUIMARÃES DOS SANTOS

JUIZ DE FORA
2017

DANILO GUIMARÃES DOS SANTOS

A CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE EM HOTELARIA: ESTUDO DE CAMPO
EM UMA REDE DE HOTÉIS DE JUIZ DE FORA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado pelo acadêmico Danilo Guimarães dos Santos ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Charlie Hudson Turette Lopes

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2017

LISTA DE SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

APPCC: Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle

CIPA: Comissões Internas de Prevenção de Acidentes de Trabalho

CQ: Controle de Qualidade

DMAIC: *Define, Measure, Analyse, Improve e Control*

EMBRATUR: Instituto Brasileiro de Turismo

FNRH: Ficha Nacional de Registro de Hóspedes

GE: *General Electric*

GQ: Garantia da Qualidade

HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Point

Inmetro: O Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

ITIL: Information Technology Infrastructure Library

ISO: *International Organization for Standardization*

MTur: Ministério do Turismo

PDCA ou Ciclo de Deming 1: P (*Plan*), D (*Do*), C (*Control*), A (*Act*)

SBClass: Sistema brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem

SBM: Sociedade Brasileira de Metrologia.

SGA: Sistema de Gestão Ambiental

SGQ: Sistema de Gestão da Qualidade

SGS: Sistema de Gerenciamento de Serviço de Tecnologia da Informação

SGSA: Sistema de Gestão da Segurança dos Alimentos

SGSTI: Sistema de Gerenciamento de Serviço de Tecnologia da Informação

SOCMH: Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem

SWOT: *Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats*

TQM: *Total Quality Management*

UH: Unidade Habitacional

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparação entre ISO 9001, SBClass e SOCMH.....	42
Tabela 2: Diferenças entre ISO 14001, SBClass e SOCMH.....	43

RESUMO

Este estudo disserta sobre as adaptações adotadas, ou exigidas, no setor da hotelaria para estabelecer um padrão de qualidade que diferencie os estabelecimentos. Em decorrência de eventos como a Copa do mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016, sediados no Brasil, foram incorporados padrões internacionais de qualidade aos já existentes para hospedar o crescente número de turistas. Tais padrões da qualidade são determinados pelo governo, na forma da classificação por estrelas, certificados ISO e pelas ferramentas da qualidade que servem como base para esses certificados. O trabalho tem como objetivo analisar o processo de implementação de certificações de qualidade em um hotel em Juiz de Fora que implantou a ISO 9001 e ISO 14001. Foi realizada pesquisa de campo na forma de entrevista que, aliada aos pressupostos teóricos, evidenciou uma constante tendência de adaptação do setor hoteleiro na adoção dos padrões de qualidade, conforme os interesses da marca. É questionado ainda o impacto das certificações no *marketing* do hotel e na percepção da marca pelo cliente.

Palavras- chave: Controle de qualidade. Gestão. Hotelaria.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1	Gestão da Qualidade Total.....	9
2.2	Qualidade em Serviço	12
2.3	Certificações e Sistemas de classificação	15
2.3.1	A história da hotelaria	19
2.3.2	O antigo Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem.....	20
2.3.3	SBClass: Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem	23
2.3.4	ISO 9001	26
2.3.5	ISO 14001	28
2.3.6	ISO 20000 E ISO 22000.....	32
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	35
4	ESTUDO DE CAMPO.....	37
4.1	A Empresa.....	37
4.2	Serviços ofertados e instalações.....	37
4.3	Adoção da ISO.....	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
6	REFERÊNCIAS	47
7	APÊNDICE	50

1 INTRODUÇÃO

O mercado hoteleiro é crescentemente competitivo em decorrência das exigências dos hóspedes que, ao escolher um estabelecimento, buscam ter suas expectativas correspondidas e até mesmo superadas. Para atender a essas necessidades dos clientes e permanecerem no mercado, as empresas hoteleiras investem na qualidade da prestação dos serviços oferecidos, um diferencial que requer bastante atenção dos empreendedores com relação a diversos detalhes percebidos pelos hóspedes.

Diante deste contexto, como é possível avaliar as formas de organização e gestão do segmento hoteleiro? De que forma a escolha por um certificado de qualidade pode contribuir para a marca da empresa?

A escolha do Brasil como país sede de dois grandes eventos esportivos mundiais: a Copa do Mundo de 2014 - vigésima edição do torneio de futebol masculino organizado pela Federação Internacional de Futebol (FIFA) com doze cidades-sede – e os Jogos Olímpicos de 2016 - envolvendo competições de 42 modalidades esportivas no Rio de Janeiro – motivou uma série de adaptações ao setor hoteleiro, que buscou a incorporação de padrões internacionais de qualidade aos já existentes como estratégia para hospedar o crescente número de turistas.

São variados os modelos de organização existentes, todos com o intuito estabelecer uma empresa estruturada e equipada, capaz de manter a execução contínua de uma tarefa de modo eficiente por um longo período. Tais padrões da qualidade são determinados pelo governo, na forma da classificação por estrelas, certificados ISO e pelas ferramentas da qualidade que servem como base para esses certificados. Cabe ao gestor, no entanto, habilidade para selecionar o sistema de classificação que melhor se adeque ao modelo da empresa.

Esse trabalho tem como objetivo geral mostrar, por meio de pressupostos teóricos e de uma pesquisa de campo, a importância da escolha adequada de um sistema de certificação para a implantação de projetos de melhoria na hotelaria envolvendo a gestão da qualidade e gestão ambiental. Foi feita pesquisa de campo por meio de entrevista em um hotel localizado em Juiz de Fora/MG, buscando analisar o processo de implementação de certificações de qualidade na rede de hotéis e os benefícios percebidos pelo gestor após a implementação. Como objetivos específicos, o trabalho busca compreender as motivações da empresa escolhida na predileção por determinados sistemas de classificação. Outro propósito seria entender a influência dessa escolha no *marketing* do hotel e na percepção da marca pelo cliente. Por fim, o trabalho traz como objetivo específico adicional a discussão de perspectivas futuras quanto ao aperfeiçoamento da gestão e um breve comentário sobre possibilidade de adesão a novos certificados para o estudo de caso em questão.

Assim, procurou-se com este trabalho evidenciar as alternativas de projetos de melhoria disponíveis no mercado de hotelaria, analisando os impactos e benefícios das ISO 9001 e ISO14001 sobre o processo de gerenciamento do hotel e estabelecer relação entre *marketing* e certificações.

O trabalho está estruturado em cinco partes, incluindo esta introdução, o referencial teórico apresenta a gestão da qualidade, a gestão dos serviços e as certificações estabelecidas pelo os requisitos técnicos estabelecidos pelo Inmetro, pelo Ministério do Turismo e pela *International Organization for Standardization*. Em seguida, é apresentada metodologia da pesquisa de campo com o hotel em Juiz de Fora, MG. No capítulo seguinte, são apresentados resultados e discussões do estudo de campo e, por último, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da Qualidade Total

A Administração da Qualidade Total (TQM- *Total Quality Management*) é, possivelmente, a abordagem mais significativa com relação ao aprimoramento da gestão de operações. Popular em qualquer área da economia, ela descreve como as operações e processos devem ser organizados e melhorados (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON; 2002).

Slack, Chambers e Johnston (2002) definem TQM como o modo de agir e pensar sobre a produção e os serviços prestados. Particularmente, o autor preocupa-se com o atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores, com a inclusão de todas as partes e de todos os membros da organização e com a análise de todos os custos relacionados com a qualidade. Além disso, é necessário fazer "acertar de primeira" enfatizando a construção da qualidade desde o design, em vez de apenas inspecionar; desenvolvendo sistemas e procedimentos que apoiem qualidade e melhoria contínua.

Segundo Mello *et al* (2009), a gestão da qualidade possui crenças ou regras fundamentais e abrangentes para conduzir e operar uma organização, com o objetivo de melhorar continuamente seu desempenho a longo prazo, pela priorização do atendimento aos clientes ao mesmo tempo que sugere novas necessidades a serem atendidas para às partes interessadas. Para Slack, Chambers e Johnston (2002), a administração da qualidade total tem foco na habilidade de produzir e entregar produtos e serviços que o mercado requer no curto ou longo prazo. Ela pode ser vista como a extensão lógica da maneira em que a prática da qualidade tem progredido, já que a qualidade era atingida por inspeção que separava os defeitos percebidos antes da entrega. Com o tempo o conceito de Controle de Qualidade (CQ) desenvolveu uma abordagem mais sistemática não apenas para detectar, mas também para tratar os problemas de qualidade. Em seguida a Garantia da Qualidade (GQ) ampliou a

responsabilidade da qualidade ao incluir outras funções, além das operações diretas. Também tornou crescente o uso de técnicas estatísticas mais sofisticadas para a qualidade (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Para Mello *et al* (2009), as empresas precisam de seus clientes e é imprescindível que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, a seus requisitos e que procurem exceder suas expectativas. Slack, Chambers e Johnston (2002) reitera a mesma visão ao afirmar que os consumidores não são vistos como externos à organização, mas sim como sua parte mais importante. E para atender bem a seus clientes, a organização precisa estabelecer a ideia de que todos os seus componentes contribuem para a satisfação desses consumidores e fazer desta uma prioridade em cada uma das áreas. Para tal, é de crucial importância implementar um programa de qualidade e assim melhorar o controle sobre as finanças, treinamento e motivação dos funcionários.

Os líderes da organização são aqueles que estabelecem a unidade de propósitos e o rumo da empresa. A eles cabe a responsabilidade de criar e manter um ambiente interno, no qual as pessoas estejam totalmente empenhadas no propósito de atingir os objetivos do hotel (MELLO, 2009).

