

FABIO BERALDO

**Gerenciamento de facilidades no setor hoteleiro:  
Um estudo de caso**

São Paulo  
2019

FABIO BERALDO

**Gerenciamento de facilidades no setor hoteleiro:  
Um estudo de caso**

Monografia de Conclusão do Curso de  
MBA em Gerenciamento de Facilidades da  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo.

São Paulo  
2019

FABIO BERALDO

**Gerenciamento de facilidades no setor hoteleiro:**

**Um estudo de caso**

Monografia de Conclusão do Curso de  
MBA em Gerenciamento de Facilidades da  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo.

Área de Concentração: Gerenciamento de  
Facilidades / MBA - USP

Orientador: Prof. M. Eng. Milton Jungman

São Paulo  
2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

#### Catalogação-na-publicação

Beraldo, Fabio

Gerenciamento de facilidades no setor hoteleiro: um estudo de caso / F. Beraldo -- São Paulo, 2019.

141 p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Gerenciamento de Facilidades 2.Serviços 3.Hotelaria 4.Manutenção Predial  
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. M. Eng. Milton Jungman, pelo apoio e orientação na condução deste material.

Aos Profs. M. Eng. Michael Willy Asmussen e M. Eng. Paulo Eduardo Antonioli, pela análise crítica e valiosas e construtivas recomendações sobre este material.

Aos meus pais, Maria e Valdeci, que se sacrificaram ao longo de suas vidas para proporcionar-me sempre uma educação correta, uma base sólida, regada com muito amor, respeito, carinho e compreensão.

À minha esposa Andreza e meu filho Breno, razão do meu viver e fonte de inspiração em todos os momentos difíceis.

Aos meus sogros, Ivani e Luiz Carlos, por cuidarem do Breno nos momentos em que mais precisava de silêncio e concentração.

À minha avó Antônia, no auge de seus 90 anos, lúcida, plena, e às minhas tias Lena e Marina, por todo apoio ao longo de minha existência.

Ao meu tio e padrinho, José Rufino (*in memoriam*) por se fazer presente mesmo depois de sua partida, incentivador e referência em minha jornada.

Aos professores e colegas de curso, que de alguma forma me ajudaram e trilharam comigo este caminho até o fim.

À Porto Seguro Cia. de Seguros Gerais, em especial à Cristiane Litz e Beatriz de Paula, por proporcionarem a realização deste curso.

E finalmente, ao nosso bom Deus que me deu ânimo, forças e muita saúde, permitindo chegar até este ponto em minha vida.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	vii
LISTA DE TABELAS .....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
LISTA DE SIGLAS .....	xi
RESUMO .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
1. INTRODUÇÃO .....	15
1.1. Apresentação do Problema.....	15
1.2. Objetivo do Trabalho .....	17
1.2.1. Justificativa quanto à escolha do objeto de estudo .....	19
1.2.2. Metodologia .....	21
1.3. Estrutura do Trabalho .....	24
2. O GERENCIAMENTO DE FACILIDADES NO SETOR HOTELEIRO .....	25
2.1. O Gerente de Facilidades Prediais (GF).....	25
2.1.1. Contexto Histórico .....	25
2.1.1.1. Aspectos Tecnológicos: Máquinas e Construções .....	27
2.1.1.2. O homem: nova variável organizacional .....	28
2.1.1.3. A personalidade individual alterada pelo trabalho.....	29
2.1.1.4. Algumas forças formatadoras da estrutura organizacional .....	31
2.1.2. A importância do Gerenciamento de Facilidades nas organizações e alguns conceitos básicos desta área de conhecimento .....	32
2.2. O Gerente de Facilidades Prediais no Setor Hoteleiro .....	35
2.3. Prestação de Serviços aos Usuários .....	38
2.4. Requisitos de desempenho.....	41
2.4.1. Classificação de hotéis .....	42
2.4.2. Requisitos de Desempenho de Instalações - Operação e Manutenção - O&M .....	49
2.4.2.1. Manutenção Corretiva ou Reativa .....	52
2.4.2.1.1. Manutenção Corretiva <i>Run-to-failure</i> .....	52
2.4.2.1.2. Manutenção Corretiva Não Planejada .....	53
2.4.2.2. Manutenção Preventiva .....	54
2.4.2.2.1. Manutenção Preventiva Periódica ou Sistemática .....	55
2.4.2.2.2. Manutenção Preventiva baseada em condição.....	57
2.4.2.2.3. Manutenção Preventiva “ <i>Detectiva</i> ” .....	58
2.4.2.2.4. Manutenção Preventiva centrada em confiabilidade .....	59
2.4.2.3. Manutenção Produtiva Total.....	62
3. EMPREENDIMENTO OBJETO DE ESTUDO.....	65
3.1. O Complexo Hoteleiro.....	65

3.2. Avaliação da experiência de hospedagem.....	72
3.2.1. Recepção.....	72
3.2.2. <i>Check-in</i> .....	72
3.2.3. Quartos.....	73
3.2.3.1. <i>Wi-fi</i> .....	73
3.2.4. Restaurantes .....	76
3.2.4.1. Bares .....	77
3.2.4.2. Café.....	78
3.2.5. Lazer na praia.....	80
3.2.6. Lazer na piscina .....	82
3.2.7. Lazer para crianças – o <i>Kid Zone</i> .....	84
3.2.8. Navio Pirata .....	86
3.2.9. Academia .....	87
3.2.10. Quadra poliesportiva .....	88
3.2.11. <i>Boutique Shop</i> .....	89
3.2.12. <i>Spa</i> e salão de beleza.....	90
3.2.13. Locação de carros.....	90
3.2.14. Feira de artesanato .....	91
3.2.15. Agências de viagens.....	91
3.2.16. Outros serviços.....	91
3.2.17. Operação e Manutenção - O&M .....	92
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	102
4.1. Prestação de serviços aos usuários .....	102
4.2. Operação e Manutenção – O&M .....	105
4.3. Requisitos de Desempenho das Instalações .....	108
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	114
7. ANEXO I .....	119

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Atuação do Gerente de Facilidades Prediais .....	18
Figura 2. Mapa da Zona Hoteleira de Cancun .....	19
Figura 3. Melhorias contínuas .....	49
Figura 4. Vida útil do empreendimento hoteleiro.....	51
Figura 5. Estratégias de Manutenção.....	52
Figura 6. Bases e Pilares da Manutenção Produtiva Total.....	62
Figura 7. Departamentos do Complexo Hoteleiro .....	66
Figura 8. Organograma do Complexo Hoteleiro .....	66
Figura 9. Localização do Complexo Hoteleiro .....	68
Figura 10. Vista do Complexo Hoteleiro.....	68
Figura 11. Pesquisa de satisfação .....	77
Figura 12. Consciência ambiental .....	78
Figura 13. Reforma no Lounge principal do Hotel.....	92
Figura 14. Reforma na área externa.....	94
Figura 15. Funcionários sem EPI's em situação de risco .....	95
Figura 16. Instalações elétricas e hidráulicas .....	96
Figura 17. Conservação e manutenção dos elevadores.....	97
Figura 18. Controladores Carrier e Honeywell e chillers York .....	97
Figura 19. Manchas no forro na região dos difusores de ar condicionado .....	98
Figura 20. Equipamentos de prevenção e combate a incêndios.....	99
Figura 21. Operação de Limpeza e Conservação .....	100
Figura 22. Mapa geral do Complexo Hoteleiro .....	119
Figura 23. Facilidades Disponíveis .....	119
Figura 24. Outras Informações relevantes .....	120
Figura 25. Bares e Restaurantes .....	120
Figura 26. Restaurantes exclusivos Grand Complexo Hoteleiro .....	121
Figura 27. Spa.....	122
Figura 28. Locação de automóveis .....	122
Figura 29. Convenções .....	123
Figura 30. Recreação e lazer para crianças.....	124
Figura 31. Outros Serviços .....	124
Figura 32. Vista geral da praia .....	125
Figura 33. Espreguiçadeiras e bangalôs.....	125
Figura 34. Espaço para massagem e relaxamento .....	125
Figura 35. Recreadores, seguranças e salva-vidas.....	126
Figura 36. Atividades diversas na praia.....	126

Figura 37. Ponto de apoio para distribuição de toalhas .....	126
Figura 38. Piscina destinada aos hóspedes do Grand Complexo Hoteleiro.....	127
Figura 39. Ambientação noturna das piscinas .....	127
Figura 40. Piscinas de uso comum para todos os hóspedes.....	127
Figura 41. Piscinas de uso exclusivo para crianças .....	128
Figura 42. Área para crianças menores e distribuição de sorvetes .....	128
Figura 43. Recreação e serviço de fotografia .....	128
Figura 44. Análise de qualidade da água das piscinas .....	129
Figura 45. Piscinas “Kid Zone” .....	129
Figura 46. Brinquedos área externa “Kid Zone” .....	129
Figura 47. Brinquedos área interna “Kid Zone” .....	130
Figura 48. Mesas de jogos e área externa “Kid Zone” .....	130
Figura 49. Aparelhos sanitários “Kid Zone” na proporção para crianças.....	131
Figura 50. Monitoramento do “Kid Zone” .....	131
Figura 51. Navio pirata atracado no “píer” .....	132
Figura 52. Interação do público durante o passeio .....	132
Figura 53. Pontos de apoio para impressão de fotos e distribuição de lanches .....	132
Figura 54. Barco navegando durante a noite e vista da costa da região hoteleira.....	133
Figura 55. Equipamentos de ginástica disponíveis na academia .....	133
Figura 56. Equipamentos e regras de utilização .....	133
Figura 57. Quadra poliesportiva .....	134
Figura 58. Loja de conveniência – “Boutique Shop” .....	134
Figura 59. Divulgação dos serviços de spa.....	134
Figura 60. Frota de carros disponíveis para locação.....	135
Figura 61. Frota de carros disponíveis para locação e cartaz promocional .....	135
Figura 62. Exposição e venda de artesanatos no interior do resort.....	136
Figura 63. Espaços destinados a agências de viagens e passeios em geral.....	136
Figura 64. Ponto de venda “wifi” e caixa eletrônico .....	137
Figura 65. Passeios e atividades aquáticas .....	137
Figura 66. Serviço de fotos e degustação de tequila.....	138
Figura 67. Ambulatório médico e clube vantagens associados .....	138
Figura 68. Entrada do centro de convenções e programação de entretenimento .....	139
Figura 69. “Business Center” .....	139
Figura 70. Estacionamento clientes .....	139
Figura 71. Veículo de traslado aeroporto-resort.....	140
Figura 72. Lounge e Receptivo .....	140
Figura 73. Quarto “Grand Ocean Room” .....	141

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Definição de conceitos de classificação dos serviços prestados .....	22
Tabela 2. Aspectos positivos e negativos da <i>run-to-failure</i> : .....	53
Tabela 3. Aspectos positivos e negativos da manutenção corretiva não planejada .....	54
Tabela 4. Aspectos positivos e negativos da manutenção preventiva.....	55
Tabela 5. Aspectos positivos e negativos da manutenção preventiva baseada em condição .....	57
Tabela 6. Aspectos positivos e negativos da manutenção centrada em confiabilidade .....	61
Tabela 7. Classificação do empreendimento segundo critérios STR.....	65
Tabela 8. Valores das diárias em dólares americanos (US\$).....	65
Tabela 9. Facilidades disponíveis .....	69
Tabela 10. Comodidades de quarto disponíveis aos hóspedes Grand Complexo Hoteleiro .....	71
Tabela 11. Avaliação dos itens Recepção, <i>Check In</i> , <i>Wi-Fi</i> e Quartos.....	74
Tabela 12. Avaliação dos restaurantes, bares e cafés .....	79
Tabela 13. Avaliação dos serviços ofertados na areia da praia.....	81
Tabela 14. Avaliação dos serviços ofertados na piscina.....	83
Tabela 15. Avaliação dos serviços do <i>Kid Zone</i> .....	85
Tabela 16. Avaliação dos serviços do Navio Pirata.....	86
Tabela 17. Avaliação dos serviços da Academia.....	88
Tabela 18. Avaliação dos serviços da quadra poliesportiva .....	89
Tabela 19. Avaliação dos serviços da “ <i>boutique shop</i> ” .....	90
Tabela 20. Avaliação da Manutenção e Operação do empreendimento .....	100
Tabela 21. Serviços avaliados pelo autor no quesito prestação de serviços .....	102
Tabela 22. Serviços ofertados aos hóspedes avaliados pelo autor - consolidado .....	103
Tabela 23. Serviços não avaliados no quesito prestação de serviços .....	104
Tabela 24. Segmentos de manutenção avaliados pelo autor.....	105
Tabela 25. Segmentos de manutenção avaliados pelo autor - consolidado .....	106
Tabela 26. Segmentos de manutenção avaliados pelo autor - Instalações.....	108

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Desembarques nacionais de passageiros em aeroportos do Brasil .....	16
Gráfico 2. Chegada de Turistas Estrangeiros ao Brasil .....	16
Gráfico 3. Turistas Estrangeiros – Brasil x Cancun.....	20
Gráfico 4. Avaliação geral dos serviços aos usuários prestados pelo estabelecimento .....	103
Gráfico 5. Serviços ofertados aos hóspedes avaliados pelo autor - consolidado .....	104
Gráfico 6. Segmentos de manutenção avaliados (04).....	106
Gráfico 7. Segmentos de manutenção avaliados pelo autor - consolidado .....	107

## **LISTA DE SIGLAS**

ABRAFAC – Associação Brasileira de *Facilities*

AVCB – Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros

BIFM - British Institute of Facilities Management

CCG - Grupo de Centros de Conferência

CUN – Cancun International Airport

EPC – Equipamentos de Proteção Coletiva

EPI – Equipamentos de Proteção Individual

EUA – Estados Unidos da América

FAAP – Fundação Armando Alvares Penteado

FDTE - Fundação para o Desenvolvimento Tecnológico da Engenharia

FMEA - *Failure Mode and Effect Analysis*

GF – Gerente de Facilidades Prediais

HOTREC - Associação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Cafés e estabelecimentos similares na Europa

IACC – Associação Internacional de Centros de Conferência

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFMA – International Facilities Management Association

LGBT - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros

MBA – Master in Business Administration

MD - Média Diária

MPT – Manutenção Produtiva Total

NFMA – National Facility Management Association

NPR – Número de Prioridade de Risco

OMS - Organização Mundial da Saúde

OMT - Organização Mundial do Turismo

O&M – Operação e Manutenção

PABX – *Private Automatic Branch Exchange*

POLI/USP – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

RIA – Relatório de Inspeção Anual

RICS – *Institute of Chartered Surveyors*

SBClass – Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem

STR – *Smith Travel Research*

MD - Média Diária

UE – União Europeia

UH – Unidade Habitacional

VIP – *Very Important Person*

## RESUMO

Beraldo, F. (2019). *Gerenciamento de facilidades e serviços no setor hoteleiro: um estudo de caso* (Monografia de Conclusão de Curso). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

O Gerente de Facilidades vem, cada vez mais, ocupando posição de destaque nas corporações em que atua. Até pouco tempo, era visto apenas como o responsável pela manutenção e operação de edifícios em geral. Hoje, participa ativamente no planejamento estratégico e na rentabilização do negócio. Por sua vez, o setor hoteleiro é formado por um complexo grupo de atividades econômicas e profissionais rigorosamente inter-relacionadas, a ponto de serem considerado como um setor relevante da economia nacional, buscando suporte em diferentes áreas, entre as quais, a de gerenciamento de facilidades. Esta área, por sua vez, abrange múltiplas disciplinas, como engenharia, arquitetura, administração, gestão do meio ambiente, paisagismo, transporte, gestão da frota de veículos, serviços de manutenção elétrica, hidráulica e civil, além do mobiliário, sistemas de segurança, aquecimento, ventilação, ar condicionado e outros sistemas que integram o equipamento hoteleiro. Caracterizadas por não pertencerem à atividade principal do estabelecimento hoteleiro, essas áreas tornam-se diferenciais, e crescem em importância dentro da estrutura, alinhando-se à estratégia de negócio. Considerando a ótica do usuário das instalações (o cliente), este trabalho busca analisar e avaliar a importância do gerente de facilidades prediais no setor hoteleiro, a partir de sua participação na gama de serviços prestados aos usuários pela entidade que representa nosso objeto de estudo, e sua contribuição, tanto para a satisfação, atração e retenção de clientes, quanto na situação contrária, em que sua atuação possa ser causa de insatisfação e perda de clientes.

Palavras-chave: Gerenciamento de facilidades. Serviços. Hotelaria. Manutenção Predial

## ABSTRACT

Beraldo, F. (2019). Facilities Management and services in the hotel sector: a case study (Monografia de Conclusão de Curso). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The Facilities Manager is increasingly occupying a prominent position in the corporations in which he operates. Until recently, this professional was seen only as responsible for the maintenance and operation of buildings in general. Today, he actively participates in the business strategic planning and in its profitability. In turn, the hotel sector is formed by a complex group of strictly interrelated economic and professional activities, to the point of being considered as a relevant sector of the Brazilian national economy, seeking support in different areas, among which facilities management, which in turn covers multiple disciplines such as engineering, architecture, administration, environmental management, landscaping, transportation, vehicle fleet management, electrical, hydraulic and civil maintenance services, as well as furniture, security systems, heating, ventilation, air conditioning and other systems that integrate the hotel equipment. These areas are characterized as not belonging to the hotel core business, but increasingly they become differential and grow in importance within the structure, in line with the business strategy. Considering the perspective of the user of the facilities (the client), this paper seeks to analyze and evaluate the importance of the building facilities manager in the hotel sector, from his participation in the range of services provided to users by the entity that represents our object of study, and its contribution, both to client satisfaction, attraction and retention, and in the opposite situation, where its performance may be a cause of dissatisfaction and loss of clients.

Keywords: Facilities management. Services. Hospitality. Building Maintenance.

## 1. INTRODUÇÃO

Censo encomendado pelo Ministério do Turismo do Governo Brasileiro ao IBGE mostra que o Brasil tem uma oferta de 31.299 meios de hospedagem. No total, o país está pronto para acomodar 2,4 milhões de pessoas simultaneamente nos quartos disponíveis. O levantamento revela que houve um crescimento de 15% na oferta desse tipo de estabelecimento turístico nas capitais do Brasil de 2011 a 2016. De acordo com especialistas, o salto foi impulsionado pelo ciclo de megaeventos, como a Copa do Mundo e Olimpíada, sendo que o número de leitos nas principais capitais brasileiras passou de 554.227 para 639.352 de 2011 para 2016, expressivo aumento de 15% em apenas 05 anos.

Neste período houve uma melhora significativa na infraestrutura dos destinos, atraindo grande número de turistas estrangeiros em visita pelo nosso país e despertando a vontade de viajar e conhecer novos destinos também em turistas domésticos.

Surgem, então, diversas novas unidades hoteleiras voltadas ao atendimento do setor turístico em suas diversas classificações - Aventura, Cultural, Ecoturismo, Eventos e Negócios, Gastronômico, Náutico, Religioso, Sol e Praia, Consumo, Científico e de Estudos, Desportivo, Rural e Agroturismo, de Incentivo, Social, Saúde e Bem-Estar.

Nos últimos anos, destaque para os segmentos especializados em determinado público como, por exemplo, o turismo para portadores de necessidades especiais, para a melhor idade, turismo LGBT, single e os exóticos, turismo esotérico ou místico, e cemiterial ou necroturismo. Todos esses encontrados no Brasil e, grande parte, realizados em qualquer período do ano.

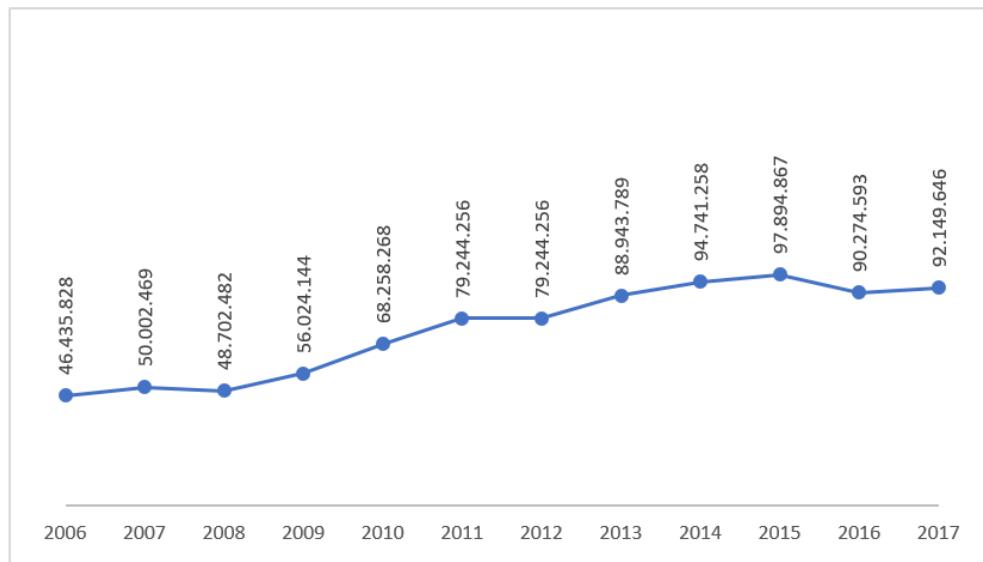
### 1.1. Apresentação do Problema

Contratempos impostos pela conjuntura econômica brasileira impactaram fortemente os principais destinos turísticos brasileiros, trazendo consequências diretas para a segurança da população e dos turistas, diminuindo a quantidade de viagens realizadas.

O Plano Nacional de Turismo 2018-2022, elaborado pelo Ministério do Turismo, e disponível em (<http://www.turismo.gov.br/2015-03-09-13-54-27.html>), mostra diversos indicadores relacionados ao segmento turístico ao longo dos últimos 10 anos, sendo que o dado mais expressivo em relação ao tema está representado através

do indicador de “Desembarques Nacionais de Passageiros em Aeroportos do Brasil – 2006-2017”, onde é possível notarmos uma queda brusca de viagens no ano de 2016 e uma retomada discreta em 2017, porém ainda longe dos dados de 2015.

