

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

André Luiz Dall'Igna

**SERVIÇOS DE CONSERVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO EM HOTÉIS:
os critérios de decisão para a execução de melhorias nos hotéis de Porto Alegre**

Porto Alegre
2014

André Luiz Dall’Igna

**SERVIÇOS DE CONSERVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO EM HOTÉIS:
os critérios de decisão para a manutenção do padrão dos hotéis de Porto Alegre**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, modalidade profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Pascoal Filomena

Porto Alegre

2014

CIP - Catalogação na Publicação

Dall'Igna, André Luiz

SERVIÇOS DE CONSERVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO EM HOTÉIS:
os critérios de decisão para a execução de melhorias
nos hotéis de Porto Alegre / André Luiz Dall'Igna. --
2014.

117 f.

Orientador: Tiago Pascoal Filomena.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2014.

1. Hotelaria. 2. Qualidade. I. Filomena, Tiago
Pascoal, orient. II. Título.

André Luiz Dall'Igna

**SERVIÇOS DE CONSERVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO EM HOTÉIS:
os critérios de decisão para a manutenção do padrão dos hotéis de Porto Alegre**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, modalidade profissionalizante

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Ângela de Moura Ferreira Danilevicz

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula - UFRGS

Prof. Dr. Paulo Renato Soares Terra - UFRGS

Orientador: Prof. Tiago Pascoal Filomena - UFRGS

DEDICATÓRIA

*À minha amada esposa Gecilda e às minhas
queridas filhas Aline, Caroline e Andréa.*

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é o resultado da realização de um sonho profissional, que exigiu muita dedicação para chegar até aqui. A consequência deste empenho foi meu desenvolvimento pessoal e profissional, obtido através da leitura e pesquisas realizadas.

Por este motivo, agradeço a todos que auxiliaram no meu crescimento, entre eles: ao Guanabara Hotéis Ltda., na pessoa de seu diretor presidente, o Sr. Luiz Carlos da Silva Carvalho, que me incentivou e possibilitou meu afastamento do trabalho nas sextas e sábados, para que eu pudesse assistir às aulas do MBA Executivo Internacional.

Aos meus colegas do curso de mestrado, que me ajudaram em vários trabalhos em grupo e que conviveram comigo em nossa viagem de estudos na Europa. Aos professores do MBA, do HEC e da EADA pôr toda contribuição e dedicação para comigo e para com toda a turma.

Aos hotéis que concordaram em participar da pesquisa, pois sem eles este trabalho não seria realizado. Aos profissionais que dedicaram parte de seu tempo para responderem o questionário de pesquisa com a maior sinceridade e clareza possível.

Ao meu orientador Prof. Dr. Tiago Pascoal Filomena, pelas suas orientações, por sua dedicação e disponibilidade em me atender sempre que necessário.

A banca examinadora composta pelos professores, Prof. Dr. Antônio Domingos Padula, Prof. Dr. Paulo Renato Soares Terra e Profa. Dra. Ângela de Moura Ferreira Danilevicz, pela participação e em especial a Profa. Dra. Ângela por sua contribuição ao trabalho.

À minha família por compartilhar comigo a dificuldade de realizar um curso que exige muita dedicação e estudo. E, por fim, a Deus por ter chegado até aqui ao meu lado.

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo comparar os critérios da tomada de decisão dos administradores de hotéis em manter ou renovar seus hotéis, este estudo de caso exploratório observou os hotéis operados por cadeias hoteleiras e os hotéis administrados de forma independente. Através da revisão da literatura se estabeleceu que o produto hoteleiro é composto pelo prédio do hotel: suas instalações físicas, suas facilidades e pelos serviços prestados aos seus hóspedes. Abordou a possibilidade do negócio hoteleiro ser observado por duas óticas distintas, uma do investidor imobiliário e outra do operador hoteleiro, que buscam diferentes formas de remunerar o capital investido. As experiências vivenciadas pelos hóspedes, quando da utilização do hotel, podem ser positivas ou negativas e se observa que a manutenção hoteleira somente é percebida por sensações negativas, ou seja, quando o hóspede percebe a falha de algum equipamento. Para evitar estes momentos e manter o padrão de qualidade de seus empreendimentos, os hoteleiros precisam reinvestir continuamente em seu hotel, por isso estes gastos podem ocorrer tanto na conservação quanto na renovação do produto hoteleiro. A previsão financeira, para realização destas necessidades foram definidas como fundo de reposição de ativo, também conhecido como custo de manutenção da competitividade. A pesquisa analisou quatro hotéis executivos, da cidade de Porto de Alegre, no segundo semestre de 2013. Foram entrevistados os administradores dos hotéis que obtiveram o melhor e o pior desempenho de cada tipo de administração hoteleira, definidos através da média aritmética de dois sites de avaliação de hotéis. O estudo de caso comparativo teve duas etapas, na primeira foram comparados os hotéis do mesmo tipo de administração e na segunda foi realizado o estudo de caso comparativo entre os dois tipos de administração, hotel de rede e hotel independente, através do qual se constatou que o maior problema enfrentado pelos administradores é a execução do planejamento da manutenção do padrão de qualidade. Também foi verificada a dificuldade de integrar as ações de preservação do hotel ao planejamento do padrão, mas a deficiência presente em todos os hotéis participantes foi a tomada de decisão de quando se deve iniciar a modernização do hotel.

Palavras-chave: Manutenção. Renovação. Planejamento. Padrão de Qualidade. Hotel.

ABSTRACT

The present research aimed to compare the criteria used by the hotel managers to decide between keeping or renewing their hotels. This exploratory case study observed the hotels operated by hotel chains and hotels operated independently. The literature review established that the hotel service is compounded by the physical installation and facilities of the hotel and by the services provided to guests. Furthermore, it approached two views of the hotel business, one from the real estate investor and another by the hotel operator, who are both seeking different ways to profit from the invested capital. The experiences lived by the guests in the hotel can be negative or positive. Hotel maintenance is only noticed by the guests as a negative experience since it is only seen in correlation with flaws from some equipment. To avoid these moments and to keep the quality of the enterprise, the hotel manager needs to continually reinvest in the hotel, and these expenses happen both in maintenance and in hotel product renovation. The financial prediction for the achievement of these necessities was defined as asset replacement fund, also known as cost of competitiveness maintenance. The research analyzed four executive hotels from the city of Porto Alegre, in the second semester of 2013. Interviews were made with the managers from the hotels that obtained the best and the worst performance in each type of hotel management, according to the arithmetic averages of two hotel evaluation websites. The comparative case study had two stages and approached two types of hotel management – hotel chain and independent hotel. On the first stage, the hotels with the same kind of management were compared. On the second stage, hotels with different types of management were compared. It was found that the greatest problem faced by the managers is to execute the plan of quality standard maintenance. It was also observed the difficulty of integrating the hotel maintenance actions to the standard planning. However, the deficiency presented in all the interviewed hotels was the decision making about when the hotel upgrading should be initiated.

Key-words: Maintenance, Renovation, Planning, Quality Standard, Hotel.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro resumo da hotelaria no mundo.....	23
Figura 2 – Quadro resumo da hotelaria no Brasil.....	24
Figura 3 – Quadro classificação meios de hospedagem.....	29
Figura 4 – Quadro classificação conforme o porte.....	30
Figura 5 – Planejamento operacional da hotelaria.....	35
Figura 6 – A manutenção do hotel.....	40
Figura 7 – Quadro evolução da manutenção.....	41
Figura 8 – Relação das funções hoteleiras com a manutenção.....	42
Figura 9 – Comportamento dos dois tipos de manutenção.....	44
Figura 10 – Fluxo de manutenção preventiva.....	46
Figura 11 – Fluxo de manutenção corretiva.....	47
Figura 12 – Ciclo de vida de produtos.....	50
Figura 13 – Ciclo de reposicionamento.....	51
Figura 14 – Quadro renovação leve.....	53
Figura 15 – Quadro renovação substancial.....	53
Figura 16 – Quadro renovação visceral.....	53
Figura 17 – Quadro hierarquia de decisão.....	59
Figura 18 – Quadro estrutura do referencial teórico.....	63
Figura 19 – Quadro modelo padrão de análise.....	71
Figura 20 – Quadro modelo padrão de análise do hotel AB.....	77
Figura 21 – Quadro modelo padrão de análise do hotel DA.....	83
Figura 22 – Quadro modelo padrão de análise do hotel J.....	89
Figura 23 – Quadro modelo padrão de análise do hotel M.....	94
Figura 24 – Modelo de gestão da manutenção do padrão do hotel.....	96
Figura 25 – Quadro modelo comparativo entre gestões de manutenção.....	100
Figura 26 – Quadro modelo comparativo entre o planejamento de manutenção do padrão do hotel.....	103
Figura 27 – Quadro modelo comparativo entre as tomadas de decisões da renovação hoteleira.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores que Influenciam um Hóspede na Escolha de um Hotel....	18
Tabela 2 – Hotéis Cadastrados da Cidade de Porto Alegre.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

ADIT – Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e Turístico do Brasil.

AFNOR – Associação Francesa de Normas Técnicas.

ART – Anotação de Responsabilidade Técnica.

CADASTUR – Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que atuam no sistema de turismo no Brasil.

CEO – Diretor Executivo.

CTClass – Conselho Técnico Nacional de Classificação dos Meios de Hospedagem.

DRE – Demonstração de Resultado do Exercício.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro do Turismo.

ERP – Sistema Integrado de Gestão Empresarial.

FHORESP – Federação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Estado de São Paulo.

FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil.

FRA – Fundo de Reposição de Ativos.

LCC – Custo do Ciclo de Vida.

MTUR – Ministério do Turismo.

NBR – Norma Brasileira.

OS – Ordem de Serviço.

OTA – Agência de Viagens Virtual.

PH – Potencial de Hidrogênio.

SBClass – Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem.

SCP – Sociedade em Cotas de Participação.

SECOVI – SP – Sindicato da Habitação do Estado de São Paulo.

SNPTur – Secretaria Nacional de Políticas de Turismo.

TI – Tecnologia da Informação.

TV – Aparelho de Televisão.

UH – Unidade Habitacional.

Sumário

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	JUSTIFICATIVA	17
1.3	OBJETIVO GERAL	19
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.5	DELIMITAÇÕES DO TEMA	20
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	A INDÚSTRIA HOTELEIRA	21
2.1.1	Surgimento da Empresa Hoteleira	22
2.2	REGULAMENTAÇÃO OFICIAL	24
2.2.1	Meios de Hospedagem	24
2.2.2	Unidade Habitacional (UHS)	25
2.2.3	Empresas Hoteleiras	26
2.3	COMPOSIÇÃO DO MEIO DE HOSPEDAGEM	26
2.4	CLASSIFICAÇÃO HOTELEIRA	28
2.4.1	Classificação Oficial	29
2.4.2	Outras Classificações	30
2.5	MARKETING HOTELEIRO	31
2.6	QUALIDADE EM HOTELARIA	34
2.7	MANUTENÇÃO HOTELEIRA	37
2.7.1	Manutenção Preventiva	45
2.7.2	Manutenção Corretiva	47
2.7.3	Manutenção Preditiva	48
2.8	RENOVAÇÃO HOTELEIRA	49
2.9	CUSTOS DE MANUTENÇÃO	53
2.10	ORÇAMENTO DE MANUTENÇÃO E DE MODERNIZAÇÃO	56
2.11	PROCESSO DECISÓRIO	59
2.12	RESUMO REFERENCIAL TEÓRICO	61
3.	METODOLOGIA	64
3.1	MÉTODO DA PESQUISA	64
3.2	SELEÇÃO DOS HOTÉIS PARTICIPANTES DA PESQUISA	65

3.3	LISTA DE HOTÉIS DE PORTO ALEGRE	67
3.4	ENTREVISTAS	69
3.5	ANÁLISES DE DADOS.....	70
4.	RESULTADOS DA PESQUISA	72
4.1	HOTÉIS INDEPENDENTES	72
4.1.1	Hotel com baixo padrão de desempenho	73
4.1.2	Hotel com alto padrão desempenho	78
4.2	HOTÉIS DE REDE	84
4.2.1	Hotel com baixo padrão de desempenho	84
4.2.2	Hotel com alto padrão de desempenho	90
5.	ESTUDO COMPARATIVO	96
5.1	GESTÃO DA MANUTENÇÃO HOTELEIRA.....	96
5.2	PLANEJAMENTO E GESTÃO DA MANUTENÇÃO DO PADRÃO DO HOTEL	101
5.3	DECISÃO DE RENOVAÇÃO DO HOTEL	105
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
	APÊNDICE.....	113
	APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	116

1. INTRODUÇÃO

As empresas hoteleiras que atuam na cidade de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, e têm seus hotéis focados no segmento de turismo de negócio, costumam ter uma forte preocupação em manter o padrão de qualidade e posicionamento de mercado de seus empreendimentos. Isto porque a grande maioria dos hotéis deste segmento, normalmente, possui uma clientela formada por pessoas e/ou firmas que desenvolvem negócios frequentes na região onde o produto hoteleiro está estabelecido. Com isto uma parte considerável da clientela destes hotéis é fixa, embora com um comportamento sazonal adequado com as suas atividades. Usualmente estas pessoas tornam-se os principais clientes dos hotéis que operam no mercado de turismo de negócios.

O produto hoteleiro é composto por suas instalações físicas, pelas facilidades oferecidas e serviços prestados aos seus hóspedes. Este somatório de esforços determina a qualidade percebida pelo hóspede do hotel. Segundo Petrocchi (2002), pode-se definir que o estado de conservação de suas instalações, as condições de seus equipamentos e, também o estado geral de todo enxoval, são atributos que apenas representam fatores higiênicos, mas influenciam negativamente na decisão de escolha do meio de hospedagem, quando não atendidas as necessidades ou expectativas do hóspede.

A conservação do produto hoteleiro requer uma série de cuidados, conhecimentos técnicos diversificados e uma atenção constante com suas instalações, equipamentos, utensílios e materiais. Tanto os utensílios utilizados pelos colaboradores do hotel como aqueles utilizados por seus hóspedes, clientes e frequentadores devem ser bem conservados, como se pode observar nos trabalhos desenvolvidos por Linzmayer (1994) e Zanella (1995).

Os cuidados que os hotéis devem ter para manter suas instalações e equipamentos devem contar com processos claros e específicos, tanto nas ações preventivas como nas corretivas. Faz-se necessário o acompanhamento do mercado, comparando a manutenção do padrão de qualidade do empreendimento, estabelecido por seus investidores quando da concepção do produto hoteleiro. Observando se o padrão inicial que definiu vários critérios nos estudos de

viabilidade do negócio, ainda está adequado às necessidades atuais de seu público alvo. Esta comparação é muito importante à execução do planejamento de uma modernização do hotel.

Percebe-se, através das pesquisas realizadas por Asmussen (2004), que de um lado se encontram as grandes companhias hoteleiras, com todo seu *know-how*, mas com um processo decisório complexo, visto ter uma gama de pequenos investidores, e de outro a hotelaria independente, com uma tomada de decisão relativamente simples, mas em contra partida sem o *know-how* necessário. Este fator torna a tomada de decisão dos hotéis independentes, muitas vezes distanciada do posicionamento planejado na concepção do hotel, sendo observadas somente as melhorias visíveis em relação ao estado físico das instalações e equipamentos.

Através do estudo realizado por Hocayen-da-Silva e Teixeira (2010) é possível observar que os recursos internos, principalmente aqueles que dizem respeito à qualidade das instalações e equipamentos do hotel, são diferenciais competitivos. O estudo de caso comparativo, abrangendo a estratégia competitiva dos hotéis independentes da cidade de Curitiba, corrobora para a presente pesquisa, uma vez que estabelece que a decisão da manutenção do padrão do hotel ocorre em nível estratégico e envolve outros recursos internos, como os organizacionais e o recurso financeiro da empresa.

A percepção da necessidade de reparo ou de modernização de toda a estrutura, ou parte dela, deve anteceder as reclamações advindas pelas deficiências físicas do hotel. Para alcançar este objetivo, o hotel deve estabelecer um sistema eficiente de controle de ocupação e disponibilidade, e uma comunicação permanente entre os setores de governança, recepção, reservas e manutenção. Requer também, por parte do hotel, um criterioso acompanhamento financeiro capaz de prever, dimensionar e captar os recursos necessários para a realização dos reparos, como também para a continuidade da operação hoteleira, mesmo com a diminuição de sua capacidade ocupacional e consequente perda de faturamento.

A atividade hoteleira, almeja em seu dia a dia, um atendimento preciso e impecável. Esta situação não traz para o hotel uma diferenciação de mercado, mas garante a satisfação da necessidade básica de seu cliente, aquela necessidade que fez com que ele utilizasse os serviços de hospedagem oferecidos pelo hotel. Segundo Castelli (2006), embora todos os momentos da verdade sejam importantes, alguns deles são especiais. Esses momentos são denominados críticos e vitais. Desse modo, tal percepção justifica o cuidado necessário com as instalações e equipamentos fundamentais para atender às necessidades básicas de seu público alvo atual.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A pesquisa busca explorar e comparar como as empresas hoteleiras tratam as questões relacionadas a conservação, manutenção, modernização e revitalização das suas instalações e responder a pergunta: ‘Quando e quais são os processos e ferramentas utilizadas para a tomada de decisão de manter o posicionamento e o padrão de qualidade das instalações dos hotéis na cidade de Porto Alegre?’

1.2 JUSTIFICATIVA

A atividade hoteleira no estado do Rio Grande do Sul tem a característica de ser formada, em sua maioria por firmas familiares, muitas delas de pequeno porte. Essas empresas operam no ramo de hotelaria há muito tempo, no qual se encontram vários empreendimentos tradicionais ao redor do estado.

A hotelaria, por alojar pessoas que se deslocam e deixam seus lares dotados de todo o conforto necessário para satisfação das necessidades do homem moderno, deve-se adequar não apenas com as necessidades básicas e naturais de alojamento, mas sim com todas as necessidades trazidas por seu hóspede, como também com as suas expectativas. Inclusive os hotéis devem procurar surpreender seus hóspedes oferecendo instalações, serviços e facilidades que superem as necessidades e expectativas, para isto, continuamente o empreendimento deve ser atualizado e adaptado às novas tecnologias.

Segundo Lima (2003) a entrada de novas empresas hoteleiras, principalmente nesta última década, ocasionou um considerável aumento na competitividade do setor hoteleiro. Esta competitividade trouxe a profissionalização da gestão, da força de venda e diversificação de canais de distribuição, acirrando, ainda mais, a concorrência que motivou uma rápida migração de clientes para os novos hotéis. Além disso, alguns destes novos hotéis, são empreendimentos vinculados a redes hoteleiras internacionais que, além de todo seu *know-how*, tem em sua operação uma força de venda com parcerias e canais mundiais.

A hotelaria tradicional do estado do Rio Grande do Sul, por sua vez, ficou ainda mais exposta às deficiências de conservação e modernização de seus equipamentos, instalações e muitas vezes, até de seus enxovais e materiais de expediente hoteleiro. Observa-se em sites de avaliação de produtos hoteleiros, como *TripAdvisor* e *Booking*, vários hotéis tradicionais, sendo classificados como hotéis de baixa qualidade, uma vez que a maioria destes hotéis ocupava

posição de destaque em suas regiões por oferecerem instalações e serviços de primeira categoria até uma década atrás. Pode-se citar como exemplo o Reynolds Hotel, que fechou suas portas após a entrada de hotéis de rede em Caxias do Sul. De acordo com Angeli e Lage (2011), a renovação é uma necessidade dispendiosa e aqueles hotéis de grupos familiares que conseguiram sobreviver a este novo momento, entenderam o mercado e adaptaram ou adaptarão seus produtos.

Torna-se pertinente comentar o acidente fatal ocorrido em meados do mês de julho de 2012, no estado de São Paulo, em Águas de São Pedro, no Grande Hotel São Pedro. Este hotel é de categoria superior, administrado pelo SENAC e sedia uma das mais conceituadas escolas de hotelaria do país. No estabelecimento, uma menina de quatro anos faleceu após ser atingida pela viga de sustentação de um balanço no *playground*. Ela estava participando de brincadeiras juntamente com a equipe de recreação do hotel. Conforme divulgado pela edição *online* do site G1 (2012) ficou confirmado, após o laudo pericial, que o acidente fatal ocorreu por má instalação e por falta de conservação do equipamento. Este fato demonstra, com clareza, a fragilidade do sistema de manutenção em hotéis no país e a dimensão do perigo que esta situação causa a todo sistema turístico.

Segundo Petrocchi (2002, p. 54) “os fatores que mais desagradam o hóspede, são aqueles relacionados à manutenção e conservação do hotel”, conforme é observado na Tabela 1. O item que mais incomoda os hóspedes é o cheiro de mofo nos apartamentos, atingindo o primeiro lugar, com 70% dos 400 entrevistados. Em terceiro lugar estão os chuveiros, que possuem baixa pressão, com 60%, em quarto lugar está a falta de conforto da área de trabalho do quarto, com 58% e, em sexto, estão as deficiências de conservação nos apartamentos, com 42%.

Todos estes fatos diretamente relacionados ao serviço de manutenção dos hotéis demonstram o impacto que a má preservação proporciona ao hóspede, já que a satisfação dos clientes do hotel está relacionada diretamente às condições de suas instalações.

Tabela 1 – Fatores que influenciam um hóspede na escolha de um hotel

Fatores que incomodam o hóspede	Ocorrência nas respostas
Apartamento cheirando a mofo	70%
Falta de cortesia e profissionalismo do pessoal da recepção	64%
Chuveiro com baixa pressão na água	60%
Falta de cortesia e profissionalismo do pessoal de apoio	60%
Café da manhã com pouca variedade	58%
Área de trabalho pouco confortável no apartamento	58%
Demora excessiva no <i>Check out</i>	43%
Deficiências de manutenção no apartamento	42%

Fonte: Petrocchi (2002).

Este trabalho visa explorar e comparar como são planejadas e decididas, enfim gerenciadas as necessidades de manutenção, reparos e modernização dos hotéis, sob a ótica dos administradores de hotéis independentes e de redes, com e sem prédio próprio. Acredita-se que o entendimento e o esclarecimento das diferenças entre a gestão patrimonial destas empresas colaborem para a melhoria da gestão hoteleira, principalmente para aquela hotelaria ainda menos profissionalizada.

A pesquisa complementa a literatura hoteleira no que diz respeito à inter-relação do investimento, do posicionamento e do seu devido retorno alcançado através da continuidade da operação hoteleira, proporcionada pela satisfação de seus hóspedes, tornando o empreendimento capaz de gerar receita suficiente para remunerar todos os investidores e cumprir todos os reinvestimentos programados. Esta interligação de conhecimentos de áreas financeiras, contábeis, comerciais e operacionais requer uma pesquisa diversificada, variando as atividades econômicas e de negócio.

1.3 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem o objetivo geral de comparar o processo decisório da manutenção do posicionamento e do padrão de qualidade entre hotéis independentes e hotéis de redes, com alto e baixo padrão de desempenho.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os três objetivos específicos da pesquisa estão abaixo relacionados:

- I. Analisar se a gestão da manutenção do hotel está adequada à manutenção do padrão e do posicionamento do hotel.
- II. Identificar quando é planejada a manutenção do padrão de qualidade e do posicionamento de mercado do hotel.
- III. Investigar como e quando os administradores hoteleiros decidem renovar o empreendimento.

1.5 DELIMITAÇÕES DO TEMA

O estudo está restrito à comparação dos processos decisórios e operacionais de conservação e modernização entre hotéis que atuam no turismo de negócios na cidade de Porto Alegre.

A presente pesquisa se limita a pesquisar quatro hotéis da cidade de Porto Alegre. Esta situação poderia se complementar através de uma pesquisa quantitativa do tipo *Survey*, como uma evolução e complementação do presente estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa, é descrita a indústria hoteleira e relatada a história da hotelaria, conforme pode ser verificado na seção 2.1. A seção 2.2 transcreve a regulamentação oficial, enquanto a seção 2.3 aborda sobre a composição dos meios de hospedagem, sendo relatados a classificação e os tipos de hotéis na seção 2.4.

Em continuidade a seção 2.5, é conceituado ‘marketing hoteleiro’, principalmente o seu ‘p’ produto, enquanto a seção 2.6 descreve a qualidade em hotelaria. A seção 2.7 discorre acerca da conservação predial e hoteleira, abordando suas formas de gestão e tipos de manutenção.

A exposição sobre renovação hoteleira acontece na seção 2.8, e a explanação a respeito da gestão das despesas e dos custos de preservação e a definição da composição do orçamento são assuntos abordados nas seções 2.9 e 2.10, respectivamente, a abordagem sobre a tomada de decisão ocorre na seção 2.11. Para alcançar os objetivos propostos nos capítulos, foram pesquisados vários autores que aprofundaram os conhecimentos acerca dos tópicos destacados.

2.1 A INDÚSTRIA HOTELEIRA

A indústria hoteleira, que é conhecida como “a indústria sem chaminés”, é formada por empresas que exploram a hospedagem e o alojamento de pessoas. Segundo Castelli (1982), podem ser divididas em vários grupos de atuação, como: hotéis, motéis, albergues, campings, pensões e vários outros tipos, pois esta classificação é muito ampla e diversificada. Mas, em comum, todas estas firmas buscam atender às necessidades de seus clientes, obtendo um resultado suficiente para remunerar os investidores.

2.1.1 Surgimento da Empresa Hoteleira

O deslocamento natural do homem, motivado por diversas situações, como a procura de alimentação, divertimento, negócio, religião, que ocorre desde o surgimento da humanidade, já que se observava migrações de pessoas mesmo antes de Cristo, trouxe a necessidade do serviço de alojamento. Este alojamento era suprido antigamente pela hospedagem em casas de família, porém, com o passar dos anos, esta responsabilidade passou a ser dos hotéis.

Com o desenvolvimento da humanidade, ocorreu um aumento considerável de viagens e surge a necessidade de alojamentos com condições para acomodar diversas pessoas ao longo de suas movimentações, por isto a importância dos hotéis. Mas, “Somente após a Revolução Francesa, surgiu a necessidade de hotéis públicos” (CASTELLI, 1982, p. 28). As transformações econômicas e sociais continuaram ocorrendo e modificando o cenário mundial ao longo dos anos.

Por consequência da revolução industrial surgiram as férias e destas a necessidade de se ocupar este tempo livre, logo aproveitado para viagens de lazer, surgindo então, uma oportunidade de negócio. Esta oportunidade foi observada por algumas pessoas, como César Ritz, que começou a desenvolver a atividade com fins lucrativos no final do século XIX e marcou sua época com a criação de um sistema avançado de hotelaria. Ritz trouxe o banheiro para dentro do quarto, criando assim, o que hoje é estabelecido como apartamento. Integrou o serviço de restaurante (alta gastronomia) ao negócio de hospedagem no Hotel Ritz, em Paris, destacado por Klein (1981, p. 7): “[...] queremos lembrar o nome de um homem marcante no desenvolvimento dos meios de hospedagem, CÉSAR RITZ, que hoje pode ser evocado como um exemplo a ser seguido pelos homens da hotelaria”.

A origem do que seriam os hotéis atuais, com certeza vem após o término da Segunda Guerra Mundial, com o reaparecimento do turismo de massa. Pode-se definir hotel de acordo com a Organização Mundial de Turismo: “Hotel é um estabelecimento comercial, destinado a fornecer a viajantes hospedagem, alimentação e outros serviços complementares” (KLEIN, 1981, p.12). A partir deste momento, os hotéis começam se organizar como empresas, seguindo as teorias de organização e administração da época. Segundo Castelli (1982) os hoteleiros tiveram de obter uma formação mais profunda e com conhecimento específico de racionalização de processos, para continuarem a auferir lucros.

Nestas últimas décadas, com o aumento do tempo livre das pessoas e os meios de transportes mais avançados e rápidos ocorreu um crescimento na demanda turística. Este fato

logo foi percebido e suprido por investidores que aumentaram a oferta hoteleira. Desta forma, foi criado um mercado competitivo igual a todos os outros segmentos econômicos, obrigando os hotéis a utilizarem as mais modernas ferramentas da administração atual.

Com este advento, conforme Pereira e Coutinho (2007) em meados da década de 70, a partir da criação da lei brasileira de incentivos fiscais, vários bons hotéis foram construídos. Em 1978, iniciam-se os estudos técnico-científicos de hotelaria no Brasil através da Escola Superior de Hotelaria da Universidade de Caxias do Sul, primeira escola de nível superior de hotelaria do país. Observa-se, na figura 1, a evolução da hotelaria no mundo e a figura 2 retrata o desenvolvimento da hotelaria no Brasil.