Os funcionários são fundamentais à qualidade do serviço oferecido, estando diretamente relacionados ao parecer final do cliente. Um único indivíduo envolvido em um processo de produção ou serviço pode disparar uma cadeia de eventos prejudiciais a ponto de os consumidores, ao final, identificarem como de má qualidade os produtos e serviços que chegam até eles. Por essa lógica, então, se todas as equipes têm o poder de prejudicar a qualidade, é destes também a capacidade de melhorá-la, não cometendo erros. Esperam-se também contribuições positivas do grupo em seu trabalho para que assim sejam realizadas melhorias na execução das tarefas e na organização como um todo. Ignorar a opinião dos

funcionários é o mesmo que desprezar sugestões daqueles que vivenciam e, portanto, conhecem em detalhes, as falhas no processo de produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Por outro lado, Slack, Chambers e Johnston (2002) ressaltam que outro importante quesito a ser avaliado trata das despesas de produção, que podem ser demasiadas e, portanto, devem ser cuidadosamente controladas. É necessário examinar custos e benefícios associados à qualidade. Tais gastos são vistos sob a perspectiva da avaliação e prevenção de problemas ao longo do processo produtivo e após sua fabricação, servindo como ferramenta na identificação de erros na operação interna e externa, detectados pelo consumidor.

Os sistemas de operação da empresa, tais como formulários, modelos e informações, devem se adequar à implantação da TQM para favorecer melhorias nos sistemas e procedimentos das organizações. A série ISO 9000 é um sistema comumente aderido e compõe um conjunto de padrões mundiais que estabelece exigências para os sistemas de administração de qualidade das empresas.

Evidentemente, nem todas as iniciativas de TQM lançadas pelas organizações geraram amplo impacto na melhoria de desempenho, contrariando as expectativas iniciais. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002), a avaria na performance do sistema se justifica pela dificuldade de aceitação das práticas estabelecidas ou de implementação iterativa do processo. Portanto, otimização do processo de produção requer contínua manutenção do controle de qualidade. A cada nova aplicação, a tendência é de que os erros restantes sejam eliminados, maximizando o desempenho.

2.2 Qualidade em Serviço

Grönroos (2009) define serviços como uma série de processos produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Muitas vezes há participação dos clientes nestes processos, avaliando a qualidade através da percepção de aspectos que afetam suas experiências.

A percepção do cliente é influenciada por sua interação com quem fornece o serviço e pelos resultados apresentados pelo prestador. A regra básica de administração hoteleira, apresentada por Saab e Daemon (2000) é simples e elucida a importância quanto ao tratamento com o cliente: “o bom hospedeiro é aquele que se coloca no lugar do hóspede”. O planejamento, na hotelaria, deve levar em consideração opiniões da parte mais importante e interessada do processo - o hóspede.

Em seu trabalho, Barbosa e Oliveira (2002) apresentam expectativas para as empresas no futuro, citando as visões de dois diferentes autores, Gonçalves (1997) e Ulrich (1998). O primeiro, sugere que a empresa do século XXI será organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. Com esse objetivo, deverá ser ágil e enxuta. Seus postos de trabalho exigirão melhor conhecimento do negócio e autonomia, de modo que as responsabilidades e habilidades na tomada de decisões serão delegadas aos funcionários da operação. Já o segundo considera que as atividades concernentes à área de recursos humanos passam a ser operacionais e estratégicas.

Saab e Daemon (2000) distinguem dois tipos de organização: a tradicional e a moderna. Na forma tradicional, a administração é centralizada e o hóspede está na base da pirâmide hierárquica, o que demonstra a falta de consideração com a opinião do consumidor. Há uma cobrança rígida à obediência hierárquica, suprimindo discussões, propostas e toda criatividade vindas das partes inferiores na hierarquia. As estruturas organizacionais prevalecem com setores e subsetores trabalhando de forma padronizada de acordo com suas especializações.

No modelo moderno, há uma inversão da pirâmide e a Presidência se torna a base, ratificando que a empresa se adapta aos desejos do cliente. A integração completa entre as diversas atividades e níveis hierárquicos da estrutura organizacional faz com que a diretoria, as gerências, os departamentos e setores deixem de ser hierárquicos e se tornem funcionais, ao definir responsabilidades.

A estrutura do modelo moderno é menor e flexível, visando maior agilidade. O empregado conhece melhor as atividades da empresa, o que permite rotatividade entre funções, quando necessário. Com relação ao processo de tomada de decisão, a responsabilidade tende a ser confiada a operação. As equipes de trabalho se tornam multidisciplinares e multifuncionais, sem marginalizar competências. Conseqüentemente, as empresas de serviços tornam-se mais eficientes e eficazes investindo continuamente no funcionário, utilizando programas de reconhecimento e remuneração, respeitando e valorizando as individualidades (SAAB; DAEMON, 2000).

Essas medidas, no entanto, devem ser vistas como um investimento em pessoas, que busca ampliar a comunicação, estabelecer confiança nos funcionários e estimular uma gestão participativa, com programas de capacitação. Não se trata de um custo, uma vez que a médio e longo prazos tais gastos se converterão em resultados efetivos é benéfico à performance da empresa (BARBOSA; OLIVEIRA, 2002).

Grönroos (2009) ressalta a importância do controle da expectativa criada sobre os serviços oferecidos pela organização. Ele afirma que “Caso o prestador de serviços gere altas expectativas junto ao cliente, mas não as corresponda, a imagem da empresa será prejudicada, ainda que o serviço prestado seja bom”.

Buscando entender do nível de satisfação do cliente com relação aos diferentes aspectos da qualidade de serviço, Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, e Leonard L. Berry

desenvolveram o SERVQUAL, um instrumento de pesquisa que avalia a opinião do cliente sobre 21 itens de percepção e uma série de itens de expectativas com relação a qualidade dos serviços (GRÖNROOS, 2009).

Stender *et al* (2013) explicam que é possível que a empresa não tenha o retorno esperado em termos de qualidade, seja por realizar gastos excessivos ou por falta de controle. No setor de hospitalidade, o controle dos processos de governança é a base para a gestão operacional de um empreendimento hoteleiro. Tais atividades são: o controle de materiais, a limpeza das Unidades Habitacionais (UHs), controle de lavanderia, manutenção da cozinha, dentre outras (STENDER *et al.*, 2013).

Tanto a medição quanto os processos de serviços de hospitalidade são necessários para entendimento e controle dos mesmos. Nas atividades de governança hoteleira, principalmente, por ser considerada o setor de um hotel o qual demanda maior esforço para manutenção de qualidade, com impacto direto sobre a satisfação dos hóspedes. Em hospitalidade, mais que produzir serviços de qualidade, é importante atender as necessidades do cliente e atender suas expectativas. Se possível, superá-las (STENDER *et al.*, 2013).

Ainda em relação ao serviço de hospitalidade, Grönroos (2009) propôs um método básico para monitorar os serviços e, possivelmente, reduzir o trabalho dos funcionários é executado a partir do estudo de tempos e movimentos. São analisados os tempos e a forma de execução das atividades e, a partir dos resultados obtidos, avaliam-se os movimentos que podem ser removidos ou melhorados no processo.

Para excluir movimentos desnecessários, os funcionários são treinados com o objetivo de executar seus processos de forma mais eficiente. Após o treinamento, são feitas novas medições para confirmar a melhoria na execução do processo.

Citam-se como exemplos da eliminação de movimentos inúteis e consequente substituição por outros mais eficazes a racionalização da seleção e do treinamento do pessoal contratado; melhoria do nível de eficiência do funcionário – produção diária; distribuição do trabalho para que não ocorram momentos em que haja excesso ou escassez de trabalho; constituição de uma base uniforme para escalonamento salarial e também base para estabelecimento de prêmios por aumento de produção e cálculo preciso do custo unitário dos produtos executados pelos funcionários. As melhorias descritas acima tornam possível o desenho de cargos, que consiste em especificar o conteúdo das tarefas relacionadas a cada posto e estabelecer relações com outros ofícios, isto é, a forma como planejar a sequência de execução das atividades e definir por quais cargos as tarefas passarão até que se obtenha o produto final (STENDER *et al.*, 2013).

2.3 Certificações e Sistemas de classificação

A Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT – define certificação como o processo no qual uma entidade de 3ª parte, que não está envolvida com a empresa, avalia se determinado produto atende a todas as normas técnicas estabelecidas. A avaliação ocorre por meio de auditorias no processo produtivo, na coleta e em ensaios de amostras. Atendendo todos os requisitos, que envolvem a implementação de modelos de qualidade como o PDCA e os seis sigmas, a empresa recebe a certificação e passa a usar a Marca de Conformidade ABNT.

A certificação, para a ABNT, tem como objetivo garantir ao cliente que a produção é controlada e que os produtos estão atendendo as normas técnicas continuamente. O processo de certificação da ABNT não é complexo ou limitado e pode ser obtido por qualquer empresa que demonstre, através de documentos, que seu processo produtivo é controlado.

A maioria dos modelos aplicados a esses projetos de melhoria, principalmente as normas ISO, de processos baseados em dados orienta-se nos passos introduzidos pela sequência PDCA, sendo eles: P (*Plan*) ou planejar, que estabelece os objetivos e processos necessários para entregar resultados de acordo com o projetado; D (*Do*) é a implementação do plano, executar o processo, fazer o produto; C (*Control*), checa os resultados e os compara com o esperado. A (*Act*), que se trata de tomar ações corretivas sobre as diferenças significativas entre os resultados reais e planejados (FELLISTOFA; SCHNEIDERS, 2005).

O ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de *Deming* 1, deve ser analisado em um contexto de melhoria contínua, num processo de ciclo fechado que retorna sempre ao ponto inicial: da ação, de volta ao planejamento.

Outro método, descrito por Fellistofa e Schneiders (2005) é o Seis Sigma. Assim como o PDCA, neste modelo a solução do problema é dada seguindo passos, definidos através do DMAIC (*Define, Measure, Analyse, Improve e Control*). Os modelos integram, de forma lógica, um conjunto de ferramentas para coleta de dados e informações necessárias para a execução de cada fase do método.

A implementação do Seis Sigma visa otimizar e melhorar seus processos, conseqüentemente, há uma redução tanto na produção de defeitos como também eliminação de oportunidades de erros. Erros estes que aumentam os custos dos serviços, além de desapontar os clientes, gerando insatisfação.

Stender *et al* (2013) descrevem como principais características do programa Seis Sigma a necessidade de envolvimento de todos os níveis gerenciais, a consistência do método de trabalho, o uso do raciocínio estatístico, ênfase na aprendizagem e capacitação, foco no cliente e principalmente o foco no impacto financeiro.

O Seis Sigma é utilizado em projetos focados em melhorar produtos, serviços e processos de negócios já existentes. Nele, são necessários cinco fases ou estágios básicos para se obter o desempenho Seis Sigma em um processo, divisão ou empresa. Essas cinco fases são conhecidas como: definir, mensurar, analisar, melhorar e controlar.

Segundo Lima e Santiago (2011), a definição do problema é feita a partir de opiniões de consumidores e objetivos do projeto. Trata-se da definição do escopo de um projeto para sanar o problema, formar uma base de dados.

Na segunda fase – mensurar – são mensurados os principais aspectos do processo atual e coletados dados importantes. Esta fase possibilita criar cenários comparativos para análise após a fase de Controle, comprovando as mudanças positivas que ocorreram.

A fase seguinte - análise dos dados - objetiva investigar relações de causa e efeito através de ferramentas estatísticas e não estatísticas. Certificando-se de que todos os fatores foram considerados, são determinadas quais são as relações, procurando a causa principal dos defeitos para que a correção tenha efeito definitivo.

Melhorar e otimizar o processo é o próximo passo, baseado na análise dos dados e na padronização do trabalho para criar um novo estado de processo. A organização é direcionada de acordo com resultados obtidos através da análise do problema.

Por fim: controlar. Deve-se controlar o futuro do processo para se assegurar que quaisquer desvios do objetivo sejam corrigidos antes que se tornem em defeitos, assim como o cumprimento das metas. São Implementados sistemas de controle como um controle estatístico de processo ou quadro de produções, monitorando continuamente os processos.

O DMAIC não é apenas de uma metodologia responsável pela solução de problemas, proporcionando a realização de novos processos, que possibilitam a redução de custos

operacionais a partir do treinamento da equipe e conscientização da correta utilização de materiais, criando controles que facilitem a gestão destes novos processos (STENDER *et al.*, 2013).

Para Stender *et al* (2013), o processo de criação de controles envolve:

- Definição de processos prioritários para a área de governança hoteleira do empreendimento em estudo;
- Medir os processos operacionais da área de governança para higienização, limpeza e arrumação das unidades habitacionais, além do tamanho da amostra de camareiras;
- Fazer análise estatística da medição do tempo de higienização, limpeza e arrumação das unidades habitacionais, para identificar perdas e padrões de execução em termos de quantidade de processos executados e qualidade da execução;
- Identificar oportunidades de melhorias através da eliminação das perdas identificadas, da gestão correta dos processos operacionais de governança hoteleira e aplicabilidade do padrão ABC de *Housekeeping*. O padrão ABC de *Housekeeping* é uma técnica que define a sequência lógica para realização da higienização, limpeza e arrumação de uma UH, fazendo com que a camareira realize todos os processos previstos em menor espaço de tempo, com menos retrabalho e de forma sequencial.
- E por fim identificar e definir ferramentas de controle da gestão de governança hoteleira adequadas para o empreendimento estudado.

2.3.1 A história da hotelaria

Hospedar pessoas é uma prática muito antiga e, segundo Duarte (1996), a classificação de categorias de hotéis de acordo com o número de estrelas teve origem nos países europeus. O problema dessa classificação, no Brasil, estava na forma como foram estabelecidos os requisitos: 70% deles relacionados aos aspectos construtivos, equipamentos e instalações e 30% aos serviços, um erro claro para um setor da economia que depende da qualidade do atendimento aos turistas.

Na visão de Castelli (2003), esse erro comprometeu a qualidade dos serviços prestados nos meios de hospedagem da época, refletindo no comportamento das gestões atuais. Segundo o mesmo, essa classificação tem o objetivo de dar ao cliente a oportunidade de escolha antecipada, de acordo com grau de conforto adequado a suas necessidades e com segurança em relação à qualidade dos serviços prestados no estabelecimento. Ademais, são definidos para a sociedade em geral quais os principais aspectos distinguem as diferentes categorias e tipos de hotéis, estabelecendo um padrão para os consumidores, os empreendedores hoteleiros e para fiscalização.

Duarte (1996) disserta brevemente sobre o histórico das classificações hoteleiras e afirma que a primeira foi implantada no Brasil sobre a administração do Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR. A partir de então foi elaborada uma planilha de avaliação, e a classificação era cedida de acordo com o cumprimento de cada estabelecimento aos requisitos propostos. Estes quesitos abrangiam a três áreas: os aspectos construtivos, instalações e equipamentos e serviços.

No entanto, em 1998, a EMBRATUR através da Deliberação Normativa nº 387, revogou essa matriz de classificação, cancelando o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem de Turismo. Ainda para Duarte (1996), um dos motivos para o

cancelamento deu-se pela baixa credibilidade que o sistema passou a ter, após muitos anos em vigor. Foi então elaborado um novo regulamento que estabelecia conceitos e normas para empresa hoteleira. Estas deveriam atender as normas estabelecidas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade (INMETRO), o agente operativo, normativo e fiscalizador do Sistema Brasileiro de Certificação.

Castelli (2003) apresenta o Regulamento e a Matriz de Classificação Hoteleira aprovada em 1998. Nesse antigo sistema de classificação os meios de hospedagem são classificados em quatro tipos: Hotel – H; Hotel Histórico – HH; Hotel de Lazer – HL; Pousada – P. E estes estabelecimentos eram classificados em cinco categorias: Luxo Superior – 5 estrelas; Luxo – 4 estrelas; Standard Superior – 3 estrelas; Standard Simples – 2 estrelas; Simples – 1 estrela.

2.3.2 O antigo Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem

A deliberação normativa número 429 de 23 de abril de 2002 estabelecia o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e Regulamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (SOCMH).

Nessa norma, considerava-se um meio de hospedagem o estabelecimento que fosse licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem; seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adotasse, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas neste regulamento e nas demais legislações aplicáveis.

Pelo regulamento, os meios de hospedagem ofereceriam aos hóspedes, no mínimo: alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidades Habitacionais (UH) específicas a essa finalidade; os serviços de portaria/recepção para atendimento e controle permanentes de entrada e saída; guarda de bagagens e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local

apropriado; conservação, manutenção, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos.

Quanto à posturas legais, exigia-se: licenciamento pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem, inclusive dos órgãos de proteção ambiental; administração ou exploração comercial, por empresa hoteleira; oferta de alojamento temporário para hóspedes, mediante adoção de contrato, tácito ou expresso, de hospedagem e cobrança de diária, pela ocupação da UH; exigências da legislação trabalhista, especialmente no que se refere a vestiários, sanitários e local de refeições de funcionários e Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho – CIPA.

Quanto aos aspectos construtivos, as edificações tinham que ser construídas ou expressamente adaptadas para a atividade; as áreas destinadas aos serviços de alojamento, portaria/recepção, circulação, serviços de alimentação, lazer e uso comum, e outros serviços de conveniência do hóspede ou usuário eram separadas entre si e, no caso de edificações que atendam a outros fins, independentes das demais; proteção sonora, conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e legislação aplicáveis.

As salas e quartos de dormir das UH dispunham de aberturas para o exterior, para fins de iluminação e ventilação; todos os banheiros tinham ventilação natural, com abertura direta para o exterior, ou através de duto; serviços básicos de abastecimento de água que não prejudiquem a comunidade local, bem como de energia elétrica, rede sanitária, tratamento de efluentes e coleta de resíduos sólidos, com destinação adequada; facilidades construtivas, de instalações e de uso, para pessoas com necessidades especiais.

Quanto a equipamentos e instalações, eram requisitos obrigatórios possuir: instalações elétricas e hidráulicas de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas 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.

Quanto a serviços e gestão portaria/recepção apta era obrigatório: permitir a entrada, saída, registro e liquidação de conta dos hóspedes, durante as 24 horas do dia; registro obrigatório do hóspede no momento de sua chegada ao estabelecimento, por meio de preenchimento da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes - FNRH, aprovada pela EMBRATUR; era preciso manter limpeza e arrumação diária da UH, fornecimento e troca de roupa de cama e banho, bem como de artigos comuns de higiene pessoal, por conta do estabelecimento.

Os serviços telefônicos prestados aos hóspedes eram de acordo com os regulamentos internos dos estabelecimentos e as normas e procedimentos adotados pelas concessionárias dos serviços, ou pelo poder concedente; 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.

Nas localidades não servidas ou precariamente servidas por redes de serviços públicos, a satisfação dos itens obrigatórios, cujo atendimento dependa da existência dessas redes, seria apreciada, caso a caso, pela EMBRATUR.