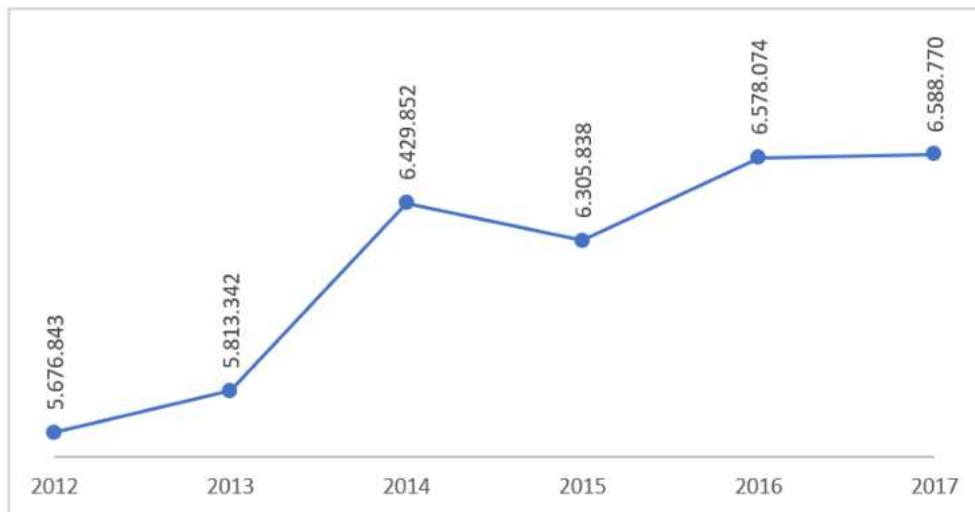
**Gráfico 1. Desembarques nacionais de passageiros em aeroportos do Brasil**



Disponível no Plano Nacional de Turismo 2018–2022, p. 37

No caso de visitantes estrangeiros, houve uma leve queda em 2015 e pico registrado em 2017 nos últimos 06 anos, conforme gráfico a seguir:

**Gráfico 2. Chegada de Turistas Estrangeiros ao Brasil**



Disponível no Plano Nacional de Turismo 2018–2022, p. 28

Ao compararmos os gráficos, vemos que o dado expressivo está nas viagens domésticas, representando 93% do volume total de desembarques no Brasil.

Esse cenário nos leva a pensar em como o setor hoteleiro brasileiro tem se comportado para manter suas taxas de ocupação em níveis aceitáveis, de modo a manter a rentabilidade do negócio. Com o incremento na oferta de hospedagem e a massificação de acesso à internet na última década, foram desenvolvidos diversos sites de busca de passagens aéreas e hospedagem. Trivago, Booking.com, Hotel Urbano, Decolar.com, TripAdvisor estão entre os mais divulgados, inclusive em comerciais de televisão.

Via de regra, essas empresas oferecem disponibilidade de reservas em hotéis levando em consideração informações de destino, as datas previstas de *check-in* e *check-out*, a classificação do hotel, quantidades de refeições e uma lista de serviços agregados, como por exemplo o tipo de alojamento, atrativos para crianças, Spas, instalações esportivas, acessibilidade e outros. Esses pacotes de serviços são conhecidos como *perks* (regalias), e hoje apresentam-se como diferencial na prestação de serviços, influenciando diretamente na satisfação do usuário. Para o Gerente de Facilidades, trata-se de um ponto de atenção bastante expressivo, visto que a disponibilidade destes serviços na maioria das vezes depende da disponibilidade das instalações de modo geral.

## 1.2. Objetivo do Trabalho

O setor hoteleiro é hoje formado por um complexo grupo de atividades econômicas e profissionais rigorosamente inter-relacionadas, a ponto de serem consideradas como um setor da economia nacional. Diante dessa complexidade crescente dos serviços, a hotelaria deve buscar suporte em diferentes áreas, entre as quais, a de gerenciamento de facilidades, que, por sua vez, abrange múltiplas disciplinas – engenharia, arquitetura, administração, gestão do meio ambiente, paisagismo, transporte, gestão da frota de veículos, serviços de manutenção elétrica, hidráulica e civil, além do mobiliário, sistemas de segurança, aquecimento, ventilação, ar condicionado e outros sistemas que integram o equipamento hoteleiro. Essas áreas eram caracterizadas por não pertencer à atividade principal do estabelecimento hoteleiro, porém, cada vez mais, tornam-se diferenciais e crescem em importância dentro da estrutura, alinhando-se à estratégia de negócio (GOMES, 2014).

Jungman (2000) afirma que a área de serviços tem sido, progressivamente, foco de estudos da Engenharia de Produção devido à necessidade de se procurar novas soluções relativas à qualidade e produtividade da forma de operação.

E qualidade está diretamente relacionada com a satisfação do cliente. No parecer de Zeithaml e Bitner (2003, p. 88, citado por González, 2005), a satisfação é uma avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço como contemplando ou não suas necessidades e expectativas. Se essas necessidades e expectativas não forem contempladas, essa falha justifica a insatisfação com o produto ou serviço. Nesse aspecto, atributos específicos do produto ou do serviço e a percepção de qualidade do cliente influenciam diretamente seu grau de satisfação.

Considerando a ótica do usuário das instalações (o cliente), este trabalho objetiva analisar e avaliar a importância do gerente de facilidades prediais no setor hoteleiro, a partir de sua participação na gama de serviços prestados aos usuários pelo estabelecimento que representa nosso objeto de estudo, na manutenção e conservação das instalações em geral, e sua contribuição, tanto para a satisfação, atração e retenção de clientes, quanto na situação contrária, em que sua atuação possa ser causa de insatisfação e perda de clientes.

O presente trabalho considera três grandes pilares, no que diz respeito à atuação do Gerente de Facilidades Prediais no setor hoteleiro e sua influência na prestação de serviços e satisfação de clientes de modo geral – Serviços aos Usuários/Hóspedes, Manutenção e Operação, Satisfação de Clientes.

**Figura 1. Atuação do Gerente de Facilidades Prediais**



Fonte: do Autor

Para isso, adotaremos como objeto de estudo, um resort de lazer localizado na cidade de Cancun, na Península de Yucatán - México, onde o autor vivenciou a experiência do cliente por um período de 15 dias durante o mês de março de 2019.

### 1.2.1. Justificativa quanto à escolha do objeto de estudo

Cancun está situada na costa do estado de Quintana Roo, no México, em uma península que se tornou um dos centros turísticos mais importantes daquele país, preservando suas belezas naturais e sua cultura ancestral, representadas principalmente pelas cidades maias como Tulum, Uxmal ou Chichén Itzá, fundadas no período pré-colombiano.

Cancun conta com cerca de 22 quilômetros de praias de areia fina, divididos entre a Lagoa Nichupté e o Oceano Atlântico. O local foi especialmente projetado para ser um dos maiores pontos turísticos do México. Em razão disso, foram feitos grandes investimentos em infraestrutura e os hotéis da cidade são especialmente preparados para receber turistas de todo o mundo.

**Figura 2. Mapa da Zona Hoteleira de Cancun**



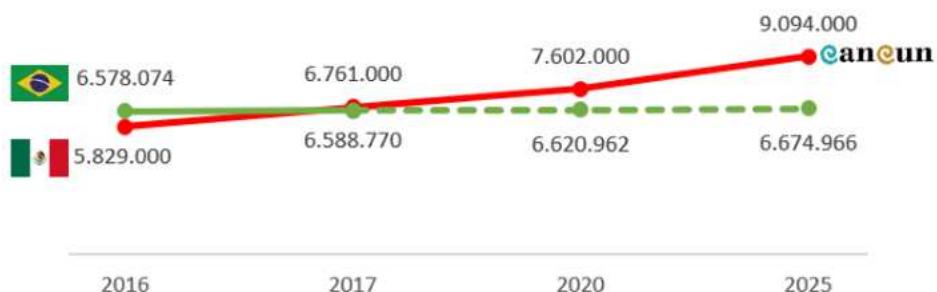
Disponível em <https://mapasblog.blogspot.com/2014/12/mapas-de-cancun.html>

Segundo estudo divulgado pelo “Euromonitor International”, disponível em <https://www.euromonitor.com/> intitulado “Top 100 Destinations Ranking WTM London 2017 Edition”, no ano de 2017, Cancun figurou como o quinto destino mais visitado nas Américas, ficando atrás apenas de Nova York, Miami, Las Vegas e Los Angeles. No ano de 2016 foram registradas 5.829.000 chegadas e 6.761.000 no ano de 2017, crescimento de 16% em relação a 2016, com previsão de 7.602.000 em 2020 e 9.094.000 em 2025.

Foi o destino que teve o maior crescimento em 2017 nas Américas, atraindo cada vez mais visitantes da Europa e Ásia.

Analisando os gráficos anteriores, notamos que o número de visitantes, somente na cidade de Cancun durante o ano de 2016 – 5.829.000 chegadas – estava muito próximo do número de visitantes estrangeiros em todo o Brasil no mesmo ano, com 6.578.074 chegadas.

**Gráfico 3. Turistas Estrangeiros – Brasil x Cancun**



Dados disponíveis em:

Plano Nacional de Turismo 2018-2022

Top 100 Destinations Ranking WTM London 2017 Edition – Euromonitor International

Neste mesmo estudo, o Rio de Janeiro destaca-se pelo forte desempenho em 2016, com aumento de 12,3% nas chegadas devido aos Jogos Olímpicos, muito próximo a 2015, quando as chegadas caíram após a Copa do Mundo de 2014.

No caso do Brasil, o ano de 2017 apresentou uma expectativa de declínio nas chegadas devido à ameaça da epidemia do “zika” vírus e à agitação no cenário político no final de 2016. Essa expectativa não se confirmou, pois o número das chegadas no país praticamente se manteve estável ao final de 2017.

É fato que tanto o México quanto o Brasil sofrem com mazelas sociais, desemprego, economia fraca, falta de segurança e tantos outros problemas. Como justificar, então, que apenas uma cidade do México seja capaz de receber praticamente o mesmo número de visitantes estrangeiros de todo o Brasil, que conta com belezas naturais e atrativos turísticos que podem ser considerados superiores aos oferecidos em Cancun?

Uma possível resposta a essa questão é o fato de que a infraestrutura de hotéis e serviços existentes em Cancun exerce forte influência na forte atratividade que a cidade exerce sobre os viajantes, e justificaria, em grande parte, esses números.

Para elucidar essa questão, decidimos nos hospedar em um dos “Grand” hotéis existentes em Cancun e investigar seu “modus operandi”. buscando com isso, identificar

pontos fortes e fracos, erros e acertos na experiência proporcionada aos seus hóspedes, tanto para avaliar a qualidade dos serviços ofertados pelo hotel quanto para identificar a participação do gerente de facilidades nesse contexto, foco principal deste estudo.

Um dos objetivos deste estudo é ser uma ferramenta de consulta sobre a importância do gerente de facilidades no setor hoteleiro e em outros setores de serviços, proporcionando uma referência para implantação do conceito e função desse profissional, além de auxiliar a incrementar valores e referência de atendimento, de modo a expandir o leque de serviços oferecidos e, consequentemente, o volume do seu negócio.

A referência bibliográfica pesquisada, apresentada no tópico correspondente neste material, aborda temas como o surgimento e a evolução histórica do conceito de gerenciamento de facilidades, sua atuação e importância nos dias de hoje, requisitos de desempenho, prestação de serviços, termos e classificações do setor hoteleiro, além de estratégias de operação e manutenção predial.

Com base neste material, a proposta para o desenvolvimento do trabalho seria o cruzamento destas informações publicadas em referências bibliográficas com a realidade observada no empreendimento objeto de estudo.

### **1.2.2. Metodologia**

Nesta pesquisa, escolhemos o estudo de caso como a metodologia mais adequada para a nossa investigação.

Miguel (2007), define estudo de caso como um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas. Trata-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1996; BERTO; NAKANO, 2000). Seu objetivo é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (MATTAR, 1996), visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria.

Jungman (2000) cita algumas definições de Yin (1989) e Lazzarini (1995), às quais servem para justificar a escolha deste método para elaboração deste material, entre elas:

- Tem pouco controle sobre os eventos (variáveis) estudados, sendo assim, uma pesquisa predominantemente de observação;
- Não possibilita uma generalização sobre o que é estudado;
- Possibilita a construção de uma teoria.

Como estamos interessados em avaliar o papel do gerente de facilidades no setor hoteleiro e sua relação com o grande número de turistas atraídos à Cancun, buscamos realizar observações de campo no empreendimento escolhido, tendo como objetivo principal a avaliação do nível de qualidade dos serviços prestados aos usuários, bem como as suas impressões sobre os requisitos de desempenho de manutenção e operação das instalações de modo geral. Por não utilizarmos como ferramentas as entrevistas com usuários e funcionários do empreendimento, as percepções apresentadas aqui foram baseadas na vivência e experiência do autor durante o período de hospedagem.

De modo a tornar a análise objetiva, foram adotados alguns critérios de avaliação, de modo a quantificar e qualificar essas percepções, com base na tabela a seguir, sugerida por Mesquita (2006) e adaptada pelo autor:

**Tabela 1. Definição de conceitos de classificação dos serviços prestados**

Conceito	Comentário	Peso	Range
NA – Não se Aplica	Este conceito exprime os casos em que o usuário não percebeu a existência do requisito avaliado, ou que, em caso de ter percebido, ainda assim não demonstrou interesse na sua utilização. A atribuição deste conceito demonstra a pequena importância (ou mesmo sua ausência) do requisito avaliado para o desempenho do serviço, ou a incapacidade do entrevistado em avaliá-lo. Por estes motivos, não entra na composição da escala de valores a ser atribuída ao requisito.	-	-
E – Excelente	Este conceito exprime a plena satisfação do usuário para com o requisito avaliado.	4	RS $\geq$ 95%
B – Bom	Este conceito exprime a satisfação do usuário para com o requisito avaliado, porém, com algumas ressalvas.	3	75% $\leq$ RS < 95%
R – Ruim	Este conceito exprime a insatisfação do usuário para com o requisito avaliado.	2	50% $\leq$ RS < 75%
P - Péssimo	Este conceito exprime a grande insatisfação do usuário para com o requisito avaliado.	1	RS < 50%

Onde RS = Resultado da avaliação dos itens em porcentagem

Fonte: Mesquita (2006) com adaptações do Autor

Para efeitos de cálculo, procederemos da seguinte forma:

$$RS = \frac{(\Sigma n_1 \times P) + (\Sigma n_2 \times R) + (\Sigma n_3 \times B) + (\Sigma n_4 \times E)}{\Sigma N} \times 100$$

Onde:

$N$  = Total de itens avaliados =  $n_1 + n_2 + n_3 + n_4$  (excluindo os itens NA)

$RS$  = Resultado dos itens avaliados, em porcentagem

$\Sigma n_1$  = Quantidade de itens avaliados como péssimo

$P$  = peso adotado para critérios avaliados como péssimo = 1

$\Sigma n_2$  = Quantidade de itens avaliados como ruim

$R$  = peso adotado para critérios avaliados como ruim = 2

$\Sigma n_3$  = Quantidade de itens avaliados como bom

$B$  = peso adotado para critérios avaliados como bom = 3

$\Sigma n_4$  = Quantidade de itens avaliados como excelente

$E$  = peso adotado para critérios avaliados como excelente = 4

É possível observar dentre os conceitos disponibilizados, a ausência de um conceito que exprima neutralidade na avaliação. Essa postura foi adotada em face de uma tendência comum de entrevistados em se posicionarem imparcialmente em pesquisas de avaliação. A maneira pela qual os conceitos foram disponibilizados induz a adoção de uma postura definida por parte dos entrevistados (MESQUITA, 2006).

Desta forma, ao final do trabalho, seria possível concluir a importância do gerente de facilidades prediais no segmento hoteleiro como agente estratégico não só na sobrevivência do negócio, como também em sua expansão, seja o segmento que estiver atuando.

### **1.3. Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho foi organizado com uma linha de desenvolvimento que abrange os conceitos de gerenciamento de facilidades prediais e sua relevância ao negócio principal dos empreendimentos em que atua, principalmente aquele voltado ao setor hoteleiro. Esses conceitos serão de grande valia para análise crítica dos serviços prestados pelo estabelecimento objeto de estudo.

No capítulo 02 é abordada a importância do gerenciamento de facilidades prediais do ponto de vista acadêmico, principalmente no nicho voltado à prestação de serviços em hotelaria, bem como os principais requisitos de desempenho para edifícios voltados ao setor hoteleiro.

No capítulo 03, apresentamos o empreendimento objeto de estudo, bem como os pacotes de serviços oferecidos. São apresentadas as considerações do autor e a classificação dos serviços como usuário do hotel fonte de pesquisa.

Ainda no capítulo 03, é abordado o modo de operação e manutenção das instalações prediais do empreendimento, com base em observações de campo.

No capítulo 04 é feita uma análise das observações em campo, buscando compará-las com a teoria apresentada no capítulo 02, identificando erros e acertos com base no material de pesquisa.

Finalmente, no capítulo 05, apresentamos as considerações finais do trabalho, ressaltando a importância da participação do gerente de facilidades prediais no setor hoteleiro.

## 2. O GERENCIAMENTO DE FACILIDADES NO SETOR HOTELEIRO

Neste capítulo, abordaremos, através de conceitos teóricos, os três grandes pilares deste estudo, a partir da análise da atuação do Gerente de Facilidades Prediais no setor hoteleiro e sua influência na prestação de serviços e satisfação de clientes de modo geral.

### 2.1. O Gerente de Facilidades Prediais (GF)

Este tópico apresentará o surgimento e a evolução histórica do conceito de gerenciamento de facilidades, em que serão abordados: aspectos tecnológicos; a presença do homem como nova variável organizacional; a personalidade individual alterada pelo trabalho; algumas forças formatadoras da estrutura organizacional; a importância do gerenciamento de facilidades nas organizações, e alguns conceitos básicos desta área de conhecimento.

#### 2.1.1. Contexto Histórico

Segundo Quinello e Nicoletti (2006), a palavra facilidade vem do latim “facilitas – atis” e já era utilizada no século XVI para denominar o ato de auxiliar e tornar mais fácil alguma ação. A partir dessa etimologia, poderíamos dizer que o Gerenciamento de Facilidades é a combinação otimizada de esforços que visam facilitar as atividades de todas as áreas de uma organização.

O termo “gestão de facilidades”, segundo Lord *et al* (2001, p.18, citado por Quinello e Nicoletti, 2006) originou-se por volta de 1960, nos Estados Unidos da América (EUA), para descrever o crescimento de práticas de terceirização dos serviços bancários. Segundo os autores, a definição é controversa tanto na Inglaterra quanto nos EUA – países pioneiros das práticas de gerenciamento de facilidades – pois poderia abranger uma série de atividades, dependendo da complexidade do negócio envolvido.

Apesar de ser um termo recente, Quinello e Nicoletti (2006) ressaltam a dificuldade de se precisar quando a percepção ou necessidade pela obtenção de facilidades surgiu. Em sua obra, os autores destacam a ocupação do homem ao longo dos tempos, priorizando áreas geográficas mais nobres, providas de água, solo fértil, alimentos e outras comodidades, surgindo então o conceito informal do termo, uma vez que essas características nada mais são do que facilidades para sobrevivência humana.

Segundo os autores o surgimento do conceito se deu a partir do momento em que nossos ancestrais - *Cro-Magnons* - decidem fixar residência no período Neolítico, há aproximadamente 60.000 anos, deixando de ser nômades e passando a viver em comunidades.

Daquele momento em diante, os homens acumulam conhecimento por meio das experiências vividas, organizam o próprio ambiente, e transmitem essas percepções às gerações futuras, constituindo a chamada revolução agrícola do período Neolítico. A agricultura passa de extrativista para produtora, entrando em cena a concepção de produtividade para os primeiros agricultores, que, segundo arqueólogos, viveram por volta de 8.000 a.C. no Oriente, espalhando-se por todo o Sudeste Asiático, Sul da Europa e Norte da África até meados de 6.000 a.C.

Surgem então grandes aldeias, em que se destacam o aprimoramento da produtividade agrícola, e a necessidade de organização dessa produção, com o desenvolvimento de técnicas de irrigação e criação de novas ferramentas de trabalho. As aldeias transformam-se então em cidades, com profissões, classes sociais e governo.

Algarte e Quinalha (2000, p. 20, citado por Quinello e Nicoletti, 2006) consideram a hipótese de que já haviam sido utilizadas técnicas sofisticadas de controle e planejamento para construção das pirâmides no Egito, ainda no século 26 a.C.

A China, uma das primeiras nações a desenvolver uma civilização, já propunha, desde a primeira Dinastia - Dinastia Xia, no século 21 a.C. - o estabelecimento de sistemas políticos e de controle, pelos quais a família imperial detinha e mantinha o poder (Quinello e Nicoletti, 2006). As principais Dinastias e características citadas pelos autores são as seguintes:

#### **Dinastia Ocidental de Zhou (século 11 a.C. – século 8 a.C.)**

- Inúmeras organizações chefiadas por oficiais e compostas por vários departamentos com funções específicas;
- Proibida a venda de utensílios, tecidos e carros fora das dimensões ou requisitos de qualidade estabelecidos por normas.

#### **Dinastia Qin (221 a.C.)**

- Descoberta em 1975 durante escavações arqueológicas;

- Encontrados decretos com requisitos de qualidade exigidos pelo Estado Qin para o comércio, artesanato e metrologia.

### **Dinastia Tang (618 a.C. – 907 d.C.)**

- Produtos fabricados como flechas, arcos e lanças continham os nomes dos fabricantes artesãos;
- Rastreabilidade dos produtos;
- Utilização de instrumentos de medição.

### **Dinastia Ming (1368 d.C. – 1644 d.C.)**

- Punição a produtores de bens que não durassem o tempo determinado pelo controle de qualidade.

Por volta do século 5 a.C., na Grécia, noções sobre ética, democracia, teorização, método científico e qualidade ganharam importância e difundiram-se por outras civilizações. As indústrias manufatureiras de porcelana, pólvora, bússola, tecidos de seda, chá, papel e tipografia, reconhecidamente com altos padrões de excelência, sofriam um rígido controle de qualidade.

Dessa forma, é notória a preocupação das sociedades contemporâneas com a construção de elementos que exaltassem a grandiosidade humana. No entanto, a ideia de qualidade de vida no trabalho era impensável, já que os trabalhadores eram escravos ou semiescravos.

Os aspectos tecnológicos e as necessidades humanas formariam a existência da gestão de facilidades, conforme veremos adiante.