Figura 1 – Quadro resumo da hotelaria no mundo

ÉPOCA	SITUAÇÃO HOTELEIRA
Antiguidade	<ul style="list-style-type: none"> • Estâncias hidrominerais instaladas pelos romanos na Inglaterra, na Suíça e no Oriente médio. • Pontos de parada de caravanas.
Idade Média	<ul style="list-style-type: none"> • Mosteiros acolhiam os hóspedes. • Acomodação nos postos de articulação dos correios. • Abrigos para cruzadas e peregrinos.
1790	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de hotéis na Inglaterra, na Europa Continental e nos Estados Unidos, no final do século XVIII, estimulado pela revolução comercial.
1850	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas próximas às estações ferroviárias passam a concentrar os hotéis, no final do século XIX e no início do século XX.
1870	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução do quarto com banheiro privativo (apartamento).
1920	<ul style="list-style-type: none"> • Grande número de hotéis construídos na década de 20, nos Estados Unidos da América e na Europa, graças à prosperidade econômica.
1950	<ul style="list-style-type: none"> • Novo surto de construção de hotéis nos anos 50, coincidindo com a era dos jatos e o grande incentivo do movimento turístico mundial.
1970	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada em operação do Boeing 747, em 1969 – 1970.

Fonte: Adaptado de Andrade, Brito e Jorge (2007).

Figura 2 – Quadro resumo da hotelaria no Brasil

ÉPOCA	SITUAÇÃO HOTELEIRA
1808	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança da corte Portuguesa para o Brasil, o que incentiva a abertura de hospedarias no Rio de Janeiro.
1907	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira lei de incentivos para abertura de hotéis no Rio de Janeiro.
1946	<ul style="list-style-type: none"> • Proibição dos jogos de azar e fechamento dos cassinos, o que inviabiliza os hotéis construídos para este fim.
1966	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da EMBRATUR que facilita a implantação de grandes hotéis, incluindo as áreas da SUDAN e da SUDENE.
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada definitiva das cadeias hoteleiras internacionais no país.

Fonte: Adaptado de Andrade, Brito e Jorge (2007).

2.2 REGULAMENTAÇÃO OFICIAL

No Brasil, o órgão que regulamenta os meios de hospedagem é o MTUR (Ministério do Turismo), que, através do Instituto Brasileiro de Turismo, EMBRATUR, e do Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no sistema de turismo no Brasil, CADASTUR, define políticas e supervisiona os negócios de turismo, incluindo os meios de hospedagem e, consequentemente os hotéis. Estes órgãos que atuam de forma complementar, somados com as leis do turismo, regulamentam e fiscalizam as atividades turísticas em todo território nacional. Seguem algumas regulamentações pertinentes aos meios de hospedagem, especialmente ao que se refere a hotéis.

2.2.1 Meios de Hospedagem

Estabelecimento que satisfaça, cumulativamente, as seguintes condições:

- seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;
- seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com características definidas pelo Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem (EMBRATUR) e demais legislações aplicáveis, oferecendo aos hóspedes, no mínimo:

1. Alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidade Habitacional (UH) específica para esta finalidade;

2. Serviços mínimos necessários ao hóspede, consistentes em:

- a) Portaria – recepção para atendimento e controle permanentes de entrada e saída.
- b) Guarda de bagagem e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado.
- c) Conservação, manutenção, arrumação e limpeza das áreas, instalações e dos equipamentos.

2.2.2 Unidade Habitacional (UHS)

A unidade habitacional é o espaço atingível a partir das áreas principais de circulações comuns do estabelecimento. Ela é destinada à utilização do hóspede, para seu bem estar, higiene e repouso.

Quanto ao tipo, as UHs dos meios de hospedagem são as seguintes:

- Quarto: constituído, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos de uso pessoal do hóspede.
- Apartamento: constituído, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos de uso pessoal do hóspede, servido por banheiro privado.
- Suíte: UH especial, constituída de apartamento, conforme definido anteriormente, acrescido de sala de estar.

Estas definições foram estabelecidas pela EMBRATUR, Instituto Brasileiro do Turismo, que regulamenta os meios de hospedagem de turismo.

2.2.3 Empresas Hoteleiras

Uma empresa hoteleira constitui-se em uma pessoa Jurídica que explora ou administra um meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira mediante o pagamento de diárias, oferecendo alojamento à clientela.

2.3 COMPOSIÇÃO DO MEIO DE HOSPEDAGEM

Conforme a definição pré-estabelecida na seção anterior, é possível compreender que o meio de hospedagem é composto por dois pilares, o prédio e a empresa administradora do negócio hoteleiro. Seguindo esta linha de raciocínio e analisando o prédio, observa-se de um lado, o investimento imobiliário que deve gerar retorno ao investidor e, de outro, uma companhia administradora, também chamada de operadora hoteleira, que para operar o empreendimento, deve realizar vários investimentos e, da mesma forma que o investidor imobiliário busca o seu retorno. Sendo assim, ambas almejam auferir lucros. Segundo Miguel (2001, p. 35):

A possibilidade de separação entre propriedade e gestão é uma característica da empresa hoteleira. Nem sempre o proprietário do hotel fica responsável pela administração da empresa. As cadeias hoteleiras nem sempre são proprietárias dos empreendimentos que administram. Grande parte dos hotéis das cadeias hoteleiras é de investidores, e a cadeia hoteleira administra a propriedade por meio de contratos de administração ou de arrendamento.

Considerando o investimento imobiliário, é possível observar duas óticas. A primeira é quando o edifício hoteleiro é construído com capital da empresa hoteleira, que busca o retorno por meio do lucro operacional do hotel. A segunda é no caso do investimento imobiliário ser realizado por terceiros, que visam a remuneração através da locação ou arrendamento, uma vez que a administração do hotel é realizada por uma operadora hoteleira.

Vê-se, nessa segunda forma de investimento imobiliário a demandada por um grande e diversificado grupo de investidores, como fundos de pensão, empresas privadas e investidores individuais. Estes investimentos são regulamentados como condomínios, conforme define Miguel (2001, p. 35):

Quando a propriedade é de um condomínio, normalmente a construção do hotel é feita por uma construtora, que incorpora o edifício e vende suas unidades a diferentes investidores. Os Fundos de Pensão têm necessidade de investir parte de seus recursos em investimentos imobiliários. Eles investem na construção de hotéis e entregam a administração para as cadeias hoteleiras, visando apenas ao retorno financeiro do investimento.

A modalidade de investimento individual foi recentemente, em setembro de 2011, normatizada pelo Manual de Melhores Práticas para Hotéis de Investidores Pulverizados, realizado pelo SECOVI-SP (Sindicato da Habitação), em parceria com a ABIH (Associação Brasileira da Indústria Hoteleira), com o FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil), a ADIT Brasil (Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e Turístico do Brasil), e o FHORESP (Federação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Estado de São Paulo), e normatizou alguns tipos de investimentos hoteleiros, como:

- *Flat, flat-hotel, hotel residência, apart-hotel ou apart-service*: empreendimentos submetidos ao regime de condomínio edilício, de natureza híbrida, com serviços similares aos hoteleiros, mas com apartamentos que podem servir como moradia. Este tipo de empreendimento será aprovado pelos órgãos públicos como residencial. Nele, obrigatoriamente, haverá um gestor hoteleiro e os proprietários não poderão concorrer com *pool*.
- *Condo-Hotel – Condo-Resort*: Tipo de empreendimento aprovado por órgãos públicos como hotel e submetido ao regime de condomínio edilício. O proprietário não poderá utilizar a unidade habitacional como moradia, tendo esta obrigatória participação no *pool*. A administração do empreendimento será exercida por um gestor hoteleiro.
- *Pool*: é o sistema unificado de proprietários que congregam suas unidades habitacionais com o objetivo de explorá-las conjuntamente, de modo uniforme e homogêneo, por meio da, ou para a administradora hoteleira, ou firma de seu grupo econômico. Sua forma jurídica de exploração e administração é definida por quem o administrar, em conjunto com o incorporador imobiliário e, preferencialmente com a empresa de *Asset Management*¹.

Os empreendimentos imobiliários hoteleiros são administrados por operadores através de contratados. Segundo Miguel (2001) existem três formas de contratos, que são: arrendamento, administração ou franquia. Conforme Bernardo (2007), a terceirização não é novidade no mundo dos negócios e se baseia em um processo de gestão que traz mudanças estruturais e culturais, novos procedimentos, sistemas e controles.

¹Asset Management Hoteleiro é o serviço de auxiliar os proprietários de um hotel a realizar seus objetivos. Um asset manager hoteleiro deve ter conhecimentos de administração de negócios, de finanças, de marketing, de direito, de engenharia, de operações hoteleiras, de RH e de gestão de investimentos (CANTERAS & JACOB, 2011).

O tipo de terceirização adotado reflete diretamente na remuneração, nos riscos e nas responsabilidades dos principais agentes. Para os contratos de arrendamento, normalmente o risco fica com a administradora, conforme relata Bernardo (2007, p. 46):

O contrato de arrendamento torna-se uma opção viável ao proprietário quando esse não acredita no potencial do empreendimento, se eximindo dos resultados. Quer uma garantia para não perder economicamente, ficando a cargo da administradora o risco do lucro ou prejuízo.

Ainda de acordo com Bernardo (2007) o contrato de administração hoteleira estabelece que a operadora hoteleira utilize sua marca, seu *know-how* e logística. A remuneração da operadora neste contrato tem duas variáveis: um percentual fixo sobre a receita bruta (*basicfees*) mais um percentual sobre o lucro líquido (*incentive fees*), além dos repasses de gestão. As responsabilidades e os riscos deste contrato são compartilhados.

Os contratos de franquia, por sua vez, têm a remuneração do franqueador (operadora hoteleira) através de *royalties* e repasses de custos de utilização do sistema de gestão e logística. A responsabilidade e os riscos ficam por conta do investidor hoteleiro (franqueado).

Cabe ressaltar que a conservação do imóvel e manutenção das instalações hoteleiras nos contratos de arrendamento e administração são questões polêmicas. Assim, é sempre o proprietário do imóvel o prejudicado pela deterioração de seu capital, visto que este processo se torna contínuo a partir da inauguração do estabelecimento. É por esta razão, que o entendimento deste tipo de operação hoteleira se torna importante para o desenvolvimento da presente pesquisa. Segundo Asmussen (2005, p. 26):

As prioridades dos orçamentos anuais para investimentos em reposição de ativos, via de regra, são instruídas pela percepção do operador – naquele ano específico – das necessidades correntes de reposição de itens como carpetes, fornos, computadores, moveis e outros. Raramente os orçamentos são objetos de uma análise com o foco sistêmico objetivando entender o impacto destes investimentos na competitividade do empreendimento.

2.4 CLASSIFICAÇÃO HOTELEIRA

Os hotéis podem ser classificados de várias formas, seguindo visões diferentes de mercado, de administração, conforme o porte, de acordo com a sofisticação de suas instalações e várias outras. No Brasil, o SBClass (Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de

Hospedagem) vinculado diretamente ao CADASTUR, lançou, em junho de 2011, a definição da classificação dos meios de hospedagem e sua qualificação, conforme o descrito a seguir:

2.4.1 Classificação Oficial

O registro do meio de hospedagem no Ministério de Turismo (EMBRATUR) é obrigatório, no qual se determina o tipo do meio de hospedagem. A classificação, por sua vez, é opcional e regulamentada por uma matriz. A classificação da categoria do meio de hospedagem, por exemplo, é realizada por empresas credenciadas. Seguem, na figura 3, as variações definidas pelo regulamento com relação aos tipos e categoria de meios de hospedagem:

Figura 3 – Quadro classificação meios de hospedagem

Hotel – de 1 a 5 estrelas
Hotel Fazenda – de 1 a 5 estrelas
Cama & Café – de 1 a 4 estrelas
Resort – de 4 e 5 estrelas
Hotel Histórico – de 3 a 5 estrelas
Pousada – de 1 a 5 estrelas
Flat/Apart-Hotel – de 3 a 5 estrelas

O regulamento do sistema oficial de classificação de meios de hospedagem, que determina e institui o Sistema Brasileiro de Classificação - SBCLASS, estabelece que a Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, SNPTur, tenha a responsabilidade de supervisão e fiscalização da aplicação da matriz de avaliação e classificação e que o Conselho Técnico Nacional de Classificação de Meios de Hospedagem – CTClass - seja o responsável pelo melhoramento do sistema de classificação.

2.4.2 Outras Classificações

A hotelaria brasileira é contemplada por diversas formas de classificação. Algumas delas serão descritas abaixo:

a) Quanto à qualidade das instalações físicas:

Esta é uma das mais utilizadas formas de classificação, principalmente de hotéis, pois estabelece uma referência ao turista em relação à qualidade das instalações do estabelecimento.

Os meios de classificação particulares têm seus critérios variados, ou seja, cada classificação segue sua matriz, com seus próprios critérios de avaliação e aplicação.

Pode-se observar, entre as várias formas de classificação, as seguintes:

- Revistas e guias turísticos cabe lembrar a importância do Guia Quatro Rodas.
- Rede de hotéis, neste quesito se observa a Rede Versare, de origem gaúcha, primeira do Brasil, composta por hotéis independentes e a Rede *Accor Hotels*, que classifica suas unidades com distintas bandeiras.
- Sites especializados e de reservas. Ex.: decolar, *tripadvisor*, *booking*, *e-htl...*

b) Quanto à quantidade de unidades habitacionais (porte)

O Brasil não define nem regulamenta os meios de hospedagem em relação ao tamanho, mas a hotelaria nacional se classifica de forma independente quanto ao tamanho, seguindo a regulamentação americana ou europeia, como demonstra a figura 4:

Figura 4 – Quadro classificação conforme o porte

Tamanho	EUA	Europa
Pequeno porte	Até 100 UHs	Até 100 leitos
Médio porte	Entre 100 e 200 UHs	Entre 101 e 300 leitos
Grande porte	Acima de 200 UHs	Acima de 300 leitos

Fonte: Adaptado de Castelli (1982).

c) Quanto ao valor das diárias

Esta variável é muito utilizada na segmentação de mercado, principalmente pelas redes internacionais. Basicamente são utilizadas as categorias regulamentadas pela classificação oficial, mas somente a categoria simples é chamada de super econômico, citando-se como exemplo os hotéis *Formule 1*, bastante modernos e muito baratos. Esta classificação também é

utilizada pela *HVS International*², que procurou estabelecer o nível dos estabelecimentos hoteleiros dos Estados Unidos da América, distribuindo em cinco os níveis dos valores das diárias cobradas.

d) Quanto à administração

Esta classificação também ocorre de forma informal na hotelaria, pois não é regulamentada oficialmente. Ela está ancorada na localização geográfica da empresa e na abrangência de suas atuações, normalmente segue a seguinte divisão:

- Rede internacional;
- Rede nacional;
- Independente.

2.5 MARKETING HOTELEIRO

Como a hotelaria é uma área da administração que começou a ser estudada a nível acadêmico no Brasil a partir do final da década de setenta, pode-se considerar como uma ciência muito jovem, que está apenas iniciando seus estudos e conceitos, mas tem ainda muito a ser desenvolvida. Entretanto, não se pode falar em hotelaria sem mencionar o turismo como um todo, pois ela é apenas um elemento do trinômio do turismo. Esta afirmação certamente serve, também para o *marketing* hoteleiro, que é um dos segmentos do *marketing* turístico, conforme estabelece Castelli (1984, p. 47):

Hoje em dia as prestações turísticas, ou o produto turístico, formam parte integrante da produção massiva de bens e serviços, frutos da consumocracia, isto é, do *consumo em massa*. Um consumo em massa necessita uma produção em massa. Para fazer o ajuste permanente entre este consumo e produção é que surgiu o *marketing* turístico.

Com o crescimento do turismo, ocorrido a partir do término da segunda grande guerra, no início da década de cinquenta, são observados investimentos por parte de bancos, sindicatos, entidades de classes e inclusive de algumas indústrias, no setor de turismo a nível mundial. A evolução do mercado turístico trouxe as dificuldades de sobrevivência, como a baixa rentabilidade e a pequena lucratividade. Esta nova situação abre os caminhos para o *marketing*

²Empresa americana com atuação internacional de consultoria e prestação de serviços atuante nos setores de hotelaria, lazer, restaurante, propriedade compartilhada e indústria de jogos.

turístico, pois as empresas investidoras no setor já utilizavam as técnicas de *marketing* tanto industrial como de serviços em seus setores de origem.

Segundo Castelli (1984), o *marketing* surgiu aplicado na indústria, sendo posteriormente utilizado em bancos e, ultimamente os setores do turismo fazem uso de suas técnicas. Outro fator que, provavelmente tenha colaborado para a demora do surgimento do *marketing* turístico, esteja diretamente ligado ao fato do lazer figurar quase no topo da pirâmide de necessidades do ser humano, sendo um dos últimos desejos a ser saciado pelo homem.

Com a utilização do *marketing* no segmento turístico, rapidamente ocorreu a sua proliferação por todo o composto ou trinômio do turismo, aparecendo assim, as primeiras ações de *marketing* no setor de hotelaria. Dentro do conceito hoteleiro, observa-se que sua efetivação deveria ocorrer desde o projeto de implantação do hotel, mas infelizmente esta definição sempre foi pouco utilizada no Brasil. Hoje em dia, nota-se a utilização deste conceito por algumas empresas que atuam com incorporação imobiliária e pelas operadoras hoteleiras de grande porte, que investem em nosso país.

A necessidade da utilização do *marketing* desde o início do projeto deve-se ao fato do produto hoteleiro ser estático e a localização ser extremamente importante. Como define Akel (2001), a disputa pelo hóspede, hoje, já não está no preço, porém ela se encontra no produto (hotel) e na praça (localização), isto quer dizer que o hotel deve oferecer serviços e se localizar onde possa despertar interesse e confiança ao seu público alvo.

A pesquisa de mercado para a implantação de um projeto hoteleiro é de vital importância, pois além do hotel ser estático e não poder ir ao encontro da demanda, o investimento imobilizado é muito alto. A rentabilidade de um hotel está ligada à cobrança da diária, que na hotelaria, tem a precibilidade instantânea. O apartamento que não foi comercializado naquele dia não será em outro. Estes fatores trazem, como consequência, uma taxa de retorno muito baixa, tornando o hotel um investimento de longo prazo.

Estes fatos estabelecem a importância do *marketing* para desenvolvimento de um projeto hoteleiro. Após sua implantação e inauguração o hotel, começa a luta pela sobrevivência em um mercado bastante competitivo, aliado às grandes dificuldades econômicas enfrentadas atualmente no país.

O mercado se tornou mais competitivo, porque com o passar dos tempos, as empresas começaram a produzir para satisfazer seus clientes, a chamada era do cliente. Segundo Castelli (1991, p. 30), foi o próprio *marketing* que alterou esta ótica e fez com que as companhias produzissem “aquilo que viesse ao encontro dos desejos e necessidades do cliente, isto é, centrando toda sua atenção no cliente e não no produto”. Esta situação torna o *marketing* uma

ferramenta indispensável para o bom desempenho da empresa hoteleira, porque seus produtos e serviços são consumidos simultaneamente pelos hóspedes.

O momento atual do mercado confirma a afirmação do autor. As companhias voltadas para o cliente possuem maior competitividade, justificando mais uma vez, a importância do *marketing* para as empresas hoteleiras. O *marketing* pode ajudar os hoteleiros a adequarem seus produtos rapidamente e com bastante foco, definindo assim, seu público-alvo e o mercado a ser conquistado, esta é uma ferramenta que deve ser utilizada continuamente para se tornar eficaz.

Analisando os quatro 'P's' do *marketing*, observa-se que o primeiro 'P' a ser estudado em um empreendimento hoteleiro, seria o 'P' da praça, localização, que em hotelaria é estático, não se pode mudar após o projeto ser executado. O próximo passo seria o 'P' do produto, que é o hotel, que pode ser subdividido em vários subprodutos, como o tipo de apartamentos, as salas de eventos e reuniões, os restaurantes e vários outros.

Esta análise somente pode ser realizada quando o hotel tem, pelo menos, o espírito de *marketing*. Para utilizar estes dados, possibilitando a realização das modificações de adequação do produto, faz-se necessário um pouco mais de ações de *marketing*.

Estas ações começam a modificar conceitos e relacionamentos, melhorando sensivelmente a qualidade dos serviços prestados. Os produtos, em uma empresa prestadora de serviço, não são somente suas instalações físicas, mas seu atendimento aos clientes também faz parte deste produto. Na maioria das vezes, as relações de *marketing* acabam qualificando e sensibilizando o atendimento dos colaboradores do hotel.

Verifica-se que, após definir seu público-alvo, o hotel deve conhecer seu cliente e, a partir deste momento, adequar todo o sistema do hotel para melhor atendê-lo, objetivando a satisfação total de seu hóspede. Estas colocações servem para confirmar a importância da introdução do *marketing* nos hotéis, que em sua realidade no Rio Grande do Sul, são hotéis independentes, com administração própria, executada por micro e pequenas empresas hoteleiras familiares, porém em muitas delas, o *feeling* de seus gestores ainda é responsável por nortear seus rumos.

Essas empresas tornam-se menos competitivas e, no mercado atual, lhes resta somente duas alternativas, ou fecham suas portas ou se rendem aos conceitos de *marketing*. Conforme cita Castelli (1991, p. 39) “[...] a busca de maior conhecimento do cliente do hotel, não só localizando-o geograficamente, mas também o observando mais de perto quanto a sua maneira de ser e os motivos pelos quais retorna”. A partir desta análise, o gestor hoteleiro pode definir seus pontos fortes e estabelecer possíveis vantagens competitivas em cima destes diferenciais.

Com estas três fases iniciais assimiladas pela empresa: o 'P' praça adequado no projeto hoteleiro, o 'P' produto mantido e ajustado em sua forma física, evoluindo continuamente na sua forma de prestação de serviços, torna o 'P' preço despercebido de seu público-alvo, já que as classes 'A' e 'B' pouco se preocupam com o preço, valorizando extremamente a qualidade.

O 'P' promoção de um hotel deve ser muito bem diversificado e explorado, utilizando todas as ferramentas adequadamente. O atendimento voltado para o cliente pode ajudar muito nesta etapa, pois supre muito bem a ferramenta de venda pessoal, relações públicas e, até mesmo de propaganda, pois o 'boca a boca' é a consequência de um atendimento orientado ao cliente, podendo inclusive, ajudar em promoções de pacotes e em várias outras formas de divulgação.

O hotel deve utilizar todas as ferramentas em busca de uma boa estruturação de seu produto, como abordado anteriormente, é formado por dois pilares. O primeiro pilar são suas instalações físicas, pois devem sempre estar de acordo com as expectativas de seu público alvo. E, o segundo pilar que o sustenta são os serviços prestados, que por sua vez, estão mais ligados ao seu quadro de pessoal, o qual deve estar adequado e capacitado conforme o volume e complexidade dos serviços oferecidos. Afinal, o bom equilíbrio entre estes pilares define uma empresa voltada para a satisfação de seu cliente.

2.6 QUALIDADE EM HOTELARIA

O grau de satisfação das necessidades e expectativas do hóspede de um hotel determina a qualidade do empreendimento para aquele hóspede. Esta qualidade é percebida através da utilização dos serviços, que inicia, em muitos casos muito antes da hospedagem, ainda no momento da solicitação de reserva, se feita por telefone, inicia no momento do atendimento da chamada.

Essa qualidade percebida, que é o principal objetivo dos sistemas de gestão da qualidade, é a mola que propulsiona da ocupação dos hotéis. Segundo Branco, Ribeiro e Tinoco (2010) é a qualidade o principal determinante da satisfação do hóspede, torna-se necessário que o hotel identifique os critérios que seus hóspedes avaliam como definidores da excelência de seus serviços.

Na hotelaria, é importante entender que a qualidade não significa luxo, pois vários empreendimentos modestos prestam serviços com alta qualidade, satisfazendo totalmente as necessidade e expectativas de seus hóspedes. A qualidade está relaciona à intangibilidade da

prestação de serviços hoteleiro, na qual o hóspede sente-se bem. Conforme Wanderley (2004, p. 50), ocorrem influências intangíveis entre o hóspede e o hotel, suas instalações e serviços tornam a hospedagem “intangível em aspecto como a ambiência da decoração, o oferecimento de um clima de hospitalidade, na assistência recebida, entre outros”.

Na verdade a qualidade percebida por um hóspede durante sua estada em um hotel está alicerçada em suas experiências, vividas nos momentos em que utilizou os serviços do hotel, seja pela utilização dos equipamentos e instalações do hotel ou pelo atendimento prestado pelos atendentes. De acordo com Petrocchi (2007), que adaptou o sistema utilizado, na década de 70, por Jan Carlzon para revolucionar a *Scandinavian Airline System*, o qual definia a experiência vivenciada pelos clientes como “horas da verdade” e confirma o proposto por Branco, Ribeiro e Tinoco (2010), quando estabelece que a hotelaria deva optar pela adoção de um planejamento destes momentos. Assim, o hotel deve criar um mapeamento dos ciclos destes serviços, que são compostos por uma série de horas da verdade e definir quais os critérios específicos para os principais momentos da verdade. Petrocchi (2007) define, ainda, que as horas da verdade são todos os momentos em que os hóspedes entram em contato com alguma parte do hotel.

Para manter um padrão, normalmente a empresa hoteleira observa quais os fatores mais relevantes para seus hóspedes e estabelece um planejamento de avaliação contínua da qualidade percebida. Este sistema busca manter ininterruptamente os serviços prestados de acordo com as expectativas de seus hóspedes e deve, periodicamente ser atualizado, conforme mostra o esquema:

Figura 5 – Planejamento operacional da hotelaria



Fonte: Petrocchi (2007).

O sistema detalhado por Petrocchi pode ser observado em diversos processos do serviço hoteleiro, como na liberação de apartamentos para utilização da recepção, deixando os apartamentos disponíveis para ocupação de futuros hóspedes. Este processo de mudança de

*status*³ desarrumado para o *status* liberado, passa pelas seguintes etapas de fiscalização: primeiro a arrumação e conferência por parte da camareira; segundo a supervisão e a liberação da governanta. Em ambas as etapas são utilizados *checklist* para conferência de todos os itens do apartamento, observando o funcionamento de todos os equipamentos, a organização e limpeza de todas as instalações e suprimentos. Esta preocupação para que o hóspede utilize as instalações do hotel e desfrute de um serviço impecável deve ser diária e contínua nos mais diversos setores do hotel.

De acordo com Desmet, Caicedo e Hout (2009), em sua pesquisa *DIFFERENTIATING EMOTIONAL HOTEL EXPERIENCES* se observa que os hóspedes experimentam, ao longo de sua estada em um hotel, uma variedade de emoções, algumas agradáveis e outras desagradáveis. A frequência de emoções agradáveis é similar à frequência de emoções desagradáveis, sendo vivenciadas algumas emoções com mais frequência do que outras. Os hotéis buscam ter o máximo de agradáveis para superar as possíveis desagradáveis e obterem uma qualidade percebida positiva por seus hóspedes.

Foram, também encontradas nesta pesquisa, três tipos de situações. As situações que provocam emoções tanto agradáveis como desagradáveis, dependendo do comportamento, condições e da observação do hóspede, como por exemplo: o estado de humor dos funcionários do hotel, a decoração, a qualidade do hotel e de suas instalações no sentido intangível se o agrada ou não. As situações que são mais frequentemente causas de emoções agradáveis, como, por exemplo: a vista de uma bela paisagem, a qualidade da comida, a cama confortável. E, as situações que geram, em sua maioria, emoções desagradáveis, como, por exemplo: a falta de manutenção, os atrasos no atendimento, o alto preço de produtos, os serviços e até certo ponto, a higiene do hotel.

A pesquisa confirma que a manutenção das instalações e dos equipamentos do hotel somente são percebidos quando apresentam defeitos, ou seja, a falta de conservação e reposição sempre causam emoções desagradáveis aos hóspedes. Já a perfeita preservação e reposição de instalações e equipamentos não causam emoções agradáveis por si só, mas pode causar uma boa impressão através do sentimento intangível percebido quando da utilização das instalações.

³ Status: situação em que o apartamento do hotel se encontra, varia entre: ocupado, bloqueado, em arrumação, em manutenção e em reserva.

2.7 MANUTENÇÃO HOTELEIRA

Ao longo desta seção, será descrito de forma sucinta, o sistema de manutenção hoteleira, com o objetivo de ressaltar a importância da conservação de um hotel e relatar algumas entre as diversas formas de gerenciar a preservação de um hotel. Será dissertado sobre a prevenção e correção dos defeitos e falhas apresentadas, sobre o planejamento e também sobre a detecção de defeitos através da observação sistemática. Ainda descreverá a evolução do setor de manutenção, ao longo do tempo e também definirá os tipos de problemas normalmente apresentados em uma empresa. É importante ressaltar que a preservação de um prédio hoteleiro exige um conhecimento diversificado, uma atuação abrangente, um controle eficaz, uma comunicação efetiva e um sistema ágil de gerenciamento.

Conforme Zanella (1995), as atividades do setor de manutenção podem ser roteirizadas da seguinte forma:

- Instalações hidráulicas: depósitos de água, encanamento, instalações sanitárias, instalações elétricas de apoio, caldeiras e aquecedores, águas residuais, sistema de combate a incêndio entre outros.