Os meios de hospedagem também deviam fornecer mensalmente, ao Órgão Estadual de Turismo competente, da Unidade da Federação em que se localizarem, o perfil dos hóspedes recebidos, distinguindo os estrangeiros dos nacionais e o registro quantitativo de hóspedes, com taxas de ocupação e permanência médias e número de hóspedes por UH.

É possível perceber que a norma antiga não especifica detalhes sobre as instalações do hotel e nem sobre diferentes tipos de hotéis, simplesmente mencionando que as instalações deveriam seguir o padrão ABNT ou definir suas próprias normas. Em outras palavras, não existia conformidade entre os hotéis.

2.3.3 SBClass: Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem

Recentemente coube ao Inmetro a definição dos Requisitos de Avaliação da Conformidade para o SBClass, num novo modelo de referência para orientar as escolhas do consumidor com o objetivo de preparar o país para receber turistas na Copa do Mundo de 2014 e nas Olimpíadas de 2016.

O novo Sistema brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) foi elaborado através da parceria entre o Ministério do Turismo, o Inmetro, a Sociedade Brasileira de Metrologia – SBM e a sociedade civil, e é adotado como estratégia para o país aumentar a competitividade do setor. Para solicitar a classificação é obrigatório que o meio de hospedagem esteja com o cadastro válido no sistema Cadastur.

O sistema define procedimentos e critérios para que os meios de hospedagem obtenham a classificação oficial do governo brasileiro. O modelo atual foi desenvolvido a partir do estudo de caso de 24 países, seguindo o padrão internacional estabelecido como referência para serviços turísticos, e utiliza a classificação por estrelas como símbolo para identificar as categorias dos empreendimentos hoteleiros. A utilização do símbolo será exclusiva a empreendimentos submetidos ao processo de classificação do MTur (Ministério do Turismo) (INMETRO, 2011).

O SBClass, organizado pelo MINISTERIO DO TURISMO (2011) é dividido em sete matrizes que são: hotel (classificados de 1 a 5 estrelas), hotel-fazenda (1 a 5 estrelas), hotel histórico (3 a 5 estrelas), pousada (1 a 5 estrelas), resort (4 e 5 estrelas), cama e café (1 a 4 estrelas) e flat/apart hotel (3 a 5 estrelas). A classificação por nota em estrelas consiste em um conjunto de requisitos obrigatórios, que devem ser sempre cumpridos, e um grupo requisitos de eletivos, que os meios de hospedagem devem cumprir um mínimo de 30 % dos requisitos de cada matriz, correspondentes à sua categoria. Os requisitos estão divididos em três matrizes: infraestrutura, serviços e sustentabilidade. Alguns exemplos são a tomada de medidas permanentes para redução do gasto de energia, do consumo de água e emissão de ruídos.

A classificação é um instrumento de divulgação de informações claras e objetivas sobre meios de hospedagem, sendo um importante mecanismo de comunicação com o mercado. Possibilita a concorrência justa entre os meios de hospedagem do país e auxilia turistas, brasileiros e estrangeiros, em suas escolhas (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011).

Para fins dos tipos empregados, entende-se por meio de hospedagem:

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

De acordo com o Ministério do Turismo (2011), o Sistema Brasileiro de Classificação é de adesão e adoção voluntárias pelos meios de hospedagem. Os requisitos são divididos em mandatórios, ou seja, de cumprimento obrigatório pelo meio de hospedagem e eletivos, isto é, de livre escolha do meio de hospedagem, tendo como base uma lista pré-definida.

Para explicar a diferenciação por estrelas do sistema de classificação, serão mencionados os requisitos para classificação dos hotéis que, de acordo como o Ministério do Turismo (2011), são considerados hotéis os estabelecimentos com serviços de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária.

Assim sendo, existem os mais diversificados meios de hospedagem com requisitos diferentes na classificação por estrelas, que tem o objetivo de atender à diversidade do mercado turístico, podendo variar desde uma área para *camping* até um luxuoso *resort*. Conseqüentemente, cada um tem uma gestão específica adequada para o tamanho da operação, ou seja, a quantidade de Unidades Habitacionais, os serviços oferecidos, entre outros.

Todos os hotéis na classificação de 1 a 5 estrelas devem incluir em suas infraestruturas medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água, medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem, monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e como solucioná-las. Tais exigências refletem a atual preocupação com a sustentabilidade do negócio e a valorização da opinião hóspede. Hotéis com quatro e cinco estrelas devem incluir medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade, além do pagamento com cartão de crédito ou de débito (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011).

Considerando esses critérios, um hotel com uma estrela não representa falta de qualidade. Esse julgamento depende da relação custo-benefício percebida pelo hospede que pode preferir um hotel mais simples e econômico, ou superior e mais luxuoso.

2.3.4 ISO 9001

A NBR ISO 9001 é a versão brasileira da norma internacional ISO 9001 e estabelece esses requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização, não significando, necessariamente, conformidade de produto às suas respectivas especificações.

Para o Inmetro e o Comitê Brasileiro de Qualidade essa conformidade significa que seu fornecedor estabeleceu uma abordagem sistêmica para a gestão da qualidade e que a empresa está gerenciando seu negócio para que as suas necessidades sejam compreendidas, aceitas e atendidas de forma correta.

Cochran (2015) considera essa norma uma fórmula básica para administrar qualquer empresa, sendo flexível para que as empresas possam buscar o sucesso em sua área específica. Cochran (2015) também explica que a norma passou a considerar o gerenciamento dos riscos que envolve melhores práticas de infraestrutura, políticas e metodologias, voltadas para uma melhor gestão dos limites de risco aceitáveis para os funcionários e para a empresa.

Para implantar o SGQ é preciso primeiro analisar o ambiente interno e externo da organização para identificar os problemas que impedem seu sucesso. Um processo similar ao da matriz SWOT (*Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats*), que identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para definir o alcance do sistema.

A documentação exigida das empresas, segundo a NBR ISO 9001, são que a empresa tenha "procedimentos documentados" para as seguintes atividades:

Declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade; a existência de um manual da qualidade; documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos. É necessário manter registros devidamente organizados comprovando o controle de documentos; a ocorrência de auditoria interna; o controle de produto não-conforme; a tomada de ações corretivas; a adoção de ações preventivas. Esses procedimentos documentados devem ser controlados de acordo com os requisitos da seção.

A empresa deve ser capaz de fornecer evidência objetiva (não necessariamente documentada) de que seu SGQ foi efetivamente implementado. A abrangência da documentação do SGQ pode diferir de uma organização para outra devido ao tamanho da organização, tipo de atividades, à complexidade dos processos e suas interações e à competência do pessoal.

Maekawa *et al* (2013) explicam que ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) também é incorporado, com o objetivo de manter um ciclo de melhoria contínua dos padrões de gestão sempre elevando o desempenho a um grau superior.

A eficácia dos processos será alcançada por meio da melhoria nas especificações, do seu controle a partir de indicadores, do treinamento da mão de obra e da melhoria contínua do processo em si. Já os clientes ficarão satisfeitos porque os produtos e os processos produtivos deverão ser desenvolvidos com base na sua real necessidade (Maekawa, Carvalho e Oliveira; 2013).

Segundo Sampaio, Saraiva e Rodrigues (2009, *apud* Maekawa¹, Carvalho e Oliveira 2013) os benefícios da certificação estão diretamente ligados com as motivações para a implantação do SGQ, ou seja, quando as empresas se certificam principalmente devido a motivações externas, as melhorias obtidas são, em geral, de natureza externa. Por outro lado, as motivações internas levam a benefícios para toda a organização.

¹ MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M.; OLIVEIRA, O. J. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades.** Gestão & Produção. São Carlos, v.20, n.4, p.763-779, nov. 2013.

Quanto a tais benefícios este trecho explica:

(...) os benefícios internos podem ser relacionados às questões de eficiência e gerenciais. Os relacionados à eficiência são: redução de custos; melhoria da produtividade; redução de *setup*; redução de tempo de ciclo e tempo de parada de equipamentos; menores tempos de entrega; menores taxas de defeitos; redução de etapas desnecessárias de processos; eliminação de movimentações desnecessárias de produto/pessoal; e redução de reclamações dos consumidores. (SHIH, HUARNG e LIN, 1996 *apud* VLOEBERGHES, BELLENS, 1996; TERZIOVSKI, SOHAL, 2000; PINTO, CARVALHO e HO, 2008; SAMPAIO, SARAIVA e RODRIGUES, 2009; MAEKAWA² et al, 2013).

Quanto a alta direção ela tem que estar comprometida com o desenvolvimento, com a implementação e com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade. Ela deve comunicar a todos os níveis a importância de atender todos os requisitos dos clientes, estatutários regulamentares; garantir a disponibilidade de recursos; a direção deve redigir e publicar os objetivos da qualidade e baseado neles, traçar objetivos e metas para cada função; garantir a disponibilidade de recursos e conduzir as análises críticas pela direção (ISO 9001, 2015).

Com relação ao tratamento dos clientes a norma cobra da organização que tome providências eficazes para garantir a comunicação com o cliente. Dentre as comunicações possíveis, a ISO 9001 solicita: mecanismo para comunicar as informações do produto aos clientes. O processo para realimentação do cliente consiste em um mecanismo onde o cliente possa dar a sua opinião, crítica ou sugestão. E por último é exigido um processo de tratamento de reclamação de cliente para que as reclamações possam ser corrigidas (ISO 9001, 2015).