#### **2.1.1.1. Aspectos Tecnológicos: Máquinas e Construções**

De acordo com Quinello e Nicoletti (2006), não podemos esquecer que a expansão comercial europeia não produziu apenas efeitos sobre as técnicas de navegação, mas trouxe também luz sobre o desenvolvimento dos engenheiros – que já vinha se intensificando no final da Idade Média – tanto na construção civil como na criação de novos instrumentos de trabalho.

Braga *et al* (2003, p. 21, citado por Quinello e Nicoletti, 2006) considera que esses engenheiros renascentistas eram considerados “homens sem letras”, pois não possuíam formação acadêmica como a dos filósofos e teólogos da época – bem mais

respeitados. O símbolo máximo desse desenvolvimento foi Leonardo da Vinci (1442 – 1519), a quem coube unir os saberes práticos e teóricos. São dessa época os trabalhos de Francesco di Giorgio Martini (1439 – 1501), que projetaria os canais de abastecimento de água da cidade de Siena, na Itália. Nessa mesma época, Galileu Galilei (1564 – 1642) elaborou a lei da queda livre dos corpos, fundamental para todo o desenvolvimento posterior da física racional, e os princípios do método científico, tornando-se o criador da física moderna. Galileu também exaltou o Arsenal de Veneza como o grande celeiro fabril onde máquinas, armas e navios eram construídos, colaborando para a simbiose entre filosofia e técnica. Surge daí a ciência moderna, pautada na experimentação, cujos inúmeros erros e acertos certamente colaboraram para o desenvolvimento tecnológico atual.

A partir do século XVIII, antes da Revolução Industrial, a Inglaterra já estava se transformando completamente, com a introdução das primeiras máquinas a vapor introduzidas por James Watt.

No final do século XVIII, foi produzido outro feito humano extraordinário, a eletricidade, que mais tarde propiciaria o desenvolvimento da lâmpada e dos motores elétricos. Com ela, novos descobrimentos formaram o período mecanicista-positivista que ganharia força no século seguinte.

Esse resumido percurso histórico indica que o desenvolvimento tecnológico criaria, a partir da preocupação dos técnicos em manter ou facilitar o fluxo contínuo da grande máquina (as fábricas), o elo informal dos primeiros passos rumo à gestão das máquinas, dos processos e das pessoas, ou seja, o mundo das facilidades.

### **2.1.1.2. O homem: nova variável organizacional**

De acordo com Quinello e Nicoletti (2006), uma das fôrmas moldadas ou moldadoras da sociedade são as organizações formais, sobretudo as surgidas após a era taylorista. No final do século XIX, a Administração ainda não era considerada uma ciência, e foi nesse “vácuo” que surgiu a chamada Administração Científica de Taylor, centrada no desenvolvimento de técnicas para aumentar a produção de bens produzidos em série.

No mesmo período, na França, Fayol prescrevia técnicas administrativas, planejamento, coordenação, unidade de comando e outras funções de chefia para os gerentes, fundando o que seria conhecido como Teoria Clássica da Administração.

Naquele momento, a missão de uma teoria de organização era analisar a interação entre as características humanas e os ambientes sociais e funcionais criados pela organização, a partir de uma análise comportamental restrita: o uso do homem como adjunto das máquinas no desempenho de tarefas produtivas e de rotina, cuja principal preocupação era a programação do conteúdo do trabalho operacional, conforme exposto por Mintzberg (1995, p. 24, citado por Quinello e Nicoletti, 2006)

Até o início do século XX, as principais pesquisas sobre as organizações, enquanto fenômenos sociais dignos de estudos próprios, eram nulas. Apenas entre os anos de 1940 e 1950, estudiosos das ciências sociais, como Merton, Selznick e Gouldner, identificaram reações imprevistas dos membros dessas entidades interagindo nos ambientes organizacionais. Todos os estudos utilizaram, como variável independente, alguma forma ou processo da organização para controlar as atividades dos membros. Como sustentado no modelo de Merton, citado por Katz e Kahn (1970, p. 24, citado por Quinello e Nicoletti, 2006), o aprendizado disfuncional da organização é tema chave, ou seja, seus membros fazem com que reações próprias a determinadas situações se estendam a outras semelhantes, trazendo ações desejadas ou não pelas organizações.

### **2.1.1.3. A personalidade individual alterada pelo trabalho**

Ainda de acordo com Quinello e Nicoletti (2006), as mudanças na personalidade dos indivíduos integrantes das organizações provêm de fatores extrínsecos às próprias estruturas organizacionais.

Hawthorne, em experimento datado de 1924, inaugurou uma era cuja relação entre ambiente de trabalho e empregados se tornaria uma variável utilizada nos estudos organizacionais, ainda que suas conclusões mostrassem fraca correlação entre essas variáveis.

Mayo, por sua vez, destacou que o mundo social do homem adulto está intrinsecamente ligado ao mundo do trabalho, justificando que esse ambiente é fator chave para seu desempenho enquanto ser humano. Esses estudos mostraram que a “organização informal” era permeada, por exemplo, por laços de amizade concorrendo paralelamente à “organização formal”.

Maslow, entre os anos de 1939 e 1943, focou suas investigações no modelo que ele chamaria de pirâmide das necessidades. Segundo ele, numa sociedade emergente, as

pessoas superariam suas necessidades, hierarquicamente, começando pelas biológicas, de segurança, e chegando a social, de autoestima e de autorrealização, necessidades que variam entre indivíduos, grupos ou sociedades, em espaço e tempo diferentes. Outros estudos ainda ligados às teorias de motivação, como os de Herzberg, Argyris, McGregor e McClelland, também contribuiriam decisivamente para a compreensão das motivações e das necessidades individuais operando dentro das organizações burocráticas.

Numa concepção mais sistêmica, Burns e Stalker, nos anos 50, demonstraram que as organizações se distinguiam por configurações mecanicistas ou orgânicas e que o ambiente operacional é que determinaria as estruturas escolhidas.

Inaugurada em 1943, a Organização Mundial da Saúde (OMS) fortaleceria as bases para novas estratégias corporativas que visassem a saúde dos empregados, gerando um espaço para o desenvolvimento das estruturas que respondessem a novos papéis e responsabilidades.

Kartz e Kahn (1970, p. 24, citado por Quinello e Nicoletti, 2006), definiram espaço organizacional como a série complexa de atividades inter-relacionadas da organização social, coordenada por um mapa social, ou seja, a transformação social de espaço físico ou objetivo que proporciona a topografia da organização. É o uso do espaço físico para objetivos sociais.

A gama de atividades das organizações espalhada pelos espaços físicos traria as separações psicológicas e de comportamento, divididas em quatro tipos.

- Separação geográfica – responsável pela alienação dos membros das organizações por estarem muito distantes uns dos outros, perdendo a noção do “todo” organizacional.
- Separação funcional – mesmo participando do mesmo espaço, os grupos se separam por funções, ou seja, por interesses comuns, pela linguagem da ocupação, por valores, criando uma barreira física da comunicação.
- Separação por status ou prestígio – acontece, por exemplo, quando empregados de colarinho branco utilizam refeitórios separados dos de colarinho azul. A divisão é criada para que os primeiros não rebaixem seu status perante os demais.
- Separação por poder – casos em que a hierarquia de autoridade impede o canal de comunicação entre os membros da organização.

Independentemente do tipo de separação, Katz e Kahn estabelecem um novo paradoxo para o mundo da gestão de facilidades: os gestores dessas áreas passariam a ter responsabilidade ativa sobre a formação organizacional. Estabelecer mecanismos de separação seria uma ação consciente ou não, dependendo da estratégia, cultura, valores e clima do ambiente em questão.

#### **2.1.1.4. Algumas forças formatadoras da estrutura organizacional**

Quinello e Nicoletti (2006) apontam que, atualmente, outros trabalhos, como os da teoria institucional, buscam explicar como e por que as organizações tomam as formas que têm. Segundo Hodge, Anthony e Gales (1996, p. 27, citado por Quinello e Nicoletti, 2006), as organizações enfrentam um sério dilema quando se dispõem a mudar. Se, de um lado, desejam mudanças para se manterem competitivas, de outro lado resistem a elas, em função do desejo de manter a estabilidade e a previsibilidade. Essa resistência pode chegar a imobilizá-las e atrofiá-las.

Ao mesmo tempo em que as mudanças podem trazer novos desafios, novos mercados e novas tecnologias, também podem gerar fontes de instabilidade e incertezas. O processo de mudança pode ser definido como um ato planejado visando a alteração do *status quo* da organização.

Hodge, Anthony e Gales (1996, p. 27, citado por Quinello e Nicoletti, 2006), apresentam três tipos de mudanças, de acordo com a natureza do *input* da transformação na organização: a mudança incremental planejada, a mudança radical e a mudança não planejada.

A mudança incremental planejada, ou mudança sistemática gradual, ocorre com velocidade relativamente lenta, e é considerada mais evolucionária que revolucionária. Os transtornos à organização são limitados.

A mudança radical diz respeito principalmente às mudanças estratégicas que, tipicamente, requerem modificações na estrutura e nos processos organizacionais. Por vezes, é considerada uma mudança dramática, pois é frequentemente iniciada em tempos de crise.

As mudanças geralmente são planejadas, mas existem também aquelas que emergem por meio de processos não planejados ou não previstos. A mudança não planejada é aquela que simplesmente emerge ou acontece inadvertidamente, sem ter sido sistematicamente organizada. Huy e Mintzberg (2003, p. 29, citado por Quinello e

Nicoletti, 2006) a denominam mudança orgânica. Esse tipo de mudança tende a florescer informalmente e denota uma relativa ausência de orientação gerencial.

As mudanças dramáticas são executadas de cima para baixo, a partir do topo da estrutura hierárquica. A mudança sistemática é gerada lateralmente, em geral auxiliada por consultores e membros do *staff*, e a mudança orgânica surge dos níveis inferiores da hierarquia. A mudança dramática incita a revolução, a qual produz ímpeto, a mudança sistemática orquestra uma reforma, que denota ordem, e a mudança orgânica indica rejuvenescimento, o qual estimula a iniciativa.

Importante ressaltar que as pessoas envolvidas no processo de mudança devem ser informadas sobre a natureza da mudança proposta, e de que modo ela afetará suas vidas. Resistência, confusão e sentimentos de raiva podem ser minimizados por meio de estratégias corretas de comunicação, aplicadas no momento adequado.

Nesse contexto, o Gerenciamento de Facilidades seria, então, o resultado da mudança radical e orgânica, uma vez que se trata de novas posturas estratégicas advindas de pressões internas e externas.

### **2.1.2. A importância do Gerenciamento de Facilidades nas organizações e alguns conceitos básicos desta área de conhecimento**

De acordo com Porter (1989, p. 18, citado por Quinello e Nicoletti, 2006) o Gerenciamento de Facilidades é a área responsável pelas atividades de suporte e de infraestrutura, sendo mais um entre os elos da dinâmica organizacional, na busca de vantagem competitiva e de sobrevivência das organizações.

Segundo Gomes (2014), a história moderna do *facility management* começou em 1976, nos EUA, com o reconhecimento dessa área como espaço de conhecimento multidisciplinar e como profissão.

Dois anos depois, em 1978, foi dado o primeiro passo para a formação de uma organização especializada na área, quando a Herman Miller Research Corporation organizou uma conferência intitulada “Facility influence on productivity”, na cidade de Ann Arbor, no estado de Michigan. Nessa conferência estavam presentes três fundadores da National Facility Management Association (NFMA): George Graves, da Texas Eastern Transmission Corporation, Charles Hitch, do Manufacturer’s Bank de Detroit, e David Armstrong, da Universidade do Estado de Michigan. A NFMA foi fundada em maio de 1980, confirmado a necessidade de uma organização constituída

por profissionais dessa área no setor privado. Um ano depois, seu nome foi alterado para International Facilities Management Association (IFMA), para abranger a grande adesão proveniente do país vizinho, o Canadá, designação que se mantém até hoje. O *facilities management*, como área de estudo e como organização, passa a ter um crescimento acelerado a partir de então.

Ainda de acordo com Gomes (2014), no Brasil, após o surgimento e consolidação do gerenciamento de facilidades na Europa e EUA, começam a despontar os primeiros movimentos de organização desse setor nas grandes organizações e no mercado corporativo. Em São Paulo, profissionais começaram a se reunir informalmente e, em 1983, criaram o GAS – Grupo de Administradores de Serviços. Em 1986, surge outro grupo informal, o GRUPAS – Grupo de Profissionais Administradores de Serviços.

A chegada de grandes multinacionais do setor, a criação de um MBA – *Master in Business Administration* – em Gerenciamento de Facilidades na Universidade de São Paulo (USP), a fundação da Associação Brasileira de *Facilities* (ABRAFAC) e a instalação do Royal Institute of Chartered Surveyors (RICS) no Brasil são marcos importantes na consolidação e profissionalização do setor no país.

Ao chegar no Brasil, diversas multinacionais, que em suas sedes já possuíam um departamento de gerenciamento de facilidades, adequam a estrutura organizacional desse departamento a suas filiais. A novidade chega às organizações brasileiras, que passam a se familiarizar com o conceito, incluindo gradativamente esse departamento em seus organogramas. A área começa a se consolidar em nosso país e, em relação a outros países da América Latina, apresenta um grau de evolução considerável.

Com isso, o GF vem, a cada dia, ganhando posição de destaque nas corporações em que atua, quando até recentemente era visto apenas como o responsável pela manutenção e operação de edifícios comerciais de forma geral, como escritórios, shopping centers e indústrias.

No Brasil, hoje a categoria encontra na ABRAFAC – Associação Brasileira de Facilities – disponível em <https://www.abrafac.org.br/> - um meio de organização e divulgação de eventos, cursos e outras informações relevantes, de modo a comprovar sua importância no desempenho das organizações onde atuam. Cada vez mais presente no planejamento estratégico de grandes organizações, o GF tem se tornado figura relevante para o desempenho do negócio principal.

Para ressaltar sua posição de destaque, podemos citar o crescente número de cursos de especialização oferecidos no Brasil a profissionais da área, com intuito de difundir e aperfeiçoar sua atuação no mercado de trabalho.

Destaque especial ao curso de MBA em Gerenciamento de Facilidades oferecido pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - POLI/USP - em parceria com a Fundação para o Desenvolvimento Tecnológico da Engenharia – FDTE que, através de seu Coordenador, Prof. Dr. Moacyr Eduardo Alves da Graça, define o Gerenciamento de Facilidades como: “uma atividade profissional que tem por finalidade o planejamento e a operação de processos eficientes, integrando edificações, equipamentos e serviços (meios) visando dar suporte às pessoas, alinhada às estratégias, para a efetiva consecução dos propósitos (fins) das organizações. A atividade de Gerenciamento de Facilidades deve gerar experiências significativas para todos usuários (em amplo sentido), produzindo transformações e agregando valor às diversas atividades das organizações.”

A seguir, algumas definições do Gerenciamento de Facilidades por Instituições referências no assunto em âmbito global:

O IFMA – International Facilities Management Association – define o Gerenciamento de Facilidades como “profissão que abrange múltiplas disciplinas com o objetivo de dotar o ambiente construído de funcionalidade através da integração de Pessoas, Propriedades, Processos e Tecnologias.”

O BIFM – British Institute of Facilities Management - define o Gerenciamento de Facilidades como “uma das profissões de maior crescimento no Reino Unido nos últimos anos. Os Gerentes de Facilidades são responsáveis por vários edifícios e serviços que suportam os negócios e outros objetivos das organizações.”

O Facilities Management Netherlands – define o Gerenciamento de Facilidades como “planejamento integrado, execução e manutenção de edifícios, equipamentos e serviços.”

O Center for Facilities Management – afirma que o Gerenciamento de Facilidades é “campo relativamente novo que lida com projetos, operações e desenvolvimento de edifícios e infraestrutura constantemente ajustados às necessidades dos usuários.”

O Facilities Management Association of Australia – define que o Gerenciamento de Facilidades é a “prática de integrar o gerenciamento de pessoas e processos dos

negócios de uma organização com a infraestrutura física para aumentar o desempenho corporativo.”

Analizando as definições acima, é fácil perceber que o GF é o profissional que integra os principais elementos de qualquer instituição, sejam elas voltadas ao uso público ou privado, como hospitais, hotéis, universidades, business centers, shopping centers, data centers, fábricas, escritórios corporativos e tantos outros. E esses elementos nada mais são que as Pessoas, o Ambiente Construído e Tecnologia.

Gerenciamento de Facilidades é a integração de pessoas, espaço e tecnologia através do gerenciamento dos processos de inter-relacionamento destes sistemas, visando a satisfação dos objetivos corporativos da organização que os contêm (ANTONIOLI, 2003).

Ainda de acordo com Antonioli (2003), a execução do Gerenciamento de Facilidades consistirá no provisionamento de serviços e insumos necessários ao atendimento das necessidades dos usuários, de maneira que estes possam desenvolver as tarefas necessárias para atingir os objetivos da organização. Isso envolve não só a operação do edifício e de seus sistemas prediais, mas também sua manutenção, todos os elementos contidos no ambiente interno, além de obras civis necessárias para permitir o provisionamento de suporte necessário, sejam estas reformas ou construções novas.

## **2.2. O Gerente de Facilidades Prediais no Setor Hoteleiro**

Gomes (2014) ressalta que o fenômeno da globalização trouxe maior participação de redes hoteleiras no mercado brasileiro, a maioria delas acostumada a um público mais exigente, conforme o padrão mundial, o que vem imprimindo uma nova forma de condução do negócio hoteleiro no país. Desde então, o setor de serviços da hotelaria adquiriu padrões mais altos nas atividades de administração, hospedagem, segurança, alimentação e outras, oferecendo uma gama mais ampla de facilidades ao cliente.

Desse aumento de concorrência e do maior nível de exigência decorrente surgiu a necessidade de implantar o Gerenciamento de Facilidades na hotelaria.

O grande desafio do GF para esse tipo de cliente é o cuidado em oferecer um bom serviço, que siga o padrão de qualidade do hotel e agregue valor ao negócio, colaborando para a manutenção ou aumento das taxas de ocupação.

O profissional do setor de serviços precisa se atualizar constantemente para acompanhar as mudanças de perfil dos clientes. No ramo hoteleiro isso é claramente observado, uma vez que o hotel tem no atendimento pessoal e no relacionamento humano uma parte especial de prestação de serviços (GOMES, 2014).

O aumento da concorrência e do nível de exigência de seus clientes fez com que o setor de serviços da hotelaria adquirisse padrões mais altos nas atividades de administração, hospedagem, segurança, alimentação e outras diversas, oferecendo um leque mais amplo de facilidades a seus clientes.

Gomes (2014) afirma que o edifício de um hotel reúne uma gama infinita de serviços em uma única instalação que funciona ininterruptamente. A diversidade das atividades decorre do grande leque de funções normalmente exercidas pelo hotel e das atividades que acontecem em suas dependências. Dessa forma, a hospedagem tem por finalidade garantir:

- O provimento de apartamentos confortáveis, de boas dimensões funcionais, equipados adequadamente e agradavelmente ambientados.
- A execução de atividades administrativas, industriais (produção de alimentos, lavanderia) e mercantis (restaurantes e lojas).
- A implementação de sistemas prediais: gás, energia, vapor, automação, água fria e quente, ar condicionado.
- A manutenção desses sistemas e das instalações.
- A gestão dos processos relativos a eventos, recreação e lazer.

Todas essas atividades estão sob a "bandeira" do GF. É claro e evidente que há uma série de questões que permeiam as atividades do GF no setor hoteleiro, como por exemplo, os listados e resumidos a seguir:

Infraestrutura – gestão de contas de consumo de água, gás, energia elétrica. Responsável por uma fração expressiva no tocante a custos, deve ser tratada com atenção mais que especial pelo GF, independente do ramo de atuação em que estiver inserido.

Transportes – gestão de frotas e dos meios alternativos de transporte, como taxi, “uber”, fretados, vans, ônibus e outros. Para o setor hoteleiro, um dos serviços essenciais disponíveis em seu pacote, sobretudo para traslado de hóspedes para aeroportos, passeios e outras utilidades.

Gestão ambiental – estão inclusos neste pacote o uso racional de água e energia elétrica, saúde e segurança, gerenciamento de resíduos (triagem e reciclagem do lixo gerado), uso de produtos biodegradáveis nas atividades de limpeza, correta destinação de resíduos decorrente de manutenções em geral, como lâmpadas, filtros e gás para os equipamentos de ar condicionado, resíduos de tintas, estopas, pilhas, baterias e outros, como controle de pragas e tratamento de esgoto.

Manutenção e Operação – este item engloba as atividades voltadas à conservação do empreendimento, suas edificações, equipamentos e demais sistemas, inclusive mobiliário e acessórios de modo geral.

Telecomunicações – essencial para garantir comunicação aos hóspedes e ao próprio empreendimento. A essa categoria pertence toda infraestrutura de voz e dados, como equipamentos de PABX, antenas de transmissão, roteadores de *wifi*, gerenciamento de redes e outros.

Serviços de suporte – inúmeros serviços como entregas, lavanderias, correspondência, serviços gráficos, segurança, viagens, biblioteca, cafeteria e outros voltados à conveniência e lazer dos hóspedes.

Gerenciamento de custos – uma das principais preocupações neste setor, está sempre buscando alternativas de redução de custos sem interferir na qualidade dos serviços prestados, mantendo preços atrativos a sua clientela, com uma boa taxa de ocupação de suas unidades habitacionais (UH).

Antonioli (2006) considera que, à luz do enfoque sistêmico, o Gerenciamento de Facilidades pode ser considerado como um sistema do edifício, onde as entradas (insumos, formação e tecnologia) são transformadas através de processos em produtos (serviços de suporte).

Pelo exposto até aqui, podemos ter uma ideia do leque de atuação do GF, suas responsabilidades e seu crescente papel nas organizações de modo geral, tornando-se um agente participativo e responsável direto para os resultados finais do negócio. Seu campo de atuação vai muito além da engenharia, arquitetura e administração, permeando também áreas do direito, finanças, hotelaria e economia. Todos esses conhecimentos demandam uma formação sólida, com especialização em gerenciamento de facilidades.

De acordo com Gomes (2014), o gestor da área de hotelaria precisa estar atento para cumprir as tarefas administrativas e financeiras do equipamento hoteleiro e, com o

mesmo empenho, gerir as ações humanas que estão no seu escopo, tanto em relação à sua equipe quanto em relação a seus clientes. A área de gerenciamento de facilidades é uma aliada do gestor nessas atividades, porque traz para a hotelaria modernos conceitos e aplicações que auxiliam a manter o empreendimento sempre atualizado em suas práticas. Essa inter-relação entre hotelaria e gerenciamento de facilidades produz resultados positivos para usuários, proprietários, investidores e todos os parceiros envolvidos.