Os serviços de manutenção das instalações hidráulicas vão desde limpeza e desentupimento; análise, tratamento e correção de PH da água; reparo de vazamentos, substituição de peças, conservação de bombas e compressores, preservação e laudos de caldeiras e aquecedores; limpeza, preservação e laudo de reservatórios; controle dos custos operacionais de consumo, aquecimento e tratamento de água; entre vários outros tipos de serviços que possam ser necessários, de acordo com as ocorrências acontecidas no sistema hidráulico.

- Instalações elétricas: rede externa, subestação de transformação, quadro geral de distribuição, colunas montantes, quadros de distribuição, iluminação, para-raios e aterramento, sistema preventivo de iluminação ou energia, equipamentos elétricos e eletrônicos e assemelhados.

A manutenção do sistema elétrico de um hotel abrange o sistema de média e de baixa tensão, exigindo a regulamentação para ambos. Os serviços normalmente realizados consistem em revisão, limpeza e correção do sistema de média tensão e subestação, que devem ser executados de acordo com as normas NT03-AT, NBR 14039, entre outras; revisão e limpeza de todo sistema de distribuição, cabos, quadros de distribuição e de comandos; revisão, limpeza

e correção no sistema de iluminação, revisão e conservação do sistema de iluminação e energia de emergência, revisão e preservação de equipamentos elétricos. As instalações elétricas, de forma geral, são regulamentadas e devem ser mantidas, conforme estabelecido nas normas reguladoras. O setor de manutenção controla e analisa o consumo de energia e normalmente, contrata o fornecimento de energia junto à fornecedora de energia elétrica.

- Instalações prediais: fachadas, terraços e telhados, revestimentos, paredes, esquadrias, interiores e outras áreas do prédio.

O prédio de um hotel, assim como qualquer prédio, tem duas vertentes que originam sua manutenção, a primeira diz respeito à durabilidade dos materiais e a segunda às patologias do prédio. Os serviços realizados geralmente são de limpeza, lavagem, lubrificação; pinturas; substituição de peças, utensílios e revestimentos; correção, troca e substituição de materiais e utensílios; reformas, obras de demolições e construções. O setor de manutenção atua na área externa e interna, com obra civil e acabamento, enfim atua em todo o processo civil, em alguns casos, o departamento de engenharia é independente da manutenção e fica com a responsabilidade dos projetos e execução, inclusive no que diz respeito as mais variáveis normas, como emissão de Anotação de Responsabilidade Técnica (ART).

- Máquinas e equipamentos: elevadores, escadas rolantes, bombas de recalques, máquinas de lavar louças, fogões, máquinas de lavar roupas, secadoras, fornos, estufas de alimentos, cafeteiras, batedeiras, passadeiras, soldadores, furadeiras, aspiradores, lavadoras de piso, bombas e filtros de piscinas, saunas, televisores, secadores de cabelo entre outros aparelhos.

O maquinário utilizado em hotel atende a uma demanda diversificada, que inicia no eletrodoméstico, como jarras elétricas, cafeteiras, televisores e geladeiras, utilizados nos apartamentos, até equipamentos industriais, utilizados nas cozinhas, lavanderias, oficinas e, em outros setores do hotel. Cabe ao setor de manutenção consertar, limpar, lubrificar..., controlar a localização, acompanhar e analisar o desgaste de cada equipamento. Estas tarefas demonstram a diversificação e complexidade que dificultam o hotel manter seus equipamentos.

- Equipamentos de comunicação e informática: centrais telefônicas, servidores, computadores, cabamentos lógicos e telefônicos, antenas, rádios intercomunicadores, circuito interno de TV, sistemas de segurança e monitoramento, sistema de sonorização, sinalização visual, telefones e assemelhados.

Estes equipamentos, como os demais, são muito variáveis e demandam uma série de cuidados, que exigem do setor de manutenção uma atenção especial.

- **Mobiliário:** poltronas, mesas, cadeiras, guarda-roupas, criados mudos, bancadas, carrinhos para transporte, prateleiras, aparadores, cepo de açougue, tábua de passar roupas, escrivaninhas e móveis diversos.

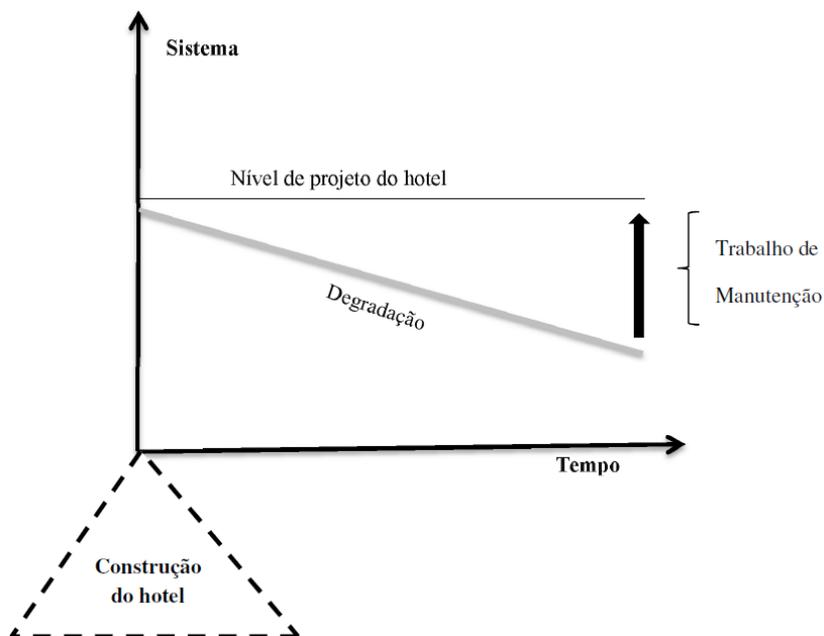
Um hotel utiliza os mais diversos tipos de móveis e decorações. Móveis industriais com funções específicas, como os utilizados nas lavadeiras, na oficina, nos escritórios e em outros setores. Nas áreas sociais e nas áreas de apartamentos mais uma grande variedade de móveis é disposta, inclusive os especiais, usados nos bares, restaurantes e demais setores da área de gastronomia e lazer. Os serviços de limpeza, lubrificação, raspagem e lixamento, pintura, lustro e polimento, entre outros são realizados com frequência pelo setor de manutenção.

- **Equipamentos de aquecimento e refrigeração:** mais uma gama de equipamentos é utilizada geladeiras, câmaras frias, exatores, ares condicionados, freezer e assemelhados.

Estes equipamentos necessitam de cuidados em seu sistema elétrico, em seu sistema mecânico e na preservação de suas carcaças. Esta preocupação com a conservação do empreendimento hoteleiro ocorre devido à sua amplitude e complexidade e deve iniciar antes mesmo da construção do hotel. Por este motivo, é muito importante se possível, projetar-se um hotel de maneira que a distribuição de áreas sociais, de serviços e de apartamentos facilite os trabalhos de manutenção, limpeza e fluxo de materiais pelo hotel. Alguns itens, como o isolamento acústico e a adoção de novas tecnologias para a racionalização de custos, devem ser previstos ainda na etapa de projetos para propiciarem maior conforto ao usuário e facilidades ao uso e preservação geral de instalações e equipamentos. Por exemplo, instalação de redutores de consumo de energia com chaves magnéticas, programadas para desligarem a energia do apartamento quando o usuário não estiver na unidade (SAAB & GIMENEZ, 2001).

A figura 6 demonstra o relatado acima e representa como a manutenção mantém a qualidade das instalações do hotel no nível em que foram projetadas:

Figura 6 – A manutenção do Hotel



Fonte: Petrocchi (2007).

O hóspede, quando utiliza o serviço de um hotel, independentemente de seu luxo, tamanho, localização ou qualquer outra variável espera que todas as instalações e equipamentos funcionem e atendam às suas necessidades e expectativas. O funcionamento impecável de tudo é a normalidade esperada, já as falhas são penalizadas por uma insatisfação profunda. Segundo Zanella (1995), a excelência de um estabelecimento prestador de serviço depende muito do trabalho de manutenção para garantir uma estrutura eficiente e segura de modo que seus clientes e colaboradores sejam capazes de propiciar a preservação do patrimônio da empresa.

Para cativar este hóspede, não basta apenas o hotel manter suas instalações e equipamentos em perfeito estado, precisa operar de forma econômica, sem desperdícios de recursos energéticos com o aproveitamento de recursos naturais, visando manter seus custos operacionais, conforme percentual orçado no valor de sua diária. Desta forma, o hotel pode prestar o serviço de hospedagem, cobrando o valor justo e garantindo a satisfação de seus hóspedes e de seus investidores. Conforme destaca Zanella (1995, p. 170), “Simultaneamente a sua atividade de rotina e apoio operacional, cabe ao setor de Manutenção coordenar, motivar e dedicar-se de forma habitual e constante, à redução dos custos operacionais e despesas”.

Ao longo dos tempos, a humanidade foi evoluindo, modernizando seus equipamentos e instalações para atender as novas expectativas e necessidades humanas. Já as empresas e também as hoteleiras foram evoluindo seus processos, modernizando seus equipamentos e

instalações. O departamento de manutenção dos hotéis, segundo Linzmayer (2010), acompanhou esta evolução tecnológica, econômica e social do mundo. Para entender a história e o desenvolvimento da manutenção como ciência, apresenta-se a figura 7 a seguir:

Figura 7 – Quadro evolução da manutenção

FASE	ETAPA	CARACTERÍSTICAS
Primeira	Pré-história da manutenção Século XVIII	<ul style="list-style-type: none"> • Não existiam equipes de manutenção; • O próprio operador ou dono da máquina era o responsável; • A parada da máquina não causava maiores problemas.
Segunda	Primeiras equipes de manutenção Século XIX	<ul style="list-style-type: none"> • Surgem as grandes invenções: a eletricidade, as máquinas e motores a vapor; • Aparecem as primeiras equipes; • Ter a mãos os recursos: MANU + TENERE = MANUTENÇÃO.
Terceira	Manutenção corretiva De 1900 a 1920	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira guerra mundial; • Surgem as primeiras indústrias; • A parada da máquina atrasa toda a produção; • Formam-se as equipes de Manutenção Corretiva.
Quarta	Manutenção preventiva De 1920 a 1950	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda guerra mundial; • Início da aviação; • Aparece a eletrônica, com o primeiro computador; • É necessário prevenir: surge a Manutenção Preventiva.
Quinta	Manutenção em foco na racionalização De 1950 a 1970	<ul style="list-style-type: none"> • Crise do petróleo; • Os custos aumentarem demasiadamente; • Aparece a engenharia de manutenção; • Não basta só consertar e prevenir: isto precisa ser realizado com economia.
Sexta	Manutenção produtiva total (MPT) De 1970 a 1980	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento das empresas e concorrências; • Técnicas japonesas; • Envolvimento da operação da Falha Zero; • Produção = Operação + Manutenção; • O operador e o usuário das máquinas são importantes; • Surge a Manutenção Produtiva Total (MPT).
Sétima	Manutenção baseada em confiabilidade (MBC) De 1980 até hoje	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de itens físicos das edificações; • Complexidade tecnológica; • Questão jurídica e legal; • Automação predial; • Questão ambiental e da segurança do trabalho.

Fonte: Adaptado de Linzmayer (2010).

Com a análise da figura 7, pode-se considerar que o principal objetivo da manutenção de um hotel, conforme Linzmayer (2010), é de manter o patrimônio da empresa dentro dos níveis de custos estabelecidos, proporcionando satisfação total aos clientes internos, os setores do hotel e aos clientes externos, os hóspedes e usuários do hotel. Para atingir este objetivo, o

setor de manutenção de um hotel se relaciona com todos os públicos e ambientes existentes de modo que estas relações possam ser esquematizadas, conforme é possível observar na figura 8:

Figura 8 – Relação das funções hoteleiras com a manutenção



Fonte: Adaptado de Linzmayer (2010).

A manutenção busca aperfeiçoar a utilização de todas as áreas, instalações e apartamentos do hotel, mantendo a maior disponibilidade possível com o menor custo, satisfazendo todos os clientes. Através da figura 8, é possível observar que a manutenção se relaciona com o ambiente interno, que necessita dos seus trabalhos para manter a produtividade e, também com o público externo que utiliza todos os equipamentos, utensílios e serviços do hotel.

Para cumprir sua missão, o setor de manutenção de um hotel estabelece vários objetivos secundários, que proporcionam o atingimento da missão. Pode-se enumerar alguns dos mais importantes objetivos, como os relacionados abaixo:

- Atender as áreas produtivas do hotel, mantendo a condição de qualidade e o padrão de produção dos setores através da rapidez do atendimento ou da substituição do equipamento, obtendo assim, a confiança de todos através da tranquilidade dos usuários.
- Reduzir os custos para aumento da lucratividade, reduzindo o custo de manutenção, como, também, reduzindo todos os custos globais e os recursos naturais incidentes à operação hoteleira.

- Estender e preservar a vida útil de equipamentos e instalações, preservando e supervisionando a integridade das condições das instalações prediais e dos equipamentos hoteleiros.

- Acompanhar o desenvolvimento tecnológico, modernizando e aperfeiçoando os equipamentos e a tecnologia empregada, tanto própria como a de terceiros.

De acordo com Linzmayer (2010), a manutenção hoteleira para atingir estes objetivos necessita utilizar e administrar os seis “M’s”, ou seja, os recursos aplicados no processo de prestação de serviços de conservação, que são:

- Recursos humanos (*Man*): mão de obra especializada, assistência técnica, prestadores de serviços.

- Recursos materiais (*Material*): peças, conjuntos e componentes sobressalentes.

- Recursos financeiros (*Money*): numerário e orçamento.

- Recursos técnicos (*Machine*): ferramentas, máquinas e oficinas.

- Recursos gerenciais (*Management*): sistemas informatizados, ordens de serviços, relatórios.

- Recursos ambientais (*Market*): áreas verdes, água, ar.

Conforme os tipos de problema apresentados no hotel, o setor de manutenção pode, em conjunto com a direção, definir sua gestão e política de atuação. Esta política deve ser estruturada através de uma análise criteriosa, pois deve entender o início do processo de reparo. Primeiramente, define-se o tipo de problema, conforme estabelece a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio da norma brasileira NBR 5462/1994 – Confiabilidade e Manutenibilidade, resumidamente determina as seguintes definições sobre os principais problemas em equipamentos:

- Falha: qualquer problema que provoque a parada imediata do equipamento, da máquina ou das instalações.

- Defeito: qualquer problema, que sem paralisar imediatamente o equipamento, altera seu desempenho funcional, reduzindo-lhe a vida útil.

- Falha ou defeito externo: qualquer problema causado no equipamento por acidente, imprudência ou agente externo, podendo ocorrer uma parada (falha externa), ou não (defeito externo).

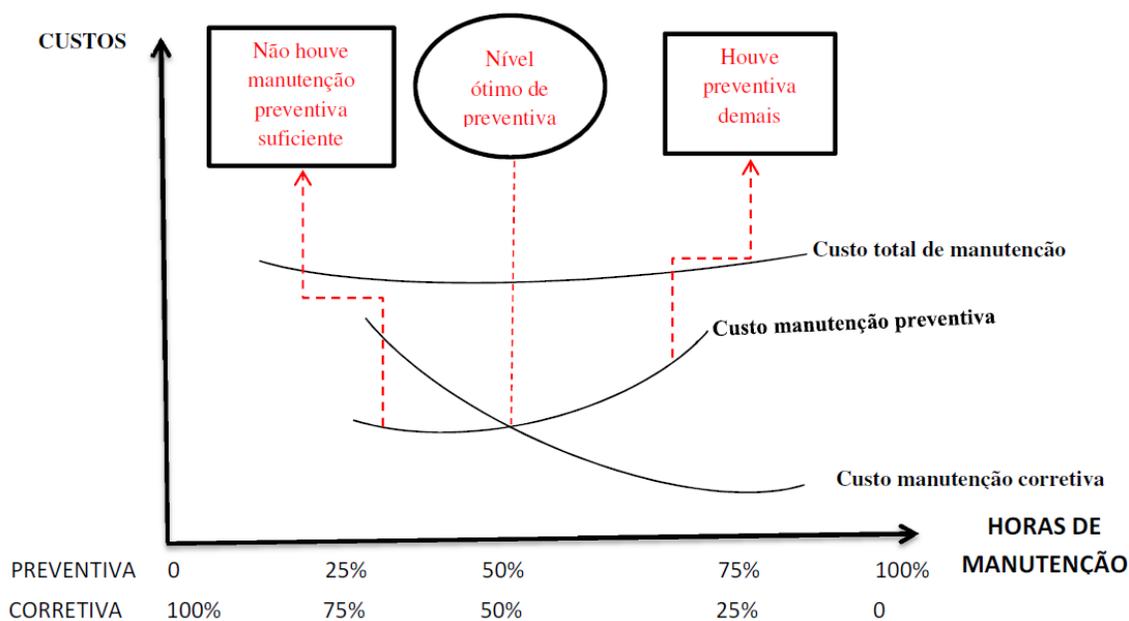
Após esta primeira análise, realiza-se outro exame, observando a frequência, urgência e necessidade de reparo. A próxima etapa do setor de manutenção do hotel é estabelecer como

irá operar, escolhendo o percentual que será utilizado entre, basicamente dois tipos de serviços de manutenção, definidos abaixo:

- Manutenção preventiva: segundo a Associação Francesa de Normas Técnicas, (AFNOR) é a manutenção efetuada com a intenção de reduzir a probabilidade de falha de um bem ou a degradação de um serviço prestado.
- Manutenção corretiva: segundo a Associação Francesa de Normas Técnicas, (AFNOR) é a manutenção efetuada após a falha.

A escolha do percentual vai definir a importância que o hotel dá em relação à preservação de seus equipamentos, utensílios e instalações. Esta definição também vai definir o percentual de utilização dos recursos, 6 “M”s”, principalmente o recurso financeiro. Conforme demonstra a figura 9, que relaciona os tipos de conservação e o recurso financeiro.

Figura 9 – Comportamento dos dois tipos de manutenção



Fonte: Adaptado de Linzmayer (1994).

Com a análise da figura 9, pode-se concluir que se o hotel realizar uma manutenção preventiva demasiada, terá um custo elevado, mas se realizar pouca manutenção preventiva, também terá um custo elevado. O ideal é buscar o equilíbrio entre os tipos de preservação.

2.7.1 Manutenção Preventiva

Seguindo o pensamento de Zanella (1995), pode-se concluir que o setor de manutenção do hotel deve controlar através de rotinas diárias os sistemas elétricos, hidráulicos, instalações prediais, máquinas e equipamentos de informática e comunicação, mobiliário e o sistema de aquecimento e refrigeração, tornando a atividade de conservação e funcionamento do hotel viáveis. O ideal é que a preservação seja planejada, preventiva, orçada e que passe despercebida pelos hóspedes, causando o menor transtorno e a mínima parada possível de áreas e apartamentos. De acordo com Martins (2008, p. 55): “Manutenção Preventiva: atua de forma antecipada para que não ocorra reparação. São atividades programadas em datas pré-estabelecidas, obedecendo a critérios técnicos ou do próprio histórico da manutenção realizada”.

Atualmente, busca-se estabelecer um cronograma de atividades de manutenção, que aproveite os períodos de baixa ocupação para realizar alguns serviços, como troca de carpete, troca papel de parede e pinturas de forros e paredes, entre outros. Estes momentos apresentam ociosidade e não configuram uma indisponibilidade, pois não se deixa de vender ou locar um apartamento por estar em baixa temporada e não existir demanda suficiente para lotar o hotel.

Para que os serviços de manutenção preventiva sejam planejados, ou seja, previstos e programados, o setor de manutenção, através do seu gestor, deve observar o histórico do equipamento ou instalação, os manuais de instruções e orientações dos fabricantes ou construtores. Linzmayer (2010) subdivide esta manutenção em dois tipos: a sistemática e a de condição. A sistemática tem suas intervenções obrigatoriamente realizadas e na de condições, conforme o significado da palavra, será realizada uma inspeção que indique ou não a necessidade de intervenção. Na manutenção preventiva, os principais serviços realizados são os seguintes:

- Inspeções.
- Limpezas e lavagens.
- Lubrificações.
- Abastecimentos e drenagens.
- Ajustes, regulagens e testes.
- Troca de peças.
- Reaperto.

Figura 10 – Fluxo da manutenção preventiva

Fluxograma da manutenção preventiva:



Fonte: Elaborado pelo autor.

O trabalho mais importante na manutenção preventiva, sem dúvida, é a inspeção, que dependendo da sofisticação, pode ser considerada uma manutenção preditiva. Mas, de maneira normal, este serviço pode ser dividido em dois tipos, seguindo o proposto por Linzmayer (2010), a inspeção operacional e a inspeção da manutenção.

A inspeção operacional é realizada pelo próprio operador ou usuário do equipamento. Normalmente, o ciclo de inspeção é pequeno e as verificações são realizadas diária ou semanalmente. Este tipo de inspeção observa o estado geral do equipamento, os ruídos, vazamentos, limpeza e leitura dos medidores. Embora seja simples e rotineira, esta inspeção é eficaz para evitar possíveis paradas dos equipamentos.

A inspeção de manutenção, mais técnica, normalmente ocorre em períodos maiores, as quais são realizadas mensais ou até semestralmente, dependendo da frequência de paradas apresentadas. Por ser uma inspeção técnica, é realizada pela equipe de manutenção do hotel ou pela assistência técnica do equipamento. Neste tipo de inspeção, verifica-se profundamente o equipamento, inclusive com utilização de equipamento específicos, como: multímetro, osciloscópio, entre outros.

Para a realização de manutenção preventiva, no caso de alguns equipamentos, como as geladeiras e os ares condicionados de apartamentos, é necessária sua substituição por outro equipamento, esta situação obriga o hotel a criar um estoque de contingência, que vai sustentar a periodicidade da prevenção, por sua vez Linzmayer (2010) define este tipo de manutenção como progressiva. Este sistema possibilita que seja realizado o trabalho de manutenção preventiva sem que haja paralisação do serviço prestado pelo hotel, interdição do apartamento, pois o equipamento que será mantido é substituído por outro.

A manutenção preventiva busca evitar a parada de equipamentos, utensílios ou instalações do hotel. Esta parada zero proporciona, para o hotel, uma posição confortável, garante a tranquilidade para a equipe de colaboradores do hotel e a satisfação de seus hóspedes,

que terão suas expectativas atendidas. De acordo com Linzmayer (2010, p. 81): “Uma boa analogia da manutenção preventiva seriam todos os ajustes efetuados em um automóvel antes da realização de uma viagem – regulagem de motor e freios, troca de óleo e filtros, limpeza, calibragem de pneus e verificação do sistema elétrico”.

Esta analogia confirma a necessidade de manutenção preventiva, pelo menos de alguns equipamentos do hotel, pois os serviços básicos, o sono, o banho, a comunicação, sempre devem ser atendidos.

2.7.2 Manutenção Corretiva

Este tipo de serviço normalmente ocorre de maneira inesperada, causando transtornos ao hotel. Em muitos casos, a falha compromete a imagem do estabelecimento, como afirma Linzmayer (2010) a manutenção corretiva pode ser do tipo emergencial ou não emergencial. A definição de cada um dos tipos passa por uma avaliação das possíveis consequências trazidas pelas falhas, que devem ser realizadas por vários níveis hierárquicos do hotel, normalmente são observados os efeitos econômicos, comerciais ou sociais, causados pela falha. As falhas emergenciais devem ser reparadas imediatamente, já as falhas não emergenciais podem ser programadas e reparadas no melhor momento.

O reparo corretivo deve ser tratada de forma ágil pelo setor de manutenção. Este tipo de incidente indesejado é combatido através da manutenção preventiva e preditiva. O volume de falhas e defeitos, em muitos casos, além de abalar a imagem do hotel, pode prejudicar seu desempenho econômico.

A comunicação da falha ou defeito apresentado, normalmente é realizada através de uma ordem de serviço (OS), em que o observador do problema descreve o mesmo e envia a OS para o setor de manutenção.

Figura 11 – Fluxo da manutenção corretiva

Fluxograma da manutenção corretiva:



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa OS é analisada de acordo com o sistema de priorização do hotel, normalmente seguindo um critério de urgência e custo. Quando se interdita um apartamento ou uma área para reparo, automaticamente se para de utilizá-lo, fato que instantaneamente, diminui a arrecadação do meio de hospedagem, fenômeno conhecido como lucro cessante. Levando isto em consideração, conclui-se que os trabalhos de manutenção corretiva devem ser realizados de forma ágil e rápida, evitando a interdição de apartamentos. Conforme Zanella (1995), o emissor da ordem de serviço de manutenção (OS) deve registrar a classificação de urgência sempre que falha comprometer e, principalmente, interromper alguma atividade do hotel, as demais situações devem ser priorizadas pelo próprio setor de manutenção.

Este tipo de ocorrência, além de comprometer o bom andamento dos serviços, prejudica a imagem do hotel. Pois se o apartamento apresentou algum defeito, alguém ficou insatisfeito ou frustrado com o problema. Esta situação ainda diminuirá o resultado econômico e financeiro da transação, porque pode acarretar possíveis indenizações, além das despesas oriundas do reparo.

A perfeita realização dos serviços de conservação propicia parâmetros que podem influenciar diretamente a qualidade da estadia dos hóspedes. Além disso, serve para prolongar o ciclo de vida do produto hoteleiro, que, segundo Zanella (1995), a falta de manutenção diminui em 1/3 a vida útil do equipamento. Deste modo, a economia gerada pela falta de manutenção se reverterá em uma breve necessidade de reinvestimento patrimonial.

2.7.3 Manutenção Preditiva

Esta forma de preservação é bastante sofisticada, por isto, exige um sistema de monitoramento eficiente e uma equipe de manutenção com um bom conhecimento técnico. A manutenção preditiva está baseada na análise de condição ou desempenho das instalações, máquinas ou equipamentos. Este tipo de serviço somente pode ser aplicado em instalações que permitam monitoramento e medição, que gerem parâmetros de causas e efeitos e que proporcionem o monitoramento de desempenho.

O objetivo da manutenção preditiva é de prevenir falhas e permitir o funcionamento pelo maior tempo possível das instalações, máquinas e equipamentos. De acordo com Linzmayer (2010), a manutenção preditiva ou monitorada tem a vantagem de prever o estado geral dos equipamentos e de seus componentes, definindo com boa margem de certeza, quando

ocorrerá uma falha, sendo este diagnóstico do equipamento o resultado da análise de causa e efeito dos problemas.

Para a realização desta forma de preservação, são necessários vários tipos de serviços e observações, como:

- Análise das vibrações.
- Análise dos óleos.
- Análise do estado das superfícies.
- Análise estrutural.
- Análise de temperatura.

Através destas e outras análises, realizadas periodicamente, com os equipamentos em funcionamento, busca-se prever o nível de degradação do equipamento, para que se possa programar sua manutenção corretiva. Como observa Linzmayer (2010, p. 84):

Outra grande vantagem deste tipo de manutenção está no fato de que para empreendê-la não há necessidade de paralisar o equipamento, como na preventiva. O momento de intervenção é estendido ao máximo, proporcionando maior disponibilidade operacional e maior confiabilidade.

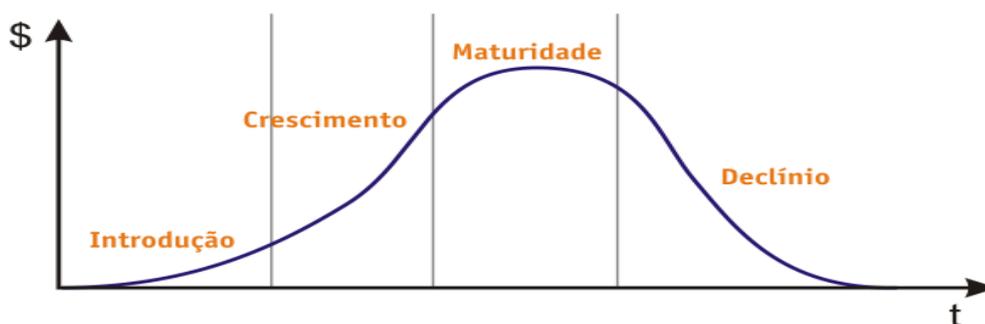
Para concluir, pode-se afirmar que a manutenção preditiva, além de eficaz, traz para o hotel um ganho financeiro, tanto pelo prolongamento do funcionamento do equipamento, quanto pelo controle da falha, que evita uma parada indesejada.

2.8 RENOVAÇÃO HOTELEIRA

Nesta seção será abordado o tema renovação na hoteleira ou o “*retrofit*” hoteleiro, expressão muito utilizada no meio arquitetônico e hoteleiro. O termo renovação, na hoteleira, é normalmente utilizado, tanto para uma simples troca ou atualização de um ou vários equipamentos, como para uma grande reforma geral do prédio hoteleiro. De acordo com esta visão, será abordado às necessidades, vantagens e os tipos de renovação, normalmente utilizadas na hotelaria.

O hotel, como qualquer empresa ao longo de sua existência, atravessa vários ciclos de vida. Estes ciclos de vida apresentam quatro fases bem distintas e específicas, que são: introdução, crescimento, maturidade e declínio, conforme a figura 12.