2.3.5 ISO 14001

Outro certificado que também pode ser adquirido pelos hotéis é a ABNT NBR ISO 14001:2015 que especifica os requisitos para um sistema de gestão ambiental que uma organização pode usar para aumentar seu desempenho ambiental. Esta Norma é destinada ao

² MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M.; OLIVEIRA, O. J. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades.** Gestão & Produção. São Carlos, v.20, n.4, p.763-779, nov. 2013.

uso por uma organização que busca gerenciar suas responsabilidades ambientais de uma forma sistemática, que contribua para o pilar ambiental da sustentabilidade.

As motivações para adoção dessa norma, segundo Oliveira e Pinheiro (2010), são a abertura de mercados domésticos e internacionais; a melhoria na gestão como um todo; o aumento da satisfação dos consumidores; a necessidade de adaptação à legislação específica de cada país; a padronização dos procedimentos de gestão ambiental nas operações internas; a redução do desperdício e economia de recursos utilizados no processo (redução de custos); a melhoria da imagem da empresa; o aumento da consciência ambiental na cadeia de suprimentos; desenvolvimento de procedimentos de produção limpa; o atendimento às pressões dos grupos externos e a melhoria na performance ambiental como um todo.

A ISO 14001 provê um guia para os requisitos do sistema de gestão tendo como base um modelo de melhoria contínua do tipo planejar-executar-verificar-agir. Este modelo, também é baseado no ciclo PDCA, e “o pressuposto básico desta abordagem é que, implantando melhorias ao longo dos processos de fabricação, a empresa desenvolveria melhores práticas de gestão ambiental e, como consequência, melhoraria seu desempenho” (AVILA; PAIVA, 2006).

A estrutura da norma ISO 14001:2015 é composta pela introdução; objetivo; referências normativas; termos e definições; requisitos do sistema de gestão ambiental (requisitos gerais, política ambiental, planejamento, implantação e operação, verificação e ação corretiva, e análise crítica pela administração); e orientações para o uso da norma (ISO 14001, 2015).

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é uma estrutura organizacional que permite à empresa avaliar e controlar os impactos ambientais de suas atividades, produtos ou serviços a médio e longo prazo. Ele promove ordem e consistência as ações da organização coordenando

os recursos, as responsabilidades e a contínua avaliação das atividades realizadas. O sistema é implantado em conjunto aos requisitos definidos pelo certificado ISO14000.

Esse sistema deveria seguir os seguintes princípios:

Para Johnson (1997) a empresa deveria possuir uma política ambiental, na qual a empresa estabelece suas metas e compromissos com seu desempenho ambiental prevenindo a poluição. Determinar se as atividades que estão de acordo com as leis ambientais. Incentivar o comprometimento com a execução de ações para atingir as metas e os objetivos ambientais estabelecidos na política ambiental. Encorajar o planejamento ambiental desde a aquisição das matérias primas até a distribuição dos produtos. Definir a disciplina a ser seguida no monitoramento e na utilização de indicadores que asseguram que as metas e os objetivos estão sendo atingidos, além de garantir que existem recursos suficientes para as atividades da empresa.

Outros princípios de Johnson (1997) são estabelecer e manter um programa de resposta no caso de emergências:

- Criação de um sistema operacional eficiente no controle e manutenção para garantir alta performance.
- Avaliar o impacto ambiental nos alvos das operações e buscar aperfeiçoamentos quando necessários.
- Realizar avaliações para revisão gerencial, assim o SGA pode ser revisado pela alta administração da empresa, para assegurar sua adequação e efetividade.
- Criar e manter comunicação frequente com os participantes das atividades internas e externas da empresa.

- E por fim, encorajar os clientes e fornecedores a adotar o SGA e assim minimizar o impacto da cadeia de produção sobre o ambiente.

O sistema de gestão ambiental, portanto, é uma estrutura padronizada, utilizada pelas empresas, para sistematicamente gerenciar as atividades que afetam o meio ambiente natural, pela integração de procedimentos e processos, envolvendo treinamento, monitoramento e registros. Estas atividades englobam pessoas, instrumentos e ações com o propósito de coletar e processar dados que possibilitem informações ambientais para gerenciamento e tomada de decisão (AVILA; PAIVA, 2006).

Um sistema de gestão ambiental disponibiliza um conjunto de ferramentas capazes de estabelecer mudanças por meio de mecanismos e técnicas ordenadas (RIDGWAY, 1999, *apud* AVILA e PAIVA, 2006) e é essencial para melhorar o desempenho e auxiliar na identificação e gerenciamento de obrigações e riscos ambientais (EPSTEIN e ROY, 1998, *apud* AVILA e PAIVA, 2006). Além disto, um sistema de gestão fundamentado em análise de sistemas e planejamento, responsabilidade organizacional e controles gerenciais pode apresentar maior grau de pró-atividade junto aos *stakeholders*³ (KLASSEN, 2001, *apud* AVILA e PAIVA, 2006) e pode ser uma ferramenta para compensar custos de melhoria de impactos ambientais e eliminar o *trade-off*⁴ entre ser competitivo ou apenas cumprir obrigações legais (AVILA e PAIVA, *apud* PORTER e VAN DER LINDE, 1995).

Com relação aos funcionários, os SGAs elevam o nível médio de educação da força de trabalho e colabora com a conscientização sobre as consequências dos atos individuais sobre o meio ambiente, além de desenvolver o senso de responsabilidade socioambiental do grupo e contribui para aumentar a precisão na execução das atividades através da facilidade na

³ *Stakeholders*: significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa.

⁴ *Trade off*: expressão que define uma situação em que há conflito de escolha.

interpretação e entendimento da política ambiental e dos procedimentos escritos (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2010).

Com relação a alta direção, surge um maior comprometimento por meio da sua participação ativa nas decisões e eventos relacionados ao SGA, tais como: participação direta na elaboração da política e diretrizes ambientais; investimentos financeiros na área da GA; apoio às decisões do comitê de gestão ambiental; incentivo à parceria do SGA com a área de gestão de pessoas; incentivo (reconhecimento e premiação) de ideias para o SGA pelos funcionários; participação ativa nas decisões e eventos relacionados ao sistema; e frequência e qualidade da troca de informações sobre o SGA (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2010).

Em relação à questão ambiental, o treinamento tem papel fundamental, pois possibilita suscitar continuamente o interesse e a atenção dos funcionários para a importância do tema na empresa, desenvolver cada vez mais suas habilidades e conhecimento em aspectos que afetam diretamente o desempenho ambiental da organização (precisão na execução das atividades, conservação e manutenção de equipamentos, racionalização no uso de água, energia elétrica, combustíveis, etc.) e desenvolver lideranças que possam auxiliar na eficácia dos processos do SGA (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2010).

2.3.6 ISO 20000 E ISO 22000

Outros certificados são possíveis para a hotelaria, como a ABNT NBR ISO/IEC 20000-1:2011, segundo o catálogo da ABNT 2011, que é parte da ABNT NBR ISO/IEC 20000, é uma norma de sistema de gestão de serviços (SGS). Ela especifica os requisitos para um provedor de serviço planejar, estabelecer, implementar, operar, monitorar, analisar criticamente, manter e melhorar um SGS. Os requisitos incluem o desenho, transição, entrega e melhoria dos serviços para cumprir os requisitos do serviço.

Para uma empresa que trabalhe com TI, possuir um certificado de qualidade de serviço de Tecnologia da Informação internacionalmente reconhecido já é um grande benefício, pois parceiros e clientes confiarão mais em uma empresa certificada. A metodologia aplicada pela norma também torna os profissionais de TI mais proativos em outros assuntos da empresa, além do tecnológico. A implementação do SGSTI também infere positivamente no custo-benefício dos serviços de TI e reduz os custos com auditorias (SELM, 2008).

Para alcançar esse objetivo, a norma trabalha com uma metodologia muito conhecida: o PDCA. Essa metodologia traz exatamente esses princípios: planejar os objetivos a serem alcançados, implementar as ações planejadas, avaliar as ações realizadas e agir de modo a melhorar o que já foi planejado (SELM, 2008).

Ademais, segundo o manual ISO/IEC 20000 da Van Harem *publishing*, é necessário que todas as operações sejam controladas pelo sistema de gestão de serviços, equipado com hardwares, softwares, sistemas, PCs, etc. A ISO 20000 exige que ocorra a melhora constante do processo como na ISO 9000 (SELM, 2008).

Além de todos esses benefícios, a implementação da norma faz com que a empresa busque sempre melhorar os seus sistemas de gerenciamento. A ISO/IEC 20000 é compatível com as outras normas de Gestão, como a ISO 9001 e também com a Biblioteca de Infraestrutura de TI (ITIL) (SELM, 2008).

Outro certificado que pode ser adotado é a ABNT NBR ISO 22000:2006 Versão Corrigida é a especificação dos requisitos para o sistema de gestão da segurança de alimentos, onde uma organização na cadeia produtiva de alimentos precisa demonstrar sua habilidade em controlar os perigos, a fim de garantir que o alimento está seguro no momento do consumo humano.

“Esse certificado está associado a Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), em inglês Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP), sendo que o certificado foi desenvolvido a partir da APPCC” (ARVANITTOYANNIS, 2009).

Segundo Arvanitoyannis (2009), esse padrão se tornou necessário internacionalmente devido as doenças causadas por alimentos contaminados, tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento, além dos custos envolvendo tratamento e compensação para as vítimas.