### **2.3. Prestação de Serviços aos Usuários**

Jungman (2000) classifica os serviços de hotelaria como “Loja de Serviços”, por ser um serviço padronizado, com maior possibilidade de personalização e alto nível de contato com o cliente.

As principais características desse tipo de prestação de serviços são as resumidas abaixo:

- Intangibilidade.
- Simultaneidade da entrega, ou seja, o contato direto com o cliente.
- Não estocável.
- Momento da verdade.

Gomes (2014) afirma que, na hospedagem, uma das áreas de maior sensibilidade para a gestão de facilidades é a unidade habitacional. Ainda que o hóspede não utilize todas as áreas disponibilizadas pelo hotel (áreas de eventos, lazer, negócios, bares, restaurantes ou qualquer outra que seja), em dado momento ele fará uso de alguma de suas instalações de hospedagem, nem que seja apenas para dormir. É imprescindível que todas as facilidades estejam em perfeito estado de funcionamento e totalmente disponíveis para esse hóspede. É o “momento da verdade”, quando o cliente confrontará todos os cenários que antes lhe foram apresentados, as promessas de qualidade, conforto e satisfação que o fizeram optar por determinada rede hoteleira. Toda a expectativa gerada, desde o momento da reserva, passando pelo transporte, até a chegada ao hotel é confrontada com a realidade que se encontra agora na unidade habitacional. A lembrança do “folder” que mostrava uma vista da sacada e as condições de conforto que foram vendidas ao hóspede devem ser verificadas por ele nesse momento – até mesmo por força de lei.

Dessa forma, é de vital importância que, nessa chegada à unidade habitacional, e durante toda a permanência nela, todas as facilidades a serem acessadas apresentem seu máximo desempenho e funcionamento.

Isso significa um papel de relevante importância para o GF, antes limitado a atividades periféricas, hoje atuante no núcleo do negócio. Gomes (2014) afirma que, com o aumento do nível de maturidade do mercado hoteleiro, percebemos uma evolução para uma “nova fase” do gerenciamento de facilidades, antes delimitado e definido como responsável por atividades periféricas, situado no entorno do negócio principal do empreendimento e até mesmo como secundário. Hoje, ao contrário, as facilidades estão locadas no próprio *core business* (núcleo do negócio) da empresa, confundindo-se com a atividade-fim, o que exige que a sua gestão seja tão perfeita, ou mais, do que a de outras áreas.

Dessa forma, a recepção é outro ponto crucial para o sucesso do negócio, pois é através dela que se dá o primeiro contato com o cliente e é o momento onde os hotéis normalmente se diferenciam. É importante que o próprio hotel esteja a cargo dessa atividade e tenha o controle de seus funcionários, incluindo o treinamento e a preparação. O mesmo vale para a Governança, pois a limpeza dos quartos é um ponto importantíssimo no relacionamento com esse cliente.

No tópico correspondente à avaliação dos serviços prestados aos usuários pelo empreendimento definido como objeto de estudo, serão considerados os itens recepção, *check in* e quartos como os essenciais para análise do “momento da verdade”.

Fazendo uma analogia entre a filosofia de seu negócio e a teoria estética, a Porto Seguro Cia. de Seguros Gerais, empresa brasileira, reconhecida como uma das maiores seguradoras do país nos segmentos auto e residência, utiliza um enunciado que representa bem a filosofia de seu negócio, a qual emprestamos neste trabalho como frase-exemplo que poderia ser atribuída ao GF, independente de sua área de atuação: “Evolui construindo horizontes. A beleza está nos detalhes”.

Essa frase é muito apropriada ao setor hoteleiro, em que os detalhes são um diferencial positivo ou negativo na prestação de serviços: encantando, retendo e atraindo novos clientes, contribuindo para manutenção das taxas de ocupação e rentabilidade em níveis satisfatórios. Da mesma forma, os detalhes podem arruinar a experiência de hospedagem dos clientes, frequentemente causando estragos irreparáveis na imagem do estabelecimento.

Por isso reafirmamos a importância de os quartos apresentarem-se impecáveis, limpos, organizados, funcionais e com todos os seus recursos disponíveis. É importante também que haja um plano de contingência no caso de problemas inesperados, como unidades habitacionais disponíveis caso haja indisponibilidade de algum sistema crítico em algum quarto, como água quente / fria, vazamentos, mau funcionamento de ar condicionado, aquecimento, ou qualquer outro que interfira negativamente na experiência de hospedagem de seus clientes.

No caso de *resorts* e hotéis de lazer, merecem atenção especial do GF, todos os atrativos disponíveis a seus hóspedes, como piscinas, saunas, *spas*, áreas para prática de esportes, programas de entretenimento e lazer, áreas destinadas às crianças, restaurantes e outras tantas.

Nesses estabelecimentos, além de acomodar famílias em período de férias, é bastante comum a realização de eventos corporativos para grandes empresas. Entre esses eventos podemos citar programas de comemoração, cumprimento de metas, planejamento estratégico e outros, onde grupos numerosos de pessoas costumam se hospedar e utilizar dos recursos disponíveis, principalmente em finais de semana.

Por isso também é de fundamental importância que se mantenham as instalações voltadas à realização de eventos sempre muito bem conservadas e em condições ideais de manutenção e operação, dotadas de todos recursos audiovisuais e tecnologias que permitam a realização de qualquer tipo de evento, desde palestras motivacionais a interação das pessoas através da formação de grupos de trabalho. Cabe ao GF dar o suporte necessário à toda operação envolvendo esses eventos, tomando cuidado especial para que esses grupos não interfiram na experiência de hospedagem dos demais clientes. É um jogo de xadrez onde não pode haver falhas e, se houverem, devem ser corrigidas rapidamente.

Gomes (2014) afirma que o GF deve administrar as operações hoteleiras sob dois pontos de vista: o da razão e o da emoção.

Sob a óptica da razão, cabe ao GF atender à legislação vigente em todos os setores e estar atento à todas as alternativas legais para redução dos custos de operação. Por isso a importância de um plano de manutenção muito bem detalhado e cumprido à risca pelas equipes operacionais. Questões de acessibilidade e certificados, como o Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB), Licença de Funcionamento, Relatório de Inspeção Anual de Elevadores (RIA) e tantos outros, como Laudos de Potabilidade de

Água, Certificados de Limpeza de Reservatórios de Água, Controle de Pragas, devem estar na mira do GF.

Do ponto de vista da emoção, Gomes (2014) destaca as ações do hotel no que tange às relações humanas. Dessa forma, é de vital importância que funcionários sejam treinados, que conheçam as rotinas de seus colegas e saibam direcionar corretamente as necessidades dos hóspedes. É fundamental que os funcionários possuam alçadas para tomadas de decisão para garantir o sucesso da operação em que estão envolvidos, bem como sintam-se parte ativa no processo, contribuindo para sua motivação na carreira e busca por crescimento profissional e pessoal.

Jungman (2000) cita como exemplo de *empowerment* e autonomia de funcionários de serviços de linha de frente a seguinte situação: o *check in* do hotel é às 2h, mas um hóspede pergunta ao recepcionista se pode fazer *check in* à 1h30 min. Esse cliente não deseja ter respostas do tipo: "Não é possível, é contra nossas normas", ou "Eu vou ter que checar com meu supervisor".

Proporcionando autonomia a funcionários em situações assim (permitindo que usem espontaneidade, quebrem regras de forma criativas), pode-se transformar um potencial cliente frustrado ou chateado em um cliente satisfeito. Essa solução é particularmente importante quando se tem pouco tempo para recorrer a uma chefia.

Planos de carreira bem definidos, formas de remuneração variável atreladas ao desempenho através de pesquisas de satisfação com os hóspedes, servem de incentivo para uma melhor prestação de serviços em áreas corpo a corpo com clientes.

Encantar o cliente e superar suas expectativas é o grande desafio não só do GF, mas também de todos os demais profissionais envolvidos nessa operação.

## 2.4. Requisitos de desempenho

Quando falamos em prestação de serviços, para se falar em qualidade é necessário considerar os requisitos de desempenho do objeto em análise.

Mesquita (2006) define desempenho como o termo usualmente empregado para se atribuir a maneira como ocorrem as atividades de uma organização ou de um produto, sendo utilizado sob seus respectivos pontos de vista.

De acordo com Maximiano (2000, p. 95, citado por Mesquita, 2006), a avaliação de desempenho ocorre segundo critérios da eficiência e eficácia de um sistema; isto quer dizer que, quantos maiores a eficiência e eficácia da organização, melhor e maior

será o seu desempenho. O autor destaca que a eficiência de um sistema está diretamente relacionada com a forma pela qual seus recursos são utilizados, enquanto eficácia está associada à capacidade de um sistema em resolver problemas e produzir resultados.

Mesquita (2006) relaciona cinco principais requisitos de desempenho sob o ponto de vista do cliente no setor hoteleiro, sendo:

1. Localização
2. Estética do Edifício
3. Funcionalidade
4. Desempenho de equipamentos e instalações
5. Conforto ambiental

Esses requisitos possuem relação direta com a classificação dos hotéis. De acordo com Duarte (2003, p. 132, citado por Mesquita, 2006), a classificação de hotéis ocorre de acordo com sua categoria (grau de conforto e quantidade dos serviços oferecidos), pelo porte ou pelo tipo do empreendimento hoteleiro (considerando sua localização ou o mercado para o qual atua).

Mesquita (2006) afirma que o intuito da classificação é orientar não somente aos consumidores o nível de conforto oferecido e os respectivos preços cobrados, mas também fornecer parâmetros a investidores e empresários, e construir instrumentos de política de incentivo às atividades turísticas.

Cabe ao GF estar atento à essas exigências, de modo a garantir que os requisitos sejam atendidos em sua plenitude, garantindo com isso a satisfação do usuário e o posicionamento do empreendimento conforme classificação adotada pelo mercado.

#### **2.4.1. Classificação de hotéis**

A classificação dos hotéis é item importante para a avaliação de requisitos dos estabelecimentos hoteleiros, satisfação dos usuários e atuação do GF. Em nossa avaliação, utilizaremos o sistema de classificação da STR – “Smith Travel Research” - disponível em <https://str.com/>.

Fundada em 1985, a STR fornece dados avançados de *benchmarking*<sup>1</sup>, análise e *insights*<sup>2</sup> de mercado para setores de hospitalidade global. Sua missão é definir como os

---

<sup>1</sup> Tradução literal da palavra *benchmarking* encontrada no dicionário LONGMAN - Dictionary of Contemporary English (British National Corpus, 1995) - é a seguinte: alguma coisa que é usado como padrão através do qual outras coisas podem ser avaliadas ou mensuradas.

negócios medem o desempenho, expandir as possibilidades de *benchmarking*, conduzir os padrões da indústria e incentivar o pensamento evoluído sobre os dados.

A STR rapidamente se estabeleceu como o principal provedor de dados no setor hoteleiro nos EUA, fonte para excelente avaliação comparativa de dados, análises aprofundadas e conhecimento do mercado. Fornece dados confiáveis, confidenciais, precisos e acionáveis, e suas soluções abrangentes capacitam seus clientes a criar estratégias e competir em seus mercados.

Nesse papel, seus mais de 30 anos de serviço ao setor hoteleiro levaram a diversas soluções vitais de desempenho em avaliação comparativa, estabelecendo transparência da tendência do mercado e atraindo capital de investimento para o setor. Em 2008, expandiu seus serviços a nível internacional e, em 2014, expandiu sua plataforma de avaliação comparativa fora do setor hoteleiro, com o lançamento da sua divisão de análise do setor.

Em todos os anos de fornecimento de excelentes produtos e serviços ao cliente, desenvolveu sólida reputação como consultor de confiança no mercado. A integridade é um valor básico de sua cultura, praticando todos os dias e priorizando a precisão e a confidencialidade dos dados fornecidos.

Sua linha de produtos inclui soluções baseadas em dados, análises aprofundadas e conhecimentos inigualáveis do mercado, todos criados para fomentar o crescimento do negócio e ajudar seus clientes a tomarem melhores decisões operacionais e financeiras.

Segundo a STR, a classificações dos hotéis são obtidas principalmente pela estrutura do edifício e, secundariamente, pelo nível dos serviços prestados.

A seguir os principais conceitos adotados pela STR para classificação dos empreendimentos hoteleiros:

## **Propriedade**

A STR define uma propriedade (hotel) com base em três critérios de exclusão:

- Possuem 10 ou mais quartos;
- Aberto ao público (exclui propriedades que exigem afiliação ou status de clube);

---

<sup>2</sup> Tradução literal da palavra *insight* segundo Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa é a seguinte: entendimento súbito e claro de alguma coisa; estado, luz: “Ter insight é, de repente, sacar as coisas, perceber o não percebido, descobrir o óbvio, desvendar o que está contido mais além do trivial” (Z1).

- Gera receita por noite.

Hotéis flutuantes (barcos) só são permitidos se permanentemente atracados e estacionados e permitindo que os hóspedes partam a qualquer momento.

### **Tamanho**

Com base na contagem total de quartos da propriedade. Para fins de relatório da STR, as propriedades são agrupadas de acordo com os cinco limites a seguir:

- 10 - 74 quartos;
- 75 - 149 quartos;
- 150 - 299 quartos;
- 300 - 500 quartos;
- Mais de 500 quartos.

### **Localização**

Classificação de propriedade impulsionada pela localização física, independentemente das comodidades ou serviços oferecidos. Os tipos de localização incluem:

**Urbano:** área densamente povoada em uma grande área metropolitana. (ex.: Atlanta, Boston, São Francisco, Londres, Tóquio.).

**Suburbano:** subúrbios dos mercados metropolitanos. A distância do centro da cidade varia de acordo com a orientação da população e do mercado.

**Aeroporto:** hotel próximo a um aeroporto que atende principalmente a demanda do tráfego do aeroporto. Distância pode variar.

**Interestadual / Rodovia:** hotéis em proximidade de grandes rodovias ou outras estradas principais, cuja principal fonte de negócios são as passagens (paradas) durante viagens. Hotéis localizados em áreas suburbanas possuem a classificação suburbana.

**“Resort”:** propriedade localizada em uma área de resort ou mercado onde uma fonte significativa de negócios é derivada de viagens de lazer / destino.

**Pequenas cidades / área metropolitana:** áreas com menor população ou serviços limitados em locais distantes. O tamanho pode variar de acordo com a orientação do mercado. Localidades suburbanas não existem nas proximidades destas áreas. Na América do Norte, as áreas metropolitanas de cidades pequenas são povoadas com menos de 150 mil pessoas

### **Classe de Mercado – *Market Class***

Classe é a categorização do setor que inclui hotéis filiados a redes e independentes. Um hotel independente é atribuído a uma classe com base em sua taxa média diária em relação aos hotéis filiados em sua proximidade geográfica. Existem seis segmentos de classe:

**Luxury:** hotéis de luxo, geralmente oferecem acomodações de primeira classe e uma ampla variedade de serviços e comodidades, incluindo restaurantes, “spas” e recreação, instalações, centros de negócios, concierges, serviço de quarto e transporte local (serviço de transporte para o aeroporto e / ou atrações locais). A Média Diária (MD) é normalmente superior a US\$ 210 para hotéis nesta categoria.

**Upper Upscale:** hotéis muito sofisticados, normalmente oferecem uma gama completa de comodidades e serviços, incluindo restaurantes, spas, instalações recreativas, business centers, concierge, serviço de quarto e transporte local (serviço de traslado para o aeroporto e / ou atrações locais). A MD normalmente fica na faixa de US\$ 145 a US\$ 210 para hotéis nessa categoria.

**Upscale:** hotéis sofisticados, normalmente oferecem uma gama completa de comodidades e serviços, incluindo restaurantes, spas, instalações recreativas, centros de negócios, concierge, serviço de quarto e transporte local (serviço de traslado para o aeroporto e / ou atrações locais). A MD normalmente fica na faixa de US\$ 110 a US\$ 145 para hotéis nessa categoria.

**Upper Midscale:** normalmente oferecem restaurantes, vendas, serviços comerciais selecionados, instalações recreativas parciais (uma piscina ou equipamentos de ginástica) e transporte limitado (transporte para o aeroporto). A MD normalmente fica na faixa de US\$ 90 a US\$ 110 nos hotéis desta categoria.

**Midscale:** normalmente oferecem café da manhã limitado, serviços comerciais selecionados, instalações recreativas limitadas (piscina ou equipamentos de ginástica) e transporte limitado (transporte para o aeroporto). A MD normalmente fica na faixa de US\$ 65 a US\$ 90 para hotéis nessa categoria.

**Economy:** normalmente oferecem comodidades básicas e um café da manhã limitado. A MD é normalmente inferior a US\$ 65 para hotéis nesta categoria.

## Tipos de hotéis

**All-Inclusive:** propriedade com quartos vendidos apenas como um pacote completo, combinando acomodações para pernoite e comodidades e serviços de valor agregado (ou seja, alimentos, bebidas, atividades e gratificações, etc.)

**All-Suite:** propriedade com inventário de quartos que consiste exclusivamente em quartos que oferecem mais espaço e mobília do que um quarto de hotel típico, incluindo uma área de estar designada ou vários quartos.

**B & B / Inn:** propriedades independentes e operadas que normalmente incluem café da manhã nas diárias, 20 quartos ou menos e um estalajadeiro / residente.

**Boutique:** propriedade que agrada aos hóspedes por causa de sua comodidade atípica e configurações de quarto. As boutiques são normalmente independentes (com menos de 200 quartos), têm uma taxa média alta e oferecem altos níveis de serviço. Os hotéis boutique oferecem experiências culturais e históricas autênticas, além de serviços interessantes aos hóspedes.

**Condomínio:** unidades de condomínio individuais e totalmente possuídas. O inventário está incluído em um pool de locação operado e atendido por uma empresa de gerenciamento.

**Centro de Conferência:** propriedade com um foco principal em instalações para conferências. Este tipo de estabelecimento deve aderir às diretrizes da Associação Internacional de Centros de Conferência (IACC).

**Centro de Convenções:** Propriedade com um mínimo de 300 quartos e grandes instalações para reuniões (mínimo de 20.000 pés quadrados) e não faz parte do Grupo de Centros de Conferência (CCG).

**Destination Resort:** Propriedade que atrai viajantes de lazer, geralmente localizada em mercados de resorts, e considerada um destino em si e com ofertas de amenidades extensivas. Essas propriedades são geralmente maiores e com serviço completo. No Brasil, podemos citar a Pousada do Rio Quente, localizada no Estado de Goiás.

**Estadia prolongada:** as propriedades geralmente se concentram em atrair hóspedes por períodos prolongados. Essas propriedades citam taxas semanais. A duração típica da estadia média para os hóspedes é de quatro a sete noites. Atualmente, a STR classifica as propriedades “Extended Stay” apenas nos EUA.

**Full Service Hotel:** propriedades tipicamente de luxo, com uma ampla variedade de comodidades no local, como restaurantes, espaços para reuniões, salas de ginástica ou “spas”.

**Gaming / Casino:** propriedade com foco principal em operações de cassino.

**Golf:** Propriedade que inclui uma comodidade de golfe como parte de suas operações. Uma propriedade não se qualifica se tiver apenas privilégios em um curso próximo.

**Hotel / Motel:** operação padrão de hotel ou motel.

**Serviço Limitado:** propriedade que oferece facilidades e comodidades limitadas, normalmente sem um restaurante de serviço completo. Estes hotéis estão frequentemente na classe “Economy”, “Midscale” ou “Upper Midscale”.

**Lifestyle Brand:** grupo de hotéis operando sob a mesma marca que é adaptado para refletir as tendências atuais. Os hotéis da marca Select Lifestyle incluem o AC Hotels by Marriott International, o Aloft da Starwood Hotels & Resorts Worldwide, o Radisson Red by Carlson e o W Hotels da Starwood Hotels & Resorts Worldwide.

**Nova construção:** propriedade construída a partir do zero, não uma conversão ou prédio que não era anteriormente um hotel.

**Ski:** propriedade com acesso no local às pistas de esqui.

**Soft Brand:** coleção de propriedades que permite aos proprietários e operadores se afiliarem a uma grande cadeia, mantendo seu nome, design e orientação exclusivos. Os hotéis “soft brand” incluem Ascend Hotel Collection da Choice Hotels International, Autograph Collection by Marriott International e The Luxury Collection da Starwood Hotels & Resorts Worldwide.

**Spa:** propriedade com instalações de spa no local e funcionários em tempo integral que oferecem tratamentos de spa.

**Compartilhamento de tempo:** propriedade que normalmente é uma unidade de condomínio de resort, na qual várias partes detêm direitos de uso de propriedade, e a cada proprietário de *timeshare* é atribuído um período de tempo em que a propriedade pode ser usada.

**Waterpark:** um resort de parque aquático coberto ou ao ar livre com um estabelecimento de hospedagem contendo uma instalação aquática (mínimo de 10.000 pés quadrados de espaço aquático) e inclusive comodidades (tobogãs, tubos e uma variedade de recursos de jogos aquáticos).

A classificação dos empreendimentos hoteleiros apresentada até aqui é referência mundial, desenvolvida pela STR. No entanto, a própria STR cita a classificação oficial de estrelas para hotéis europeus fornecida pela “Hotel stars Union” (<https://www.hotelstars.eu>) sob o patrocínio de HOTREC (<https://www.hotrec.eu>).

A HOTREC é a Associação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Cafés e estabelecimentos similares na Europa, que reúne 43 associações nacionais em 31 países, e é a voz da indústria da hospitalidade na Europa.

Sua missão é:

- Representar e defender os seus interesses em relação às instituições da União Européia (UE) e internacionais, bem como a todos os tipos de partes interessadas relevantes;
- Promover a partilha de conhecimentos e melhores práticas entre os seus membros, a fim de promover ainda mais a inovação;
- Atuar como uma plataforma de especialização para o setor hoteleiro europeu.

Sua visão é a de que a hospitalidade está no centro do desenvolvimento do turismo europeu, promovendo o crescimento, o emprego e a inovação da indústria e desbloqueando seu potencial.

Fazem parte da “Hotel stars Union” os seguintes países: Áustria, República Checa, Alemanha, Hungria, Holanda, Suécia e Suíça.