Figura 12 – Ciclo de vida de produtos



Fonte: www.administracaoegestao.com.br

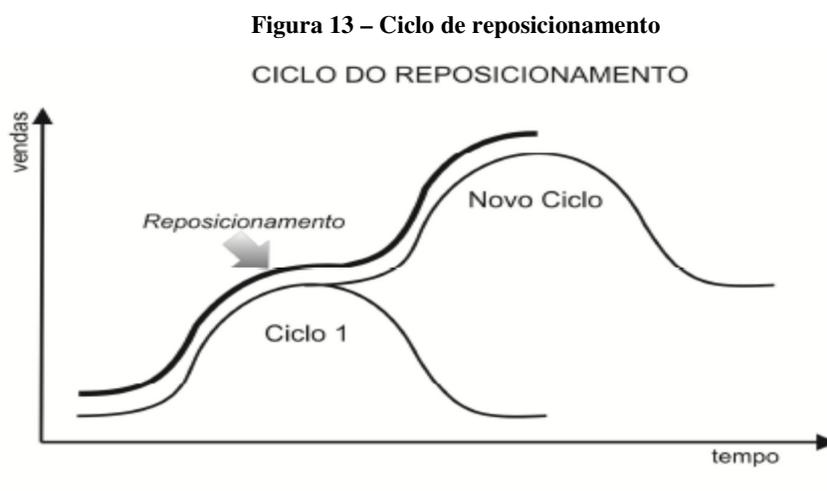
A empresa hoteleira, com sua estrutura física, composta por prédios, instalações e equipamentos, juntamente com a estrutura organizacional e operacional, oferece as facilidades e serviços aos hóspedes. Isto tudo deve ser adequado ao padrão definido em seu posicionamento de mercado, assim como o hotel deve procurar, prestar seu atendimento dentro das expectativas e exigências de seus clientes. Estas preocupações estão presentes em todas as fases do ciclo de vida do hotel, mas com o passar dos anos, torna-se cada vez mais difícil manter o padrão de qualidade estabelecido, visto a degradação constante de suas instalações e equipamentos.

Por sua atividade, mesmo com uma eficiente gestão de manutenção, o hotel começa paulatinamente se tornar obsoleto, desde o momento de sua inauguração. Muitas vezes, antes mesmo de inaugurar, o hotel já necessita de reparos e alguns equipamentos adquiridos com antecedência, inclusive já perderam a garantia de fábrica, pois a construção de um edifício hoteleiro requer um longo espaço de tempo. De acordo com Martins (2008), a implantação de um edifício hoteleiro é morosa, pelo fato de sua execução passar por várias fases. A fase do projeto e aprovações, junto aos órgãos competentes, a fase da construção etapa que demora em torno de dois anos e a fase de equipar, mobiliar e decorar o hotel. Com o hotel semi-pronto se inicia a fase de implementação e abertura. A somatória destas etapas consome em média de dois a três anos.

A inovação tecnológica, hoje em ritmo muito acelerado, influencia diretamente nas necessidades humanas e estas induzem a satisfação das pessoas que se hospedam ou trabalham em um hotel. Esta situação pode alterar o posicionamento inicial do empreendimento e por consequência alterar seu desempenho geral, participação de mercado e o resultado econômico

e financeiro. O gestor hoteleiro deve, continuamente, acompanhar a evolução tecnológica para manter seu estabelecimento, sempre que possível, adequado a estas novas tendências.

Mas, com o passar dos anos, a velocidade da obsolescência aumenta e se propaga, não apenas para equipamentos, instalações e sistemas de comunicação, mas para toda a estrutura oferecida ao hóspede. Até que em um determinado momento da sua existência, a empresa fica sem espaço para crescer sendo obrigada a se reposicionar (CHURCHILL JR. & PETER, 2000). A modernização ou renovação de um hotel segue justamente este conceito de Churchill Jr. e Peter, sendo que o administrador deve perceber esta necessidade antes da fase do declínio. Desta forma, enquanto o hotel ainda estiver no topo da curva do ciclo de vida, é importante transformar a necessidade de modernização em oportunidade de reposicionamento, criando um serviço diferenciado através da revitalização de suas instalações e equipamentos, melhorando ou pelo menos mantendo o seu posicionamento, como demonstra a figura 13.



Fonte: Adaptado de Angeli e Lage (2011).

A renovação é uma necessidade dispendiosa, contínua e essencial para os hotéis permanecerem competitivos no mercado. Em qualquer momento de sua existência, quase todos os hotéis já foram renovados, estão em processo de renovação, ou estão à espera desse processo. Segundo Luz (1999, p. 137) “[...] os hotéis precisam investir com regularidade em modernização de suas instalações e na conservação de sua infraestrutura como forma de manter ou expandir a participação de mercado”. Seguindo esta ideia, pode-se concluir que a desatualização ou o envelhecimento do empreendimento gera desvantagens na competição e induz a uma redução nos preços das tarifas em busca da manutenção dos níveis médios de ocupação. “Os equipamentos e a decoração de interiores costumam ser renovados de 3 a 7 anos.

Estima-se que a cada 10 anos o empreendimento deva ser remodelado em 50% para se reposicionar no mercado” (LUZ, 1999, p. 137).

A renovação hoteleira pode ocorrer em vários níveis do estabelecimento. Sua classificação pode ser definida conforme sua abrangência e profundidade, tanto com relação ao aspecto físico quanto ao aspecto financeiro, de acordo com os conceitos de Asmussen (2005), a renovação hoteleira se classifica da seguinte forma:

- Renovação leve: são substituídos aspectos decorativos do hotel. Como: carpetes, cortinas, estofados e camas.
- Renovação substancial: são substituídos todos os mobiliários, equipamentos e redecorados os apartamentos e ou as áreas sociais ou ainda ambas.
- Renovação visceral: apenas a estrutura é aproveitada o restante todo é renovado, paredes, revestimentos, instalações, elevadores, geradores.

Na verdade, desde o lançamento de um novo hotel, o que deve ser percebido e cuidado é a manutenção do posicionamento de mercado, da participação e da competitividade. Detalhes que garantem a rentabilidade do produto hoteleiro. Inevitavelmente, este processo de conservação da competitividade termina em efetivar várias renovações ao longo da operação hoteleira. Normalmente, após algumas renovações leves e substanciais se torna necessário uma renovação visceral no empreendimento.

Mesmo com uma eficiente manutenção, que prolonga a vida útil das instalações e equipamentos hoteleiros, é inevitável o planejamento da renovação do empreendimento, seja ela total ou parcial. A renovação que, por sua vez, substitui e moderniza as instalações e equipamentos, exige um bom planejamento por parte da empresa hoteleira. Este planejamento deve prever um fundo de reposição adequado ao ciclo de vida de suas instalações, equipamentos e utensílios hoteleiros. Conforme estabelece Linzmayer (2010) a criação do fundo de reserva, o *Life Cycle Cost* (LCC) ou Custo do Ciclo de Vida é de fundamental importância, devendo ser capaz de suportar uma futura reforma no hotel.

Para melhorar o entendimento do processo de renovação hoteleira, é criada a integração dos conceitos de Asmussen (2005), Petrocchi (2007) e Linzmayer (2010). Para se chegar a uma análise, associa-se o ciclo de vida descrito por Linzmayer (2010) e por Petrocchi

(2007) com os tipos de renovação hoteleira propostos por Asmussen (2005), o que resultaria nas figuras 14, 15 e 16⁴:

Figura 14 – Quadro renovação Leve

EQUIPAMENTOS E UTENSÍLIOS	ANOS
Decoração e estofamentos	2 a 4
Enxoval de cama e banho	2 a 4
Equipamentos e instalações de bares e coffee shops	4 a 6

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Figura 15 – Quadro renovação Substancial

INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS	ANOS
Carpetes e acessórios de apartamentos	5 a 8
Mobília de apartamentos	7 a 10
Equipamentos de apartamentos	5 a 8
Instalações de restaurantes	5 a 8
Equipamentos de cozinhas e serviço de mesa	7 a 10
Equipamentos elétricos, de comunicação e controle.	5 a 8

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Figura 16 – Quadro renovação Visceral

INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS	ANOS
Geradores	10 a 15
Elevadores	10 a 15
Instalações sanitárias	10 a 15
Edificações	15 a 25

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

2.9 CUSTOS DE MANUTENÇÃO

A abordagem, nesta seção, será baseada no dispêndio de caixa, basicamente nos gastos efetuados para o bom funcionamento do hotel. Estes gastos, normalmente são considerados custos e despesas ou investimentos e reinvestimentos. Não serão aprofundados os conceitos contábeis sobre custos e despesas, mas sim, abordada a polêmica entre custo e investimento.

A gestão de custos e despesas em hotéis, como em qualquer outra empresa, cria uma integração entre os relatórios de custos e despesas e o balanço patrimonial, o balancete e a representação contábil e fiscal do resultado em determinado período. Esta integração, segundo

⁴ Para saber mais, conf. Linzmayer (2010, p. 75); Petrocchi (2007, pp. 121-2); Asmussen (2005, pp. 35-6).

Zanella (2004), tem a capacidade de prestar informações diferenciadas ao administrador hoteleiro.

As demonstrações econômicas, patrimoniais e financeiras realizadas pela contabilidade são adequadas de acordo com os produtos e serviços prestados pelo hotel. Além disso, os dispêndios são apropriados de forma técnica e criteriosa pelo departamento de custos.

Os custos de conservação podem ser diretos, quando forem reparos corretivos e ocorram através de ordem de serviço ou por manutenção preventiva em áreas específicas. Os outros são considerados indiretos, aqueles que não estão diretamente relacionados aos centros de receitas, por isso devem ser divididos entre todos os centros de custos, de acordo com a política de custos adotada pelo hotel.

Segundo Linzmayer (2010), o serviço de manutenção, quando bem administrado, opera com um gasto em torno de 3% do faturamento total do hotel ou algo entre 2% e 15% do total das despesas. O monitoramento destes índices se torna importante para acompanhamento da eficiência do setor e da obsolescência dos equipamentos e instalações, fato que demonstra a necessidade de modernização e renovação.

Independentemente do tipo de custo de manutenção, estes gastos são sempre contabilizados, como despesas na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Este tipo de lançamento está relacionado ao desempenho econômico do estabelecimento, que mede o resultado operacional, diminuindo das receitas as despesas.

Os gastos com a modernização e renovação, por sua vez, são lançados no ativo e considerados como investimentos. Os investimentos, ao contrário das despesas, são planejados e definidos, sempre que possível de acordo com os interesses dos investidores e estabelecidos conforme a receita obtida que, normalmente gira em torno de 3% a 5% da receita (ASMUSSEN, 2005).

A definição ou interpretação com relação ao gasto realizado ser considerado uma despesa ou um investimento, pode ser regularizado pelas Normas Brasileiras de Contabilidade e pela legislação e regime de registros da Receita Federal. Esta decisão afeta diretamente o resultado operacional do empreendimento, porque dependendo do caso, pode mudar radicalmente a análise do investimento. Para melhor entendimento, cabe ressaltar que a atividade hoteleira é observada por duas visões, a do investidor, proprietário do imóvel; e a do operador que explora comercialmente o imóvel. Como define Gorini e Mendes (2005, p. 115): “Os principais agentes da hotelaria são os proprietários dos bens imóveis, explorados comercialmente como meios de hospedagem, e as empresas operadoras, responsáveis pela administração e gerenciamento dos empreendimentos”.

Esta análise, basicamente gerencial, que identifica se o gasto foi de manutenção operacional ou de reinvestimento ou, até mesmo, investimento patrimonial, independente da normatização ou regulamentação tributária, gera polêmica entre as duas visões, mesmo quando ambas são observadas por um único empreendedor. Mas se o investidor não for o administrador do negócio hoteleiro, cabe-lhe somente a visão imobiliária do negócio e, neste caso, sua decisão estará baseada no contrato de gerenciamento hoteleiro.

Conforme destaca Gorini e Mendes (2005), o período após o plano real marcou a entrada dos fundos de pensão no mercado hoteleiro, como investidores imobiliários, tornando a hotelaria brasileira semelhante à de outros países. Tem-se, assim, de um lado o investidor imobiliário com suas expectativas e de outro o operador hoteleiro, que busca outros objetivos. Muitas vezes estas duas visões geram conflitos sobre as prioridades de manutenção e de reinvestimento.

Os contratos de gerenciamento hoteleiro, normalmente são utilizados por grandes operadoras hoteleiras, que multiplicam suas unidades de negócios administrando imóveis de terceiros. Esses contratos estabelecem como será o rendimento da operadora hoteleira, que normalmente está ancorado em dois critérios, a taxa básica de administração, geralmente um percentual sobre o faturamento bruto e a taxa de incentivo, que incide sobre o lucro operacional conforme estabelece Asmussen (2004).

Ainda de acordo com Asmussen (2004) se observa que o investidor busca comumente aplicar o maior percentual na taxa de incentivo, objetivando a maximização do lucro, ou seja, a remuneração do seu capital investido. A definição do que é lucro operacional deve, inevitavelmente estabelecer as receitas e despesas operacionais, assim como as não operacionais. Resumindo, o dilema é estabelecer se a despesa é do proprietário do imóvel ou do administrador do negócio, isto deve ser elucidado em sua maioria no contrato.

A competência das despesas do hotel pode ser definida seguindo um critério de responsabilidade se o gasto for de responsabilidade do proprietário, será uma despesa não operacional, mas se for de responsabilidade do operador, será uma despesa operacional. Dentro desta definição, os gastos com a manutenção do empreendimento são os que mais geram polêmicas, devido à sua necessidade e abrangência.

Definir o que é manutenção e o que é reinvestimento patrimonial, realmente é muito complexo, já que depende da avaliação e da finalidade do gasto. Segundo Asmussen (2004) se a despesa foi para manter ou recompor a integridade de um ativo, esta despesa é de manutenção. Mas se a despesa foi para a substituição ou prolongamento da vida útil de um ativo, esta despesa é de reinvestimento, ou uma *capital expenditure*.

Esta definição deixa margem para muitas discussões, visto que, alguns tipos de trabalhos podem ser observados por ambas as maneiras. A necessidade de pintar, trocar carpete, enfim, redecorar um apartamento representa um reinvestimento ou um custo operacional? Esta e outras situações incorrem em polêmicas que demandam reuniões e autorizações específicas para o desenvolvimento do serviço. Conforme estabelece Asmussen (2005) esta definição compõe uma das mais importantes cláusulas do contrato de gerenciamento hoteleiro, em que muitas páginas regram o que se considera despesa operacional e despesa não operacional. A importância desta definição não está no nível de discussão acadêmica, tampouco de semântica ou preciosismo técnico, mas no nível operacional do negócio, através do qual dezenas de milhares de reais são gastos por ano em reparos e renovações de hotéis.

Para manutenção do imóvel e do negócio hoteleiro, basicamente é importante reconhecer que estas adversidades estão apenas no nível de remuneração, pois a não realização do gasto (reparo do ativo) levará, em um determinado espaço de tempo, à diminuição da remuneração de ambos. Isso porque, a deterioração do produto hotel ocasiona a queda do desempenho econômico, seja através diminuição da ocupação ou do valor da diária. Conforme descreve Angeli e Lage (2011, p. 5) “[...]a desatualização ou o envelhecimento do empreendimento podem gerar desvantagens na competição e induzir a uma redução nos preços das tarifas para manter níveis médios de ocupação”.

Pode-se concluir que o gasto para manter ou reposicionar o produto hoteleiro não deve aguardar pela definição de ser custo de manutenção ou ser reinvestimento patrimonial. Mesmo que a resposta da dúvida não esteja clara no contrato, o ideal é que esta decisão seja executada ainda na fase de maturidade do produto, ou seja, no ápice de seu ciclo de vida. Nesta fase, o hotel mantém baixas despesas de conservação, de operação e de energia e ainda opera sem perda de ocupação hoteleira.

2.10 ORÇAMENTO DE MANUTENÇÃO E DE MODERNIZAÇÃO

A previsão orçamentária de conservação, que serve como guia para o período seguinte, deve seguir os percentuais previamente definidos pela administração do empreendimento. O ideal, segundo Silva (2012), para a definição do orçamento das despesas de manutenção é que o cálculo seja feito por estimativas, sendo utilizada a média histórica dos gastos efetuados pelo hotel, ao longo de determinado período, normalmente um ano.

Por sua vez, Asmussen (2005), estabelece que o Fundo de Reposição de Ativos (FRA) também deve ser orçado anualmente, sendo utilizado um percentual definido e aplicado sobre a receita total do ano anterior. Esta forma de previsão de receita normalmente é mais utilizada pelos investidores imobiliários e pelas operadoras hoteleiras. O FRA deve ser gerido pela administração do hotel até sua utilização para a execução das renovações e modernizações.

No planejamento da empresa no qual se define o seu posicionamento, objetivo e atuação futura, deve conter o orçamento como peça integrante. Na hotelaria, como na maioria dos segmentos, procura-se em pré-estabelecer as receitas e despesas do hotel para um período futuro. O orçamento é o documento que serve para alinhamento e comparação do desempenho econômico do hotel. Esta ferramenta se torna efetiva e atinge o seu objetivo, quando descreve individual e detalhadamente a previsão de receita de cada ponto de venda, acontecendo o mesmo com despesas que devem ser detalhadas em cada centro de custo. De acordo com Atkinson et al. (2000, p. 465), “os orçamentos representam um papel semelhante no planejamento e no controle para gerentes que estão dentro de unidades empresariais e que são parte central no projeto e na operação de sistemas de contabilidade gerencial”.

Dentro do orçamento, está a previsão orçamentária de despesa de manutenção e, também a previsão dos valores que serão investidos na reposição dos ativos do hotel. Para que isto ocorra, os gastos de conservação devem ser orçados anualmente, através da análise histórica acrescida de algum incremento, prevendo assim uma maior depreciação dos bens, a cada ano como estabelece Silva (2012).

O orçamento do fundo de reposição de ativo pode ser visto sob uma ótica diferente da Asmussen (2005). Embora tendo o mesmo objetivo, a ótica de Gorini e Mendes (2005) define, que o valor do fundo seja em cinco anos composto por uma verba com o percentual aproximado a 5% do investimento total inicial, sendo reinvestido após estes primeiros cinco anos. Além disso, deve prever um valor em torno de 20% a 30% do investimento inicial como montante do fundo após dez ou doze anos de funcionamento, destinado a uma renovação visceral, a ser aplicada após este período de operação. Na verdade, independente da ótica do orçamento, o FRA deve conter a verba necessária para a manutenção e adequação do empreendimento com relação ao seu posicionamento de mercado definido (categoria do hotel) desde a sua inauguração.

A necessidade de orçar o fundo de reposição de ativo é compreendida pela necessidade de manutenção da categoria do hotel, uma vez que o público de qualquer faixa de mercado escolhida tem expectativas e necessidades que precisam ser atendidas de forma eficiente. Esta situação está definida por Gorini e Mendes (2005, p. 115) da seguinte forma: “[...] os hotéis

precisam investir com regularidade na modernização das instalações e na manutenção da infraestrutura, como forma de assegurar ou expandir a sua participação de mercado”. A criação do FRA é definida por Asmussen (2005) como o custo da manutenção da competitividade, visto que o empreendedor deve se preocupar em manter sua penetração de mercado não somente quando há o lançamento de seu produto, mas também ao longo de toda a sua vida.

O FRA, quando orçado pelo investidor individual, é realizado aos moldes dos investidores imobiliários. Normalmente seguem os preceitos dos operadores hoteleiros que utilizam um percentual sobre a receita bruta do empreendimento. Este percentual é algo em torno de 3 a 5%, variando de acordo com a maturidade do estabelecimento de forma crescente, iniciando pelo menor percentual e, ao longo do tempo, chegando ao maior percentual.

Na verdade, o FRA, como a própria expressão traduz, repõe as máquinas, os equipamentos ou as instalações, variáveis que oscilam conforme a sua utilização ou desgaste ocasionado pelo tempo. Deste modo, conclui-se que as depreciações são independentes da variável receita. Esta dissonância acarreta na incapacidade de atender à necessidade de reposição, ou como define Asmussen (2005), de manter a competitividade do estabelecimento. De acordo com Asmussen (2005) em breve ocorrerão mudanças no dimensionamento do FRA, por meio das quais o percentual sobre a receita total será substituído por outro que seja capaz de promover a manutenção da competitividade.

A receita que garante o funcionamento do hotel é oriunda do setor de hospedagem, especificamente da receita da conta diária. Esta receita está ancorada em dois pilares que são a taxa média de ocupação, quociente da quantidade de apartamentos ocupados e da quantidade de apartamentos disponíveis e a diária média que é obtida através do resultado da divisão do valor total arrecado pelo número total de apartamentos ocupados. A competitividade de um hotel está justamente em operar de forma eficaz, fazendo com que a somatória destes dois pilares, taxa de ocupação e diária média seja produtiva e capaz de trazer o maior resultado para todos os envolvidos. A manutenção desta competitividade deve preservar os esteios do hotel, ou seja, suas instalações, seu atendimento e seus serviços, variáveis muito ligadas à qualidade da conservação e à atualização das instalações.

A atualização e a modernização das instalações e equipamentos são tão importantes tanto para a qualidade do atendimento do quadro funcional do hotel quanto para a satisfação da necessidade e expectativa dos hóspedes. O hotel deve sempre se manter atualizado para facilitar os seus serviços e aumentar seu resultado, através da redução de custos obtida pela modernização de suas máquinas e equipamentos ou do incremento de sua receita, alcançado por apresentar instalações em melhores condições. Observa-se que a renovação hoteleira e o

reposicionamento trazem para o hotel uma condição de melhora nos seus resultados, provavelmente suficientes para um retorno viável, como pode se observar com a conclusão de Angeli e Lage (2011, p. 9):

Conforme os dados obtidos em entrevista com o gestor analisou-se que a taxa de ocupação mensal em maio foi de 81,69% e a diária média ficou em torno de R\$ 103,00, o que significa que dos quatro apartamentos renovados, três ficaram acima da média da ocupação do hotel e apenas um ficou abaixo. O mesmo ocorreu com o valor da diária média.

A melhora nas instalações e equipamentos aumenta o valor percebido pelo hóspede e proporciona maior competitividade ao empreendimento, que se torna eficaz mercadologicamente.

2.11 PROCESSO DECISÓRIO

No processo decisório, a necessidade de tomada de decisões está inserida dentro da atividade dos gestores hoteleiros e se configura em habilidade gerencial. Segundo Perdigão (2012) na atual conjuntura econômica, em que se vive um momento de várias turbulências e diversas incertezas, é importante que a companhia tome as melhores decisões para continuidade de sua *performance*. Para garantia de que será tomada a melhor decisão, é fundamental que a empresa se utilize de um mecanismo sólido e de ferramentas que se tornem capazes de auxiliar este importante processo, demonstrando os indicadores e os cenários necessários para a segurança da decisão.

As decisões são tomadas diariamente em uma empresa, desde a decisão mais simples e rotineira até a decisão mais estratégica e complexa. Pode-se observar na figura 17 o nível em que são tomadas cada uma das decisões de uma firma em operação:

Figura 17 – Quadro hierarquia de decisão



Fonte: Adaptado de Peroba (2007).

A tomada de decisão, segundo Perdigão et al. (2012), pode ocorrer em dois ambientes distintos, aquele ambiente interno no qual se tem o gerenciamento das variáveis e se toma uma decisão 'com a certeza' e outro ambiente, o externo, no qual as variáveis não são gerenciáveis e as decisões são tomadas com a 'incerteza' de seus resultados. Nas situações de incertezas, podem ocorrer influências de fatores comportamentais e psicológicos, que manipulam negativamente ou positivamente na tomada de decisão.

Por consequência da existência de erros ocasionados pela influência pessoal na tomada de decisão, Perdigão et al. (2012), sugere o cuidado na observação de oito critérios para evitar os erros mais comuns : trabalhar com o problema errado, deixar de identificar os objetivos principais, não criar uma margem de alternativas boas e criativas, examinar superficialmente as possíveis consequências, pensar de maneira inadequada, ignorar a incerteza, não avaliar a capacidade de suportar riscos e não planejar com antecedência. Estes fatores influenciam o processo de decisão principalmente quando o mecanismo e as ferramentas que compõem o processo decisório não forem utilizados com racionalidade pelo decisor.

Para auxiliar no processo decisório, foram criados diversos modelos para tomada de decisão, que servem para que o processo seja avaliado por etapas. Baseado em Freitas e Kladis, pode-se relacionar sete modelos: militar, modelo de Kepner e Tregoe, pesquisa operacional, *Creative Problem Solving Institute* (C.P.S.I.), modelo de Guilford, modelo de Mintzberg e modelo de Simon, este último adicionado o modelo de Dewey.

Considerando os modelos citados acima e de acordo com Bethlen (1987) é possível relacionar quatro etapas nos modelos, mais a etapa de implementação da decisão escolhida, como segue:

Etapa 1: Decisão de decidir. Opção em tomar uma decisão ou não interferir na situação é a primeira etapa do processo decisório. Desta forma não fazer nada é uma decisão.

Etapa 2: Definição do que será decidido. O reconhecimento do problema e definição dos objetivos que a decisão deve atingir, ocorre nesta etapa e para funcionar é necessário a coleta do maior número possível de dados. Esta etapa, foi denominada por vários modelos como: 'fase da inteligência' por Simon (1965), do 'conhecimento' por Guilford já Kepner e Tregoe (1980) reduzem a fase do problema.

Etapa 3: Formulação de alternativas. Descreve as diversas soluções possíveis para resolução dos problemas ou alternativas para aproveitamento de oportunidades. Embora esta fase não esteja bem clara nos modelos propostos ela aparece como "*construção do modelo*" na pesquisa operacional e como "*ideafinding e solutionfinding*" no C.P.S.I..

Etapa 4: Escolha das alternativas. Análise crítica das alternativas formuladas, em que se compara umas com as outras de acordo com os critérios definidos e se chega a escolha final. Faz parte desta etapa o que Kepner e Tregoe (1980) consideram como “*Análise de problemas potenciais*” no qual observa as consequências futuras da decisão.

Na verdade, a decisão de manutenção do padrão do empreendimento hoteleiro é estratégica e estabelece, que posição o hotel vai tomar e como vai competir no mercado. Por este motivo, essa decisão deve ser tomada na concepção do projeto, ou seja, no projeto do hotel que se estabelece sua classificação e padrão, fatores que vão determinar o valor de sua diária. Ela irá nortear o projeto e a obra civil, como, também, a direção que a gestão deve tomar em relação à qualidade de suas instalações e equipamentos.

2.12 RESUMO REFERENCIAL TEÓRICO

A composição deste capítulo se tornou abrangente para poder desenvolver o tema hotelaria como uma parte da administração geral, descrevendo variados conceitos. Em seu início foi dissertado sobre a hotelaria, sua história, seu desenvolvimento mundial e nacional, neste momento foram utilizados os autores Klein (1981) e Castelli (1982) como as principais referências. Ainda dentro da ótica da administração hoteleira, foram transcritas algumas regulamentações oficiais dos órgãos reguladores da atividade no Brasil, para que se pudesse entender a extensão do negócio hoteleiro.

A pesquisa buscou compreender como os administradores hoteleiros valorizam a qualidade percebida por seus hóspedes e abordou as classificações existentes na hotelaria, utilizando-se de órgãos oficiais, trabalhos, artigos acadêmicos e livros. Para dar continuidade a esta ideia, foi necessário abordar o conceito de *marketing* hoteleiro, buscando-se relacionar o produto hotel aos tipos de classificações utilizadas no meio turístico e também as que regulamentam atividade. Com isto, pode-se relacionar o padrão do hotel com a sua classificação. Dentro deste objetivo, os principais autores utilizados foram Castelli (1984; 1991) e Ackel (2001).

Para compreender a importância da qualidade percebida pelos hóspedes de um hotel, foram pesquisados os autores Petrocchi (2002; 2007) e Desmet (2009). A partir deste conhecimento, verificou-se que a conservação do hotel é fundamental para o seu desempenho, fato principal da presente pesquisa. Então, foi pesquisado sobre manutenção hoteleira, manutenção preventiva, corretiva e preditiva, nos quais vários autores colaboraram com seus

conceitos, mas as maiores contribuições para este trabalho surgiram dos autores Zanella (1995; 2004) e Linzmayer (1994; 2010), que estabelecem a abrangência da importância da manutenção para um hotel, que vai desde a percepção do hóspede até a valorização imobiliária do edifício.

As modernizações, renovações e a manutenção do padrão de qualidade e posicionamento do hotel, foram descritos sob os critérios abordados por autores como Luz (1999), Asmussen (2004; 2005) e Gorini (2005), que definem que um hotel inicia seu envelhecimento ainda na fase de construção e, por causa disto, deve ter uma preservação constante, que traga continuas modernizações. Com relação aos custos que ocorrem devido a esta situação, foram relatados os conceitos de Asmussen (2004; 2005) com relação ao FRA e comparados com os de Gorini (2005), visto que divergem um pouco em relação a origem. O processo de decisão seguiu o estabelecido por Perdigão (2012), que assegura, que embora as decisões sejam tomadas naturalmente, cada vez mais se está utilizando as ferramentas disponíveis na administração moderna.