Segundo Santos *et al* (2012), este instrumento é dividido em cinco partes relativas ao Sistema de Gestão da Segurança dos Alimentos (SGSA): requisitos do sistema de segurança alimentar; requisitos de gestão da segurança alimentar; requisitos de recursos de segurança alimentar; requisitos de execução da segurança alimentar; e os requisitos de confirmação de segurança alimentar. Ela pode ser adotada por todas as organizações nessa área, independentemente do tamanho, e é extremamente importante para as empresas que buscam o reconhecimento de terceiros ou de certificação de seu sistema de gestão da segurança alimentar.

Para simplificar a obtenção desse certificado “A ISO 22000 foi planejada para ser compatível com a ISO 9001 e as companhias que já possuem ISO 9001 tem facilidade para obter a ISO 22000, mesmo que a ISO 9001 não trate especificamente de alimentos” (ARVANITTOYANNIS, 2009).

Santos *et al* (2012) explicam a certificação é essencial para o global reconhecimento, rastreabilidade e responsabilidade. No Brasil, o mercado está crescendo e tornando-se internacional. Muitos eventos internacionais serão realizados no país nos próximos anos e as empresas certificadas com padrões reconhecidos serão mais competitivas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho, optou-se por um levantamento bibliográfico para compor a base científica na fundamentação teórica, tendo como referencial, artigos científicos, livros, teses, e leis que abordam o tema.

A partir do referencial teórico, foi desenvolvido o estudo de campo. A abordagem utilizada no estudo de caso é uma investigação exploratória – realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2000). Enquanto a análise dos dados será de natureza qualitativa – foca no caráter subjetivo do objeto estudado, as suas particularidades e experiências individuais, por exemplo – buscando compreender os fenômenos a partir do ponto de vista do entrevistado (SALOMON, 1999).

Foi feita entrevista aberta – relato entre informante e pesquisador no qual são introduzidos tópicos amplos permitindo que o entrevistado se manifeste livremente – com o gestor de um hotel localizado em Juiz de Fora que possui as certificações ISO 9001 e ISO 14001. O processo ocorreu entre os meses de novembro de 2016 a fevereiro de 2017, inicialmente o contato sendo feito por telefone e as informações transcritas manualmente. Em um segundo momento, houve reunião presencial do autor junto ao entrevistado na recepção do hotel. As informações foram coletadas por meio de um gravador.

O estudo de campo buscou lograr informações e conhecimentos para analisar o processo de implementação de certificações de qualidade na rede de hotéis e os benefícios percebidos pelo gestor após a implementação, assim como os fatores que influenciaram na definição pelos sistemas de classificação adotados na empresa e os produtos dessa escolha no *marketing* do hotel e na percepção da marca pelo cliente.

O entrevistado é um homem, fluente em inglês, graduado em Administração Hoteleira com MBA em Gestão Empresarial, que ocupa há nove anos o cargo de Gerente Geral de uma

rede de hotéis, tendo atuado na sede juiz-forana há pouco mais de um ano. Trata-se de um gerente com experiência na função e que participou de todo o processo de aquisição dos certificados, uma vez que o hotel em questão foi inaugurado há menos de dois anos.

A análise dos dados ocorreu mediante integração das informações obtidas em campo – motivações na busca pela certificação, detalhes sobre auditoria, custos e dificuldades de instalação, relação com os hóspedes entre outros – com o embasamento teórico, gerando discussões acerca dos tópicos discutidos na entrevista e sobre o posicionamento da empresa diante dos modelos de organização da gestão.

4 ESTUDO DE CAMPO

4.1 A Empresa

A empresa escolhida para este estudo de estudo de caso terá sua privacidade preservada, ela é parte de uma rede de hotéis que recentemente inaugurou uma nova unidade na cidade de Juiz de Fora/MG e que adota os padrões de qualidade ISO 9001 e ISO 14001.

O hotel faz parte de uma rede que começou a atuar no início da década de 1970, quando o grupo francês Accor, através da sua divisão de hotelaria, então chamada Accor Hospitality, resolveu ingressar no segmento de hotéis econômicos.

Surgia assim a marca do hotel escolhido, através de um padrão que permitia garantir acomodação consistente e serviço de qualidade, bem como gerar economias de escala significativas. Uma rede líder no segmento econômico na América Latina e na Europa, com mais de 1.000 hotéis em 61 países.

A unidade selecionada localiza-se nas proximidades do Aeroporto Francisco Alvarez de Assis, em Juiz de Fora, conhecido como “Aeroporto da Serrinha” e a 45 Km do Aeroporto Regional da Zona da Mata, além de ficar a 3,4 km do aeroporto de Juiz de Fora onde são operados os voos regulares para a cidade.

4.2 Serviços ofertados e instalações

O hotel possui 144 apartamentos com ar-condicionado e frigobar, além de oferecer gratuitamente *wi-fi* e estacionamento para os hóspedes. O restaurante oferece café da manhã, almoço, jantar e também bar aberto 24 horas. Trata-se de um hotel 100% não fumante.

São recebidos por mês em torno de 3000 hóspedes, o que representa 55% do total de ocupação possível. Os 22 colaboradores atuais garantem alto nível de serviços de sua categoria: recepção 24 horas, café da manhã das 4h ao meio-dia, refeições leves servidas 24h

no bar. Porém, há pretensão do gerente em atingir o quadro de 25 funcionários, justificado pelo fato da marca considerar ideal algo em torno de 0,2 empregados por apartamento (0,2x144). Para essa unidade, portanto, seriam necessários algo em torno de 29 funcionários.

Todos os quartos possuem banheiro, decoração moderna, piso de madeira, cama casal com edredom, ar condicionado, Internet e TV tela plana com canais internacionais. Dos 144 quartos, 8 são para pessoas com mobilidade reduzida, é oferecido uma cama adicional no quarto para criança e berço mediante solicitação.

4.3 Adoção da ISO

A adoção dos certificados ISO 9001 e ISO14001 foi estabelecida como uma das exigências para instalação de uma filial da franquia.

Quando questionado sobre o que é avaliado pelas certificações ISO ele explicou:

(...) Tudo! (...) a 14001 é mais “papelada” que a 9001. Avaliam se os sistemas ambientais estão funcionando, se eu estou realmente reciclando o lixo, fazendo o descarte correto, então eles pedem um pouco mais de documentação. Por exemplo: ali eu tenho um coletor de pilhas, eu preciso de uma empresa que dê um certificado de que eles fazem o descarte correto. O mesmo ocorre com o óleo. Tenho alguns laudos certificados que me garantem isso através das empresas que recolhem.

Quaisquer hotéis, independente do seu tamanho, geram muitos resíduos, desde embalagens (óleos, bebidas, etc.), restos de comidas dos restaurantes e *room-service*, resíduos de limpeza (produtos químicos, utilizados na lavanderia e limpeza dos quartos), restos de produtos utilizados na manutenção (fios, lâmpadas, aparelhos quebrados), além de outros lixos que agredem com veemência os recursos naturais como água, solo e o ar, ameaçando o meio ambiente e a saúde humana, como por exemplo o uso de pilhas. Isso justifica a preocupação ambiental dos sistemas de classificação e a exigência de comprovantes de descarte correto, gerando um processo gestor um pouco mais burocrático.

Quando questionado quanto aos custos para implementação dos certificados, o gerente explicou:

(...) Sim. Temos muitos custos principalmente com a ISO 14001, como lixeiras seletivas, coleta seletiva e interação com os colaboradores. Já na 9001, o custo maior é com a rede (de hotéis), consultorias e auditores. Para operação, também ficam os custos com registro do hotel.

A rede de hotéis incentiva um conjunto de iniciativas para implementar medidas ambientais para redução no consumo de água, de energia e implantação da coleta seletiva de resíduos. Quanto a qualidade do serviço, que é preconizada pelo hotel, o investimento se faz na formação de novos colaboradores que auxiliem nas medidas ambientais, o que ajuda a organizar as tarefas, desenvolver campanhas anuais de sensibilização das equipes e engajar fornecedores e clientes. Essas medidas geram custos, mas possibilitam que a unidade esteja de acordo com as exigências estabelecidas pela ISO 14001.

Foi questionada então a opção hotel pelo sistema de certificação ISO em detrimento da classificação por estrelas. Segundo o gerente:

(...) o hotel prefere as (certificações) ISO por causa da qualidade (dos serviços oferecidos). A classificação SBClass está mais ligada a metragem dos quartos, dessa forma o hotel poderia ser classificado como um hotel econômico.

A qualidade do serviço está inscrita na propaganda da marca, que dá atenção particular ao conforto dos quartos, à higiene e à totalidade dos serviços. Para reforçar esse ponto, a rede oferece o contrato “Satisfação 15 minutos”. Esse contrato estabelece que todos os hotéis da rede têm o compromisso de, caso haja algum problema com o hóspede, este será resolvido pelos funcionários o mais rápido possível, sem importar a hora do ocorrido. Caso a questão não seja solucionada dentro do prazo de 15 minutos, o serviço será por conta do hotel, sem custo algum para o cliente. A certificação ISO 9001 serve como garantia de que esse serviço realmente é cumprido na rede de hotéis.

Quando questionado sobre as auditorias, respondeu:

(...) Auditorias ocorrem de 6 em 6 meses, sendo que variam com a necessidade do hotel. Quando o hotel é novo, a necessidade é maior.

Sobre os benefícios percebidos com a obtenção dos certificados ISO, o gerente comentou:

(...) Olha, eu acho que entre os benefícios está a qualidade que você gera para o hóspede. A ISO representou exatamente isso que a gente vê, qualidade, procedimento, uma organização processualmente correta, porque a ISO faz com que você tenha um início, meio e fim, obtendo um processo padrão. Foi isso que ela representou para o hotel.