Essa parceria está fornecendo critérios para criação de procedimentos comuns nos países participantes e classificação dos hotéis no sistema de um a cinco categorias de estrelas.

Assim como a HOTREC, o Ministério do Turismo Brasileiro, através do SBClass – Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem - também adota o sistema de estrelas para categorizar os meios de hospedagem disponíveis no mercado brasileiro, visando aumentar a competitividade do setor hoteleiro.

No entanto, o Prof. M. Eng. Michael Willy Asmussen, referência no setor hoteleiro, com mais de trinta anos de experiência em estratégia de mercado, conceituação, planejamento, projetos, coordenação de implantação e operação de hotéis, flats, restaurantes, complexos turísticos e serviços de alimentação, incluindo alguns dos mais notáveis empreendimentos do Brasil - como o Maksoud Plaza – ressalta a importância do sistema STR como o mais completo sistema de classificação de empreendimentos hoteleiros em nível mundial.

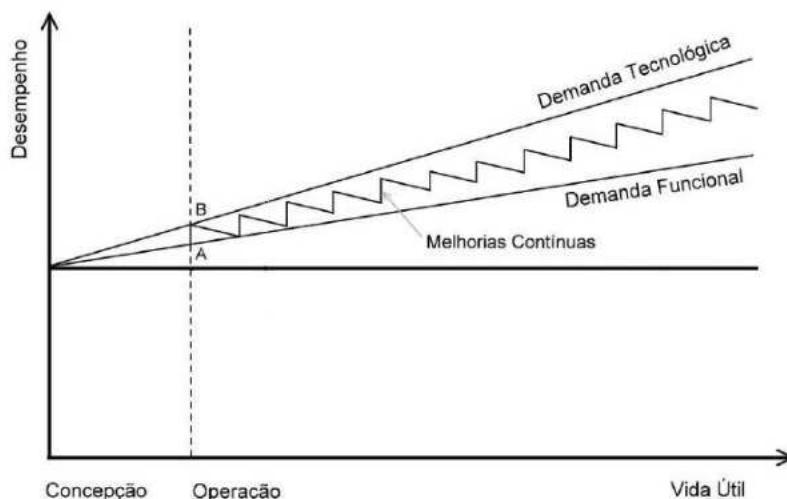
#### 2.4.2. Requisitos de Desempenho de Instalações - Operação e Manutenção - O&M

Os requisitos de desempenho de O&M, para que sejam atendidos em sua plenitude, garantindo assim a satisfação e o encantamento dos clientes, devem estar respaldados por um plano de manutenção e operação eficiente e eficaz.

Antonioli (2003) defende que a ocasião mais apropriada para início das atividades de Gerenciamento de Facilidades seja na concepção do edifício, contribuindo para eliminação de erros provenientes das etapas de projeto. Para que o Gerenciamento de Facilidades seja realmente proativo, as melhorias introduzidas devem ser contínuas, de maneira a minimizar a distância entre o desempenho real do edifício e aquele que seria desejável para atender as demandas funcionais e tecnológicas. Esta atuação a partir da concepção, além de minimizar os custos de alterações iniciais, evita defasagem tecnológica e operacional no início da vida útil do edifício e permite o acúmulo de valiosas informações, que subsidiarão a operação e manutenção no futuro.

De acordo com Gomes (2014), as fases de planejamento e especificação da edificação hoteleira e de seus sistemas são cruciais para a manutenção futura, pois, na fase operacional, haverá mínima margem de manobra para intervenção nos custos de manutenção.

**Figura 3. Melhorias contínuas**



Fonte: Antonioli (2003)

Ainda segundo Gomes (2014), o grande desafio da manutenção tem sido o de agregar valor e, ao mesmo tempo, justificar suas necessidades de investimento.

Qualquer ação com impacto financeiro é questionada por investidores, proprietários e demais *stakeholders*, muitas vezes pouco conscientes das necessidades dessas intervenções. Isso exige que sejam convencidos racionalmente de que os custos aumentarão em um futuro breve, caso não seja feito o investimento. A prática de conscientização e convencimento é complementar à habilidade técnica de identificar a intervenção e à habilidade financeira de planejar o investimento.

Gomes (2014) cita a norma BS 8210:1986 (British Standard Institution - Guide Building Maintenance Management, de 30/09/1986) para afirmar que uma construção é um ativo que precisa de conservação para assegurar que o seu valor não seja depreciado. Essa norma visa a assegurar que os edifícios e suas infraestruturas recebam cuidados frequentes, em suas partes interna e externa, para proteção da saúde e segurança dos usuários.

Ao considerar a vida útil do empreendimento hoteleiro, Asmussen (2003, p.143, citado por Mesquita, 2006), delimita 04 momentos:

Implantação: este momento configura o limiar entre a entrega do produto do empreendimento hoteleiro, o edifício, e o preparo para operação do empreendimento hoteleiro, durando aproximadamente seis meses. Envolve as atividades de comissionamento do edifício, delimitação e formalização dos processos do empreendimento, aquisição de acessórios (enxovais, louças, pratarias, etc.) e a contratação e treinamento da mão-de-obra.

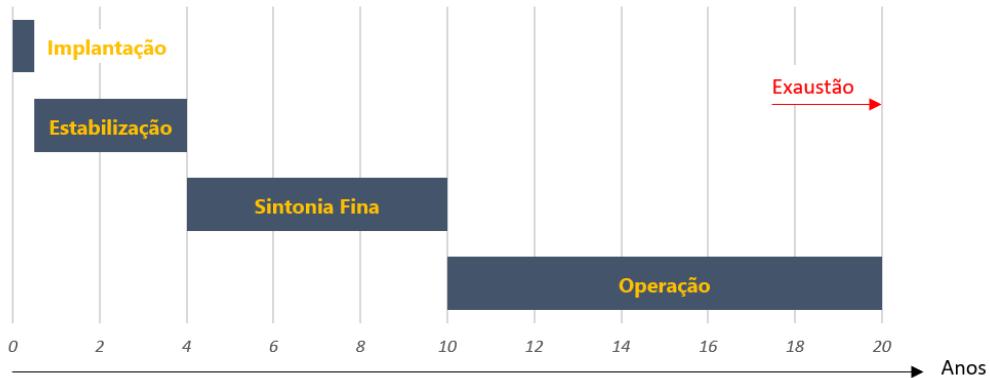
Estabilização: dura aproximadamente quatro anos.

Sintonia fina: do quinto ao décimo ano da operação do empreendimento, durando seis anos.

Operação: do décimo primeiro ao vigésimo ano do ciclo da vida do empreendimento.

Após este período de vinte anos, o empreendimento hoteleiro chega à sua exaustão, sendo necessária uma “renovação visceral” do edifício, sua remodelação, a qual delimita o início de um novo negócio, não necessariamente na mesma categoria, ou mesmo, não necessariamente em hotelaria (ASMUSSEN, 2003, citado por MESQUITA, 2006, p. 143).

**Figura 4. Vida útil do empreendimento hoteleiro**

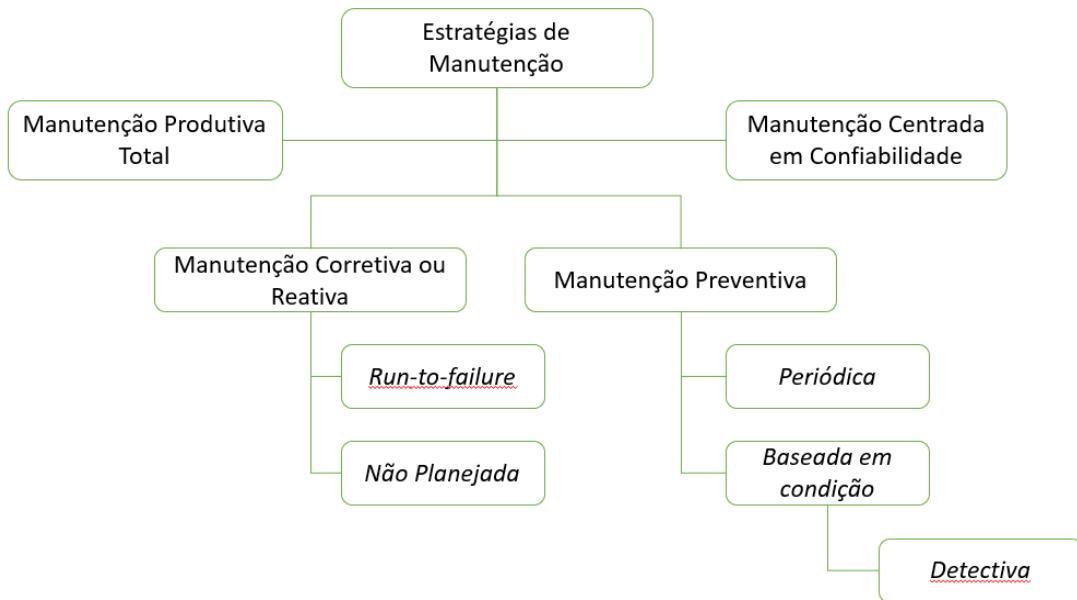


Fonte: Asmussen (2003, p. 143, citado por Mesquita, 2006)

Gomes (2014) afirma ser imprescindível, para uma missão crítica como a hotelaria, que tudo esteja em perfeito funcionamento 24 horas por dia, todos os dias, sem interrupção. Tudo que está em processo de uso necessitará de intervenção da área de facilidades, que é responsável pelo setor de manutenção. Hóspedes e clientes são capazes de perceber a falta de manutenção, as intervenções inadequadas ou de baixa qualidade. Isso acaba por prejudicar a imagem do estabelecimento e por impactar sua receita, condicionando a decisão do cliente de não retornar a um empreendimento em más condições.

E nesse momento de operação, dá-se um destaque significativo para a manutenção dos ambientes construídos e seus sistemas. As aulas de Gerenciamento da Manutenção em Ambiente Construído (GF312) ministradas pelo Prof. M. Eng. Marcos Maran no curso de MBA em Facilidades Prediais da POLI/USP, abordam os seguintes conceitos e estratégias de manutenção:

**Figura 5. Estratégias de Manutenção**



Fonte: Marcos Maran - Notas de aula de GF312 – Gerenciamento da Manutenção do Ambiente Construído.

#### 2.4.2.1. Manutenção Corretiva ou Reativa

Principais características:

- Aplicada a itens após sua falha.
- Impossível evitar, sempre vai existir.
- Imprevisível, aleatória.

Admite dois tipos de gestão: “Run-to-failure” ou “Corrective Maintenance”.

##### 2.4.2.1.1. Manutenção Corretiva *Run-to-failure*

Principais características:

- Funciona até parar/falhar.
- Estratégia deliberada e conscientemente planejada.
- Quando o item falha deve necessariamente ser substituído por outro.

Pode, posteriormente, ser reparado ou não. O item em falha não precisa ser substituído de imediato. Se não houver um comprometimento da função do sistema como um todo, o item pode ser reparado de modo planejado num momento mais adequado.

Ex.: Lâmpadas de iluminação geral, aparelhos indicadores (manômetros, indicadores de temperatura, etc.), placas eletrônicas, equipamentos com redundância em tempo real (computadores com *hot stand by*, conjuntos de bombeamento, etc.).

Quando aplicar:

- Não existem consequências econômicas, de segurança e operacionais.
- A parada de funcionamento do item é evidente.
- O custo de prevenção da falha é mais alto que a substituição.
- O custo do item e de sua substituição é baixo.
- A taxa de falhas é baixa.
- O tempo de substituição é pequeno.
- Os transtornos causados, em termos de alocação de mão de obra e material para substituição, são mínimos.

**Tabela 2. Aspectos positivos e negativos da *run-to-failure*:**

<b>Aspectos positivos</b>
Baixo custo de manutenção
Baixo nível de controle
Liberação de mão de obra (planejamento / execução de manutenção)
<b>Aspectos Negativos</b>
Estocagem dos itens sujeitos a substituição
Garantia de qualidade dos itens estocados

Fonte: Marcos Maran - Notas de aula de GF312 – Gerenciamento da Manutenção do Ambiente Construído

#### **2.4.2.1.2. Manutenção Corretiva Não Planejada**

Principais características:

- Estratégia remediativa. Após a falha do ativo, só resta fazer o reparo.
- É verdadeiramente muito prejudicial quando é a única estratégia utilizada.
- Eficiência muito baixa.
- Difícil gestão de recursos de mão de obra, materiais, ferramentas e equipamentos.
- Efeito cascata negativo. A falha num componente normalmente leva à falha ou a defeito em outro, além de acréscimos com mão de obra e insumos desnecessários.
- Diminuição da vida útil do ativo.

- Custos e consequências da paralisação dos serviços fornecidos podem ser muito superiores ao custo do reparo, além dos aspectos de segurança.
- Perdas de produção e de receitas intempestivas e sem controle.
- Insatisfação dos clientes.

**Tabela 3. Aspectos positivos e negativos da manutenção corretiva não planejada**

<b>Aspectos positivos</b>
Não existe paralisação do ativo entre as falhas
É bem aceita pelas equipes de manutenção
Fácil de justificar, dependendo da situação
Dispensa equipe de monitoramento de equipamentos e sistemas
Praticamente elimina a necessidade de equipe de planejamento de serviços
<b>Aspectos Negativos</b>
Falhas constantes causam o aumento dos custos de reparo e substituição, do custo de ciclo de vida e diminuição da vida útil dos ativos
Elevação dos custos decorrentes das paralisações provocadas pelas falhas
Exige grande quantidade de peças de manutenção em estoque
Possíveis danos a ativos adjacentes ou dependentes
Custos de mão de obra, especialmente em caso de horas extras
Uso ineficiente de pessoal
Exige pronta resposta das equipes de manutenção
Longo tempo de reparo
Baixa eficiência de gestão de orçamento, pessoal e peças
Difícil cumprimento de quesitos de segurança
Baixa eficiência, disponibilidade e confiabilidade
Aumento de custos de energia e outros insumos
Desperdício de insumos, materiais e peças
Perdas devido às consequências da paralisação dos serviços

Fonte: Marcos Maran - Notas de aula de GF312 – Gerenciamento da Manutenção do Ambiente Construído

#### **2.4.2.2. Manutenção Preventiva**

O ativo está em plenas condições operacionais (função e desempenho), pode ou não estar em estado de defeito, e é ajustado/reparado antes de falhar. Todas as ações são executadas com a finalidade de eliminar defeitos latentes ou incipientes.

Admite as seguintes modalidades:

- Manutenção Preventiva Periódica ou Sistemática
- Manutenção Preventiva Baseada em Condição
- Manutenção Preventiva “Detectiva”
- Manutenção Preventiva Centrada em Confiabilidade

#### 2.4.2.2.1. Manutenção Preventiva Periódica ou Sistemática

Estratégia de manutenção aplicada em intervalos regulares e bem definidos, praticamente constantes, seja em termos de tempo (horas, dias, datas) ou de ciclos de trabalho/produção (volume, quantidade, quilometragem, etc.).

Realização rotineira de atividades diversas, tais como inspeção, ajustes, reaperto, checagem, limpeza, lubrificação, pintura e substituição de peças, etc. Caso se encontre alguma anomalia durante a execução desse tipo de manutenção, ajustes e reparos são feitos imediatamente ou são programados para execução futura, mas sempre antes que o item falhe.

Principais características:

- Não existe qualquer investigação ou conhecimento prévio a respeito do estado de degradação em que se encontra o ativo, a menos que a intervenção em andamento seja resultado de inspeção preventiva anterior.
- Parte da premissa de que é possível determinar o intervalo ótimo de manutenção baseado em dados estatísticos, *benchmarking*, na expertise do pessoal de manutenção e/ou informações dos fabricantes.
- Cerca de 50 a 70% de todos os trabalhos podem ser desnecessários. Os equipamentos são frequentemente retirados de serviço para as manutenções de rotina, o que muitas vezes paralisa o funcionamento de uma planta ou processo.
- Pode acarretar futuros defeitos e falhas nos equipamentos/sistemas.
- Redução de cerca de 30% nos custos com horas extras e de 12 a 18%, pelo menos, dos custos de manutenção em relação à manutenção corretiva.

**Tabela 4. Aspectos positivos e negativos da manutenção preventiva**

<b>Aspectos positivos</b>
Supera, de maneira razoável, os aspectos negativos da manutenção corretiva

Boa relação custo-benefício  
Aumenta a vida útil dos ativos  
Diminui o custo de ciclo de vida  
Melhora o desempenho/eficiência  
Flexibilidade de ajuste da periodicidade de manutenção  
Incrementa o ciclo de vida do ativo  
Reduz o risco de falhas catastróficas  
Previne a falha do ativo  
Diminui perdas de energia e insumos  
Diminui a taxa de falhas  
Aumenta a disponibilidade e a confiabilidade  
Aumenta a produtividade  
Melhora a qualidade de produtos e serviços  
Melhora o planejamento dos serviços, a alocação de mão de obra e de materiais e equipamentos  
Diminui os custos com peças e mão de obra  
Melhora a segurança para as pessoas e instalações  
Melhora os resultados do negócio e a satisfação de clientes

#### **Aspectos negativos**

O processo produtivo sofre frequentes interrupções  
O tempo operacional do ativo é reduzido  
É realizada independente de ser necessária ou não  
Restrições operacionais de produção levam à postergação das manutenções  
Determinação dos intervalos de manutenção com base em informações de fabricantes e vendedores  
Falhas catastróficas ainda podem acontecer  
Uso intensivo de mão de obra  
Aplicação/substituição de materiais desnecessária em muitos casos  
Exige muito planejamento de serviços e administração de materiais  
Grande quantidade de equipamentos e materiais em estoque  
Incremento de custos desnecessários com materiais e mão de obra  
Possíveis danos acidentais aos componentes na realização de manutenções desnecessárias  
Muitos defeitos podem ser introduzidos durante a execução de reparos devido a erros

humanos e/ou defeitos em materiais novos

Acomodação do pessoal de manutenção

Fonte: Marcos Maran - Notas de aula de GF312 – Gerenciamento da Manutenção do Ambiente Construído

#### **2.4.2.2.2. Manutenção Preventiva baseada em condição**

Estratégia baseada em planejamento de atividades de reparos conforme avaliação de resultados de parâmetros de funcionamento de máquinas, obtidos por meio de equipamentos de medição/monitoramento e análise especializados.

Principais características:

- Todos os ativos se deterioram com o uso. Por meio dessa estratégia é possível acompanhar a evolução de um defeito ao longo do tempo, avaliar sua tendência de degradação e escolher o melhor momento para aplicação de ações de correção antes da falha. A condição do equipamento/sistema fica conhecida e sob controle.
- Normalmente são realizadas inspeções preditivas, tais como, medição e análise de vibrações, análises de óleos lubrificantes e isolantes, termografia, medições de isolamento em equipamentos elétricos, emissão acústica, boroscopia, entre outros.
- As medições de campo são sempre executadas com aparelhos especialmente projetados e profissionais especializados.

**Tabela 5. Aspectos positivos e negativos da manutenção preventiva baseada em condição**

#### **Aspectos positivos**

Elimina a maioria dos aspectos negativos das manutenções corretiva e preventiva

Total integração com o planejamento dos recursos

Reforça as ações preventivas/constante avaliação dos riscos

Somente são realizados os reparos necessários

Reduz as interrupções de funcionamento

Aumenta a produtividade

Reduz o risco de falhas catastróficas

Previne e diminui a taxa de falhas

Aumenta a vida útil do ativo e diminui seu custo de ciclo de vida

Aumenta a capacidade de programação de serviços, permitindo melhor aproveitamento de

<p>recursos e pessoal</p> <p>Melhora o desempenho/eficiência</p> <p>Diminui perdas de energia e insumos</p> <p>Aumenta a disponibilidade e a confiabilidade</p> <p>Melhora a qualidade dos produtos</p> <p>Reduz os custos com mão de obra e peças</p> <p>Aumento da eficiência geral das instalações</p> <p>8 a 12% de redução de custos em relação à manutenção preventiva periódica</p> <p>30 a 40% de redução de custos em relação à manutenção corretiva</p> <p>35 a 45% de redução nos tempos de parada para manutenção</p> <p>Eliminação de 70 a 75% das paradas não programadas</p> <p>20 a 25% de incremento na capacidade de produção</p>
<p><b>Aspectos negativos</b></p> <p>Necessidade de bom treinamento e certificação para o pessoal técnico</p> <p>Difícil aplicação a ativos com características pouco conhecidas</p> <p>A variabilidade de carga/produção e velocidade na operação dos ativos leva a riscos de detecção do defeito em tempo suficiente para evitar a falha</p> <p>Risco na determinação dos intervalos de inspeção para acompanhamento da evolução de um defeito após sua detecção</p> <p>Oferece riscos na determinação dos parâmetros de alerta, alarme e máximos admissíveis antes da falha</p> <p>Exige muito planejamento de serviços e administração de materiais</p> <p>Os dados coletados e/ou as análises dos mesmos podem ser feitas incorretamente, ou realizadas com aparelhos descalibrados ou mesmo por ser ainda impossível detectar todas as anomalias de forma adequada</p> <p>Impossibilidade de impedir 100% das falhas</p>

Fonte: Marcos Maran - Notas de aula de GF312 – Gerenciamento da Manutenção do Ambiente Construído

#### 2.4.2.2.3. Manutenção Preventiva “Detectiva”

É a manutenção efetuada em sistemas de proteção, por meio de inspeção e testes específicos, busca detectar falhas ocultas ou não-perceptíveis em itens que devem funcionar somente em momentos de emergência.

Exemplos:

- Válvulas de segurança
- Relés de proteção em sistemas elétricos
- Detectores de incêndio, gás
- Botão de teste de lâmpadas de sinalização e alarme em painéis

Importante: Nesse tipo de manutenção é necessário muito cuidado com os procedimentos de segurança e ainda com a regularização das instalações após efetuar os testes.

#### **2.4.2.2.4. Manutenção Preventiva centrada em confiabilidade**

Combina várias estratégias de manutenção com técnicas e ferramentas da engenharia da confiabilidade e qualidade, em uma abordagem de gerenciamento de riscos sistemáticos, como base para as decisões de gerenciamento eficaz de manutenção.