Para resumir de uma forma bastante sintetizada o referencial teórico, foi desenvolvido o quadro representado na figura 18, que sintetiza os conceitos utilizados, como também seus propósitos.

Figura 18 – Quadro estrutura do referencial teórico

ÁREA	TÓPICO	SUB TÓPICO	PRINCIPAIS AUTORES	TÍTULOS	PRÓPOSITO
HOTELARIA	Indústria Hoteleira	Histórico – Definição	CASTELLI, 1982	Hotel como empresa.	Fundamentar a indústria hoteleira.
			KLEIN, 1981	Organização Hoteleira.	
		Composição e classificação	MIGUEL, 2001	Uma análise do diferencial competitivo de hotéis associados a cadeias hoteleiras internacionais.	Estabelecer critérios para a seleção dos hotéis selecionados para pesquisa.
			BERNARDO, 2007	Terceirização vantagens: desvantagens do contrato de gestão de administração.	
	CADASTUR		Lei do Turismo.		
	Marketing Hoteleiro	Produto hoteleiro	CASTELLI, 1991	Turismo e Marketing.	Fundamentar o produto hotel e posicionamento de mercado
			AKEL, 2001	Marketing Hoteleiro com experiências.	
	Qualidade	Qualidade percebida	PETROCCHI, 2007	Hotelaria: Planejamento e gestão.	Fundamentar a importância do bom funcionamento das instalações.
			DESMET et al, 2009	Differentiatingemotional hotel experiences.	
	Manutenção Hoteleira	Manutenção preventiva Manutenção corretiva Manutenção preditiva	LINZMAYER, 2010	Guia básico para administração da manutenção hoteleira.	Esclarecer como são realizados os reparos em hotéis.
			ZANELLA, 1995	Manutenção hoteleira: administração e operação	
	Renovação Hoteleira	Ciclo de vida	LUZ, 1999	Análise setorial: a indústria hoteleira	Esclarecer a importância de renovação do empreendimento.
	Custo de manutenção	Previsão orçamentaria Fundo de reposição de ativo	ASMUSSEN, 2005	Entendendo o Jargão hoteleiro: conceitos, terminologia básicos do ramo hoteleiro.	Demonstrar a forma de orçar as melhorias físicas necessárias.
			GORINI; MENDES, 2005	Hotelaria em números Brasil 2011	
Processo decisório	Modelos para tomada de decisão	PERDIGÃO et al., 2012	Processo Decisório: um Estudo Comparativo da Tomada de Decisão em Organizações de Segmentos Distintos	Conceituar o processo decisório nas organizações.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

3. METODOLOGIA

Este capítulo descreve o método da pesquisa, os critérios que foram utilizados para selecionar os hotéis participantes, quem foram os entrevistados e as técnicas que se utilizou para a coleta e análise dos dados. Foi importante, observar o referencial teórico, para o estabelecimento dos critérios que nortearam a pesquisa de campo, já que objetivo deste trabalho é analisar como os investidores em hotelaria, da cidade Porto Alegre, planejam as operações de seus hotéis. Qual a preocupação com a qualidade do empreendimento e como é mantido o padrão do hotel, visto que existe um padrão de qualidade observado pelo mercado através das percepções da clientela.

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

A presente pesquisa segue uma característica de natureza qualitativa e se propõe a analisar os principais fatores que influenciam os gestores a tomarem a decisão de manter o padrão de qualidade de seu estabelecimento. Ainda pretende verificar quando são realizadas as manutenções e melhorias necessárias para que seus hotéis permaneçam, ao longo dos anos, no mesmo padrão estabelecido na inauguração.

Este trabalho segue a estratégia de estudo de caso exploratório, que se adequa ao tema proposto, visto que este assunto foi pouco abordado no meio acadêmico. A pesquisa tem ainda um propósito comparativo e, para atender esta finalidade, foram comparados dois tipos diferentes de administração hoteleira. Cada amostra foi composta por dois hotéis, um hotel com alto padrão desempenho e outro com baixo padrão de desempenho da gestão do padrão de qualidade. Os estudos de caso são estratégias utilizadas para aprofundar fenômenos inseridos na vida real, segundo Creswell (2010, p. 38), “Estudos de caso são uma estratégia de investigação em que o investigador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos”.

Os tipos de administração pesquisados neste trabalho foram os hotéis pertencentes ou operados por redes hoteleiras e os hotéis independentes, que em geral possuem prédio próprio e têm sua operação dirigida por apenas uma empresa. O referido estudo de caso foi realizado através de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório com os gestores dos quatro hotéis selecionados, todos estabelecidos na cidade de Porto de Alegre com atuação no segmento de turismo de negócios.

3.2 SELEÇÃO DOS HOTÉIS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Assim como foi abordado no item anterior, foram pesquisadas dois hotéis de cada tipo de administração. Para estabelecer os tipos de administração, utilizou-se da definição normalmente empregada no mercado hoteleiro nacional, que se tomou de base para escolha das empresas:

- Hotel independente: empresa hoteleira que explore, no máximo, dois meios de hospedagem.
- Rede: companhia hoteleira que explore mais que três meios de hospedagem.

O objetivo de pesquisar dois hotéis de cada tipo de administração é para observar e comparar como cada um deles percebe a questão da manutenção e reposição patrimonial e que importância é dada a esta área. Este objetivo busca verificar se estas diferenças influenciam no padrão de qualidade definido pelo investidor no lançamento de seu produto hoteleiro. Também é importante analisar como as redes hoteleiras atuam com relação ao investimento patrimonial e com que critérios embasam a decisão de conservar o prédio e o padrão de qualidade definido para o hotel, visto que muitas vezes, administram o prédio de terceiros.

Para selecionar os hotéis participantes desta pesquisa, foram observados os seguintes critérios:

- a) Regulamentação: estar em dia com o cadastro no sistema oficial de cadastramento de meios de hospedagem, Cadastur (Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que atuam no setor do turismo).
- b) Porte do Hotel: operar com pelo menos um meio de hospedagem que tenha mais de 50 UH's na cidade de Porto Alegre.

Estes dois critérios foram levados em consideração para a pesquisa, porque em primeiro lugar, todo o hotel deve estar em dia com suas licenças de funcionamento em todos os órgãos competentes. O segundo critério diz respeito ao porte do prédio hoteleiro, uma vez que o porte do hotel é uma das variáveis mais complicativas para a devida manutenção do padrão de qualidade.

Através de uma pesquisa primária se observou que na cidade de Porto Alegre não existe meio de hospedagem classificado, oficialmente pelo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), que define o tipo e categoria do empreendimento. Desta forma, para selecionar os hotéis participantes da pesquisa, foi utilizado um outro tipo de classificação relatado no referencial teórico: a classificação de acordo com a qualidade das instalações físicas. Adotando os critérios descritos a seguir:

I. Instituições utilizadas: estar cadastrado no site de reservas *Booking* e no site de avaliação de hotéis *TripAdvisor*; e

II. categoria do estabelecimento: ter avaliação em ambos os sites no mês de junho de 2013, para poder se estabelecer a categoria do padrão de desempenho através da média aritmética.

A seleção destes critérios está associada ao fato de que o site de reservas *Booking* é conhecido, no trade turístico, e por vários viajantes dos mais diversos segmentos. O *Booking* é uma *Online Travel Agencies (OTA)* de atuação mundial, definição dada pelo trade para agências de viagens virtuais. Considera-se uma agência de viagem, porque o *Booking* exige um cadastro dos hotéis e cobra uma remuneração por reservas efetuadas e utilizadas. O site *TripAdvisor* não chega a ser classificado como uma *OTA*, visto que ele não efetua cobrança pelo serviço de reserva. Na realidade, a solicitação de reservas é direcionada para um site de reservas, podendo ser uma *OTA* ou o site do próprio hotel. A renda do *TripAdvisor* é oriunda de publicidade e do direcionamento de acesso para os sites de reservas.

Estes sites trazem as avaliações de hotéis espalhados por todos os continentes, que foram obtidas através das opiniões dos mais variados viajantes. Estes classificam os hotéis, em ambos os sites, conforme as suas percepções de qualidade, que foram observadas durante a utilização dos mais variados serviços oferecidos em sua hospedagem. Cabe ressaltar que o *TripAdvisor* e o *Booking* mantêm, em seus cadastros, hotéis avaliados e classificados através da qualidade percebida por viajantes do mundo inteiro, fato que os torna extremamente confiáveis, diante de suas relevantes utilizações.

Seguindo estes critérios, foram selecionados aqueles hotéis que apresentaram as melhores e as piores avaliações, dentro de cada tipo de administração. Desta maneira, a amostra foi composta por um total de quatro hotéis selecionados, relacionando-se a qualidade percebida ao desempenho do hotel. Assim, o hotel que obtém um alto índice de satisfação é considerado um hotel com alto padrão de desempenho e o hotel com baixo nível de satisfação, um hotel de baixo padrão de desempenho da gestão do padrão de qualidade.

A pesquisa buscou, ainda informações no nível estratégico de cada uma das organizações selecionadas, sendo entrevistado, apenas o gestor e ou executivo (CEO) do empreendimento hoteleiro. Esta atitude levou em consideração o fato de esta pessoa deter a responsabilidade sobre o desempenho econômico e financeiro do hotel, como também de sua participação no mercado.

A partir dos critérios elencados se realizou a primeira pesquisa na qual foram examinados, em meados do mês de junho de 2013, os sites cadastur.turismo.gov.br; booking.com/Porto-Alegre-Hotéis; e tripadvisor.com.br. Todos os hotéis de Porto Alegre que estavam cadastrados no órgão competente foram relacionados.

3.3 LISTA DE HOTÉIS DE PORTO ALEGRE

Como resultado desta primeira pesquisa se pode apresentar a presente tabela, contendo os dados coletados, de acordo com o explanado anteriormente:

Tabela 2 – Hotéis cadastrados da cidade de Porto Alegre

HOTEL	ADMINISTRAÇÃO	UHs	BOOKING Média x 10	TRIPADVISOR Percentual de satisfação	MÉDIA
HOTEL A	Rede	B	74	12	43
HOTEL B	Rede	B	84	66	75
HOTEL C	Rede	C	77	76	76
HOTEL D	Rede	D	77	53	65
HOTEL E	Rede	D	89	86	87
HOTEL F	Rede	A	s/c	s/c	-
HOTEL G	Rede	D	83	65	74
HOTEL H	Rede	D	80	75	77
HOTEL I	Rede	B	71	00	35
<i>HOTEL J</i>	<i>Rede</i>	<i>C</i>	<i>68</i>	<i>00</i>	<i>34</i>
HOTEL K	Rede	C	79	54	61

Tabela 2 - continuação

HOTEL	ADMINISTRAÇÃO	UHs	BOOKING Média x 10	TRIPADVISOR Percentual de satisfação	MÉDIA
HOTEL L	Rede	C	84	83	83
HOTEL M	Rede	B	86	85	85
HOTEL N	Rede	B	76	50	63
HOTEL O	Rede	C	74	50	62
HOTEL P	Rede	C	84	60	72
HOTEL Q	Rede	C	88	87	87
HOTEL R	Rede	D	88	91	89
HOTEL S	Rede	B	80	54	67
HOTEL T	Rede	D	88	87	87
HOTEL U	Rede	A	s/c	89	-
HOTEL V	Rede	D	s/c	70	-
HOTEL W	Rede	D	s/c	81	-
HOTEL Y	Rede	B	80	60	70
HOTEL Z	Rede	B	81	73	77
HOTEL AA	Rede	C	78	45	61
HOTEL BA	Rede	D	79	53	66
HOTEL CA	Rede	D	83	77	80
HOTEL DA	Independente	B	81	74	77
HOTEL EA	Independente	A	40	s/a	-
HOTEL FA	Independente	B	s/c	s/c	-
HOTEL GA	Independente	A	80	s/a	-
HOTEL HA	Independente	B	72	09	40
HOTEL IA	Independente	B	82	11	46
HOTEL JA	Independente	A	s/c	s/c	-
HOTEL KA	Independente	C	78	0	39
HOTEL LA	Independente	D	78	28	53
HOTEL MA	Independente	B	78	40	59
HOTEL NA	Independente	D	80	59	69
HOTEL OA	Independente	C	77	69	73
HOTEL PA	Independente	A	61	s/p	-
HOTEL QA	Independente	B	s/a	s/a	-
HOTEL RA	Independente	A	s/a	s/c	-
HOTEL SA	Independente	A	s/c	s/c	-
HOTEL TA	Independente	B	s/c	s/p	-
HOTEL UA	Independente	B	66	s/p	-
HOTEL VA	Independente	B	67	22	44
HOSTEL WA	Independente	A	s/c	s/c	-
HOTEL YA	Independente	A	62	s/p	-
HOTEL ZA	Independente	C	74	10	42
HOTEL AB	Independente	D	76	0	38
HOTEL BB	Independente	A	s/c	s/c	-
HOTEL CB	Independente	A	s/c	s/c	-
HOSTEL DB	Independente	A	s/c	s/c	-
HOTEL EB	Independente	B	59	s/p	-
HOTEL FB	Independente	A	s/c	s/c	-
HOTEL GB	Independente	A	s/c	s/c	-
HOTEL HB	Independente	A	81	s/a	-
HOSTEL IB	Independente	A	s/c	s/c	-
HOTEL JB	Independente	C	77	69	73
HOTEL LB	Independente	A	71	s/p	71

Fonte: Próprio autor.

Com relação a tabela 2, observa-se:

- a) Os nomes dos hotéis, por questão de sigilo, foram alterados através da utilização de uma ou mais letras.
- b) As codificações utilizadas para definir os hotéis conforme seu porte seguiram o critério: **A** - menos de 50 UH's, **B** - entre 51 e 99 UH's, **C** - entre 100 e 149 UH's e **D** - com mais de 150 UH's.
- c) As abreviaturas **s/c**, **s/a** e **s/p** significam respectivamente: sem cadastro, sem avaliação e sem percentual.
- d) A avaliação utilizada do *TripAdvisor*, foi o percentual de satisfação adotado como critério de apreciação para o prêmio de excelência *Travellers Choice*, este percentual é obtido através da média entre as avaliações consideradas como 'muito bom' e 'excelente'.

Os hotéis que foram selecionados são os marcados na tabela, que receberam o nome fictício de Hotel J, Hotel M, Hotel DA e Hotel AB. A seleção destes hotéis seguiu o parâmetro da melhor média, pois se considerou a média aritmética simples entre as avaliações de cada site.

A partir da tabela 2, na qual se definiu a classificação dos hotéis, foi atribuído um critério que relacionou a qualidade percebida ao padrão de desempenho do hotel. Este critério estabeleceu que os hotéis de alto desempenho de gestão da manutenção do padrão de qualidade são aqueles obtiveram as maiores médias e os hotéis com as menores médias são os de baixo desempenho de gestão do padrão de qualidade.

3.4 ENTREVISTAS

As entrevistas foram semiestruturadas, gravadas, aplicadas através de um roteiro pré-estabelecido, conforme modelo em Apêndice (Apêndice – Questionário da pesquisa). O questionário foi construído para que a pesquisa alcançasse seus objetivos, desenvolvido a partir do referencial teórico e adaptado aos objetivos, de acordo com o descrito na seção acima. As entrevistas tiveram, em média, uma hora de duração e as perguntas foram sendo adequadas de acordo com o andamento da mesma.

Para a realização das entrevistas, foram enfrentadas diversas dificuldades. Em alguns casos, o convencimento para a participação da empresa neste trabalho, em outros casos, foi a

adequação dos horários disponíveis dos entrevistados. Além disso, outro fator de extrema dificuldade foi o deslocamento, uma vez que os hotéis pesquisados estão localizados em Porto Alegre e a disponibilidade dos entrevistados ocorreu em períodos diferentes, ocasionando diversas viagens. As informações, muitas delas confidenciais, também exerceram um certo obstáculo na condução da entrevista, embora não tenha prejudicado o desenvolvimento da pesquisa.

Foram entrevistados os gestores dos seguintes hotéis:

- O Hotel com alto padrão de desempenho: administração independente Hotel DA, administração através de rede Hotel M.
- O Hotel com baixo padrão de desempenho: administração independente Hotel AB, administração por rede hoteleira Hotel J.

3.5 ANÁLISES DE DADOS

Para avaliação da pesquisa foi utilizado o modelo de análise de conteúdo, em que foram avaliadas individualmente as respostas de cada respondente, logo após os dados foram agrupados dentro de cada tipo de administração de empresa hoteleira sendo divididos conforme o desempenho da gestão do padrão de qualidade. Deste primeiro estudo foi criado o relatório de pesquisa, que além da descrição sucinta da pesquisa analisou o modelo de gestão do padrão de qualidade utilizado pelo hotel. Para realização deste relatório foi desenvolvido, através da pesquisa literária, um modelo comparativo, demonstrado na figura 19, utilizado para observar e posteriormente comparar os dados relevantes de cada entrevista.

Figura 19 – Quadro modelo padrão de análise

CATEGORIA	CRITÉRIOS	PARAMETROS	LITERATURA
Gestão da manutenção hoteleira	Integrada ao plano de manutenção do padrão de qualidade do empreendimento.	Planejada conforme ciclo de vida dos equipamentos e instalações.	SAAB; GIMENEZ (2001) PETROCCHI (2007)
	Planejada seguindo um orçamento físico financeiro.	Adequada as condições financeiras e necessidades do mercado.	LINZMAYER (2010) ZANELLA (1995)
	Realizada de acordo com as necessidades.	Adequada a percepção e demanda.	
Planejamento da manutenção do padrão de qualidade do empreendimento hoteleiro	Planejado observando o ciclo de vida das instalações e equipamentos.	Adequado ao projeto do padrão do empreendimento projeto executivo do hotel.	LINZMAYER (2010) PETROCCHI (2006)
	Planejado observando o critério orçamentário, com utilização do FRA.	Adequado ao projeto do padrão do empreendimento e participação de mercado.	ASMUSSEN (2005) GORINI e MENDES (2005)
	Sem planejamento, realizada quando definida como necessário.	Adequado a percepção do mercado.	
Decisão de renovação do empreendimento	Conforme o planejamento.	Tomada na implantação do projeto do hotel.	ASMUSSEN (2005) SILVA (2008)
	Percepção da qualidade, observando os recursos internos instalações e equipamentos.	Tomada ao longo do funcionamento do hotel.	LINZMAYER (2010) PETROCCHI (2006)
	Percepção de mercado, perda de competitividade.	Tomada por necessidade para a sobrevivência do negócio.	

Fonte: Desenvolvido pelo autor através das referências citadas.

A presente pesquisa seguiu o modelo de procedimentos, proposto por Apolinário (2006), que consiste em tomar por base o referencial teórico e refletir qual direcionamento a análise dos dados tomará, utilizando-se da técnica da redução e simplificação dos dados, para adequar o método ao objeto de estudo. Após a primeira etapa, foi descrito o estudo de caso comparativo entre os dois tipos de administração, seguindo o mesmo modelo proposto para avaliação e análise.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Através da pesquisa de campo é possível observar que o tema da manutenção do padrão de qualidade do empreendimento é tido como uma questão muito importante na gestão dos meios de hospedagem. Todos os entrevistados concordaram com a relevância da gestão do patrimônio, mas existem muitas discrepâncias entre os métodos utilizados, fato que não ocorre com relação à literatura pesquisada, embora se observe diferentes teorias a essência é praticamente a mesma entre as abordagens dos diversos autores. Existe um dilema entre o investimento e as despesas, que em ambos os casos provoca a diminuição do resultado, a diferença é que a conta pode beneficiar o operador ou o investidor dependendo da definição e contabilização do gasto, no caso de hotéis com administração terceirizada.

Durante a pesquisa, foram entrevistados os gestores de empreendimentos, sendo pesquisados dois empreendimentos individuais, definidos como hotéis independentes e dois hotéis operados por administradores hoteleiros, redes de hotéis, sendo que um deles administra um condo hotel. Os condo hotéis são empreendimentos com investimentos pulverizados, já que cada UH ou grupo de UH's tem proprietário distinto, podendo este ser pessoa física ou jurídica.

Os hotéis pesquisados foram agrupados da seguinte forma:

- Quanto ao tipo de administração: hotel independente e o hotel de rede.
- Quanto à qualidade percebida em pesquisa realizada nos sites *TripAdvisor* e *Booking* e definidos como: os de alto padrão de desempenho e os de baixo padrão de desempenho.

4.1 HOTÉIS INDEPENDENTES

Os hotéis de administração independentes contam com dois representantes nesta pesquisa, o Hotel DA representando os hotéis com alto padrão de desempenho e o Hotel AB que representa os hotéis de baixo padrão de desempenho.

4.1.1 Hotel com baixo padrão de desempenho:

O primeiro gestor entrevistado foi o gerente geral do Hotel AB, que neste estudo, representa os hotéis independentes com baixo desempenho. A seguir, a descrição do empreendimento:

- Classificação (padrão): Não classificado pelo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) – padrão proposto em sua inauguração e classificado pelo antigo sistema da EMBRATUR quatro estrelas.
- Tipo de administração: Administração independente, na qual os investidores ocupam cargo diretivo na organização.
- Situação do imóvel: prédio próprio.
- Tempo de funcionamento: mais de três décadas.
- Quantidade de apartamentos: o estabelecimento é considerado um hotel de grande porte por possuir mais que 151 UHs.

* *Gestão da manutenção hoteleira*

O Hotel AB, por ser um hotel antigo de grande porte e estar um pouco desgastado recorre a um sistema de manutenção robusto, atualmente busca realinhar o padrão proposto com as necessidades do mercado atual. Para isto conta com equipe de profissionais que atuam nas mais variadas áreas de conservação predial, como: eletricitas, pedreiros, pintores, carpinteiros, marceneiros, encanadores e eletrotécnicos.

Estes profissionais são coordenados pelo gerente de manutenção, que utiliza um sistema de gestão de manutenção específico, fornecido pelo próprio fabricante do *software* de gestão hoteleira, o qual disponibiliza uma serie de relatórios e formas de comunicação específica para divulgação das tarefas necessárias, como também das pendências existentes. Este sistema proporciona total gerenciamento das instalações e equipamentos do hotel, controlando as manutenções corretivas e preventivas.

O departamento de engenharia do hotel, que está diretamente ligado a diretoria, composta pelos proprietários do imóvel e do negócio, participa nas tomadas de decisões importantes ou complexas apoiando o departamento de manutenção do hotel. Porém a gestão e por consequência a decisão final sobre os trabalhos de preservação do hotel fica a cargo do gerente geral do hotel com anuência da diretoria. Para a administração geral do hotel, a manutenção é considerada como o ‘reparo do que está danificado’, independente do volume ou área a ser reparada, do valor ou da complexidade do serviço. A decisão sobre a variável,

manutenção hoteleira, está a cargo da gerência do hotel, mas a gestão estratégica de conservação do padrão do empreendimento, é definida pela diretoria do negócio com participação da gerência.

O hotel anualmente orça suas despesas de manutenção preventiva e corretiva, por meio da análise histórica, na qual são observados os gastos dos anos anteriores, acrescidos a taxa de inflação e mais um pequeno percentual real prevendo algum desgaste ocasionado pelo aumento do tempo de uso das instalações e equipamentos. A manutenção preventiva é realizada praticamente em todo o hotel, alguns serviços são terceirizados, como: elevadores, TI, geradores, refrigeração, entre outros.

A priorização do serviço de manutenção corretiva, segue o critério econômico financeiro, no qual é priorizado o reparo que interfere diretamente na diminuição de receitas ou no aumento dos custos de operação. Os pequenos reparos imprevistos e aqueles que foram previstos no orçamento são priorizados pela gerência geral, já os reparos imprevistos de grande porte, que causam grandes transtornos, tanto de ordem operacional quanto econômica financeira são de responsabilidade da direção, que busca apoio técnico junto ao departamento de engenharia. A tomada de decisão é em conjunto e adequada a complexidade do problema, podendo ser decido a realização do reparo ou a interdição da área, para uma futura análise. Em muitos casos a priorização do reparo está ligado ao cronograma de reformas, visto que o hotel está passando pelo seu primeiro *retrofit*. Nestes casos, em conjunto, diretoria, engenharia e gerência buscam a melhor solução sobre os aspectos econômicos financeiros, operacionais e construtivos.

* *Planejamento e gestão da manutenção do padrão do hotel*

O hotel vem sendo renovado ao longo dos anos de forma lenta e sem critérios bem definidos. A atual gestão, os herdeiros do negócio, estão desenvolvendo a atual reforma que será substancial e profunda, embora não chegue a ser uma reforma visceral, terá uma grande abrangência, visto que todo o hotel será modernizado. Para solucionar os problemas que foram causados pelas pequenas intervenções realizadas ao longo dos anos, agora foi desenvolvido um projeto geral de renovação que foi analisado, avaliado e definido como viável econômica e financeiramente.

Este projeto geral é composto pelo projeto arquitetônico e cronograma físico financeiro, as verbas para realização do projeto são oriundas do negócio e em algumas circunstâncias conta com investimentos provenientes de recursos dos próprios investidores.

Este projeto é o primeiro investimento de grande porte realizado no hotel, após sua abertura e busca a volta do padrão através de uma revitalização total do empreendimento. Já foram modernizados alguns equipamentos que compõem a estrutura do prédio do hotel como: elevadores, caldeiras e aquecedores de água, entre outros.

Os departamentos de serviço do hotel, ou seja, as áreas de serviço e de apoio que dão as condições para o funcionamento e o bom atendimento aos hóspedes foram priorizadas, visto que a modernização de equipamentos e renovação destas áreas possibilitam a diminuição dos custos operacionais e não requerem a parada da operação hoteleira. Nesta etapa da reforma é necessário apenas adequações gerenciáveis e evita a parada total ou de parte da operação hoteleira, que ocasiona a perda de receita e arrecadação do empreendimento e dificulta muito o investimento realizado através de recursos próprios. Seguindo este conceito já foram modernizados lavandeira, cozinha e área de evento. Nas áreas de eventos a reforma modernizou também a área social das salas e dos salões principalmente nos quesitos decoração, mobiliário e equipamentos.

Os apartamentos, área geradora da maior receita do hotel, através da conta diária, e também a atividade básica do empreendimento, passaram em um primeiro momento por uma atualização de equipamentos e mobiliário. Foram trocadas tevês, ares-condicionados, as camas foram substituídas por *boxes spring* e o enxoval branco (de cama e banho) foi todo renovado. Esta modernização, que não exigiu obra civil, foi realizada de forma horizontalizada, seguindo o critério de modernizar um andar por vez, fato que facilita a operação e comercialização hoteleira.

Agora com a necessidade de renovação dos banheiros dos apartamentos a reforma passa ter a forma vertical, já que as colunas de água quente, fria e de esgoto são verticais de acordo com a forma da edificação do hotel. Esta situação exige um bom relacionamento entre a equipe operacional do hotel liderada pelo gerente geral e a equipe de obras e reformas comandada pelo departamento de engenharia sob orientação da diretoria da empresa.

A etapa de reforma vertical em um hotel gera muitas dificuldades, tanto operacionais como econômicas e financeiras. A longa interdição de áreas necessárias para a reforma, situação que gera a diminuição de receita e a proliferação da obra por todo o prédio do hotel. A proliferação da reforma em um hotel, causa transtornos tanto para os hóspedes como para os funcionários, no que diz respeito a barulho, sujeira e logística da obra civil. Neste momento a diretoria, o departamento de engenharia e a gerência geral atuam de forma conjunta para definição e aplicação do cronograma físico financeiro. Passada esta etapa o hotel será atualizado e redecorado de acordo com o seu padrão e conforme as expectativas de seu público alvo.

A gerência geral do hotel já percebe uma melhora significativa em alguns indicadores do hotel, como aumento na satisfação da clientela, que ocasionou um aumento na taxa de ocupação. O gestor percebe ainda que os apartamentos já renovados são os preferidos pela clientela do hotel, mesmo que eles tenham sua tarifa mais alta que os demais. Esta situação proporciona o retorno do investimento mais rápido que o tempo estabelecido no estudo de viabilidade econômica.

* *Decisão para renovação do empreendimento*

A decisão para manter o padrão estabelecido do hotel, somente foi tomada após a sucessão familiar e a definição de quais herdeiros seriam os proprietários administradores do hotel. Após esta definição foi composta uma nova diretoria do negócio que ao longo do tempo observou o crescimento do mercado hoteleiro na cidade de Porto Alegre e percebeu que sua empresa se movimentava ao contrário obtendo uma expressiva perda de *share* que ocasionou uma baixa significativa na ocupação do hotel.