Como a ISO 9001 foca no processo, ela exige que a organização defina treinamento a padronização dos serviços junto aos funcionários.

A maior dificuldade para o gestor no processo de implantação foi:

(...)convencer os colaboradores a seguir as normas ISSO. Nós seguimos um programa específico de treinamento aplicado pelo gerente e vice gerente.

Quanto ao cuidado com os equipamentos do hotel e a correção de não conformidades, ele explicou:

(...) A manutenção dos equipamentos é preventiva e é cedo para correção de não conformidades, já que o hotel é novo.

A manutenção preventiva é realizada de maneira planejada e proporciona maior segurança para os clientes e colaboradores. Esse tipo de conservação é feito antes que uma falha aconteça. Um exemplo dessa prática pode ser na manutenção de equipamentos de proteção contra incêndio, que necessitam de reparos conforme períodos preestabelecidos, uma vez que extintores possuem data de validade. Essa manutenção deve ser realizada considerando as condições atuais da estrutura do estabelecimento.

O gestor precisa conhecer todos os equipamentos e instalações do hotel para realizar a manutenção preventiva. Dessa forma, é possível estabelecer prioridades considerando critérios como segurança, interferência na produtividade e qualidade e estabelecer assim uma estratégia de preservação. Conhecendo a estrutura do empreendimento, é possível agendar

inspeções, de acordo com as necessidades de cada equipamento, mediante *Checklist* elaborado com antecedência pelo gestor.

É esperado pelo gerente que estes certificados atraíam mais clientes para o hotel e para confirmar suas expectativas é realizada uma pesquisa de satisfação simples com os hóspedes.

Na visão do gerente do hotel apresentada na entrevista, a norma SBClass estabelece critérios de classificação que priorizam as medidas métricas do espaço físico das instalações, além de uma lista de serviços que devem ser fornecidos. Este é o argumento utilizado pelo gerente para justificar o desinteresse de um hotel econômico em adotar o sistema SBClass. De fato, a norma estabelecida pelo governo tem foco nos parâmetros métricos das instalações, que não estavam bem expressos na norma SOCMH, assim como padrões relacionados a qualidade do serviço.

A Tabela 1 apresenta uma comparação entre as normas ISO9001, SBClass e SOCMH. O certificado ISO 9001 aborda um tema importante, que não é mencionado pelas normas elaboradas pelo governo: o nível de capacitação dos funcionários, que está relacionado diretamente com a qualidade do atendimento. Os clientes se importam com a qualidade do atendimento e as grandes redes de hotéis investem em treinamento porque este é um ponto diferencial.

A dificuldade na implantação da ISO 9001, mencionada pelo o gerente entrevistado, trata-se de uma relutância inicial em treinar os funcionários, uma vez que não basta aceitar o treinamento, é preciso entender a razão dos procedimentos. E no caso do hotel analisado, a função de fornecer treinamento aos funcionários é desempenhada pelo gerente e vice gerente. Uma avaliação sobre a eficácia dos treinamentos pode ser feita através das auditorias.

Tabela 1: Comparação entre ISO 9001, SBClass e SOCMH

	Certificado ISO 9001	SBClass	SOCMH
Documentação	Exige documentos como a elaboração de um manual da qualidade, documentos especificando a política da qualidade e os objetivos da qualidade.	O hotel precisa comprovar que fornece todos os serviços obrigatórios. A documentação necessária para o planejamento, as operações e o controle do processo seriam mais importantes para hotéis com mais estrelas que buscam ofertar mais serviços por períodos de tempo maiores.	Exigia-se licenciamento pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem, inclusive dos órgãos de proteção ambiental; administração ou exploração comercial, por empresa hoteleira
Funcionários	Como a ISO 9001 foca no processo, ela exige que a organização defina se o funcionário tem capacitação apropriada, em que áreas devem ter treinamento, avaliação dos resultados dos treinamentos e a garantia de que os funcionários entendem a importância do treino.	A SBClass não estabelece pré-requisitos definidos com relação a capacitação ideal dos funcionários. Exigências da legislação trabalhista.	Exigências da legislação trabalhista, especialmente no que se refere a vestiários, sanitários e local de refeições de funcionários e Comissões de Prevenção de Acidentes de Trabalho – CIPA.
Instalações	Como a ISO 9001 é uma norma genérica que pode ser aplicada a todas as organizações ela não faz exigências relacionadas com a estrutura física da organização	A SBClass deixa claro qual o tamanho adequado e o que deve estar em cada unidade habitacional.	Tinham que ser construídas ou expressamente adaptadas para a atividade, sendo separadas entre si e no caso de edificações que atendam a outros fins; proteção sonora, conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e legislação aplicáveis.

Fonte 1: elaborada pelo autor

A ISO 14001 vai além das exigências da SBClass e do SOCMH, como apresentado na Tabela 2 uma vez que ela também estabelece e mantém comunicação frequente com os participantes das atividades internas e externas da empresa. Funcionários e fornecedores devem adotar o SGA e, assim, minimizar o impacto da cadeia de produção sobre o ambiente. O aspecto negativo de implementação da ISO 14001 são os custos para estabelecer essa estrutura no hotel, lixeiras adequadas e contato com os participantes, como é mencionado na entrevista.

Sobre a ISO 9001, o gerente comenta:

(...) A nossa 9001 não é voltada para o serviço e sim para a padronização interna do serviço, porém voltada para qualidade. Quando você padroniza todos os seus processos e aí no caso seriam serviços - por trás de um serviço tem muitos processos – isso é o que gera qualidade e reconhecimento de percepção da marca em toda a rede.

A fala do gerente ressalta o papel fundamental da ISO 9001 no processo de padronização interna dos serviços e, conseqüentemente, na percepção e consolidação da marca como um referencial de serviços de qualidade aos olhos do consumidor. Uma vez consolidada essa padronização, a ISO 9001 possui papel de manutenção da qualidade dos processos com os colaboradores da empresa, enquanto o certificado ISO 14001 requer interação com outras empresas para a comprovação da tomada de todas as medidas para garantir a sustentabilidade.

Tabela 2: Diferenças entre ISO 14001, SBClass e SOCMH

	Certificado ISO 14000	SBClass	SOCMH
Documentação	Realiza avaliações para revisão gerencial, para assegurar sua adequação e efetividade. Criar e manter comunicação frequente com os participantes das atividades internas e externas da empresa. E por fim, encorajar os clientes e fornecedores a adotar o SGA e assim minimizar o impacto da cadeia de produção sobre o ambiente.	Os documentos necessários são exigidos pela ABNT. Eles não são citados diretamente pela nova lei.	Os documentos necessários são exigidos pela ABNT. Eles não são citados diretamente pela nova lei.
Funcionários	Cria e mantém comunicação frequente com os participantes das atividades internas e externas da empresa. Funcionários, os clientes e fornecedores devem adotar o SGA e assim minimizar o impacto da cadeia de produção sobre o ambiente.	Os funcionários seguem as exigências da legislação trabalhista.	Os funcionários seguem as exigências da legislação trabalhista.
Instalações	Estabelece o sistema de gestão ambiental que é uma estrutura padronizada, utilizada pelas empresas, para sistematicamente gerenciar as atividades que afetam o meio ambiente natural.	Devem ter medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água, medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem.	As instalações elétricas e hidráulicas devem estar de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas e legislação aplicável

Fonte 1: Elaborada pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram citados ao longo do trabalho variados modelos de gestão de qualidade. A opção do hotel por um certificado de qualidade, seja ele qual for, sempre apresenta aspectos positivos e negativos para o negócio em sua implementação. Cabe ao gestor identificar o modelo que melhor se adeque ao estilo da empresa.

A escolha por um determinado modelo de gestão e qualidade na hotelaria parte do aspecto ao qual se deseja dar ênfase e deve ser feita mediante as características mais marcantes da marca do hotel, minimizando assim custos com grandes adaptações e valorizando o que o hotel tem de melhor. Os certificados ISO, por exemplo, são orientados para a garantia da qualidade e fornecimento dos serviços. Enquanto um sistema de classificação com enfoque ligado a indústria de alimentos, como a ISO 22000, imprime maior confiança ao cliente quanto ao restaurante do hotel. A ISO 14001 apresenta enfoque na sustentabilidade, com reaproveitamento de água e descarte adequado dos resíduos, uma preocupação com o aspecto ambiental do empreendimento. O sistema SBClass, por sua vez, enfatiza o que cliente pode esperar das acomodações, em termos de especificações voltadas para o espaço físico do hotel e uma lista dos serviços a serem fornecidos pelo estabelecimento.

As auditorias necessárias para a obtenção destes certificados possuem requisitos obrigatórios e são previsíveis, entretanto é comum o surgimento de imprevistos nas atividades diárias do hotel como a falta de energia elétrica, um defeito em um computador da recepção. O gestor deve, além de direcionar seus esforços aos pontos cobrados pelas normas, preocupar-se com uma questão essencialmente importante que seria atender aos clientes com qualidade, já que o mercado é competitivo em decorrência das exigências dos hóspedes que, ao escolher um estabelecimento, buscam ter suas expectativas correspondidas ou superadas.

Considerando a regra básica de administração hoteleira, apresentada por Saab e Daemon (2000) que é “o bom hospedeiro é aquele que se coloca no lugar do hóspede”, o cliente espera um ambiente seguro para si e seus pertences, e também dados pessoais, além de acomodações limpas. Também é esperado que os horários de funcionamento estejam bem definidos e o check-in seja simples e rápido. Grönroos (2009) ressaltou que “Caso o prestador de serviços gere altas expectativas junto ao cliente, mas não as corresponda, a imagem da empresa será prejudicada, ainda que o serviço prestado seja bom”, sendo esta razão para tamanha atenção aos detalhes, descritos minuciosamente nas auditorias, e que são respeitados e exigidos pela direção.