O que esse tipo de manutenção procura avaliar:

- Quais os ativos críticos na instalação para o processo?
- Quais são as funções e os padrões de desempenhos requeridos para o ativo no contexto operacional atual?
- Quais são as causas de cada falha funcional?
- De que maneira o ativo falha ao cumprir sua função?
- Quais são os efeitos de cada falha?
- Quais são as consequências de cada falha?
- Como cada falha pode ser prevenida?
- Como proceder se nenhuma atividade de prevenção é possível?
- Quais atividades de manutenção devem ser realizadas?

Para responder às perguntas, a estratégia da manutenção centrada em confiabilidade se vale principalmente das seguintes técnicas:

- Identificação dos ativos mais importantes no processo de produção
- Modos e efeitos da falha – Análise FMEA - “Failure Mode and Effect Analysis” - de cada um desses ativos
- Definição da criticidade de cada ativo
- Priorização das atividades de manutenção segundo a definição de criticidade (quanto mais alta a criticidade, mais importante a atividade)

São sete passos que compõem todo o processo de manutenção preventiva centrada em confiabilidade, a saber:

#### Passo 1 - Seleção do ativo e coleta de dados

- Seleção baseada no valor do ativo, custos de manutenção (mão de obra, peças, etc.), de perdas (de produção, faturamento, lucro cessante), consequências colaterais da falha (riscos à segurança, ao meio ambiente, econômicos, etc.).
- Informações técnicas, diagramas, dados históricos, manuais de operação e manutenção para os trabalhos de análise. Montagem da equipe de especialistas para condução da análise.

#### Passo 2 - Definição dos limites do ativo

- Indicação da abrangência e limitações da análise. Onde começa e termina o item sob investigação (definição das “fronteiras”).

#### Passo 3 – Descrição do ativo

- Características do contexto operacional do ativo, diagramas em blocos, fluxogramas, blocos funcionais.
- Levantamento das entradas e saídas do processo onde o item se insere.
- Definição do propósito e do desempenho do ativo.

#### Passo 4 – Descrição das funções

Com as informações obtidas dos passos 1 a 3 é possível definir o propósito e desempenho do ativo. Ao fazer isso as funções estarão estabelecidas.

#### Passo 5 – Modos e efeitos da falha – Análise FMEA

Aplicação do método de Análise do Modo e Efeitos de Falhas (FMEA) em cada uma das funções encontradas no passo 4.

- Para cada uma das funções encontradas são relacionados um ou mais modos de falha. Para cada modo de falha são investigados os efeitos, as consequências negativas, que podem acontecer nas saídas do processo.
- Uma vez relacionados os efeitos, são determinadas cada uma de suas causas, ou seja, as variáveis do processo que podem levar ao modo de falha e não cumprimento da função do ativo.

## Passo 6 – Definição dos índices de Ocorrência, Gravidade, Detecção e de Prioridade de Risco

Para cada uma das causas encontradas para uma falha são estipuladas:

- Índice de Severidade (S), que indica a severidade sobre o efeito da falha;
- Índice de Ocorrência (O), ou de probabilidade da mesma acontecer;
- Índice de Detecção (D), que é a probabilidade de detecção da causa da falha em sua fase inicial ou de defeito (ou de falha potencial);
- Determinação do Número de Prioridade de Risco (NPR), que é o produto dos três índices mencionados. Quanto maior esse número, maiores devem ser os esforços de manutenção, maior prioridade deve ser dada a ações de mitigação da causa.
- $NPR = S \times O \times D$

## Passo 7 – Seleção das atividades de manutenção - FMEA

Seguindo da mais alta prioridade (NPR) para a mais baixa, para cada uma das causas é determinado:

- O tipo de manutenção mais adequada, corretiva, preventiva ou baseada em condição, caso não tenha sido feita no passo 5;
- A descrição da atividade de manutenção a ser realizada e sua frequência;
- A justificativa das ações tomadas, se necessário.

**Tabela 6. Aspectos positivos e negativos da manutenção centrada em confiabilidade**

<b>Aspectos positivos</b> Proporciona o melhor e mais eficiente programa de manutenção Minimiza a frequência de revisões dos ativos Reduz a probabilidade de falhas súbitas Foco em ativos críticos	<b>Aspectos negativos</b> Longo tempo de implantação Quantidade e qualidade das informações do ativo Tratamento dos dados Volume de detalhamento necessário Exigência de equipe de implantação e condução do programa altamente especializada
---	--

## Dificuldade de definição dos índices de Ocorrência, Gravidade e Detecção coerentes

Fonte: Marcos Maran - Notas de aula de GF312 – Gerenciamento da Manutenção do Ambiente Construído

### 2.4.2.3. Manutenção Produtiva Total

Originária da indústria japonesa, essa estratégia tem por objetivo obter altos índices de desempenho de máquinas e das instalações. Tem como base evitar todos os tipos de perdas, por meio da melhor utilização possível dos recursos de manutenção e de produção.

**Figura 6. Bases e Pilares da Manutenção Produtiva Total**



Fonte: Marcos Maran - Notas de aula de GF312 – Gerenciamento da Manutenção do Ambiente Construído

### Pilares da Manutenção Produtiva Total

#### Pilar Manutenção Autônoma

São as pequenas tarefas de manutenção feitas pelos operadores (limpeza, inspeções diversas, lubrificação, pintura, pequenos reparos).

#### Pilar Melhoria Contínua

Estímulo à prática de pequenas melhorias, de custo muito baixo, feitas de modo contínuo por todos na organização.

Princípio de que uma grande quantidade de pequenas melhorias é mais eficaz que poucas de grande monta. Uso acentuado das ferramentas da Qualidade.

#### Pilar Manutenção Planejada

Obter o melhor desempenho de máquinas e instalações que levem à maior quantidade de produtos livres de defeitos e falhas.

Total satisfação dos clientes.

Este pilar emprega todas as estratégias de manutenção (Corretiva, Preventiva, Baseada em Condições, Centrada em Confiabilidade) de maneira a obter e manter a disponibilidade e confiabilidade das máquinas e instalações num alto patamar de desempenho, a custo ótimo e reduzindo o inventário de peças de reposição.

#### Pilar Qualidade na Manutenção

Aplicação dos princípios da Qualidade na Manutenção.

Foco na eliminação de não-conformidades de modo sistemático.

Uso das ferramentas da Qualidade propicia o entendimento de quais partes dos equipamentos afetam a qualidade dos produtos.

Conceito de que perfeita manutenção produz perfeitos produtos.

#### Pilar Treinamento

Dar condições aos funcionários de desempenhar suas funções de maneira efetiva e independente.

Eliminar a falta de conhecimento sobre máquinas e processos.

#### Pilar MPT “Office”

Eficiência, identificação e eliminação de perdas em áreas administrativas.

Organização, produtividade.

#### Pilar Segurança, Saúde e Meio Ambiente

Criar um ambiente de trabalho seguro, incluindo seu entorno, que não seja afetado pelos processos de produção e seus procedimentos.

O objetivo é a eliminação de acidentes, danos à saúde das pessoas e ao meio ambiente.

Vale frisar que o emprego de cada um dos conceitos verificados neste tópico depende da estratégia do empreendimento, não havendo um tipo que se sobressaia aos outros. Todos possuem aspectos positivos e negativos, os quais devem ser analisados pelo GF e empregados no momento oportuno, avaliando sempre os critérios de custos, disponibilidade física das instalações, segurança e satisfação do cliente, ao longo da vida útil do empreendimento.

Nesta fase de operação, há de se levar em conta a necessidade de renovações periódicas em suas instalações, conforme vimos na figura 3 deste tópico.

Gomes (2014) ressalta que uma característica importante da hotelaria é a necessidade de investimentos frequentes na modernização de instalações e na manutenção de infraestrutura, como forma de manter ou expandir a participação de

mercado. Os equipamentos e a decoração dos interiores, por exemplo, costumam ser renovados de três a sete anos. Estima-se que a cada dez anos o empreendimento tenha de ser remodelado em 50% para se reposicionar no mercado. Na hotelaria, as intervenções para atualização são uma constante, uma parte do negócio, incorporando-se na cultura hoteleira e no planejamento estratégico.

### 3. EMPREENDIMENTO OBJETO DE ESTUDO

Iremos avaliar as instalações e serviços de um Complexo Hoteleiro localizado na Zona Hoteleira de Cancun.

Segundo os critérios de classificação utilizados pela STR, apresentados no capítulo 02 deste material, podemos classificar o empreendimento conforme tabela a seguir:

**Tabela 7. Classificação do empreendimento segundo critérios STR**

Critérios	Complexo Hoteleiro
Quantidade de Quartos	Acima de 500
Localização	Resort
Classe	Luxury (*)
Tipo	All Inclusive

Fonte: do Autor

(\*) Os valores das diárias, praticados no período de hospedagem no empreendimento, variava de a US\$ 243,36 a US\$ 412,74, conforme tabela a seguir, disponível no site oficial do empreendimento.

**Tabela 8. Valores das diárias em dólares americanos (US\$)**

Suítes disponíveis	US\$
Sunset view no refund	243,36
Sunset view refund	246,01
Ocean view	272,69
Family suite	412,74

Fonte: website do Complexo Hoteleiro

#### 3.1. O Complexo Hoteleiro

É composto por dois hotéis para famílias e casais: o Complexo Hoteleiro All Inclusive & Spa (Complexo Hoteleiro) e o Grand Complexo Hoteleiro All Inclusive & Spa (Grand Complexo Hoteleiro). Juntos, oferecem mais de mil quartos, além de opções de lazer e restaurantes.

Aproximadamente 640 funcionários compõem a estrutura de atendimento do Complexo, atuando em 16 grandes departamentos conforme segue:

**Figura 7. Departamentos do Complexo Hoteleiro**



Disponível no website do Complexo Hoteleiro

Seu organograma está estruturado da seguinte maneira:

**Figura 8. Organograma do Complexo Hoteleiro**



Ref - Website do Complexo Hoteleiro

Principais características:

Sistema All Inclusive – inclui todas as refeições, como café da manhã, almoço, jantar, lanches e petiscos, além de bebidas alcóolicas e não alcóolicas nos restaurantes e bares.

Acomodações – os amplos apartamentos oferecem camas bastante confortáveis, têm ferro e tábua de passar roupa, ar condicionado, frigobar abastecido, TV a cabo,

telefone, secador de cabelo, cofre e banheira de hidromassagem, varandas com vista para o mar e para a lagoa Nichupté.

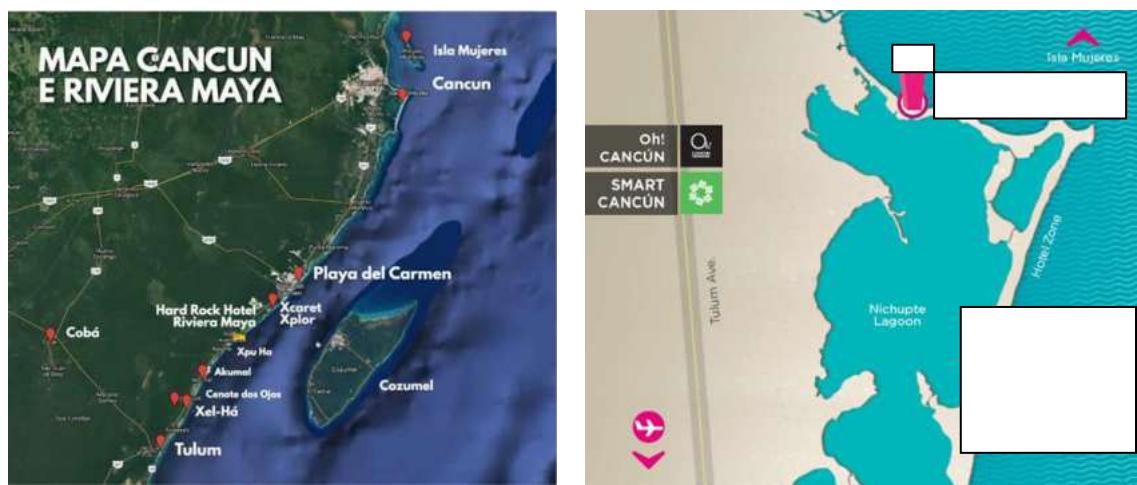
Gastronomia – o complexo conta com quatorze restaurantes, que oferecem de culinária mexicana à asiática. Hóspedes do Complexo Hoteleiro têm acesso a oito destes restaurantes. Já quem está hospedado no Grand Complexo Hoteleiro tem acesso livre a todos os restaurantes do complexo, que ainda oferece onze bares com todos os tipos de bebidas. Os clientes do Complexo Hoteleiro consomem apenas em seis dos onze bares do complexo, enquanto que os hóspedes do Grand Complexo Hoteleiro têm direito a consumir bebidas e petiscos em todos os bares do complexo.

Lazer – o complexo tem três piscinas, sendo uma infantil, uma compartilhada por todos os hóspedes e uma exclusiva para os clientes do Grand Complexo Hoteleiro. Com recreação diária, o clube infantil é um dos maiores da região. Outras opções de lazer são a academia, a quadra poliesportiva, a marina com pedalinhos, caiaques e pranchas de surfe, a animação diária na piscina, as atividades noturnas e a música nos bares. O hotel também tem quadras de tênis, mas sua utilização é paga à parte e exige reserva.

Serviços – o complexo tem um spa com muitos tratamentos estéticos e terapias relaxantes, além de um completo salão de beleza. São espaços perfeitos para cuidar da beleza e da saúde. Os serviços do spa e do salão de beleza não estão incluídos nas diárias. Também, são pagos à parte, o cofre, as chamadas telefônicas e o *wi-fi*, disponível em todos os ambientes do complexo.

Em resumo, os hóspedes do Grand Complexo Hoteleiro podem utilizar livremente toda a infraestrutura do complexo e consumir comidas e bebidas à vontade em todos os seus restaurantes e bares. Já os hóspedes do Complexo Hoteleiro têm acesso apenas às facilidades e restaurantes do próprio hotel. A seguir, localização, facilidades e serviços que o complexo dispõe a seus hóspedes.

**Figura 9. Localização do Complexo Hoteleiro**



Disponível no website do Complexo Hoteleiro

**Figura 10. Vista do Complexo Hoteleiro**



Acervo pessoal do autor

A tabela 6 apresenta um resumo das facilidades disponíveis aos hóspedes em geral.

**Tabela 9. Facilidades disponíveis**

Facilidades	Grand Complexo Hoteleiro	Complexo Hoteleiro	Observações
Restaurantes	14	8	8 compartilhados 6 exclusivos clientes Grand
Bares	11	6	6 compartilhados 5 exclusivos clientes Grand
Concierge	Incluso	Incluso	-
Piscinas	2	1	-
Piscina infantil	1	1	Compartilhada
Clube privativo na praia	Disponível	Disponível	Cobrado à parte
Atividades aquáticas	Incluso	Incluso	-
Academia de ginástica	Incluso	Incluso	-
Yoga, zumba e pilates	Incluso	Incluso	-
Quadra poliesportiva	Incluso	Incluso	Necessário reserva
Passeio ciclístico	Incluso	Incluso	-
Spa	Disponível	Disponível	Cobrado à parte
Salão de beleza	Disponível	Disponível	Cobrado à parte
Sauna	Disponível	Disponível	Cobrado à parte
Área para crianças	Incluso	Incluso	-
Entretenimentos	Incluso	Incluso	-
Salas de conferência	Disponível	Disponível	Sob reserva

Facilidades	Grand Complexo Hoteleiro	Complexo Hoteleiro	Observações
Locação de auto	Disponível	Disponível	Cobrado à parte
Boutique Shop	Disponível	Disponível	Cobrado à parte
Recepção 24 horas	Incluso	Incluso	-
Casa de câmbio	Incluso	Incluso	-
Equipe multilíngue	Incluso	Incluso	-
Segurança	Incluso	Incluso	-
Estacionamento	Incluso	Incluso	-
Carregador de bagagem	Incluso	Incluso	-
Atendimento médico	Disponível	Disponível	Cobrado à parte
Agência de viagens	Disponível	Disponível	Cobrado à parte
Lavanderia	Disponível	Disponível	Cobrado à parte
Serviço de babá	Disponível	Disponível	Cobrado à parte
Caixas eletrônicos	Disponível	Disponível	-

Fonte: website do Complexo Hoteleiro

Clientes do Grand Complexo Hoteleiro são classificados em dois grupos, conforme segue:

**Grand** – hóspedes que estão acomodados nas instalações com vista à Lagoa Nichupté.

**Grand Ocean** – hóspedes que estão acomodados nas instalações com vista ao mar.

Para esses hóspedes, são ofertadas as seguintes comodidades nos quartos:

**Tabela 10. Comodidades de quarto disponíveis aos hóspedes Grand Complexo Hoteleiro**

Comodidades no quarto	Grand	Grand Ocean	Observações
Horário flexível de checkout	Indisponível	Incluso (*)	(*) Mediante disponibilidade
Kit boas vindas	Indisponível	Incluso	-
Roupões e pantufas	Indisponível	Incluso	-
Wi-fi	Disponível (*)	Incluso (**)	(*) Cobrado à parte (**) Até dois equipamentos
Serviço de quarto, 24 horas	Disponível (*)	Incluso	(*) Cobrado à parte
01 cama king size ou 02 camas de casal	Incluso	Incluso	-
Toalhas de praia e produtos de banho	Incluso	Incluso	-
Portas USB	Incluso	Incluso	-
Tábua e ferro de passar roupa	Incluso	Incluso	-
TV a cabo com tela plana	Incluso	Incluso	-
Ar condicionado	Incluso	Incluso	-
Secador de cabelo	Incluso	Incluso	-
Console para Ipod e rádio relógio	Incluso	Incluso	-
Cafeteira	Incluso	Incluso	-
Minibar abastecido diariamente	Incluso	Incluso	-
Cofre	Disponível (*)	Disponível (*)	(*) Cobrado à parte

Fonte: website do Complexo Hoteleiro

### **3.2. Avaliação da experiência de hospedagem**

Ficamos hospedados no Grand Complexo Hoteleiro All Inclusive & Spa no período de 12 a 26 de março de 2019, em suíte com vista para a Lagoa Nichupté (categoria Grand). As avaliações que serão apresentadas ao longo deste tópico referem-se, portanto, à experiência de hospedagem do autor nesse empreendimento no período citado.

Com base na teoria apresentada no capítulo 02, daremos início à avaliação dos itens considerados essenciais que configuram o que chamamos “Momento da Verdade” com o usuário/hóspede, a saber:

- Recepção;
- *Check-in*;
- Quartos e *wi-fi*.

#### **3.2.1. Recepção**

O empreendimento oferece serviço de traslado a todos seus hóspedes nos trajetos aeroporto-hotel / hotel-aeroporto.

Para tanto, são utilizadas vans identificadas com o logotipo do resort, que ficam estacionadas à espera de seus clientes, em local estratégico, na saída principal do Aeroporto Internacional de Cancun – Cancun International Airport (CUN).

Os motoristas que prestam esse serviço são bilíngues, com opção de atendimento na língua inglesa e espanhola.

Os veículos são novos, limpos, bem conservados, dotados de ar condicionado e som ambiente.

#### **3.2.2. *Check-in***

O *check-in* é rápido e sem muita burocracia. Os hóspedes recebem uma explanação rápida sobre as chaves do quarto, todas em forma de cartão magnético; informações dos serviços disponíveis e horários de funcionamento das atrações.

Os atendentes são todos multilíngues e há ajuda de carregadores de bagagens.

### 3.2.3. Quartos

Equipados com duas camas duplas, toalhas em quantidade suficiente, produtos de banho, ferro e passadeira, TV a cabo com tela plana, ar condicionado, secador de cabelos, banheira de hidromassagem, frigobar abastecido regularmente e cafeteira. São cobrados a parte: cofre e telefone.

Os quartos cumprem bem sua função. São espaçosos e oferecem um bom nível de conforto. São dotados de cortinas “blackout” e possuem um bom isolamento acústico. Os armários são amplos e arejados, há um sofá para descanso, uma mesa e cadeiras para refeições rápidas. O quarto oferece um bom controle de luminosidade através de spots instalados no forro e abajures estrategicamente posicionados.

Também conta com frigobar abastecido com água, refrigerantes, sucos e cervejas a qualquer hora do dia. Além do frigobar, os quartos são equipados com cafeteira para que o próprio hóspede prepare seu café quando bem quiser, a seu gosto.

O banheiro é dotado de pia com cuba dupla, vaso sanitário com caixa acoplada e disponibiliza um espelho para maquiagem. A ducha apresenta uma boa pressão de água, sendo a regulagem de temperatura através dos misturadores manuais de água quente e fria.

Há opção de troca de toalhas uma vez ao dia, na arrumação dos quartos. Hóspedes do Grand Ocean têm direito à roupão e pantufas. Hóspedes do Grand possuem a disponibilidade do serviço; porém, é cobrada uma taxa de conveniência.

As camareiras limpam e arrumam os quartos diariamente, o hotel oferece serviço de quarto dia e noite. No entanto, refeições servidas no quarto estão disponíveis apenas aos hóspedes do Grand Ocean, com cardápio limitado durante a madrugada. Demais hóspedes que optarem por pedirem algum prato no quarto, deverão pagar uma taxa extra.

#### 3.2.3.1. *Wi-fi*

Possuem acesso à rede *wi-fi* do hotel, sem custos adicionais, apenas hóspedes do Grand Complexo Hoteleiro com vista ao Oceano – Grand Ocean. Para os demais hóspedes, são oferecidos pacotes diversos, com a opção de contratação por período de cinco dias, a US\$ 45 para um aparelho, ou US\$ 30 pelo mesmo período por aparelho, para dois aparelhos ou mais. Há pacotes diários, por hora, e outros disponíveis.

Na tabela 9, a seguir, avaliação do autor quanto aos itens Recepção, *Check In*, *Wi-Fi* e Quartos.