Para resolução deste problema, foram tomadas medidas pontuais, ainda sem um planejamento, quando foram renovados os equipamentos dos apartamentos. A decisão de um *retrofit* substancial somente foi tomada após vários anos de operação desta diretoria, basicamente motivada pelo alto nível de insatisfação e baixa ocupação do hotel, uma vez que a renovação dos equipamentos não trouxe o resultado esperado. A combinação destes fatores, baixa satisfação e baixa ocupação, além de causar a perda de clientes causa a queda da rentabilidade do negócio, o que torna difícil a recuperação do espaço de mercado que foi perdido.

A empresa não tem em sua gestão financeira a previsão de criação do Fundo de Reposição de Ativo (FRA), percentual criado para reinvestimento, que deve ser capaz de suportar a constante exigência de modernização necessária para o bom andamento do negócio hoteleiro. A criação deste percentual e adoção de um sistema de gestão para aplicação deste recurso na conservação do padrão, deve ser realizada de forma integrada à gestão de manutenção hoteleira. A diretoria do hotel neste momento busca a integração das áreas, manutenção e renovação, comprometendo pela falta da implementação do FRA, um alto percentual do faturamento do negócio na reforma. A utilização deste alto percentual segue as necessidades do cronograma financeiro da reforma, visto que a modernização está sendo

realizada com recursos do próprio negócio ou com investimentos particulares por parte de seus sócios. Este sistema de auto financiamento acaba em alguns momentos prejudicando a competitividade do hotel em um mercado com muitos hotéis novos, como o da cidade de Porto Alegre.

Após a conclusão desta renovação a diretoria planeja a adotar o sistema de Fundo de Reposição de Ativo (FRA) que será criado com o estabelecimento de um percentual progressivo sobre o faturamento do hotel. Serão também definidas as normas para utilização deste recurso para que ele seja integralmente utilizado na manutenção do padrão de qualidade do hotel.

Figura 20 – Quadro modelo padrão de análise do Hotel AB

CATEGORIA	CRITÉRIOS	PARÂMETROS	HOTEL AB
Gestão da manutenção hoteleira	Integrada ao plano de manutenção do padrão de qualidade do empreendimento.	Planejada conforme ciclo de vida dos equipamentos e instalações.	
	Planejada seguindo um orçamento físico financeiro.	Adequada as condições financeiras e necessidades do mercado.	
	Realizada de acordo com as necessidades.	Adequada a percepção e demanda.	Em processo de adequação ao projeto de renovação do empreendimento
Planejamento da manutenção do padrão de qualidade do empreendimento hoteleiro	Planejado observando o ciclo de vida das instalações e equipamentos.	Adequado ao projeto do padrão do empreendimento e ao projeto executivo do hotel.	
	Planejado observando o critério orçamentário, com utilização do FRA.	Adequado ao projeto do padrão do empreendimento e participação de mercado.	
	Sem planejamento, realizada quando definida como necessário.	Adequado a percepção do mercado.	Em processo de renovação, sem um planejamento específico e sem utilização de fundo de reserva. Se adequando a um projeto de renovação geral.
Decisão de renovação do empreendimento	Conforme o planejamento.	Tomada na implantação do projeto do hotel.	
	Percepção da qualidade, observando os recursos internos instalações e equipamentos.	Tomada ao longo do funcionamento do hotel.	
	Percepção de mercado, perda de competitividade.	Tomada por necessidade para a sobrevivência do negócio.	A decisão da renovação foi tomada por necessidade de sobrevivência, sem criação de um fundo específico.

Fonte: Adaptado através da entrevista pelo autor.

Através da aplicação do modelo de análise, pode-se observar que o hotel enfrentou um longo período sem que fosse planejado algum sistema de manutenção do padrão de qualidade do empreendimento. Esta situação fez com que o hotel obtivesse várias reclamações com relação as suas instalações e equipamentos e com isto teve um declive em sua taxa de ocupação.

Com a queda da ocupação a rentabilidade do negócio ficou comprometida e ainda a empresa passou por um momento de sucessão, já que foi reestruturada a diretoria. Estes fatos fizeram com que hotel operasse sem um planejamento específico para a manutenção do padrão. A decisão para que fosse mantido o padrão inicial do hotel, ocorreu pela necessidade de sobrevivência visto o baixo desempenho do estabelecimento.

Esta situação, embora reversa, confirma a bibliografia pois demonstra a necessidade de modernização periódica conforme estabelece Luz (1999), todo hotel para manter sua competitividade deve planejar um cronograma de renovação integrado a sua gestão de manutenção hoteleira.

O projeto do Hotel AB não seguiu o que determina Zanella (2004) já não foi adequado para facilitar a gestão de manutenção do hotel, como também não houve planejamento da conservação do hotel, fatos que conduziram o hotel desconfortável posição de hotel com baixo padrão de desempenho, como foi observado na pesquisa de junho de 2013.

4.1.2 Hotel com alto padrão desempenho:

O segundo gestor entrevistado foi a gerente geral do Hotel DA, que neste estudo, representa os hotéis independentes com alto desempenho. Abaixo segue descrição do empreendimento:

- Classificação (padrão): Não classificado pelo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) – padrão proposto em sua inauguração três estrelas.
- Tipo de administração: Administração independente, na qual o investidor ocupa cargo diretivo na organização.
- Situação do imóvel: prédio próprio.
- Tempo de funcionamento: está operando ininterruptamente há 30 anos.

- Quantidade de apartamentos: o estabelecimento é considerado um hotel de médio porte, com capacidade entre 50 e 150 UHs.

* *Gestão da manutenção hoteleira*

O Hotel DA tem seu setor de manutenção subordinado a diretoria, uma vez que suas ações são integradas ao plano de revitalização, visto que o hotel ainda passa por um período de reformas. O setor tem um chefe, um atendente que trabalha por demanda, principalmente do setor de governança do hotel e um inspetor de qualidade que inspeciona os reparos realizados e regularmente verifica as condições das áreas sociais, priorizando os apartamentos e as áreas de serviço do hotel. O quadro total do setor de manutenção atualmente é composto por três colaboradores.

O sistema de gestão do setor de manutenção do hotel é próprio e foi criado para executar os pequenos reparos necessários para preservação da qualidade das instalações. Quando é observado uma deficiência em uma instalação ou equipamento é emitida uma comunicação, que imediatamente é lançada no sistema e o atendente de manutenção recebe a informação para realizar o reparo. Após a realização do reparo, o sistema gera a informação para o inspetor de qualidade, este inspeciona as áreas consertadas e fotografa as possíveis desconformidades, as quais são lançadas no sistema. Desta forma o chefe de manutenção pode emitir relatórios de desconformidades e verificar quais as tarefas são necessárias para adequar o reparo ao padrão do hotel.

O sistema possibilita a emissão de diversos relatórios, como: de pendência, de solicitações e de desconformidades entre outros. Com esta ferramenta, o gestor do setor de manutenção pode analisar a produção e a qualidade dos reparos através do relatório desconformidade (anomalias). As urgências são priorizadas pela gerência geral, quando se trata da qualidade da apresentação das instalações ou equipamentos, mas são priorizadas em conjunto com a diretoria, quando interferem no cronograma da reforma ou extrapolam o orçamento previsto para manutenção. Sempre são priorizadas as ocorrências que comprometem o padrão de imagem conquistado no mercado hoteleiro da cidade de Porto Alegre, inclusive estes reparos normalmente são realizados com prioridade, mesmo que incorra a diminuição de receita causada pela necessidade de uma interdição de áreas.

O orçamento de manutenção é realizado pela experiência anterior, no qual é verificado o gasto com a conservação em exercícios anteriores e são acrescentados os percentuais de inflação

e possíveis desgastes em instalações e equipamentos. O hotel executa a manutenção preventiva de seus apartamentos, com equipe própria, utilizando o inspetor de qualidade, que verifica periodicamente os apartamentos, as áreas sociais e as áreas de serviço, o processo é idêntico ao controle de qualidade da manutenção. O reparo detectado através da vistoria preventiva pode ser executado pela própria equipe de manutenção, mas se este for complexo ou de grande volume de trabalho será contratada uma empresa especializada para a realização do serviço. Os equipamentos estruturais como elevadores, caldeiras e aquecedores solares, sistema de comunicação, segurança, sistema elétrico e TI tem trabalhos de manutenção preventiva e corretiva terceirizado.

Ainda dentro do sistema de gestão da manutenção do hotel, ressalta-se a existência de um estoque de contingência de equipamentos de apartamento, que é utilizado para substituição imediata em caso de pane. Este estoque é estabelecido conforme o ciclo de vida de cada equipamento, este ciclo de vida é definido pela administração do hotel de acordo com a história de ocorrências e necessidade de substituição do mesmo. O sistema de estoque de contingência, possibilita que as manutenções preventivas e corretivas ocorram sem interdição de apartamentos, situação que agiliza o processo de intervenção e mantém o padrão de qualidade e ocupação do hotel.

O Hotel DA utiliza o *software* de gestão hoteleira, um sistema integrado de gestão empresarial (ERP) capaz de atender todas as demandas de um hotel, mas prefere utilizar seu próprio sistema de gestão de manutenção hoteleira. O sistema implementado com o inspetor de qualidade pode controlar se os reparos e as instalações estão em conformidade com o padrão estabelecido pela direção da empresa, porém o sucesso deste sistema fica dependente da capacidade de percepção e bom senso do inspetor.

* *Planejamento e gestão da manutenção do padrão do hotel*

A modernização do prédio que hoje abriga o Hotel DA começou na década passada e em seu projeto foram observados os detalhes de sustentabilidade da atividade hoteleira, esta observação foi percebida como uma oportunidade de reposicionamento e expansão do negócio hoteleiro. Para aproveitar totalmente esta oportunidade o então Hotel XY passou a se chamar Hotel DA e teve sua capacidade de ocupação ampliada para a atual quantidade de UH's. Seguindo o critério da sustentabilidade, foi modernizado todo sistema hidráulico do hotel, o esgoto pluvial foi preparado para o reaproveitamento das águas da chuva que atualmente são utilizadas para jardinagem, lavagem de calçadas e para descarga dos vasos sanitários, que foram todos substituídos por vasos de baixo consumo de água. Já o aquecimento de água para uso do

hotel foi projetado para receber captadores solares, capazes de realizar pelo menos o pré-aquecimento da água.

A revitalização está sendo realizada de acordo com as necessidades e expectativas da clientela, percebidas através de um acompanhamento contínuo e complementada pelas tendências de modernização dos equipamentos que buscam maior eficiência e economia de consumo. Desta forma os novos apartamentos foram dotados de equipamentos com baixo consumo, logo as tevês, as geladeiras, os ares condicionados e os aparelhos de micro-ondas foram adquiridos todos com certificação de alto desempenho. Para atender as solicitações dos hóspedes foram colocados secadores de cabelos nos banheiros que igualmente seguiram a linha de baixo consumo de energia.

A estrutura do hotel e as áreas sociais do mesmo modo tiveram sua modernização seguindo a linha da sustentabilidade hoteleira, portanto o novo elevador que foi adquirido, seguiu este critério e teve a adoção do sistema ‘duplex’ que interliga o elevador existente ao novo e prioriza as chamadas, fazendo com que somente um dos elevadores atenda uma chamada, evitando que os dois elevadores atendam a mesma chamada ou permaneçam no mesmo andar. Os corredores e apartamentos foram dotados de sensor de presença e iluminados com lâmpadas compactas de baixo consumo. Para atender as novas condições de comunicação, dentro desta revitalização foi cabeado todo hotel, disponibilizando internet via *wireless* em todas as áreas do estabelecimento. Os equipamentos antigos, que atendiam os apartamentos existentes no Hotel XY, foram também adequados ao novo conceito de sustentabilidade, visto que permaneceram em uso somente os fogões antigos.

O projeto completo de renovação do hotel inclui reforma da recepção e das áreas sociais do térreo, restaurante e café da manhã. Os apartamentos do antigo Hotel XY sofrerão reforma em todos os banheiros, que terão a substituição das banheiras de imersão por boxes, visando a adequar as instalações às tendências de sustentabilidade hoteleira. O projeto de reposicionamento é composto por um estudo de viabilidade econômica, utilizado para captar recursos junto aos bancos de fomento, projeto arquitetônico e cronograma físico financeiro.

Na visão da gestora o retorno do investimento em modernização está ocorrendo de forma acelerada e será atingido antes do prazo estabelecido no estudo de viabilidade. Esta conclusão foi obtida após a análise da taxa de ocupação do hotel, que apresentou crescimento nos últimos dois anos e elevou os antigos 55% ano para os atuais 75% ano, também foi observado um aumento significativo na diária média do hotel, sendo que o valor não foi dimensionado por conta do sigilo comercial.

* *Decisão para renovação do empreendimento*

Conforme relatado anteriormente, na década passada os investidores do Hotel XY, perceberam uma oportunidade de negócio relacionada ao ramo de hotelaria, que operavam desde a década de 80. Naquele momento decidiram buscar um reposicionamento de mercado, posicionando seu empreendimento como um hotel sustentável. Dentro deste conceito foi planejado uma ampliação nas instalações e um *retrofit* no prédio que sediava o Hotel XY. Este reposicionamento trouxe também uma mudança e adequação da marca do hotel a nova proposta de sustentabilidade hoteleira, daí surgiu a adoção de um novo nome fantasia para Hotel.

A observação da necessidade de modernização naquele momento, no início dos anos 2000, foi motivada pelo alto índice de insatisfação da clientela do hotel, situação que prejudicava o rendimento financeiro da empresa. Mesmo com a utilização de um sistema de tomada decisão intuitivo o investidor percebeu que poderia obter vantagens competitivas se redirecionasse seu negócio. Neste caso, observa-se que a percepção do problema ocorreu pela necessidade de mercado, mas a decisão foi tomada através de uma análise mais aprofundada, que proporcionou o reposicionamento e o lançamento de uma nova identidade, situação que modificou sensivelmente a participação de mercado deste produto hoteleiro.

Embora a empresa seja a mesma, pode-se entender que o Hotel DA é um novo produto hoteleiro, desta forma, está ainda em fase de desenvolvimento, visto que o projeto de renovação ainda não foi totalmente concluído. Existe a ideia da criação de um fundo de reposição de ativos, para após o término da reforma, já que atualmente é utilizado um percentual do faturamento para complementar a verba captada junto aos bancos de investimentos.

Um detalhe importante que deve ser relatado, diz respeito ao fato de que, no momento da definição do projeto para reposicionar o produto hoteleiro, o investidor compreendeu a dinâmica necessária para a manutenção do padrão do hotel. A partir daí buscou alternativas operacionais, que proporcionam a devida manutenção hoteleira. Pode-se observar claramente a preocupação com a conservação do hotel, na qual a figura do inspetor de qualidade demonstra a intenção de manter o padrão estabelecido. A composição do orçamento disponibiliza verba suficiente para criação de um estoque de contingência de equipamentos de apartamentos, que possibilita uma reposição imediata de equipamentos novos confirma a preocupação do investidor.

Figura 21 – Quadro modelo padrão de análise do Hotel DA

CATEGORIA	CRITÉRIOS	PARÂMETROS	HOTEL DA
Gestão da manutenção hoteleira	Integrada ao plano de manutenção do padrão de qualidade do empreendimento.	Planejada conforme ciclo de vida dos equipamentos e instalações.	A manutenção está adequada ao planejamento de reposicionamento de mercado.
	Planejada seguindo um orçamento físico financeiro.	Adequada as condições financeiras e necessidades do mercado.	
	Realizada de acordo com as necessidades.	Adequada a percepção e demanda.	
Planejamento da manutenção do padrão de qualidade do empreendimento hoteleiro	Planejado observando o ciclo de vida das instalações e equipamentos.	Adequado ao projeto do padrão do empreendimento e ao projeto executivo do hotel.	
	Planejado observando o critério orçamentário, com utilização do FRA.	Adequado ao projeto do padrão do empreendimento e participação de mercado.	
	Sem planejamento, realizada quando definida como necessário.	Adequado a percepção do mercado.	Planejado sob a percepção de uma oportunidade de negócio sustentável. Após esta primeira fase a execução do projeto está adequado ao ciclo de vida inclusive com criação de estoque de contingência de equipamentos
Decisão de renovação do empreendimento	Conforme o planejamento.	Tomada na implantação do projeto do hotel.	
	Percepção da qualidade, observando os recursos internos instalações e equipamentos.	Tomada ao longo do funcionamento do hotel.	Embora a definição da renovação tenha sido tomada através da análise de mercado. A motivação da análise de mercado surgiu da percepção de qualidade das instalações do hotel.
	Percepção de mercado, perda de competitividade.	Tomada por necessidade para a sobrevivência do negócio.	

Fonte: Adaptado pelo autor através da entrevista.

O Hotel DA surgiu de uma visão de mercado observada pelo seu diretor presidente (investidor) e considerando a partir desta situação, observa-se que o empreendimento adota um planejamento de gestão do padrão de qualidade do hotel. Este plano segue os critérios de observação do ciclo de vida dos equipamentos.

O hotel desenvolveu um sistema próprio para gestão da manutenção do padrão que observa dois critérios. O primeiro é a verificação da conformidade das instalações e

equipamentos com o padrão do hotel. O segundo é a criação de um estoque de contingência de equipamentos de apartamentos, para agilizar o reparo e satisfazer o hóspede rapidamente.

De acordo com o relatado existe a intenção de implantar o sistema de Fundo de Reposição de Ativos, após o término da renovação que ainda está em desenvolvimento. Este modelo de gestão confirma o proposto por Zanella (1995; 2004), Linzmayer (1994; 2010) e Asmussen (2004; 2005). Além de ser assertiva com relação ao mercado, visto que no final da década passada o empreendimento mantinha uma baixa ocupação anual, já em junho de 2013 ocupava uma posição de hotel de alto padrão de desempenho nesta pesquisa.

4.2 HOTÉIS DE REDE

Foi selecionado o Hotel J como representante de hotel com baixo padrão de desempenho administrado por rede de hotéis. O Hotel M representa o alto padrão de desempenho entre hotéis administrados por rede.

4.2.1 Hotel com baixo padrão de desempenho:

O terceiro gestor entrevistado foi o diretor presidente do Grupo WZ, ele respondeu pelo Hotel J, representante dos hotéis de rede com baixo desempenho. Segue descrição do empreendimento:

- Classificação (padrão): Não classificado pelo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) – padrão proposto em sua inauguração três estrelas.
- Tipo de administração: Administração de rede, o investidor ocupa cargo diretivo na organização geral de um grupo hoteleiro formado por vários hotéis de diversas marcas.
- Situação do imóvel: prédio próprio.
- Tempo de funcionamento: operando ininterruptamente há mais de uma década.
- Quantidade de apartamentos: o estabelecimento é considerado um hotel de médio porte por possuir a quantidade de UHs entre 50 e 150 unidades.

* *Gestão da manutenção hoteleira*

O setor de manutenção do Hotel J está diretamente subordinado ao seu gerente geral. O Grupo WZ tem uma determinação de utilizar um técnico para cada cem UH's, desta forma o Hotel J, que opera com cento e uma UH's, conta com apenas um colaborador no setor de manutenção.

O hotel utiliza o sistema de manutenção preventiva somente para equipamentos estruturais como elevadores, sistema de aquecimento de água e TI. Estas manutenções são realizadas por empresas contratadas, ou seja, são serviços terceirizados. A gestão da conservação é feita através de um processo manual, que controla tanto as tarefas solicitadas, como as pendências e ou o histórico do defeito detectado. A ferramenta mais importante deste sistema é a ordem de serviço de manutenção, a comunicação do defeito, que é emitida pelo solicitante do reparo assim que o defeito é observado.

Após a emissão da ordem de serviço de manutenção, ela é enviada para o setor de manutenção, que fica encarregado de realizar o reparo. A comunicação do defeito é realizada através do telefone, quando se trata de alguma urgência, sendo de responsabilidade do técnico o apontamento do reparo em uma ordem de manutenção. Os reparos são realizados pelo técnico de manutenção do hotel, porém os trabalhos maiores ou mais complexos são realizados por terceiros, contratados exclusivamente para resolução daquele problema. A análise desta situação e definição da contratação é realizada pelo gerente geral do hotel, que prioriza os profissionais já cadastrados como prestadores de serviço no próprio hotel ou em alguma unidade do grupo.

O hotel não utiliza um orçamento de manutenção, estes gastos quando necessários, devem ser minimizados. O objetivo financeiro do setor de manutenção é não parar equipamentos ou interditar áreas de vendas gastando o menor valor possível. O gerente geral do hotel acompanha os gastos do setor analisando as médias anteriores e busca uma gestão que estabeleça uma curva negativa na relação 'tempo de utilização x custo de conservação'.

A decisão de priorização dos reparos de manutenção leva em consideração o aspecto economico, onde é observado em uma primeira análise o reflexo financeiro causado pelo defeito, se o hotel terá perda de receita ocasionada pela parada ou se terá aumento do custo operacional, como por exemplo vazamentos, neste caso será priorizado o reparo que aumenta o custo. Em uma segunda análise, também sob ótica financeira é observado a obtenção do maior rendimento do apartamento, ou seja, a utilização da estrutura até seu limite máximo, fato que justifica primeira etapa. Como o objetivo é gastar o mínimo possível em manutenção, seja em

reparo ou seja em prevenção, pode-se deixar um apartamento com pequenos defeitos disponível para ocupação. A decisão do que manter e de como manter, são tomadas pela gerência geral do hotel, mas com a participação da diretoria, principalmente quando o volume financeiro ou físico seja de grande vulto.

Dentro deste quesito foi observado pelo diretor presidente do grupo

...o hoteleiro que opera com prédio próprio erroneamente utiliza suas instalações e seus equipamentos ao máximo, até atingirem o desgaste total, para então após sua deterioração realizar a substituição.

E salienta,

...na maioria das vezes o hoteleiro esquece de modernizar todas as instalações e equipamentos do hotel, atualizando somente aqueles que foram interditados,

situação que justifica as pequenas renovações observada em outros hotéis. O diretor presidente, cita como exemplo desta condição o fato no qual o hoteleiro utiliza o ar condicionado até sua deterioração total e após esta situação, troca somente o aparelho de ar condicionado, esquecendo que todos os outros equipamentos e instalações do apartamento também sofreram depreciação.

** Planejamento e gestão da manutenção do padrão do hotel*

O Hotel J pertence ao Grupo WZ que tem sob sua administração diversos empreendimentos de diversas marcas, normalmente é estabelecido pela administração do complexo, que ocorra uma renovação quando a unidade atinja dez anos de operação. Conforme este conceito o Hotel J que está em operação há mais de dez anos já tem sua renovação planejada.

Nesta primeira renovação, uma renovação de característica leve, que possibilita que sejam feitas todas as modernizações de forma horizontal, sem muita interdição de áreas e pouca proliferação de barulhos e outros transtornos decorrentes de obras civis. Seguindo o conceito deste tipo de renovação leve, foram trocados alguns equipamentos de apartamentos, as tevês convencionais de tubo de imagem foram substituídas por tevês tipo LCD, os ares condicionados foram substituídos, permanecendo somente as geladeiras antigas. Com relação ao mobiliário, as camas foram substituídas por *Boxes Spring*, o enxoval branco (cama e banho) e o enxoval de apartamento composto por cortinas, colchas, saias de *Boxes Spring...*, foram atualizados e supridos de acordo com padrão decorativo e conforme a qualidade estabelecida pelo estabelecimento.

Sobre o retorno do investimento realizado na renovação do hotel, o investidor observa que não se deve fazer apenas uma análise financeira, pois dependendo do momento que ocorre a renovação este retorno será mais rápido ou mais lento. A deterioração dos apartamentos aumenta a insatisfação do hóspede e por consequência diminui a taxa de ocupação, esta diminui o faturamento do hotel. Desta forma, quanto mais evoluído este ciclo estiver mais rápido será o retorno do investimento, principalmente se comprado com os exercícios mais recentes, aqueles em que o hotel já operava com grandes deficiências físicas. Outro fator relatado pelo diretor presidente diz respeito à brevidade da renovação, no qual a relação do retorno financeiro está diretamente ligada à velocidade da renovação, em resumo quanto mais breve a renovação seja implementada mais rápido será o seu retorno.

O investidor comentou também, que não se deve apenas observar indicadores econômicos ou comerciais, como faturamento e taxa de ocupação, para analisar o retorno do investimento, pois também é importante observar o grau de satisfação do cliente do hotel. Ainda dentro deste raciocínio foi relatado que, quanto mais próximo do início do ciclo de depreciação se iniciar a reforma, mais longo será o retorno financeiro, ou seja, se o hoteleiro perceber o momento de renovar seus equipamentos e instalações, ainda no início da queda na taxa de ocupação do hotel, cria o *gap* entre o início das operações hoteleiras e a conclusão da renovação muito pequeno, fato que torna o retorno financeiro mais longo.

O presidente do Grupo WZ acredita, que a análise de retorno das renovações deve ter uma amplitude maior e observar a situação geral de mercado, qual o percentual do mercado que o hotel obteve nos primeiros cinco anos de suas operações e qual a fatia foi conquistada após a renovação, através desta comparação se pode observar qual o percentual do mercado foi captado, recuperado ou perdido para a concorrência. Dentro desta análise se o hotel não obtiver perda em sua participação de mercado a renovação foi eficiente, mas mesmo assim pode não ter obtido o retorno financeiro, pois somente manteve a performance inicial do produto.

* *Decisão para renovação do empreendimento*

O Grupo WZ não utiliza o sistema de Fundo de Reposição de Ativos (FRA), porém tem o sistema de um Fundo de Reserva Geral, que serve tanto para expansão dos negócios com aquisição de novos empreendimentos, como para reinvestimentos em modernização e revitalização dos hotéis existentes. Este sistema tem um bom funcionamento para o grupo, pois a maior parte de seus negócios estão ligados à área de hotelaria e turismo, desta forma o destino deste recurso é predominantemente voltado para a atividade de turística e hoteleira.

Na visão do presidente, fica clara importância de manter o padrão definido na implantação do meio de hospedagem. Porém a preocupação com a conservação do posicionamento, como também da gestão da manutenção hoteleira, deve iniciar no momento do projeto do hotel. Esta preocupação, deve gerar um planejamento específico, que contemple duas visões distintas, uma visão que diz respeito ao material empregado e adequação da obra civil a atividade hoteleira e outra, que diz respeito aos tipos de equipamentos que serão adquiridos.

Esta etapa, de escolha de materiais e equipamentos exige uma mescla de conhecimentos de engenharia e das peculiaridades da preservação hoteleira, pois devem ser priorizadas as facilidades para se realizar a conservação ou uma renovação sem causar transtornos operacionais ao hotel. Os principais cuidados, que se deve ter com relação ao projeto arquitetônico são a criação de espaços que facilitem a manutenção vertical, como aquela que deve ser realizada no sistema hidráulico, principalmente nos banheiros de apartamentos, nas redes elétricas e de comunicação, que o ideal é a construção de *shafts*. Esta opção possibilita a passagem das colunas montantes e das redes de distribuição por áreas externas, fora dos apartamentos, o que proporciona que o trabalho de manutenção e de renovação, sejam realizados pelo lado de fora da UH.

Com relação a escolha de materiais, estes devem ter a maior garantia de fabricação possível, assim como os equipamentos precisam ter ainda uma boa rede de assistência técnica e baixo custo de operação. Tudo necessita ser analisado dentro desta ótica, as instalações, o mobiliário e os equipamentos, devem atender a demanda do hotel e de seus hóspedes sem que tenham necessidade de constantes manutenções.

Com relação a decisão de quando deve ser realizado o *retrofit*, como também sua extensão, o presidente do grupo relata, que além do critério utilizado por sua administração de realizar modernizações entre dez e doze anos, o critério de análise do mercado é que define o *start* da renovação. Esta decisão é tomada pela diretoria em conjunto com a gerência, que analisa o mercado e os indicadores econômicos e operacionais do hotel, para em sintonia com a equipe de engenharia estabelecer a dimensão da revitalização.

Figura 22 – Quadro modelo padrão de análise do Hotel J

CATEGORIA	CRITÉRIOS	PARÂMETROS	HOTEL J
Gestão da manutenção hoteleira	Integrada ao plano de manutenção do padrão de qualidade do empreendimento.	Planejada conforme ciclo de vida dos equipamentos e instalações.	
	Planejada seguindo um orçamento físico financeiro.	Adequada as condições financeiras e necessidades do mercado.	
	Realizada de acordo com as necessidades.	Adequada a percepção e demanda.	De acordo com as necessidades, sem utilização de orçamento e sem planejamento. Objetivo de obter o menor desembolso possível. Tendo o custo de manutenção reduzido a necessidade de funcionamento.
Planejamento da manutenção do padrão de qualidade do empreendimento hoteleiro	Planejado observando o ciclo de vida das instalações e equipamentos.	Adequado ao projeto do padrão do empreendimento e ao projeto executivo do hotel.	
	Planejado observando o critério orçamentário, com utilização do FRA.	Adequado ao projeto do padrão do empreendimento e participação de mercado.	
	Sem planejamento, realizada quando definida como necessário.	Adequado a percepção do mercado.	Planejado em conjunto com toda a rede observando o critério financeiro da máxima utilização dos recursos. Busca utilizar os equipamentos e instalação ao máximo chegando ao fim do ciclo de vida.
Decisão de renovação do empreendimento	Conforme o planejamento.	Tomada na implantação do projeto do hotel.	
	Percepção da qualidade, observando os recursos internos instalações e equipamentos.	Tomada ao longo do funcionamento do hotel.	
	Percepção de mercado, perda de competitividade.	Tomada por necessidade para a sobrevivência do negócio.	A tomada de decisão é após o final do ciclo de vida, Planejada dentro da rede que em média cada unidade deva ser renovada após 12 anos de funcionamento.