Uma vez consolidado o modelo de gestão e qualidade adotado pelo empreendimento, a tendência é de que o hotel adquira as qualidades estabelecidas pelos certificados e a marca se torne então, na visão do cliente, um sinônimo de qualidade. O hotel selecionado para esse estudo é reconhecido pela qualidade do atendimento, por ter aderido à ISO 9001 como exigência em todas as unidades da rede durante anos.

No estudo de campo, os custos de investimento na implementação do certificado ISO 9001 foram pagos pela rede de hotéis, mas coube ao gerente local da sede a coordenação dos processos para fornecer os serviços do hotel e o treinamento aos funcionários. O objetivo é fazer com que a equipe entenda a razão dos procedimentos, ao longo do treinamento. Isso dá sentido ao trabalho, ao estabelecer metas bem definidas e torna a organização processualmente correta, com a padronização dos processos.

Porém o controle de qualidade rígido gera efeitos similares aos da mecanização do trabalhador. Quando o processo é aperfeiçoado e está exatamente de acordo com o que é requerido pelas auditorias, o trabalhador tem que realizar suas tarefas em sua totalidade e da mesma maneira como foi treinado. A mecanização da atividade humana tira a possibilidade de o funcionário ser criativo ou flexível.

A ISO 14001 transmite a ideia de prevenção de danos ao meio ambiente e à saúde humana e é utilizada de forma estratégica pelo hotel para redução de gastos com água e energia, o que favorece a manutenção de um hotel econômico. A adoção desse certificado, porém, requer vínculo com outras empresas para a comprovação da tomada de todas as medidas relacionadas à sustentabilidade, como no caso do descarte de resíduos.

Visto que o objetivo da marca no estudo de campo era se estabelecer como uma rede de hotéis econômicos que fornece serviços de qualidade, conclui-se que a opção pelas ISO 9001 e 14001 foram boas escolhas iniciais. Isso não significa, no entanto, que a marca precise se ater a esses certificados, indefinidamente. Uma vez que haja consolidação da padronização em toda a rede, a marca poderia, por exemplo, optar por um certificado mais atual que se mostrasse condizente com os interesses da empresa, como a ISO 20000, que versa sobre sistema de gestão de serviços de tecnologia da informação.

Procurou-se com este trabalho evidenciar as alternativas de projetos de melhoria disponíveis no mercado de hotelaria, analisando os impactos e benefícios das ISO 9001 e ISO14001 sobre o processo de gerenciamento do hotel e estabelecer relação entre *marketing* e certificações. Foi possível perceber que normas ISO favorecem a qualidade dos processos que os funcionários executam e padronizam os atributos que as instalações devem possuir, enquanto afetam de forma indireta a imagem da marca e o *marketing* da empresa.

6 REFERÊNCIAS

- ARVANITOYANNIS, I. S. **HACCP and ISO 22000: Application to food of animal origin**. 1ªed. Hoboken: Blackwell Publishing Ltd, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001: Sistemas de gestão ambiental — Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 20000-1: Tecnologia da informação - Gestão de serviços. Parte 1: Requisitos do sistema de gestão de serviços**. Rio de Janeiro, 1986.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 20000-1: Tecnologia da informação - Gestão de serviços. Parte 1: Requisitos do sistema de gestão de serviços**. Rio de Janeiro, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 22000: Sistemas de gestão da segurança de alimentos - Requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos - Versão corrigida**. Rio de Janeiro, 2006.
- AVILA, G. J.; PAIVA, E. L. Processos operacionais e resultados de empresas brasileiras após a certificação ambiental ISO 14001. **Gestão & Produção**. São Carlos, v.13, n.3, p.475-487, set./dez. 2006
- BARBOSA, M. L. A.; OLIVEIRA, L. M. B. O Marketing interno como estratégia de gerenciamento dos recursos humanos em hotéis: Um estudo de caso na região metropolitana do Recife. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v.9, n.24, mai./ago. 2002.
- CASTELLI, G. **Administração hotelaria** 9ªed. Caxias do Sul: Educs, 2003
- COCHRAN, C. **ISO9001:2015 in plain english. Guia**. Paton Professional. EUA, out. 2015.
- DUARTE, V. V. **Administração de Sistemas Hoteleiros: conceitos Básicos** São Paulo: SENAC, 1996
- FELLISTOFA, A.; SCHNEIDERS, L.; SCHNEIDER, A. **Seis Sigma na hotelaria de Porto Alegre**. 2005. Monografia (Especialização em Administração hoteleira) - Faculdade SENAC de Educação em Turismo e Hotelaria, Porto Alegre, 2005.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- JONHSON, G. P. **The ISO 14000 EMS Audit Handbook**. Boca Raton: St Lucie press, 1997.
- LIMA, G. A. S. F.; EGITO, M. O. T.; SILVA, J. D. G. Utilização de informações de custos no processo gerencial: estudo comparativo entre a hotelaria do Estado do Rio Grande do Norte e a região nordeste, sob a ótica da gestão econômico-financeira. **Contabilidade & Finanças**. São Paulo, v. 15, n. especial, jun. 2004.

LIMA, J. A.; SANTIAGO, P. O. **Os primeiros conceitos da gestão da qualidade total**. XIV Encontro Regional de Estudantes de Biblioteconomia, Documentação, Ciência da Informação e Gestão da informação. São Luís do Maranhão, jan 2011.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M.; OLIVEIRA, O. J. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades**. *Gestão & Produção*. São Carlos, v.20, n.4, p.763-779, nov. 2013.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Meios de hospedagem terão novos meios de classificação. **Instituto Nacional de Metrologia de Qualidade e Tecnologia**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/noticias/verNoticia.asp?iacao=imprimir&seq_noticia=3247> Acesso em: 17 nov, 2015.

MELLO, C. H. P., SILVA, C. E. S., TURRIONE, J. B. e SOUZA, L. G. M. **ISO 9001: 2008 Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. 1ª ed. São Paulo. Editora: Atlas. 2009.

MINISTERIO DO TURISMO. **Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem**. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/>> Acesso em 26 de dez. 2015

OLIVEIRA, O.J; PINHEIRO, C. R. M. S. **Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas**. *Revista Gestão da Produção*, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 51-61, 2010

O QUE é certificação e como obtê-la? **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/certificacao/o-que-e>>. Acesso em: 12 mai, 2016.

O QUE significa a ABNT NBR ISO 9001 para quem compra? **Associação Brasileira de Normas Técnicas, Comitê Brasileiro da Qualidade CB-25**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/CB25docorient.pdf>>. Acesso em: 9 mai, 2016.

SAAB, W. G. L.; DAEMON, I. G. Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, n.23, dez. 2000.

SAAB, W. G. L.; DAEMON, I. G. Qualidade na Hotelaria: o papel de recursos humanos. **Gerência Setorial de Turismo**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, nº 23, dez 2000.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 412 p.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; RODRIGUES, A. G. **ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches.** International Journal of Quality & Reliability Management, v. 26, n. 1, p. 38-58, 2009.

SANTOS, L. L.; AKUTSU, R. C. C. A.; BOTELHO, R. B. A.; ZANDONADI, R. P. Food service compliance with ISO 14001 and ISO 22000. **Revista de Nutrição.** Campinas: Pontifícia Universidade Católica, v. 25, n. 3, mai./jun., 2012.

SELM, L. V. **ISO/IEC 20000: A introduction. Manual de boas práticas.** Van Harem publishing. Zaltbommel, 1ªed., p. 41, mar., 2008,

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JONSTON, R.; **Administração da produção.** 2ª Edição. EDITORA ATLAS S.A. São PAULO. 2002. 749 p

STENDER, G. H. C.; REIS, A. M.; JUNIOR, A. S. M.; DANTAS, M. J. **Análise e controle de processos operacionais hoteleiros através do seis sigma: um estudo de caso em um empreendimento de alto padrão na orla da zona sul do Rio de Janeiro.** IX Congresso nacional de excelência em gestão. Rio de Janeiro, jun. 2013.

STENDER, G. H. C.; SILVA, A. L. V. M.; JUNIOR, A. S. M.; DANTAS, M. J. **Metodologia de controle de processos operacionais de governança hoteleira.** IX Congresso nacional de excelência em gestão. Rio de Janeiro, jun. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa e administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

7 APÊNDICE

Perguntas realizadas para o gerente do hotel no estudo de campo

- 1- Quais as motivações para o hotel adotar as ISO 9001 e a 14001?
- 2- Tiveram muitos custos para se adequar a essas normas?
- 3- Quais foram as etapas necessárias para obter as certificações?
- 4- Houve alguma alteração no quadro de funcionários ou nos serviços oferecidos?
- 5- Existem auditorias? Já ocorreu alguma? Elas são diferentes?
- 6- Quais foram as dificuldades encontradas? Quais não-conformidades foram corrigidas?
- 7- Vocês possuem *checklist*? Como são treinados os funcionários?
- 8- Você espera aumento no número de hóspedes?
- 9- Já realizaram pesquisas de aprovação dos hóspedes?
- 10- Há quanto tempo você é gerente?
- 11- Há quanto tempo o hotel existe em Juiz de Fora?
- 12- Quantos funcionários o hotel possui?
- 13- Como é feita a manutenção do hotel?
- 14- O que as auditorias avaliam?
- 15- Quais os benefícios que você percebeu com a adoção das ISO?