**Tabela 11. Avaliação dos itens Recepção, *Check In*, *Wi-Fi* e Quartos**

N	Serviço	Itens Avaliados	Peso				
			4	3	2	1	0
			Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	N/A
1	Traslado até o hotel	Serviço disponível a todos os hóspedes	x				
2	Traslado até o hotel	Conservação dos veículos		x			
3	Traslado até o hotel	Motorista bilíngue	x				
4	<i>Check in</i>	Rápido, com explanação sobre o funcionamento e horários dos serviços disponíveis	x				
5	<i>Check in</i>	Funcionários multilíngue	x				
6	<i>Wi-fi</i>	Disponíveis somente hóspedes Grand Ocean - demais cobrado a parte			x		
7	Quartos	Cartão magnético	x				
8	Quartos	Amplos e confortáveis	x				
9	Quartos	Varanda vista ao mar - somente hóspedes Grand Ocean	x				
10	Quartos	Duas camas duplas ou 01 king size	x				
11	Quartos	TV a cabo com tela plana	x				
12	Quartos	Ar condicionado	x				
13	Quartos	Mesa e cadeiras para refeições rápidas	x				
14	Quartos	Sofá para descanso	x				
15	Quartos	Armários amplos e arejados	x				
16	Quartos	Controle de luminosidade - spots e cortinas blackouts	x				
17	Quartos	Isolamento acústico	x				
18	Quartos	Frigobar abastecido com bebidas diariamente	x				
19	Quartos	Cafeteira	x				

N	Serviço	Itens Avaliados	Peso				
			4	3	2	1	0
			Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	N/A
20	Quartos	Ferro de passar e passadeira		x			
21	Quartos	Cofre - cobrado a parte			x		
22	Quartos	Telefone - cobrado a parte			x		
23	Quartos	Refeições no quarto - apenas para clientes Grand Ocean - demais cobrado a parte		x			
24	Quartos	Serviço de quarto 24 horas		x			
25	Quartos	Arrumação dos quartos diariamente		x			
26	Banho	Produtos de banho	x				
27	Banho	Troca de toalhas diariamente		x			
28	Banho	Toalhas em quantidade suficiente		x			
29	Banho	Secador de cabelos		x			
30	Banho	Banheira de hidromassagem	x				
31	Banho	Roupão e pantufas - apenas clientes Grand Ocean			x		
32	Banho	Espelho para maquiagem		x			
33	Banho	Pias dotadas com duas cubas		x			
34	Banho	Vaso sanitário caixa acoplada		x			
35	Banho	Ducha com boa pressão de água		x			
<b>Pontuação Obtida</b>			<b>76</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Pontuação Obtida</b>			<b>120</b>				

Pontuação Máxima Possível (PMP) = 35 x 4 = 140	140
--	-----

Avaliação = (19 x 4 + 12 x 3 + 4 x 2) / 140 x 100	85,7%
---	-------

Classificação – Momento da Verdade	Bom
------------------------------------	-----

Fonte: do Autor

Conforme critérios definidos e itens avaliados, os serviços de Recepção, *Check In*, *Wi-Fi* e Quartos obtiveram classificação “Bom”, apesar de alguns itens avaliados como “Ruim” (*wi-fi*, cofre, telefone, roupão e pantufas). A justificativa da má avaliação destes itens se dá pela necessidade de pagamento de taxas adicionais ao valor da diárida para sua utilização.

Adiante, daremos sequência à avaliação dos demais serviços e instalações do empreendimento.

### 3.2.4. Restaurantes

Os restaurantes do complexo são amplos, com horários pré-estabelecidos para café da manhã, almoço e jantar. Pelo fato de termos ficado hospedados no Grand Complexo Hoteleiro, foi possível avaliar a qualidade de praticamente todos os bares e restaurantes disponíveis no complexo.

Todos os restaurantes são ambientados, possuem sistema à “la carte” e “self service”, com as mais variadas opções de pratos quentes, saladas, frutas e sobremesas, além dos tradicionais pratos típicos mexicanos. Bebidas são servidas à vontade, com exceção de vinhos, cobrados à parte.

Os atendentes se mostraram muitos solícitos e prestativos, e estimulam os clientes a fazer a avaliação das instalações dos restaurantes no sítio do TripAdvisor - [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) – onde são registradas as percepções dos serviços por parte dos hóspedes.

As pesquisas de satisfação são distribuídas aos hóspedes durante as refeições, onde são avaliados os seguintes quesitos:

- Variedade dos alimentos
- Sabor dos alimentos
- Qualidade dos alimentos
- Ambiente
- Limpeza
- Pães e sobremesas
- Experiência geral
- Serviços de bar

A escala de medição de satisfação utiliza figuras animadas, havendo espaço para comentários e sugestões, conforme imagem do formulário a seguir:

**Figura 11. Pesquisa de satisfação**

The image shows a survey form titled "Encuesta de Satisfacción" (Survey of Satisfaction) for "Palmas Desayuno" (Palms Breakfast). The form is in Spanish and English. It includes a section for meal type, a satisfaction scale, and a comments section. There is also a note about receiving a survey via email during the stay.

**Centro de Consumo:** Palmas Desayuno

Si tiene un momento, ¿podría darnos su opinión?  
Would you please take a moment to answer a few questions about your experience in the Restaurant?

Desayuno / Breakfast  Comida / Lunch  Cena / Dinner

Variedad de alimentos / Food variety  
Sabor de los alimentos/Food Flavor  
Calidad de los alimentos/Food quality  
Ambiente / Atmosphere  
Servicio / Service  
Limpieza / Cleanliness  
Panes y postres / Breads and desserts  
Trato / Overall experience  
Servicio de bares/Bar service

Nombre / Name: \_\_\_\_\_  
Habitación / Room: \_\_\_\_\_  
Edad/ Age: \_\_\_\_\_  
País / Country: \_\_\_\_\_

Comentarios / Comments: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Durante su estadía se les hará llegar una encuesta via e-mail. ¡Nos encantaría conocer su opinión!  
During your stay at the hotel you'll receive a survey via e-mail. We'd love to hear your opinion!

Acervo pessoal do autor

Há três unidades temáticas desenvolvidas especialmente para crianças, com opções de “cardápios kids”. Muitos pratos são preparados fora do hotel, por meio de parcerias com fornecedores locais, o que estimula a economia da região.

Cada restaurante possui um responsável pela organização dos serviços e atendimento ao público em geral.

O hóspede é recepcionado na entrada do restaurante, onde são registrados seu nome e sobrenome, quantidade de pessoas e número do quarto. Os recepcionistas o dirigem até a mesa disponível. Vale ressaltar que, em nenhum momento, nos deparamos com mesas desarrumadas, faltando talheres, pratos ou algum outro item, mesmo com o grande número de pessoas, e em horários de pico.

### 3.2.4.1. Bares

Espalhados pelo complexo, os bares mais movimentados são aqueles localizados no entorno das piscinas. Oferecem um cardápio fixo de “cocktails”, cervejas, refrigerantes, hambúrgueres, batatas fritas, cachorros-quentes e outras tantas opções a seus hóspedes.

O bar dentro da piscina – “wet bar” - é bastante disputado, no entanto oferece apenas bebidas, não sendo permitido o consumo de alimentos em seu interior.

Há preocupação visível com o meio ambiente, na medida em que as bebidas são servidas em copos plásticos reutilizáveis, assim como os pratos. Em todo complexo, há “ilhas” para deixar utensílios ao término das refeições. Equipes se revezam na manutenção desses locais, de modo a evitar acúmulo de pratos e talheres, e os ataques de pássaros aos restos de alimentos e bebidas. Há coletores de lixo, com separação entre resíduos orgânicos e inorgânicos, em todo complexo.

**Figura 12. Consciência ambiental**



Acervo pessoal do autor

Além dos bares localizados ao entorno das piscinas, há também aqueles mais sofisticados, como os noturnos e os temáticos, com restrição de entrada para crianças.

### **3.2.4.2.Café**

Há duas unidades disponíveis em todo complexo – “Grand Coffe” e “Coffe”. Ambos fornecem bebidas à base de café, chocolates, quentes e frios, remetendo ao estilo “Starbucks”. Apenas hóspedes do Grand Complexo Hoteleiro consomem na unidade “Grand”.

Os dois cafés oferecem uma variedade interessante de bebidas, combinadas com licores e outras bebidas alcóolicas, com ambientes bastante agradáveis e confortáveis.

A seguir, classificação dos serviços de restaurantes, bares e cafés oferecidos pelo complexo, com base em nossa percepção como usuários dos serviços.

**Tabela 12. Avaliação dos restaurantes, bares e cafés**

N	Serviço	Itens Avaliados	Peso				
			4	3	2	1	0
			Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	N/A
1	Alimentos	Variedade	x				
2	Alimentos	Sabor		x			
3	Alimentos	Qualidade		x			
4	Alimentos	Quantidade	x				
5	Alimentos	Culinária Mexicana		x			
6	Alimentos	Saladas		x			
7	Alimentos	Frutas e Sobremesas	x				
8	Alimentos	Cardápio Kids	x				
9	Bebidas	Preparo	x				
10	Bebidas	Variedade	x				
11	Bebidas	Quantidade	x				
12	Bebidas	Qualidade		x			
13	Bebidas	Vinhos – cobrados a parte			x		
14	Estabelecimentos	Localização	x				
15	Estabelecimentos	Amplos	x				
16	Estabelecimentos	Ambiente / Decoração	x				
17	Estabelecimentos	Atendimento	x				
18	Estabelecimentos	Limpeza	x				
19	Estabelecimentos	Experiência	x				
20	Estabelecimentos	Serviço	x				
21	Estabelecimentos	Agilidade	x				
22	Estabelecimentos	Variedade	x				
23	Estabelecimentos	Quantidade	x				

N	Serviço	Itens Avaliados	Peso				
			4	3	2	1	0
			Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	N/A
24	Estabelecimentos	Horário Funcionamento			x		
25	Estabelecimentos	La Carte / Self Service	x				
26	Estabelecimentos	Pesquisas de satisfação com hóspedes	x				
27	Social	Fomento à economia local	x				
28	Ambiental	Utensílios reutilizáveis nos bares das piscinas	x				
<b>Pontuação Obtida</b>			<b>84</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Pontuação Obtida</b>			<b>103</b>				

Pontuação Máxima Possível (MP) = 28 x 4 = 112	112
---	-----

Avaliação = $(21 \times 4 + 5 \times 3 + 2 \times 2) / 112 \times 100$	92,0%
--	-------

Classificação	Bom
---------------	-----

Fonte: do Autor

Os serviços e produtos dos restaurantes, bares e cafés obtiveram classificação de qualidade “Bom”, não atingindo o mínimo para excelência pelo fato de não funcionarem durante a madrugada e pela cobrança de taxa extra para consumo de vinhos.

### 3.2.5. Lazer na praia

O mar calmo, limpo e de águas transparentes, com areia branca e fina, é o principal atrativo de lazer aos hóspedes do resort.

Protegido por seguranças e salva-vidas, o hotel disponibiliza a seus clientes diversas espreguiçadeiras espalhadas pela areia, bangalôs em área reservada para adultos - área vip (“very important person”) - ponto de apoio para distribuição de toalhas, redes de descanso montadas dentro do mar, caiaques, estrutura de redes para prática de vôlei e futebol de areia, espaço para massagem e relaxamento, além de monitores para recreação em geral.

A área vip conta com o suporte de atendentes, que providenciam os desejos dos hóspedes voltados à alimentação e bebidas em geral.

Bares estão estrategicamente posicionados próximos à areia da praia para ofertar maior comodidade a seus hóspedes, assim como duchas e lava-pés.

Equipes de limpeza cuidam da retirada de detritos da areia da praia, recolhimento de algas, folhas e outros.

**Tabela 13. Avaliação dos serviços ofertados na areia da praia**

N	Serviço	Itens Avaliados	Peso				
			4	3	2	1	0
			Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	N/A
1	Lazer na praia	Seguranças	x				
2	Lazer na praia	Salva-vidas	x				
3	Lazer na praia	Espreguiçadeiras	x				
4	Lazer na praia	Bangalôs	x				
5	Lazer na praia	Redes de descanso no mar	x				
6	Lazer na praia	Distribuição de toalhas	x				
7	Lazer na praia	Prática de esportes	x				
8	Lazer na praia	Recreação e Monitores	x				
9	Lazer na praia	Massagem e relaxamento	x				
10	Lazer na praia	Proximidade com bares	x				
11	Lazer na praia	Área VIP	x				
12	Lazer na praia	Duchas e lava-pés	x				
13	Lazer na praia	Limpeza	x				
<b>Pontuação Obtida</b>			<b>52</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Pontuação Obtida</b>			<b>52</b>				

Pontuação Máxima Possível (MP) = 13 x 4 = 52	52
--	----

Avaliação = (13 x 4) / 52 x 100	100,0%
---------------------------------	--------

Classificação	Excelente
---------------	-----------

Fonte: do Autor

O lazer na praia de fato obteve classificação “Excelente”, apresentando-se como um dos grandes atrativos naturais não só do complexo hoteleiro, como de toda Cancun.

### 3.2.6. Lazer na piscina

O complexo conta com três piscinas, sendo uma infantil, uma compartilhada por todos os hóspedes e uma exclusiva para os clientes do Grand Complexo Hoteleiro.

As piscinas são monitoradas por salva-vidas durante todo horário de funcionamento, são dotadas de duchas e de grande quantidade de espreguiçadeiras.

Estão localizadas estrategicamente próximas ao mar, aos bares, áreas de recreação, restaurantes e vestiários. Também há pontos de apoio para fornecimento de toalhas aos seus hóspedes.

Em seu entorno, há uma área livre destinada à recreação em geral. Monitores animam o ambiente com músicas, gincanas e outras atividades de entretenimento, como aulas de dança e hidroginástica. Para quem queira, o hotel oferece serviço de fotografia, cobrado a parte. A piscina reservada aos hóspedes do Grand Complexo Hoteleiro possui borda infinita com vista ao mar. A reservada para crianças possui escorregadores, equipamentos para escaladas e monitores recreativos durante todo o período de funcionamento.

Na proximidade da piscina reservada para crianças, há restaurantes com “cardápio kids”, o espaço reservado para crianças – o “Kid Zone” – banheiros dotados de trocadores para bebês e uma máquina de sorvete de massa, fornecido à vontade a todos os hóspedes. Não há piscinas cobertas, nem aquecidas. Apesar do grande fluxo de hóspedes, a limpeza da água é impecável. Seu entorno é todo revestido com pisos antiderrapantes, há escadas para acesso ao interior, placas indicativas de profundidade e de proibição de mergulhos e, durante a noite, a iluminação artificial destaca sua presença em meio à paisagem.

**Tabela 14. Avaliação dos serviços ofertados na piscina**

N	Serviço	Itens Avaliados	Peso				
			4	3	2	1	0
			Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	N/A
1	Lazer na piscina	Piscina infantil	x				
2	Lazer na piscina	Equipamentos de recreação	x				
3	Lazer na piscina	Salva-vidas	x				
4	Lazer na piscina	Duchas e lava-pés	x				
5	Lazer na piscina	Espreguiçadeiras	x				
6	Lazer na piscina	Localização	x				
7	Lazer na piscina	Monitores	x				
8	Lazer na piscina	Gincanas	x				
9	Lazer na piscina	Hidroginástica	x				
10	Lazer na piscina	Vestiários dotados de trocadores para bebês	x				
11	Lazer na piscina	Distribuição de toalhas	x				
12	Lazer na piscina	Borda infinita com vista ao mar - exclusivo aos hóspedes do Grand Complexo Hoteleiro	x				
13	Lazer na piscina	Piscinas cobertas e aquecidas				x	
14	Lazer na piscina	Segurança e acessibilidade	x				
15	Lazer na piscina	Limpeza e tratamento d'água	x				
16	Lazer na piscina	Iluminação decorativa	x				
17	Lazer na piscina	Fotos		x			
18	Lazer na piscina	Distribuição de sorvetes	x				
19	Lazer na piscina	Placas orientativas - profundidade e proibição de mergulho	x				
<b>Pontuação Obtida</b>			<b>68</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>72</b>							

Pontuação Máxima Possível (MP) = 19 x 4 = 76

76

Avaliação = $(17 \times 4 + 1 \times 3 + 1 \times 1) / 76 \times 100$	94,7%
---	-------

Classificação	Bom
---------------	-----

Fonte: do Autor

A estrutura de piscinas poderia ser classificada como excelente caso houvesse piscinas cobertas e aquecidas. No entanto, ressaltamos que esse item não desabona a qualidade dos serviços existentes, conforme demonstrado na tabela 14.

### 3.2.7. Lazer para crianças – o *Kid Zone*

Um dos diferenciais do resort é a grande área de entretenimento para crianças, denominada Kid Zone. Neste espaço, são oferecidas diversas atrações, como piscinas, áreas de esguicho, escorregadores, fontes, trampolins de água, uma réplica em escala reduzida de um navio pirata. Há um restaurante com cardápio especialmente desenvolvido para crianças, além de atividades e entretenimentos diversos (palhaços, comediantes e dançarinos), área de videogames e uma variedade bastante interessante de brinquedos.

Há ainda mesas de jogos, salas de vídeo, mesas para atividades de desenho, pintura, recortes e outras. Há um ambiente repleto de utensílios de cozinha, como fogão, geladeira e panelas. Na área externa, cama elástica, casas de madeira e escorregadores complementam as atrações disponíveis.

As piscinas são projetadas com profundidade ideal para as crianças, evitando qualquer risco de afogamentos ou outros acidentes mais sérios. O mobiliário da piscina, como mesas, cadeiras e espreguiçadeiras, foi produzido na proporção das crianças, se tornando um atrativo a mais. Há tobogãs e chuveiros instalados nas piscinas e os banheiros possuem vasos sanitários e pias em escala reduzida.

Na entrada da atração, uma recepcionista anota os dados da criança, o responsável por ela e número do quarto. Não é permitida a saída de crianças desacompanhadas dos pais ou responsável. O local é monitorado por câmeras e há uma TV com as imagens ao vivo no *lounge* do hotel.

As atividades são supervisionadas por monitores contratados do próprio hotel durante todo período de funcionamento, das 9h00 às 22h00. O espaço não funciona no período de almoço, das 12h00 às 13h00 horas, não sendo permitida a permanência de

crianças neste horário, mesmo acompanhadas pelos pais. Crianças com idade abaixo de três anos devem ser supervisionadas pelos pais durante toda sua permanência no espaço.

**Tabela 15. Avaliação dos serviços do *Kid Zone***

N	Serviço	Itens Avaliados	Peso				
			4	3	2	1	0
			Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	N/A
1	Kid Zone	Instalações	x				
2	Kid Zone	Piscinas	x				
3	Kid Zone	Mobiliário	x				
4	Kid Zone	Monitores	x				
5	Kid Zone	Diversidade de jogos	x				
6	Kid Zone	Atividades Lúdicas	x				
7	Kid Zone	Variedade de brinquedos	x				
8	Kid Zone	Segurança	x				
9	Kid Zone	Alimentação	x				
10	Kid Zone	Horário de funcionamento	x				
11	Kid Zone	Banheiros adaptados	x				
<b>Pontuação Obtida</b>			<b>44</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>44</b>				

Pontuação Máxima Possível (MP) = 11 x 4 = 44	44
--	----

Avaliação = (11 x 4) / 44 x 100	100,0%
---------------------------------	--------

Classificação	Excelente
---------------	-----------

Fonte: do Autor

De fato, o espaço oferece uma ótima opção de lazer para crianças e adultos, não havendo nada que se apresente como ponto negativo neste espaço.

### 3.2.8. Navio Pirata

O hotel oferece ainda, como atrativo às crianças, um passeio de barco que tem todas as características de um navio pirata.

A atração está disponível aos hóspedes do hotel e é vendida separadamente para clientes externos. Acontece duas vezes ao dia, durante o horário de almoço e jantar.

No barco, atores fantasiados de piratas promovem a diversão dos usuários com apresentação de espetáculos de luta, brincadeiras e gincanas.

Durante o passeio, funcionários do hotel preparam e distribuem lanches e petiscos aos passageiros. Bebidas são servidas à vontade. Como sobremesa, oferecem sorvetes variados.

O passeio dura em torno de uma hora e meia, sendo possível visualizar toda costa hoteleira. Pelas características da embarcação e o propósito a que se destina, não oferece lugares confortáveis.

No interior do barco, fotógrafos registram momentos em família para posterior venda de fotos impressas em moldura especial.

**Tabela 16. Avaliação dos serviços do Navio Pirata**

N	Serviço	Itens Avaliados	Peso				
			4	3	2	1	0
			Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	N/A
1	Navio Pirata	Instalações		x			
2	Navio Pirata	Interação com o público		x			
3	Navio Pirata	Lanches e petiscos		x			
4	Navio Pirata	Bebidas		x			
5	Navio Pirata	Serviços de fotografia		x			
6	Navio Pirata	Atores		x			
7	Navio Pirata	Atmosfera		x			
8	Navio Pirata	Horários da atração		x			
<b>Pontuação Obtida</b>			<b>0</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>24</b>				

Pontuação Máxima Possível (MP) = 8 x 4 = 32	32
Avaliação = $(8 \times 3) / 32 \times 100$	75,0%
Classificação	Bom

Fonte: do Autor

### 3.2.9. Academia

O hotel oferece academia para seus hóspedes, cujo horário de funcionamento é das 7h00 às 20h00. Há uma variedade considerável de equipamentos, como esteiras, bicicletas ergométricas, aparelhos de musculação, levantamento de peso e outros.

Algumas regras de uso do espaço são estabelecidas, tais como:

- Não é permitido utilizar o espaço estando descalço ou usando sandálias, sendo obrigatório o uso de tênis.
- Não é permitido o uso de roupas de banho e/ou molhadas.
- Não é permitido acessar o espaço com bebidas alcoólicas.
- O hotel oferece assessoria de profissional habilitado desde que seja solicitado.
- Barras e pesos devem ser devidamente guardados ao término do uso.
- Toalhas devem ser depositadas em local específico após o uso.
- Não é permitido comer no interior das instalações.
- Não é permitido fumar no interior das instalações.

**Tabela 17. Avaliação dos serviços da Academia**

N	Serviço	Itens Avaliados	Peso				
			4	3	2	1	0
			Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	N/A
1	Academia	Instalações	x				
2	Academia	Quantidade de aparelhos	x				
3	Academia	Variedade de aparelhos	x				
4	Academia	Horário de funcionamento	x				
5	Academia	Regras claras e definidas	x				
6	Academia	Suporte técnico se necessário	x				
<b>Pontuação Obtida</b>			<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>24</b>							

Pontuação Máxima Possível (MP) = 6 x 4 = 24	24
Avaliação = (6 x 4) / 24 x 100	100%
Classificação	Excelente

Fonte: do Autor

### 3.2.10. Quadra poliesportiva

O hotel possui uma quadra poliesportiva para seus hóspedes, cujo horário de funcionamento é das 7h00 às 21h00. Possui regras definidas, conforme segue:

- Não é permitido o uso da quadra em dias de chuva ou com o piso molhado.
- Há necessidade de reserva do espaço e de equipamentos.
- Não é permitido o uso da quadra descalço ou portando sandálias.
- Obrigatório o uso de roupas e tênis para prática de esportes.
- Proibido fumar, entrar com alimentos e bebidas. Permitido apenas garrafas de água.
- Evitar mau uso dos equipamentos.
- Os jogadores devem se comportar de acordo com as normas de boa convivência.