Fonte: Adaptado pelo autor de acordo com a entrevista.

Seguindo um conceito próprio o Grupo WZ, que estabelece o critério de observação do fluxo de caixa financeiro do projeto, no qual o importante é a maximização dos recursos. O Hotel J, conforme as determinações do grupo, busca a maximização das instalações e equipamentos. Seu posicionamento de mercado, embora posicionado como três estrelas, atua

no mercado econômico, é pouco sensível ao quesito qualidade percebida, pois a relação menor preço é muito valorizada nesta categoria de mercado.

Atualmente a rede está modernizando duas novas unidades recém adquiridas, já os hotéis existentes aplicam a política definida pelo seu presidente, o critério de maximização dos equipamentos. O conceito de maximização dos equipamentos, aguarda a deterioração total para então iniciar a renovação geral das instalações, no qual os investimentos são todos em renovação, sempre evitando gastos com manutenções.

Este sistema de gestão de fluxo de caixa é próprio, pois não está ancorado em nenhuma teoria relatada no referencial teórico. Pelo resultado conquistado na análise obtida através de pesquisa realizada em junho de 2013, o hotel foi considerado como um empreendimento de baixo padrão de desempenho devido ao seu baixo nível de satisfação nos sites pesquisados. De acordo com esta observação se pode considerar, que o sistema de fluxo de caixa deixa sua clientela insatisfeita, situação que compromete o desempenho do estabelecimento e desafia a eficiência do sistema.

4.2.2 Hotel com alto padrão de desempenho:

O quarto gestor entrevistado foi o gerente geral do Hotel M, representando os hotéis de rede com alto desempenho. Abaixo segue descrição do empreendimento:

- Classificação (padrão): Não classificado pelo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) – padrão proposto em sua inauguração quatro estrelas.
- Tipo de administração: Administração de rede nacional. Com uma Sociedade em Conta de Participação (SCP), que segue a regulamentação contábil e fiscal vigente no país.
- Situação do imóvel: prédio terceirizado, com capital pulverizado, condo hotel misto, com proprietários residentes e proprietários participantes do *pool* de hotelaria.
- Tempo de funcionamento: está operando ininterruptamente aproximadamente há duas décadas. A rede de Hotéis LK assumiu a operação do estabelecimento na década passada e já está operando o meio de hospedagem há quase uma década.
- Quantidade de apartamentos: o estabelecimento é considerado um hotel de médio porte por possuir entre 50 e 150 UHs, porém apenas aproximadamente 60% UHs participam do *pool*.

* *Gestão da manutenção hoteleira*

O Hotel M administra, também o condomínio M. Desta forma, a gestão de manutenção das áreas comuns é de responsabilidade da Rede de Hotéis LK, como também a conservação dos apartamentos que participam do *pool* de hotelaria. Fica a cargo dos proprietários residentes, não participantes do *pool* de hotelaria a preservação interna de seus apartamentos.

O setor de manutenção do edifício está subordinado à gerência geral do Hotel M, mas segue a orientação do departamento de manutenção corporativo da Rede de Hotéis LK. O quadro de colaboradores que atuam no setor de manutenção do hotel é composto por duas pessoas, um técnico e um auxiliar, existindo necessidade de uma quantidade maior de contingente ou profissionais especializados com conhecimentos técnicos específicos para execução do serviço. O hotel conta, então, com a participação da equipe de manutenção corporativa da Rede de Hotéis LK.

A Rede de Hotéis LK utiliza um *software* próprio de gestão de manutenção, desenvolvido por outra empresa da *holding*. Porém, este sistema ainda não está em operação no Hotel M, visto que foi priorizada a implantação deste sistema nos hotéis de grande e médio porte. Atualmente o Hotel M utiliza, ainda, o *software* antigo, também desenvolvido pela própria companhia. Este *software* permite um controle geral de atividades e de pendências, através do qual se pode controlar a eficiência do setor de manutenção do hotel, como também analisar o histórico de intervenções realizadas tanto em áreas como em equipamentos. Este *software* apenas não dispõe do controle do sistema denominado Programa de Manutenção Preventiva (PMP).

A gestão da preservação do edifício aplica e controla manualmente o sistema de manutenção preventiva, denominado de Programa de Manutenção Preventiva (PMP), que abrange tanto a área de apartamentos, como a área do condomínio, denominada de áreas comuns. O PMP descreve tudo que deve ser observado em uma área ou em um equipamento que deve ser vistoriado. No caso de apartamentos, são verificados todos os equipamentos, como tevês, ares condicionados, geladeiras, chuveiros, torneiras, portas, fechaduras entre outros. Nas áreas comuns são observadas as estruturas físicas, jardinagem, bombas de recalque entre outros. Os equipamentos de comunicação e estruturais têm contrato de manutenção terceirizado, no qual são contratados, prioritariamente os próprios fabricantes. Não havendo esta possibilidade, outro prestador de serviço autorizado ou habilitado pelo fabricante, realiza a manutenção preventiva e corretiva do equipamento.

O orçamento da manutenção do hotel é realizado anualmente, quando é utilizada a média histórica dos custos de manutenção preventiva e corretiva, estabelecendo valores

distintos para cada atividade, ambas sofrem um reajuste maior que a inflação de cada período. A priorização dos serviços mais onerosos ou complexos segue avaliação do critério físico, logo a qualidade prevalece em relação ao quesito financeiro, pois esta decisão é tomada pelo gerente geral do hotel. O mesmo critério de gestão é utilizado pelo condomínio, tanto para definição do orçamento quanto para decidir a prioridade do reparo.

A administração hoteleira, ou seja, o Hotel M dispõe de um fundo de reserva para realizar os reparos corretivos fora do previsto em orçamento, possibilitando assim o conserto imediato e um posterior ressarcimento. Esta decisão, de antecipação de despesa, é tomada pelo gerente geral do hotel em conjunto com o síndico do condomínio, que é residente do edifício.

* *Planejamento e gestão da manutenção do padrão do hotel*

O planejamento de renovação do edifício que abriga o Hotel M, ocorreu conforme determina a composição societária do hotel e do condomínio. Assim, há três anos foi realizada uma revitalização substancial dos apartamentos do *pool*, na qual foram modernizadas todas as áreas internas das UH's, naquele momento foram modernizados os banheiros dos apartamentos, trocados os equipamentos de ar condicionado e geladeiras, foram substituídas as televisões por tevês de LCD, apenas não foram modernizadas as cozinhas. O mobiliário foi modernizado e atualizado para contemplar as necessidades dos hóspedes, os apartamentos foram redecorados e tiveram seus enxovais totalmente atualizados.

As áreas comuns que pertencem ao condomínio, iniciaram sua revitalização há dois anos e já foram renovadas a recepção e portaria do edifício. Também tiveram suas instalações revitalizadas a área de alimentação, seus restaurantes, seus bares e sua cafeteria, que são arrendados, ficando as despesas da renovação de equipamentos e utensílios por conta dos arrendatários, já as despesas oriundas da renovação das áreas físicas ficaram por conta do condomínio.

Com relação aos equipamentos que fazem parte da estrutura do prédio, que por consequência, pertencem ao condomínio, foram substituídos, o gerador, as caldeiras e os elevadores foram modernizados. Esta renovação foi orientada pelo Hotel M e autorizada em assembleia de condomínio, com participação do gerente geral do hotel e do síndico do condomínio.

* *Decisão para renovação do empreendimento*

Cabe relatar que, aproximadamente quarenta por cento dos apartamentos que compõem o edifício são utilizados para residências particulares, somente os outros sessenta por cento participam do *pool* e são utilizados para atividade hoteleira. A operação hoteleira é de responsabilidade da Rede de Hotéis LK, que participa da Sociedade em Conta de Participação (SCP), sendo do Hotel M o papel de sócio ostensivo.

Consequentemente o edifício é um condomínio misto, que tem participação de todos os proprietários de apartamento na decisão sobre o que deve ser realizado nas áreas comuns do edifício, que são recepção, portaria, segurança, garagem, restaurantes, enfim as áreas sociais e de serviço, com uso comum a todos. Somente os proprietários de apartamentos que integram o *pool* hoteleiro, os sócios ocultos da Sociedade em Conta de Participação (SCP), participam da decisão de renovação dos apartamentos hoteleiros, modernização que ocorre somente da porta para dentro do apartamento.

A orientação e o direcionamento das necessidades de renovação e de manutenção, tanto do padrão de qualidade, quanto das instalações de todo o complexo é realizado pela operadora hoteleira e sócia ostensiva da SCP. Porém as decisões são tomadas em dois escalões diferentes, os apartamentos do *pool* através do conselho diretivo da SCP e as áreas comuns através do conselho do condomínio.

Se tratando das decisões do *pool*, a ótica que prevalece é a da valorização imobiliária, pois o investidor individual busca a valorização imobiliária de seu imóvel, não esperando apenas pela remuneração anual ou distribuição do resultado da atividade hoteleira. Com relação ao condomínio, o fator de decisão mais forte se torna o valor necessário para complementar o Fundo de Reserva, ou seja, qual é o valor monetário da chamada de caixa exigido para realização da renovação.

O edifício que abriga o Hotel M utiliza dois tipos de fundos, um Fundo de Reserva do Condomínio que é administrado pelo condomínio, formado por todos os proprietários de apartamentos e um Fundo de Reposição de Ativos, administrado pela SCP, formado apenas pelos proprietários de apartamentos que compõem o *pool* hoteleiro e pela operadora hoteleira, que exerce a função de sócia ostensiva. Cabe ressaltar, que todo o investimento financeiro necessário para realização da manutenção do padrão hoteleiro proposto pela operadora é realizado por conta dos proprietários do imóvel. O proprietário do imóvel sob a orientação da operadora hoteleira estabelece as prioridades de utilização do Fundo de Reposição de Ativos (FRA).

Neste momento a operadora está desenvolvendo um projeto para revitalização dos apartamentos, que contempla a troca do piso da cozinha, a troca dos colchões e a atualização

do enxoval dos apartamentos. Ainda dentro deste projeto, encontra-se uma atualização na iluminação do apartamento, do guarda roupa e a instalação de cafeteira tipo expresso. Este *retrofit* busca posicionar o empreendimento em uma categoria superior melhorando o atual padrão do hotel e o valor venal do imóvel.

Figura 23 – Quadro modelo de análise padrão do Hotel M

CATEGORIA	CRITÉRIOS	PARÂMETROS	HOTEL M
Gestão da manutenção hoteleira	Integrada ao plano de manutenção do padrão de qualidade do empreendimento.	Planejada conforme ciclo de vida dos equipamentos e instalações.	Adequado ao planejamento de padrão do empreendimento. Utilização de orçamento e planejamento de manutenção.
	Planejada seguindo um orçamento físico financeiro.	Adequada as condições financeiras e necessidades do mercado.	
	Realizada de acordo com as necessidades.	Adequada a percepção e demanda.	
Planejamento da manutenção do padrão de qualidade do empreendimento hoteleiro	Planejado observando o ciclo de vida das instalações e equipamentos.	Adequado ao projeto do padrão do empreendimento e ao projeto executivo do hotel.	
	Planejado observando o critério orçamentário, com utilização do FRA.	Adequado ao projeto do padrão do empreendimento e participação de mercado.	O planejamento da manutenção do padrão segue um modelo de fundo de reservas ou chamada de caixa junto a Sociedade em Conta de Participação.
	Sem planejamento, realizada quando definida como necessário.	Adequado a percepção do mercado.	
Decisão de renovação do empreendimento	Conforme o planejamento.	Tomada na implantação do projeto do hotel.	
	Percepção da qualidade, observando os recursos internos instalações e equipamentos.	Tomada ao longo do funcionamento do hotel.	A decisão é tomada em conjunto com a administradora, com os investidores, com a SCP e em muitos casos com o condomínio. Existe um planejamento da administradora que inicia a processo.
	Percepção de mercado, perda de competitividade.	Tomada por necessidade para a sobrevivência do negócio.	

Fonte: Adequado pelo autor conforme entrevista.

O sistema de condo hotel misto, no qual se encontram os moradores não participantes do *pool* hoteleiro, dificulta a tomada de decisão da renovação, visto que as necessidades são

opostas, de um lado o interesse do participante do pool, que terá aumento em seu rendimento após a renovação, de outro lado o morador, que apenas terá o desembolso da chamada de caixa, pois o dispêndio necessário para a renovação é realizado em conjunto. Esta situação requer um bom planejamento e uma boa capacidade de convencimento, lógica e embasada em fortes critérios de retorno do investimento imobiliário.

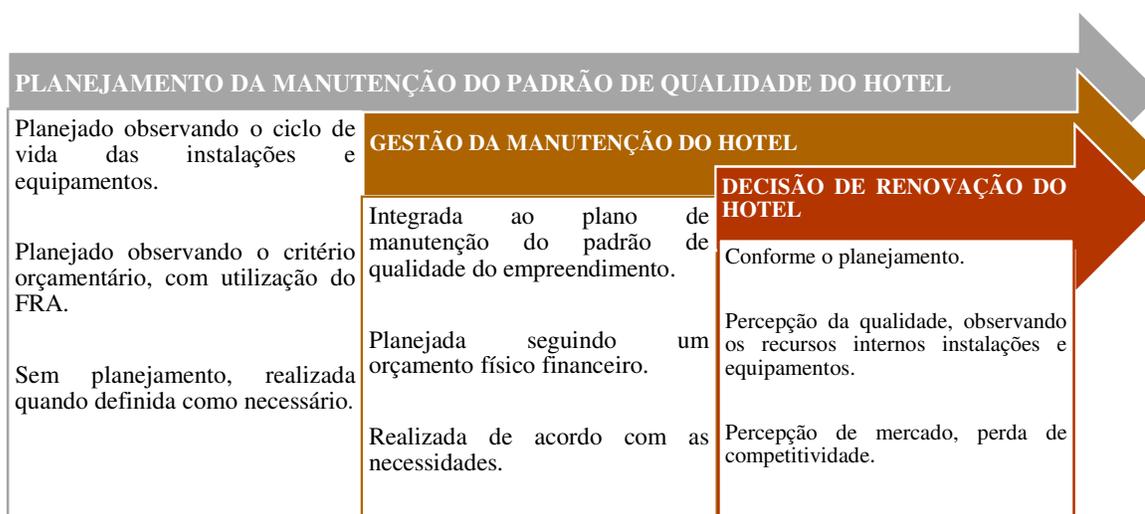
A pulverização das despesas junto aos diversos investidores burocratiza, mas viabiliza financeiramente a criação do Fundo de Reserva do Ativo (FRA) gerenciado pela administradora. A utilização do fundo normalmente é definida pela SCP, que inclusive pode realizar chamada de caixa extra para complementação do FRA.

Após a análise da entrevista, constata-se que a gestão de manutenção aplicada pelo Hotel M é eficaz e adequada à bibliografia pesquisada. A pesquisa confirma a eficiência do sistema através do índice de satisfação, que colocou o hotel no nível de alto padrão de desempenho. Analisando o planejamento de manutenção do padrão do hotel, verificou-se a utilização do FRA como método de gestão da necessidade de renovação hoteleira.

5. ESTUDO COMPARATIVO

Neste capítulo se procede a análise comparativa entre os hotéis pesquisados, seguindo o modelo de análise estabelecido através da literatura pesquisada, conforme a figura 24:

Figura 24 – Modelo de gestão da manutenção do padrão do hotel



Fonte: Adaptado de acordo com a bibliografia pesquisado pelo autor.

Primeiro são comparados os hotéis administrados por redes hoteleiras com os hotéis administrados por empresas independentes, em seguida são comparados os hotéis de alto padrão de satisfação com os de baixo padrão de satisfação, considerados neste trabalho como: hotéis de alto padrão de desempenho e de baixo padrão de desempenho, conforme os critérios de avaliação relatados anteriormente.

5.1 GESTÃO DA MANUTENÇÃO HOTELEIRA:

O presente estudo de caso comparou os hotéis, a partir dos dados coletados através da pesquisa, seguindo os três critérios que norteiam a gestão da manutenção hoteleira de acordo com definido no modelo de análise: gestão integrada ao plano de manutenção do padrão de qualidade do empreendimento, gestão planejada seguindo um orçamento físico financeiro ou

manutenção realizada de acordo com as necessidades. Levando em consideração que cada hotel adota seu próprio sistema de gestão e define a importância da conservação do padrão estabelecido, segue a abordagem comparativa.

De acordo com Petrocchi (2007), Saab e Gimenez (2001), a conservação do hotel deve ser planejada de acordo com o ciclo de vida das instalações e equipamentos utilizados no empreendimento. Observando este parâmetro, constata-se através da pesquisa, que os hotéis que ocupam as melhores posições nos sites de avaliação da qualidade percebida pelos hóspedes, são aqueles que têm um sistema de gestão da manutenção do hotel baseado no ciclo de vida.

Estes hotéis utilizam a média histórica de ocorrências para definirem o orçamento destinado ao setor de manutenção do hotel, planejam como será a atuação do departamento para o período seguinte. Este planejamento inclui a preocupação com a manutenção preventiva de equipamentos e instalações do hotel. Além do planejamento, estes estabelecimentos operam com orçamento, cronograma de manutenção preventiva, utilizam sistemas para controle das atividades de conservação, facilitando o controle das solicitações de reparos, das pendências e da atuação preventiva.

Representando os hotéis independentes, neste estudo observa-se o Hotel DA, que além do planejamento, utiliza um orçamento para manutenção preventiva e ainda adota um estoque de contingência de equipamentos para apartamentos, o que segundo Zanella (1995) é uma estratégia positiva para a gestão da manutenção preventiva, visto que este sistema de contingência, possibilita que o reparo seja realizado sem a interdição do apartamento. O estoque de contingência possibilita também, que o hóspede seja atendido imediatamente, quando sua reclamação se referir ao mau funcionamento de equipamentos.

O Hotel AB, representante do baixo padrão de desempenho entre os hotéis independentes, por sua vez, procura implantar um sistema de gestão eficiente para a manutenção de seu hotel. Um sistema capaz de possibilitar a recuperação da posição de mercado definida quando da sua inauguração, sistema que segundo Petrocchi (2007) deve evitar a degradação das instalações ao longo do tempo. Nesta tentativa, o Hotel AB, definiu um projeto sólido para implementar sua renovação, alinhando as atividades de manutenção com as atividades de reforma e implantou um *software* robusto para gerenciamento de seu ativo fixo, que gerencia a preservação de todo empreendimento.

O hotel AB e o hotel DA, que estão em posições opostas conforme percepção dos hóspedes, diferenciam-se pelo momento em que foi percebida a necessidade de manutenção do padrão de qualidade estabelecido para o empreendimento. O hotel DA percebeu que a atividade hoteleira precisa ser renovada constantemente no início nos anos 2000, quando pesquisou o

mercado e estabeleceu seu novo padrão de qualidade. O hotel AB, por vários motivos, percebeu esta necessidade recentemente, mas está procurando adequar sua estrutura e seus procedimentos a uma realidade narrada por Zanella (2004), integrando as atividades de projeto, reforma e manutenção.

A amostra dos hotéis de rede foi composta por um empreendimento com prédio próprio e por outro empreendimento definido como um condo hotel. Esta amostra possibilita que se analise as possíveis diferenças entre as gestões de uma rede hoteleira, que administra hotéis próprios e outra, uma operadora hoteleira que administra hotéis (prédios) de terceiros. No momento atual se observa que a forte expansão da atividade hoteleira está sendo motivada pelo investimento imobiliário, normalmente realizado por uma incorporadora, que distribui seus apartamentos, a fim de que sejam vendidos individualmente no mercado imobiliário, captando diversos pequenos investidores. Estes empreendimentos são administrados por operadoras hoteleiras, conhecidos como condo hotéis, conforme definição estabelecida por Miguel (2001) e adequada com o que estabelece o SECOVI – SP através de seus conceitos.

O hotel M, um condo hotel administrado por uma operadora hoteleira, representa os hotéis de rede com alto padrão de desempenho. Com a pesquisa conclui-se, que este hotel adota um sistema de preservação planejado e organizado. Verificou-se, uma preocupação por parte da administradora com relação à manutenção, quando esta define que os reparos mais complexos sejam acompanhados pelo departamento de engenharia corporativo.

A administradora mantém um fundo de recursos financeiros capaz de suportar os reparos que se fazem necessários em áreas comuns, uma vez que estas são administradas pelo condomínio e passam por um processo lento e burocrático de autorização. Muitas vezes estes defeitos necessitam de uma atuação de reparo imediato. Estas áreas, embora não sendo administradas pela operadora, são utilizadas pelos hóspedes, integram o hotel e, quando não mantidas em perfeito estado de conservação, deterioram a imagem do hotel, situação definida por Petrocchi (2007) como os momentos em que os hóspedes estabelecem o padrão de qualidade percebido.

O hotel M utiliza um *software* específico para controlar a gestão de manutenção, fato que agiliza as decisões, como também o processo de prevenção e reparo do defeito. Conta com uma equipe de manutenção suficiente para atender a prevenção e os reparos normais de um hotel de pequeno porte, visto que opera com somente 60% das UH's no *pool* hoteleiro, quantidade de UH's sobre sua responsabilidade de manutenção.

Comparando o quadro de pessoal de manutenção do Hotel M com o quadro do Hotel J, o outro representante dos hotéis administrados por rede, porém exemplar dos hotéis de baixo padrão de desempenho, se observa uma discrepância entre a definição do Hotel J, que determina a utilização de um homem na operação de conservação para cada cem apartamentos e do Hotel M que utiliza dois homens para a conservação de suas UH's.

De acordo com Linzmayer (2010), a manutenção na atualidade está baseada na confiabilidade, na qual os usuários (hóspedes) e os clientes do setor de manutenção (colaboradores) devem confiar plenamente que o sistema **hotel** funciona de acordo com suas necessidades. Esta observação de Linzmayer se sustenta no conceito, anteriormente abordado, dos seis *M's* e que devido à complexidade e diversidade dos reparos necessários em um hotel, tornam o *M* recursos humanos composto pela mão de obra especializada (colaboradores), pela assistência técnica (manutenção preventiva) e pelos prestadores de serviços um fator de suma importância para o padrão de desempenho da manutenção do hotel. Esta comparação demonstra, que o conceito utilizado pelo Hotel J é insuficiente para prover a real necessidade de conservação, situação que é confirmada pelo nível de satisfação expressado pelos hóspedes do Hotel J nos sites pesquisados.

Ainda dentro deste critério, observa-se que o Hotel M somente habilita prestadores de serviços qualificados pelo fabricante, para realizarem manutenção em seus equipamentos, enquanto o Hotel J busca em sua operação o menor custo de conservação. Cabe destacar que segundo Martins (2008) a manutenção preventiva deve se antecipar aos defeitos e para que esta situação ocorra é aconselhável que os próprios fabricantes estabeleçam os critérios e os serviços necessários.

Figura 25 – Quadro modelo comparativo entre gestões de manutenção

CRITÉRIOS	PARÂMETROS	HOTÉIS INDEPENDENTES		HOTÉIS DE REDE	
		HOTEL AB	HOTEL DA	HOTEL J	HOTEL M
Integrada ao plano de manutenção do padrão de qualidade do empreendimento.	Planejada conforme ciclo de vida dos equipamentos e instalações.		Adequada ao planejamento de reposicionamento de mercado.		Adequado ao planejamento do padrão do empreendimento . Utilização de orçamento e planejamento de manutenção.
Planejada seguindo um orçamento físico financeiro.	Adequada as condições financeiras e necessidades do mercado.				
Realizada de acordo com as necessidades.	Adequada a percepção e demanda.	Em processo de adequação ao projeto de renovação.		Conforme as necessidades. Objetivo de obter o menor desembolso possível.	

Fonte: Adaptado pelo próprio autor de acordo com as pesquisas.

Observando a figura 25, conforme a análise das entrevistas, pode-se afirmar que os hotéis, que foram avaliados por seus hóspedes como de baixo padrão de qualidade nos sites pesquisados, tem em comum uma gestão de manutenção não planejada. Contudo, é visto que esta situação é estrategicamente definida no Hotel J, que é administrado por rede, e que no Hotel AB, administrado por empresa independente esta situação ocorre involuntariamente, já que os reparos são realizados conforme a disponibilidade financeira. O Hotel AB percebeu a necessidade de planejar sua manutenção, ultimamente está tentando adequar sua gestão para realizar os reparos e as reformas de maneira eficiente para que atendam às expectativas do mercado atual.

Os hotéis que alcançaram a qualificação de hotéis com alto padrão de qualidade, através das avaliações de hóspedes nos sites pesquisados, têm em comum uma gestão de manutenção organizada e planejada. Porém, é evidenciado que o Hotel DA, administrado por empresa independente, aplica soluções criativas, não usuais no meio hoteleiro, mas que confirmam a intenção de controlar a qualidade de sua manutenção. O Hotel M, administrado por uma operadora hoteleira, adota um sistema profissional com apoio de um vigoroso departamento de engenharia corporativo, que atende várias unidades hoteleiras espalhadas pelo Brasil e países vizinhos.

5.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO DA MANUTENÇÃO DO PADRÃO DO HOTEL

O estudo comparativo entre os hotéis analisou este critério, o planejamento e gestão da manutenção do padrão do empreendimento hoteleiro, observou os dados coletados a partir das pesquisas e analisou cada hotel conforme os três parâmetros que conduzem o planejamento e gestão da conservação do padrão do hotel, determinados no modelo de análise: manutenção do padrão de qualidade do hotel planejada observando o ciclo de vida das instalações e equipamentos, preservação do padrão de qualidade do hotel planejada observando o critério orçamentário com a utilização do FRA, manutenção do padrão de qualidade do hotel realizada somente quando for definida como necessária.

A manutenção do padrão de qualidade do hotel é uma ação estratégica de longo prazo, que tem a necessidade de ser planejada, com estabelecimento de atividades específicas. O propósito de manter o posicionamento, a participação inicial de mercado e a deliberação de renovação do hotel, deve estar de acordo Churchill Jr. e Peter (2000), que define que esta decisão deve ser tomada antes do início da fase de declínio do empreendimento. Uma vez que a velocidade da obsolescência aumenta rapidamente com o passar dos anos e acaba atingido todo o hotel.

Através da pesquisa, observou-se que os hotéis administrados por empresas independentes, não preveem a manutenção do padrão de qualidade do hotel em seus estudos de viabilidade, que definiram o investimento como viável. Tanto o Hotel AB como o Hotel DA, demonstram através de sua performance de mercado, que não se preocuparam com este detalhe, porém o Hotel DA percebeu a importância da manutenção do padrão de qualidade do empreendimento antes que o Hotel AB. Esta percepção possibilitou que a estratégia do reposicionamento, relatada por Angeli e Lage (2011) fosse aplicada no Hotel DA, que se reposicionou no mercado hoteleiro de Porto Alegre.

A partir deste momento o Hotel DA definiu uma estratégia, que integrou a manutenção do padrão de qualidade do hotel à sua gestão operacional. Esta estratégia seguiu os conceitos do *Life Cycle Cost* (LCC), defendida por Linzmayer (2010) e conduziu a renovação do hotel. O hotel ainda passa por uma renovação visceral, que conforme estabelece Asmussen (2005) abrange todo hotel, desde os equipamentos estruturais até os aspectos decorativos. A confirmação desta estratégia integrada pode ser confirmada pela criação de um estoque de contingência de equipamentos de apartamentos, assim como, com a implantação da função do

inspetor de qualidade, que observa continuamente a qualidade das instalações e equipamentos do hotel.

O Hotel AB, por sua vez, somente foi perceber a necessidade da gestão de manutenção do padrão qualidade do empreendimento recentemente. Até pouco tempo atrás, realizava somente as renovações indispensáveis, isoladamente sem uma análise geral, que observasse o hotel como um todo. De acordo com Luz (1999), esta observação deve seguir um critério de renovação, que impeça o envelhecimento do hotel e seja capaz de manter a participação de mercado sem a perda de valor de suas tarifas. O Hotel AB percebeu esta condição, após realizar diversas modernizações, que demandaram consideráveis recursos financeiros e não mantiveram o hotel no padrão desejado.

Os hotéis de rede, que são gerenciados por administradoras e operadoras hoteleiras, tem um planejamento da manutenção do padrão de qualidade de seus empreendimentos. Entretanto, através desta pesquisa se pode observar que este planejamento tem diferenças marcantes. O Hotel J, que pertence a um grupo que administra hotéis com prédio próprio, tem um planejamento que não incorpora a manutenção nem a operação hoteleira em seu planejamento de conservação do padrão de qualidade, situação que vai contra ao estabelecido por Petrocchi (2007), que afirma que, a qualidade percebida pelos hóspedes está acontecendo em todos os momentos nos quais estes hóspedes utilizam as instalações ou se relacionam com os colaboradores do hotel.

O Hotel J tem seu planejamento baseado no ciclo de vida, prevê uma renovação a cada dez ou doze anos, de acordo com estabelecido por Luz (1999). Pratica suas renovações seguindo os critérios de Asmussen (2005), no qual se observa uma pequena renovação substancial aplicada recentemente no hotel. Cabe ressaltar, que o hotel não integra a manutenção hoteleira ao seu planejamento de manutenção do padrão, as renovações ocorrem geralmente após degradação do equipamento. Esta situação confirma a proposta estabelecida pelo presidente do grupo de utilizar os equipamentos até o final de seu ciclo de vida.

O planejamento do Hotel J, embora individual, realizado exclusivamente para esta unidade, não conta com o FRA, os recursos necessários para a renovação são oriundos de um fundo de reserva geral do grupo, que serve para renovações e aquisições. Este sistema de previsão orçamentária é pouco abordado na bibliografia técnica, pois não está relacionado com o desempenho financeiro da unidade de negócio.

O Hotel M, um condo hotel, conforme abordado anteriormente, é administrado por um grupo, que gerencia em sua maioria hotéis de terceiros. Conta com um planejamento bem definido que integra a manutenção e operação hoteleira, seguindo os conceitos de Linzmayer

(2010). O hotel adota também o sistema do FRA, defendido por Asmussen (2005), que é utilizado conforme liberação da SCP e o cronograma de ações de renovação do empreendimento.

O fato do Hotel M ser um condo hotel misto, que abriga investidores moradores do edifício, dificulta algumas renovações, visto que, as áreas comuns necessitam de aprovação do condomínio, que tem seu fundo de reserva independente, que não contempla as necessidades de manutenção do padrão hoteleiro. Esta situação pode ser observada pela diferença de cinco anos ocorrida entre as renovações substanciais, aplicadas nos apartamentos e a renovação leve, realizada nas áreas sociais do prédio. Esta dificuldade, segundo Asmussen (2005) é muito grande, porque dificilmente se consegue estabelecer um consenso, visto que, a percepção das necessidades é distinta, os condôminos têm a visão e as necessidades de moradores, já os participantes do *pool* hoteleiro têm a visão e a necessidade da valorização do investimento imobiliário, enquanto a operadora hoteleira tem a visão e a necessidade de manter o nível de competitividade no mercado turístico, para remunerar todos os envolvidos.

Figura 26 – Quadro modelo comparativo entre os planejamentos de manutenção do padrão do hotel

CRITÉRIOS	PARÂMETROS	HOTÉIS INDEPENDENTES		HOTÉIS DE REDE	
		HOTEL AB	HOTEL DA	HOTEL J	HOTEL M
Planejado observando o ciclo de vida das instalações e equipamentos.	Adequado ao projeto do padrão do empreendimento e ao projeto executivo do hotel.				
Planejado observando o critério orçamentário, com utilização do FRA	Adequado ao projeto do padrão do empreendimento e participação de mercado.				O planejamento da manutenção do padrão segue um modelo de fundo de reservas ou chamada de caixa junto a Sociedade em Conta de Participação.
Sem planejamento, realizada quando definida como necessário.	Adequado a percepção do mercado.	Em processo de renovação, sem um planejamento específico e sem utilização de fundo de reserva. Se adequando a um projeto de renovação geral.	Planejado sob a percepção de um espaço para um hotel sustentável. Após esta etapa a execução do projeto está adequada ao ciclo de vida inclusive com estoque de contingência de equipamentos.	Planejado em conjunto com toda a rede observando o critério financeiro de fluxo de caixa. Busca utilizar os equipamentos e instalação ao máximo.	

Fonte: Adaptado pelo autor de acordo com as pesquisas.

Seguindo os mesmos critérios utilizados anteriormente para comparar a gestão da conservação hoteleira, observou-se a repetição dos fatos, visto que, os hotéis que foram avaliados como de baixo padrão de desempenho também não planejam a manutenção do padrão de qualidade de seu empreendimento. Adotam um sistema de observação de mercado, que somente percebe a necessidade de renovação quando o hotel já está na fase do declínio, fato que contraria as afirmações de Churchill Jr. e Peter (2000), que defende uma renovação realizada ainda na fase de maturidade da empresa.

Os hotéis que representam os empreendimentos, que atingiram um baixo padrão de desempenho, percebem a necessidade de renovação somente quando já estão na fase de declínio. Aqueles que enxergam a necessidade de planejar adequadamente a renovação, integrando-a a manutenção e a operação hoteleira, segundo Martins (2008) enfrentam uma morosidade para aprovar seus projetos e orçamentos. A liberação de verbas e outros entraves acabam prejudicando ainda mais a situação do hotel.

Nesta etapa de declínio do empreendimento, conforme estabelecem Gorini e Mendes (2005) leva o hotel à redução de suas tarifas, fato que gera um ciclo vicioso, capaz de prejudicar o reposicionamento e a renovação do hotel. Esta situação retrata a situação enfrentada pelo Hotel AB que procura, com dificuldades, adequar seu planejamento a uma nova realidade.

O Hotel J, por sua vez segue os seus próprios conceitos e realiza suas renovações ao término dos ciclos de vida. Desta forma, executa as renovações, seguindo os conceitos propostos por Linzmayer (2010), Petrocchi (2007) e Asmussen (2005), que determinam que seja realizada uma renovação substancial, há cada dez anos e uma renovação visceral a cada quinze ou vinte anos. O problema observado pela pesquisa está relacionado ao momento em que são realizadas as renovações, uma vez que elas ocorrem sempre na fase de declínio do empreendimento, para que a maioria de seus equipamentos e instalações atinjam a degradação. Este fato contraria Petrocchi (2007), em relação a seus conceitos de qualidade, como também aos de Asmussen (2005), no que diz respeito a competitividade e à manutenção do padrão do hotel.

Entre os hotéis de alto padrão de desempenho, observa-se que o Hotel M, administrado por uma operadora hoteleira, que detém um *know-how* muito grande, pois administra uma quantidade expressiva de hotéis, segue os conceitos de Asmussen (2005) e utiliza o FRA. Embora enfrente problemas, por ser um *condo hotel* e ter um prédio em que cada proprietário tem uma visão, consegue manter seu padrão de qualidade, fato que pode ser confirmado pelo resultado da pesquisa realizada nos sites de avaliação hoteleira.

O Hotel DA, que percebeu a necessidade de renovação pelo mercado, fez um estudo profundo, observou uma oportunidade de negócio e conforme estabelece Angeli e Lage (2011) reposicionou seu empreendimento. Embora esta renovação visceral, ainda esteja ocorrendo, o hotel a integrou aos sistemas de operação e manutenção hoteleira e pretende utilizar o sistema de previsão orçamentária FRA, proposto por Asmussen (2005), após o término da renovação.

5.3 DECISÃO DE RENOVAÇÃO DO HOTEL

A pesquisa realizada com os hotéis selecionados também investigou este critério, a tomada de decisão para a renovação do hotel. Foram observados os dados coletados a partir das pesquisas e foi analisado cada hotel, independentemente, conforme os três parâmetros que conduzem a tomada de decisão para renovação do hotel. Logo após, foram verificados, segundo o modelo de análise: tomada de decisão planejada no projeto do empreendimento, tomada de decisão por percepção da qualidade do hotel, tomada de decisão pela perda de competitividade no mercado.

A tomada de decisão para renovação do empreendimento hoteleiro é estratégica, se estabelece no momento em que o hotel vai se posicionar e no modo como vai competir no mercado. Por este motivo, deve ser tomada na concepção do projeto, ou seja, no projeto inicial do hotel, no qual se estabelece sua classificação e padrão, fatores que vão determinar o valor de sua diária. Esta decisão vai nortear o projeto e a obra civil, como também a direção que a gestão deve tomar em relação à qualidade de suas instalações e equipamentos.

Através da análise, pode-se observar que os hotéis, que foram classificados como de baixo desempenho, possuem em comum uma tomada de decisão de renovação do empreendimento baseada na análise de mercado. Observa-se, quando se analisa desta forma, que ocorre uma demora na tomada de decisão, ocasionada pela percepção de mercado, situação que diminui a competitividade, uma vez que é tomada quando o estabelecimento já está com suas instalações, ou parte delas deterioradas. Como esta decisão é estratégica e com um alto valor de investimento, normalmente é uma decisão lenta e difícil para ser tomada.

Comparando, ainda, os dois hotéis classificados como de baixo desempenho, conclui-se que as causas desta decisão ser tomada pelo mercado, são distintas. O Hotel J, representante dos hotéis administrados por redes hoteleiras, tem em seu planejamento, a renovação de suas

unidades hoteleiras, somente após a maior utilização possível de suas instalações. Para atingir este objetivo, analisa o mercado verificando basicamente um indicador de desempenho hoteleiro, a sua taxa de ocupação, pois enquanto a taxa estiver em bom patamar, o grupo vai operando o hotel sem a renovação.

O hotel AB enfrentou problemas na constituição de sua diretoria e por consequência teve problemas de administração estratégica em seu empreendimento. Embora se possa observar, no decorrer da entrevista, que foram realizadas, pequenas renovações leves aleatoriamente ao longo do tempo.

Os hotéis que foram classificados como hotéis de alto padrão de desempenho, tomam as suas decisões de renovações baseadas na qualidade das instalações. Seus *retrofits*, são planejados para manter e melhorar o padrão de qualidade do empreendimento ou de parte dele. Porém, verifica-se que existem objetivos distintos entre os dois tipos de administração.

O Hotel DA, representante dos hotéis com administração independente, tomou sua decisão de renovação buscando reposicionar o empreendimento. Estabeleceu um padrão específico e se posicionou como um hotel sustentável, a partir deste posicionamento definiu o padrão de qualidade que iria atuar. Mas, o que motivou a tomada desta decisão, foi um estudo de mercado realizado por causa do baixo nível de satisfação de sua clientela naquele momento.

O Hotel M, que representa os hotéis administrados por rede hoteleira, tem a decisão de renovação tomada conforme a qualidade das instalações interfere na valorização imobiliária do bem. Deste modo, são tomadas as decisões, como a da próxima renovação, que pretende elevar o posicionamento do padrão de qualidade do hotel, pois visa à valorização imobiliária, como também o aumento da tarifa do hotel. Observando a última renovação, verifica-se que as instalações comuns do hotel foram modernizadas para se adequarem a qualidade das UH's, ou seja, uma adequação de qualidade do edifício.

Percebe-se, observando os hotéis com administração independente, que as decisões se tornam mais lentas de acordo com o aumento do número de investidores. Uma companhia que tem uma administração independente, com vários sócios, tem sua tomada de decisão mais lenta. Principalmente quando se está na fase que Kepner e Tregoe (1980), define como fase do problema, ou seja, na hora de definir como o problema será resolvido, momento que se tem a necessidade de estabelecer qual a posição que empresa vai tomar.

Esta decisão exige uma grande quantidade de dados, para que a elucidação do problema chegue a uma unanimidade entre diversas opiniões de seus investidores. Ainda dificulta a tomada de decisão, o momento da inteligência, como determinou Simon (1965), ocasião em que se deve definir os objetivos da empresa com relação ao problema em estudo.

Estas circunstâncias se comprovam, uma vez que o Hotel DA, teve uma tomada de decisão rápida, visto que pertence a apenas um investidor, obteve eficiência em sua renovação, enquanto o Hotel AB ainda busca a solução para manutenção de seu posicionamento de mercado.

Outro fator que diferencia os hotéis independentes, está relacionado a dimensão da decisão, que segundo a definição dada por Kepner e Tregoe (1980), observa as consequências futuras da decisão que será tomada. Dentro desta característica o Hotel DA decidiu reposicionar seu empreendimento, procurando um outro modelo de negócio, adotando um novo padrão de qualidade, mais elevado que o anterior. Decisão que atingiu uma boa posição de mercado, principalmente com relação a qualidade percebida pelos seus hóspedes. O Hotel AB, tomou a decisão de renovar seu empreendimento e reconquistar o padrão que foi estabelecido em sua inauguração. Pretende atuar no mesmo segmento que atuava, apenas com seu empreendimento atualizado de acordo com as necessidades e expectativas atuais.

Nos hotéis administrados por redes hoteleiras, observa-se uma grande diferença entre os conceitos dos investidores hoteleiros. O investidor do Hotel J, tem o conceito de que a operação hoteleira deve ter o menor custo de manutenção e que o investimento realizado no hotel seja diluído no maior espaço de tempo possível. Na visão dos administradores do Hotel J esta estratégia aumenta sensivelmente a rentabilidade do hotel.

A rede que opera o Hotel M tem objetivo de remunerar os seus investidores através da valorização do imóvel. Fato que exige modernizações frequentes, conforme estabelece Gorini e Mendes (2005), que afirma que os imóveis hoteleiros para manterem sua valorização imobiliária e participação de mercado, devem efetuar constantes melhorias em suas instalações. Este conceito, totalmente diferente do Hotel J, é aplicado na gestão do Hotel M, porém ambos têm estabelecido em seu planejamento a necessidade de renovação, o que difere é a decisão de quando o empreendimento será renovado.

Figura 27 – Quadro modelo comparativo entre as tomadas de decisões da renovação hoteleira

CRITÉRIOS	PARÂMETROS	HOTÉIS INDEPENDENTES		HOTÉIS DE REDE	
		HOTEL AB	HOTEL DA	HOTEL J	HOTEL M
Conforme o planejamento.	Tomada e definida na implantação do projeto do hotel.				
De acordo com a percepção da qualidade, observando os recursos internos e instalações e equipamentos.	Tomada ao longo do funcionamento do hotel.		Embora a definição da renovação tenha sido tomada através da análise de mercado. A motivação da análise de mercado surgiu da percepção de qualidade das instalações do hotel.		A decisão é tomada em conjunto pela administradora, pelos investidores, e pela SCP e em muitos casos pelo condomínio. o processo se inicia de acordo com o planejamento da administradora.
Percepção de mercado, motivada perda de competitividade.	Tomada por necessidade para a sobrevivência do negócio.	A decisão da renovação foi tomada por necessidade de sobrevivência, sem criação de um fundo específico.		Embora planejada a decisão é tomada após a perda da competitividade (baixa ocupação).	

Fonte: Adaptado pelo próprio autor de acordo com as pesquisas.

Com a análise da figura 27, observa-se que os hotéis que foram avaliados como de alto padrão de desempenho, planejam e decidem a renovação de seus estabelecimentos de acordo com a qualidade exigida pelo seu posicionamento. O momento adequado para o início da renovação é o percebido através da satisfação da clientela e da qualidade dos seus equipamentos e de suas instalações. Diariamente, estas instalações e equipamentos são oferecidos pelo estabelecimento aos seus hóspedes e como definem Churchill Jr. e Peter (2000) e Angeli e Lage (2011), não se deve esperar o declínio da participação do mercado, nem degradação das instalações, para se buscar a renovação ou reposicionamento do hotel. A decisão tomada no momento certo se torna o fator mais importante para a continuidade do desempenho do empreendimento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade hoteleira vem evoluindo ao longo dos anos, tanto na qualidade de seus hotéis como na quantidade de UH's oferecidas ao público consumidor. Esta evolução teve uma aceleração nos últimos anos, ocasionada pela captação de grandes eventos internacionais pelo país. Estes eventos, de padrão internacional, trazem a modernização do parque hoteleiro nacional, visto que a clientela estrangeira, que participa destes eventos normalmente tem um elevado grau de exigência.

No estado do Rio Grande do Sul, o setor do turismo atingiu a participação média de 6% do PIB do Estado no ano de 2012, conforme declaração da Secretária Estadual de Turismo Sra. Abgail Pereira. Ainda no ano de 2012, o setor empregou aproximadamente 5% da mão de obra ativa do estado. O estado do Rio Grande do Sul ultrapassou, também em 2012, o limite de 3% do PIB turístico nacional com uma arrecadação superior ao valor de 8 bilhões de reais.

O turismo de negócio da cidade de Porto Alegre representa mais de 30% do volume de negócios gerados no estado. De acordo com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA 2011) os meios de hospedagem da cidade arrecadaram mais de 144 milhões de reais em 2010. No ano de 2011 a ocupação da hotelaria da cidade, passou de 60% com um gasto médio por pessoa dia próximo a 150 reais.

A pesquisa comparou como os administradores de quatro hotéis na cidade de Porto Alegre mantém o posicionamento de seus estabelecimentos no mercado do turismo de negócios. O estudo, ainda averiguou os impactos das instalações e dos equipamentos dos hotéis sobre os negócios hoteleiros. O trabalho conferiu os tipos de administração e observou suas diferenças, para responder quando e quais são os processos e ferramentas utilizadas para a tomada de decisão de preservar o posicionamento e o padrão de qualidade das instalações dos hotéis.

Na primeira etapa da pesquisa, quando se verificou os estabelecimentos cadastrados no Cadastur e classificados pelos órgãos oficiais, observou-se que a atividade hoteleira na cidade de Porto Alegre é marcada pela informalidade. Fato verificado através de uma breve

comparação entre a quantidade de hotéis cadastrados com os hotéis em atividade na cidade. Constatou-se a existência de empresas não cadastradas nos órgãos de turismo, situação que demonstra a informalidade do estabelecimento. Com relação à classificação oficial, embora facultativa, a cidade não conta com nenhum estabelecimento classificado. Vale lembrar que a cidade viveu um momento de forte investimento e atenção no setor de turismo e hotelaria, já que Porto Alegre foi sede da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014.

O caso da informalidade evidencia o amadorismo com que é administrada a atividade hoteleira, o que torna os hotéis de negócios inseguros para os seus usuários. Uma empresa que não cumpre as obrigações básicas legais, com certeza não terá uma gestão voltada para a perpetuidade conquistada através do bom atendimento e de uma administração competente. Este trabalho não analisou a informalidade do setor, apenas relata o percebido através da primeira etapa da pesquisa.

A partir da averiguação do problema de pesquisa, verificou-se que os administradores hoteleiros, em sua maioria, não têm uma estratégia definida para a manutenção do padrão do hotel. Constatou-se, que esta definição é pré-estabelecida em empresas administradoras hoteleiras (redes hoteleiras), mas em nenhuma delas está definido quando serão realizadas as renovações. Também não está claro como serão realizadas as reformas e nem sua abrangência, quais instalações ou equipamentos serão modernizados. Os hotéis, em sua maioria, utilizam a taxa de ocupação como ferramenta para a tomada de decisão de quando e o que modernizar.

O presente estudo comparou o processo decisório para a manutenção do posicionamento e padrão de qualidade, demonstrou que os hotéis independentes têm um processo decisório mais simples, mas que pode se tornar mais complexo se a empresa possuir um número grande de investidores (sócios). Os hotéis administrados por redes têm uma tomada de decisão mais morosa, principalmente aqueles que administram prédio de terceiros. Constatou-se uma diferença entre um empreendimento e outro, esta peculiaridade está na visão estratégica de cada administrador, fato que possibilita a tomada de decisão mais acertada em relação a manutenção do padrão de qualidade do hotel.

Ao analisar a gestão da conservação dos hotéis pesquisados, observou-se que a maioria dos hotéis não alinha a manutenção com o padrão definido. Esta situação se ajusta ao provérbio popular ‘o melhor hotel é o hotel novo’. Apenas o hotel independente, de alto padrão de qualidade, demonstrou que a gestão de sua manutenção está alinhada ao padrão de qualidade, embora se observou uma certa carência em seus processos de manutenção.

Com a pesquisa se pode observar, que a manutenção do padrão de qualidade é planejada, na maioria dos casos, apenas no hotel independente de baixo padrão de qualidade

não havia planejamento. Um dos problemas observados em todos os hotéis pesquisados, foi a falta de execução do planejamento, embora todos os hoteleiros entrevistados concordem com a importância da manutenção do hotel para o bom andamento de seus negócios.

Não ficou evidente como os administradores hoteleiros decidem o momento que devem renovar seu empreendimento, mesmo aqueles que planejam a manutenção do padrão de qualidade. A decisão de quando executar o planejamento é deficiente, chegando a prejudicar o desempenho, como no caso do hotel de rede com baixo padrão de qualidade. A falta de definição do momento da modernização, somada a uma gestão isolada de manutenção representam o maior problema das empresas pesquisadas. Porém, estes problemas se apresentam com dimensões, causas e consequências diferentes em cada um dos hotéis estudados.

O presente estudo oportunizou profundas reflexões e amplos conhecimentos, colaborando para o desenvolvimento profissional do pesquisador, que atua há muitos anos como gestor no ramo de hotelaria. A pesquisa proporcionou observar diversas visões estratégicas de posicionamento de mercado. Porém, faz-se necessário, para aprimoramento dos problemas observados, sugerir novos estudos. Como os abaixo relacionados:

- estudo quantitativo para confirmar o percentual de informalidade existente no setor;
- pesquisa quantitativa sobre o percentual de insatisfação dos hóspedes de hotéis executivos com a falta de manutenção do empreendimento;
- pesquisa quantitativa sobre como o administrador hoteleiro realiza a modernização de seu hotel;
- pesquisa qualitativa sobre qual a influência da manutenção do padrão de qualidade no resultado econômico financeiro do hotel;
- pesquisa histórica sobre a importância da manutenção do padrão de qualidade para a perpetuidade do hotel;

Por último, é importante salientar que este estudo de caso comparativo pode ser complementado através de uma pesquisa quantitativa, que amplie a amostra e confirme as análises obtidas ou por uma nova pesquisa qualitativa, que aprofunde e justifique alguns dos temas abordados.

7. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: SENAC, 2007.
- ANGELI, A. C. B.; LAGE, M. R. **Renovação na Hotelaria como Solução para Hotéis Independentes**. In: VIII SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 2011, Balneário Camburiú. **Anais...Itajaí**: UNIVALI, 2011. Disponível em: <www.anptur.org.br/anais2011/pdf/150-390-1-SP.pdf>. Acesso em 12 de ago 2012.
- APOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.
- AKEL, J. **Marketing hoteleiro com experiências**. São Paulo: Edicon, 2001.
- ASMUSSEN, M. W. Entendendo o jargão hoteleiro: conceitos terminologia básicos do ramo hoteleiro. **Real Estate Economia & Mercados**. São Paulo, SP, v.2, n.1, jan/jun, 2005. Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- _____. **Ciclos de oferta de hospedagem comercial transeunte - impacto na rentabilidade dos investimentos em empreendimentos hoteleiros**. 2004. 99 f. Dissertação: (Mestrado em Engenharia Civil). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- ATKINSON, A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERNARDO, C. R. **Terceirização: Vantagens e desvantagens do contrato de gestão de administração**. Estudo de caso do Novotel São Paulo Center Norte. 2007. 126 f. Dissertação: (Mestrado em Hospitalidade). Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo.
- BETHLEN, A. S. Modelos de Processo decisório. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo - SP**, v. 22, n. 3, set 1987.
- BOOKING.COM**. Disponível em: <<http://www.booking.com/>>. Acesso em: 20 jun. 2013.
- BRANCO, G. M.; RIBEIRO, J. L. D.; TINOCO, M. A. C. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. **Produção**, Porto Alegre, RS, v.20, n.4, out/dez. 2010, p.576-588. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- CADASTUR**: fazendo o turismo legal. Ministério do Turismo. Disponível em: <<http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/index.action>>. Acesso em: 20 jun. 2013.
- CASTELLI, Geraldo. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- _____. **Marketing Hoteleiro**. Caxias do Sul: EDUCS, 1991.
- _____. **Turismo e marketing: uma abordagem hoteleira**. Porto Alegre: Sulina, 1984.

_____. **O hotel como empresa.** Porto Alegre: Sulina, 1982.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

DESMET, P.M.A.; CAICEDO, D. G.; HOUT, M. **Differentiating Emotional Hotel Experiences.** EuroCHRIE 2009. Helsinki, Finland. Disponível em: <<http://www.bluehaired.com/corner/wp-content/uploads/2009/10/Differentiating-Emotional-Hotel-Experiences-Desmet-G%C3%BCiza-Caicedo-van-Hout-2009.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

FREITAS, H.; KLADIS, C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, Rio de Janeiro, ano II, nº 08, março 1995, p. 30-34.

G1. Balanço que matou garota em Águas de São Pedro tinha até raiz de planta. EPTV – Piracicaba e região, 03 ago. 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/piracicaba-regiao/noticia/2012/08/balanco-que-matou-garota-em-aguas-de-sao-pedro-tinha-ate-raiz-de-planta.html>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

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

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; TEIXEIRA, R. M. **Hotelaria e Adaptação Estratégica: Estudo Comparativo de Casos.** VIII CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2011. Disponível no site: <<http://www.convibra.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2011.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **O Administrador Racional: Uma Abordagem Sistemática à Solução de Problemas e Tomada de Decisões.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1980.

KLEIN, O. **Organização hoteleira.** Caxias do Sul: EDUCS, 1981.

LIMA, R. A. P. F. **O Avanço das Redes Hoteleiras Internacionais no Brasil: 1994 – 2002.** 2003. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação. Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/infotec/teses-03-04/resumo_2342.html>. Acesso em: 27 abr. 2013.

LINZMAYER, E. **Guia básico para administração da manutenção hoteleira.** 1 ed. São Paulo: SENAC, 1994.

_____. **Guia básico para administração da manutenção hoteleira.** 5 ed. São Paulo: SENAC, 2010.

LUZ, M. C. V. **Análise Setorial: A Indústria Hoteleira.** São Paulo: Gazeta Mercantil, 1999.

- MARTINS, A. S. **Avaliação dos custos de serviços de manutenção predial em hotéis resorts**. 2008. 186 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- MIGUEL, I. C. **Uma análise do diferencial competitivo de hotéis associados a cadeias hoteleiras internacionais**. 2001. 109 f. Dissertação. (Mestrado em Administração de Empresas). Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- PEREIRA, F. F.; COUTINHO, H. R. M. **Hotelaria: da era antiga aos dias atuais**. **Revista Eletrônica Aboré**. 3.ed. Manaus, 2007. Disponível em: <www.revistas.uea.edu.br/old/abore/.../Francisca%20Felix%20Pereira.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2013.
- PERDIGÃO, J. G. L. et al. **Processo Decisório: um Estudo Comparativo da Tomada de Decisão em Organizações de Segmentos Distintos**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, RJ, 2012.
- PEROBA, Luis E. **Processo Decisório**. c. 5. Recife, 2007. Universidade Católica de Pernambuco. Disponível em: <www.unicap.br/luis_peroba/Capitulo5-Processo_Decisorio.pdf>. Acesso em 15 abr. 2013.
- PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- _____. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.
- SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. Flats, apart-hotéis ou hotéis-residência: caracterização e desempenho no Brasil e no Município de São Paulo. **BNDS Setorial**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 137-157, 2001.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- TRIPADVISOR: Brasil**. Disponível em: <<http://www.tripadvisor.com.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2013.
- WANDERLEY, H. **A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados para o turismo de negócios na cidade de São Paulo**. 2004.f. 114. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ZANELLA, L. C. **Administração de custos em hotelaria**. 3 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2004.
- _____. **Manutenção hoteleira: administração e operação**. Porto Alegre: CTH – Centro de Treinamento Hoteleiro, 1995.

APÊNDICE

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. CONHECIMENTO DO HOTEL:

Razão Social:

Nome do Estabelecimento:

Classificação (padrão):

Tipo de empresa (independente – internacional – nacional...):

Situação do imóvel (próprio – locado – arrendado...):

Data de fundação (tempo de funcionamento):

Área m²:

Quantidade de apartamentos:

2. RENOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO HOTEL:

Na sua empresa qual a diferença entre manutenção e “*retrofit*” (renovação – modernização)?

Este hotel já passou por um “*retrofit*”?

De qual escalão partiu a decisão de “*retrofit*”?

O que foi feito?

Como foi realizado fisicamente?

Como foi orçado financeiramente?

Qual o resultado deste “*retrofit*” (com relação ao desempenho comercial e retorno do investimento)?

3. GESTÃO DE MANUTENÇÃO DO HOTEL:

Qual a subordinação do setor de manutenção?

Quais as funções e quantos funcionários tem o setor de manutenção (organograma do setor de manutenção)?

Qual o sistema de gestão de manutenção (software – controle manual - como faz...)?

O hotel realiza manutenção preventiva? Quais áreas e equipamentos?

Quais serviços de manutenção são terceirizados?

Como são priorizados os serviços de manutenção (tanto de ordem física quanto financeira)?

As decisões de como serão realizados os reparos partem de quem (inclusive os mais complicados)?

4. PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO DA MANUTENÇÃO DO PADRÃO:

O setor de manutenção tem orçamento? Como é realizado?

Quem autoriza as verbas extras? Quais os critérios são utilizados para a autorização de despesa extra?

Quais despesas são autorizadas pelo proprietário do prédio?

O hotel orça o FRA (fundo de reposição de ativo)?

Quais os critérios utilizados para utilização do fundo (onde e como este recurso será utilizado)?