- 15 minutos de tolerância em caso de atrasos.
- Uso máximo de 01 hora por reserva.

**Tabela 18. Avaliação dos serviços da quadra poliesportiva**

N	Serviço	Itens Avaliados	Peso				
			4	3	2	1	0
			Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	N/A
1	Quadra poliesportiva	Instalações	x				
2	Quadra poliesportiva	Horário de funcionamento	x				
3	Quadra poliesportiva	Regras claras e definidas	x				
<b>Pontuação Obtida</b>			12	0	0	0	0
			<b>12</b>				

Pontuação Máxima Possível (MP) = 3 x 4 = 12	12
Avaliação = (3 x 4) / 12 x 100	100,0%
Classificação	Excelente

Fonte: do Autor

### 3.2.11. *Boutique Shop*

Há duas lojas de conveniência instaladas dentro do hotel, oferecendo a mais variada gama de produtos, desde roupas de praia a insumos de higiene pessoal e adaptadores de tomadas. É possível comprar salgadinhos, artigos de praia e piscina e outros. O horário de funcionamento da boutique é das 08h00 às 20h00.

O único inconveniente é a necessidade de pagar em espécie – peso mexicano – ou cartão de crédito no momento da aquisição dos produtos, não sendo permitido lançar as despesas na conta do hotel.

**Tabela 19. Avaliação dos serviços da “boutique shop”**

N	Serviço	Itens Avaliados	Peso				
			4	3	2	1	0
			Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	N/A
1	Boutique Shop	Variedade de produtos	x				
2	Boutique Shop	Preço		x			
3	Boutique Shop	Horário de funcionamento		x			
4	Boutique Shop	Pagamento no ato da compra			x		
<b>Pontuação Obtida</b>			4	6	2	0	0
<b>12</b>							

Pontuação Máxima Possível (MP) = 4 x 4 = 16	16
---	----

Avaliação = (1 x 4 + 2 x 3 + 1 x 2) / 16 x 100	75,0%
--	-------

Classificação	Bom
---------------	-----

Fonte: do Autor

### 3.2.12. Spa e salão de beleza

O hotel conta com essas duas estruturas à disposição dos hóspedes. Os horários são bastante disputados, principalmente pelas mulheres. No espaço, são oferecidas massagens relaxantes e serviços de cabeleireiro, maquiagem, manicure, pedicure e sauna. Os serviços do spa e do salão de beleza são cobrados à parte.

Não foi possível fazer a avaliação dos serviços prestados devido ao fato de não termos utilizado esse pacote de serviços.

### 3.2.13. Locação de carros

O hotel oferece locação de carros. Possui uma frota no próprio hotel, à disposição dos hóspedes.

Apesar de não termos utilizado o serviço, consideramos a locação de carros uma boa opção para os hóspedes, pela comodidade de os carros estarem disponíveis no

próprio espaço do hotel. Os modelos são bem atrativos e os preços também estão de acordo com a média de mercado local.

### **3.2.14. Feira de artesanato**

Durante a noite, o hotel abre suas portas aos artesãos locais, que expõem e vendem seus produtos aos hóspedes, numa área livre próxima a uma das piscinas do resort. Ponto positivo para o hotel, que fomenta a economia local, dando possibilidade aos artesãos divulgarem e comercializarem seus produtos.

### **3.2.15. Agências de viagens**

O hotel disponibiliza locais de atendimento para agências de viagens em geral, de modo a facilitar a aquisição de pacotes de passeios pelos hóspedes. Há uma boa opção de agências, voltadas principalmente à nacionalidade dos viajantes.

### **3.2.16. Outros serviços**

O hotel oferece outros serviços, conforme segue:

- Sala de convenções
- Entretenimento – incluso
- Ponto de venda de *wi-fi*
- Caixas eletrônicos
- “Business Center” – incluso
- Passeios e atividades aquáticas – mediante pagamento adicional
- Serviço de fotografia – mediante pagamento adicional
- Degustação de tequila – incluso
- Ambulatório médico – mediante pagamento adicional
- Clube de vantagens para associados – mediante pagamento adicional
- Estacionamento

Neste ponto, encerramos a avaliação sobre os diversos pacotes de serviços a usuários ofertados pelo resort. De modo geral, o nível de satisfação dos serviços é bastante satisfatório, havendo poucos pontos negativos em relação ao todo.

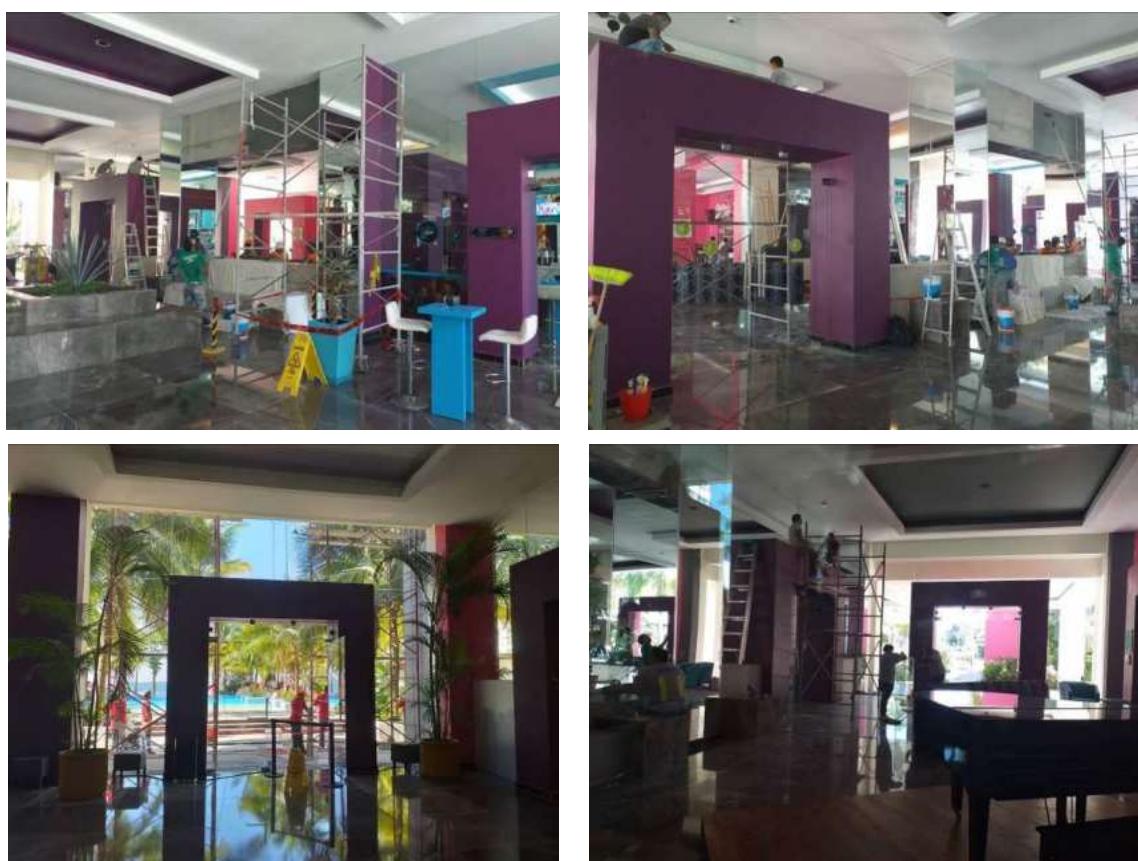
Na sequência, abordaremos as condições de manutenção e preservação do empreendimento.

### 3.2.17. Operação e Manutenção - O&M

Por se tratar de um complexo hoteleiro, cujo apelo se dá pelo atrativo à família, sobretudo às crianças, foram verificadas, do ponto de vista do usuário das instalações, algumas ações bastante preocupantes, que colocam em risco a integridade dos hóspedes, às quais são responsabilidade direta do GF. Exemplificamos:

O lounge principal do hotel encontrava-se em reforma, havendo várias atividades em andamento, como pintura, ajustes em forro, espelhos e portas de vidros, conforme imagens abaixo.

**Figura 13. Reforma no Lounge principal do Hotel**



Acervo pessoal do autor

Nesse cenário, foram verificadas várias irregularidades:

#### Horário de atuação

É inconcebível, em um complexo hoteleiro, uma atividade deste porte realizada em pleno dia, sem um isolamento adequado do espaço. No mínimo, o GF responsável deveria restringir o horário de atuação ao período noturno, com o devido isolamento

acústico para evitar incômodo aos hóspedes, principalmente aqueles localizados em andar logo acima do térreo.

### **Isolamento e identificação da área**

Isolamento feito com fitas, utilizando, inclusive, móveis do próprio *lounge* como barreira física. O espaço deveria estar confinado com uso de divisórias navais ou *drywall*. A identificação do local de obra era bastante precária, limitando-se ao uso de uma placa sinalizadora de piso escorregadio.

### **Falta de Equipamentos de Proteção Coletiva e Individual – EPC e EPI**

Pelas imagens, é possível notar que nenhum funcionário está utilizando cinto de segurança, capacete, botas, luvas e outros equipamentos básicos de proteção. O andaime encontra-se sem nenhum ponto de ancoragem, e o acesso ao pórtico existente acima das portas se dá por escadas apoiadas sobre mureta existente, não oferecendo segurança ideal ao funcionário que está trabalhando em altura. Há dois funcionários carregando uma peça de vidro, sem nenhum EPI, isolamento de área ou qualquer outra medida para prevenção de acidentes.

### **Falta de proteção de piso e mobiliário em geral**

Nota-se também a proteção do piso e demais equipamentos do *lounge* improvisados com panos, apenas nas áreas onde há funcionários executando serviços de pintura. No mais, não se percebeu proteção contra riscos, poeira e cheiro de tinta.

### **Falta de fiscalização e responsável técnico**

Em nenhum momento encontramos funcionários do hotel ou o responsável pelos executores na coordenação e gerenciamento das atividades. Pelas imagens apresentadas, é possível verificar a grande quantidade de materiais espalhados pelo piso. Há latas de tinta, carrinho de limpeza, mochilas e outros.

### **Falta de comunicação aos clientes**

Em nenhum momento os clientes foram notificados, esclarecidos ou orientados quanto às precauções necessárias sobre as obras em andamento. O acesso às piscinas pelo *lounge* principal também estava em obras, conforme imagens a seguir:

**Figura 14. Reforma na área externa**



Acervo pessoal do autor

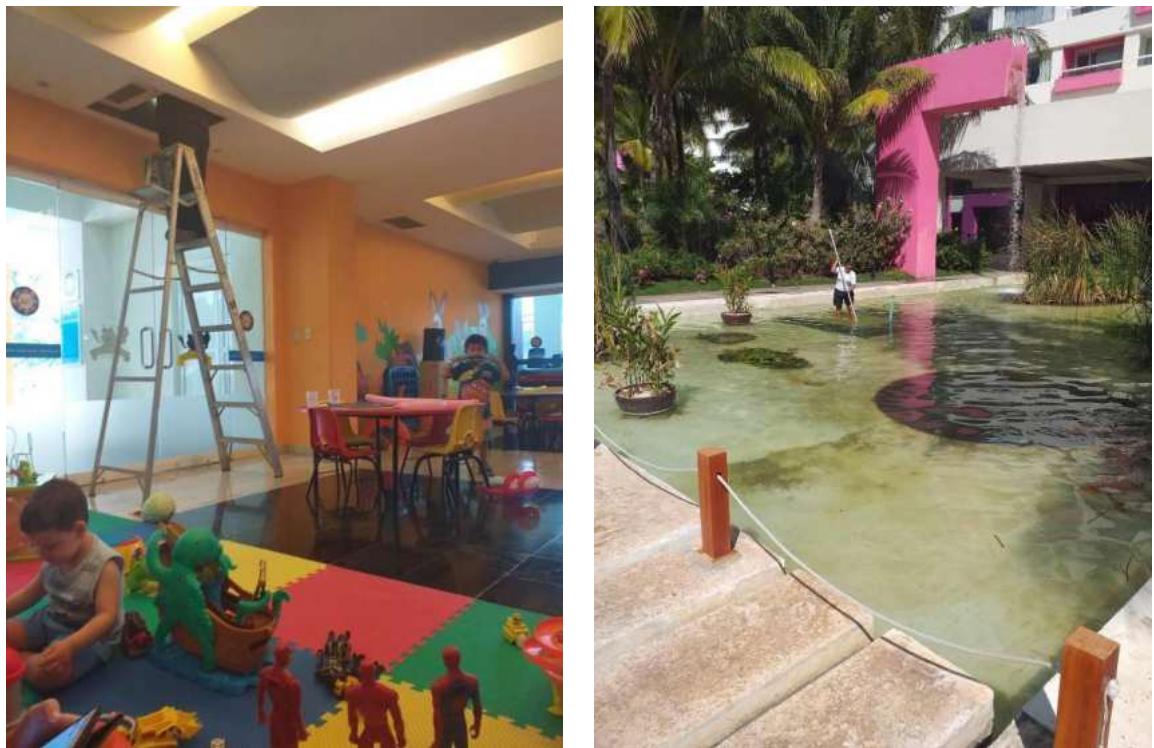
Nesta situação, alguns funcionários encontram-se com EPI's, outros não, e todas as irregularidades apontadas na reforma do *lounge* se repetem. Novamente, não se nota fiscalização do GF ou do responsável técnico da obra.

Nesse cenário, pudemos constatar a falta de procedimentos básicos no gerenciamento de obras e manutenção em geral, principalmente no que diz respeito à segurança do trabalhador e dos hóspedes, ausência sentida em todos os segmentos da manutenção.

Nas imagens a seguir, podemos observar alguns exemplos de funcionários realizando tarefas simples, sem atentar à normas de segurança básicas.

**Figura 15. Funcionários sem EPI's em situação de risco**

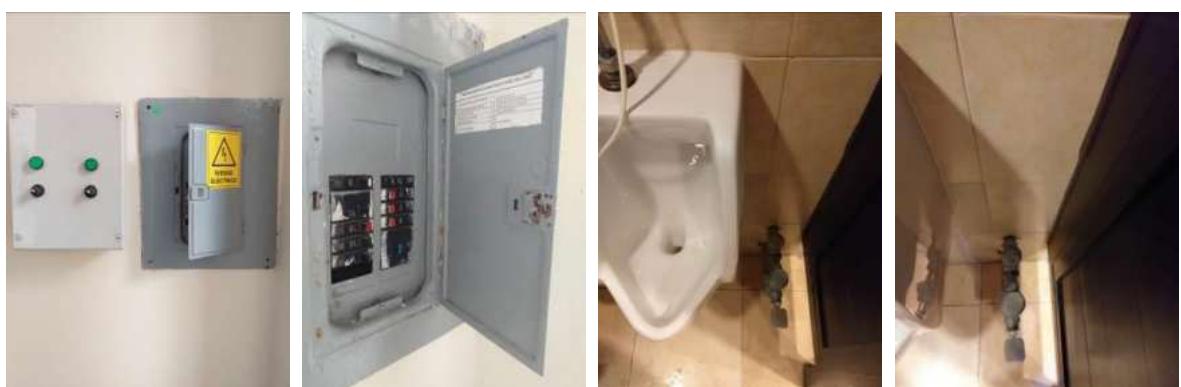




Acervo pessoal do autor

Foi constatado que as instalações elétricas e hidráulicas do hotel possuem idade avançada. Os quadros elétricos aparentam estar fora das normas recomendadas e, alguns aparelhos sanitários, como mictórios, possuem pedaleiras para acionamento de descargas.

**Figura 16. Instalações elétricas e hidráulicas**



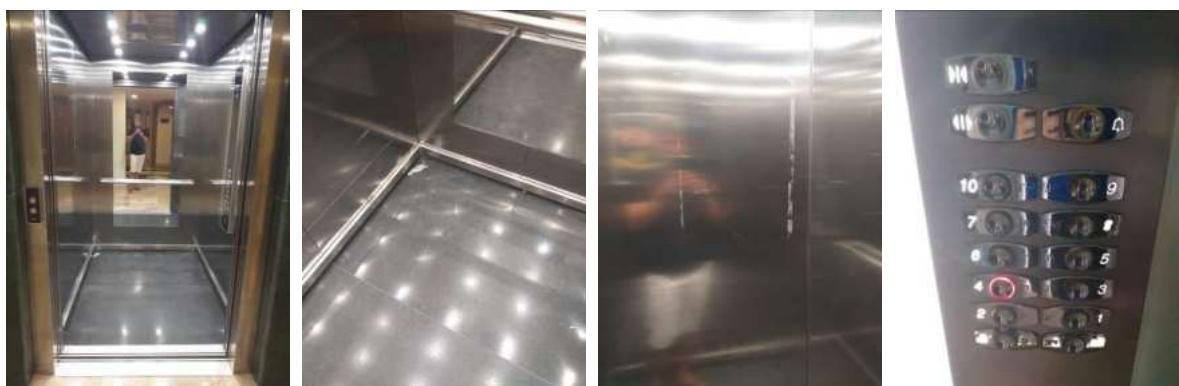
Acervo pessoal do autor

Quanto aos elevadores que atendiam ao complexo também foram notados problemas de desempenho. Do ponto de vista do usuário, os equipamentos apresentavam-se constantemente indisponíveis ao uso dos hóspedes e, ao longo de nossa

estadia, não foi encontrado nenhum técnico residente. Diariamente, pelo menos um dos equipamentos apresentou problemas de operação, sendo necessário seu desligamento. O alto fluxo de passageiros contribuiu para essa situação, mas percebeu-se uma falta de zelo na conservação dos elevadores, detectada nas cabines riscadas, lâmpadas queimadas, botoeiras danificadas e outros problemas de funcionamento.

Nas imagens a seguir é possível verificar os problemas na conservação destes equipamentos.

**Figura 17. Conservação e manutenção dos elevadores**



Acervo pessoal do autor

Os equipamentos de ar condicionado que atendiam ao hotel funcionaram de forma bastante satisfatória, apesar de encontrarmos evidências de falta de manutenção em alguns locais, tais como manchas em forro na região dos difusores, um alerta para possíveis vazamentos.

Os equipamentos eram os mais variados. Nas fotos a seguir, aparecem os controladores da Carrier e Honeywell, e o “chiller” da York.

**Figura 18. Controladores Carrier e Honeywell e chillers York**





Acervo pessoal do autor

**Figura 19. Manchas no forro na região dos difusores de ar condicionado**



Acervo pessoal do autor

Quanto ao sistema de prevenção e combate a incêndio, todos os quartos, corredores, restaurantes e áreas comuns eram dotadas de detectores de fumaça, extintores, hidrantes e “sprinklers”. Também houve registro de recalque na entrada principal do hotel para atuação do Corpo de Bombeiros em eventual sinistro e falta de água, além de placas espalhadas pelo hotel com recomendações em caso de incêndio. As fichas de manutenção dos extintores também estavam atualizadas.

Figura 20. Equipamentos de prevenção e combate a incêndios



Acervo pessoal do autor

Referente aos serviços de limpeza e conservação, o único ponto negativo foi a falta de local adequado para armazenar os equipamentos. Observamos alguns carrinhos de apoio estacionados nos corredores de circulação do hotel.

**Figura 21. Operação de Limpeza e Conservação**



Acervo pessoal do autor

Em relação à manutenção e operação do empreendimento, pudemos notar algumas falhas graves dos serviços em andamento, e essa percepção está registrada na tabulação dos itens listados na tabela a seguir.

**Tabela 20. Avaliação da Manutenção e Operação do empreendimento**

N	Serviço	Itens Avaliados	Peso				
			4	3	2	1	0
			Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	N/A
1	Manutenção Predial	Normas e procedimentos				x	
2	Manutenção Predial	Fiscalização / Gerenciamento				x	
3	Manutenção Predial	Segurança do Trabalho				x	
4	Manutenção Predial	Equipamentos de Proteção				x	
5	Manutenção Predial	Identificação Funcionários				x	
6	Manutenção Predial	Uso de Uniforme				x	
7	Manutenção Predial	Horário de Atuação				x	
8	Manutenção Predial	Isolamento de áreas				x	
9	Manutenção Predial	Plano de Comunicação				x	

N	Serviço	Itens Avaliados	Peso				
			4	3	2	1	0
			Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	N/A
10	Instalações	Elétrica			x		
11	Instalações	Hidráulica			x		
12	Instalações	Ar condicionado		x			
13	Instalações	Elevadores				x	
14	Combate e Prevenção à Incêndios	Detektore de Fumaça		x			
15	Combate e Prevenção à Incêndios	Sprinklers		x			
16	Combate e Prevenção à Incêndios	Extintores		x			
17	Combate e Prevenção à Incêndios	Válvula de Recalque para situações de emergência		x			
18	Combate e Prevenção à Incêndios	Plano de emergência		x			
19	Limpeza e Conservação	Áreas internas		x			
20	Limpeza e Conservação	Áreas externas		x			
21	Limpeza e Conservação	Banheiros de uso geral		x			
22	Limpeza e Conservação	Equipamentos		x			
23	Limpeza e Conservação	Guarda de equipamentos			x		
24	Limpeza e Conservação	Uniforme		x			
25	Limpeza e Conservação	Identificação Funcionários		x			
<b>Pontuação Obtida</b>			<b>0</b>	<b>36</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
<b>52</b>							

Pontuação Máxima Possível (MP) = 25 x 4 = 100	100
---	-----

Avaliação = (12 x 3) + (3 x 2) + (10 x 1) / 100 x 100	52,0%
---	-------

Classificação	Ruim
---------------	------

Fonte: do Autor

## 4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados apresentados neste capítulo estão pautados pelas avaliações qualitativas abordadas no capítulo 3 deste estudo, as quais foram obtidas através do método de definição de conceitos de classificação dos serviços prestados, devidamente apresentado na tabela 1, no tópico Metodologia.

### 4.1. Prestação de serviços aos usuários

Referente à prestação de serviços aos usuários, foram listados 24 diferentes tipos de serviços disponíveis aos hóspedes do estabelecimento objeto de estudo. Desses 24, foi possível fazer a análise de 09 pacotes de serviços, totalizando 127 itens avaliados.

Compilando essas informações, temos o seguinte cenário:

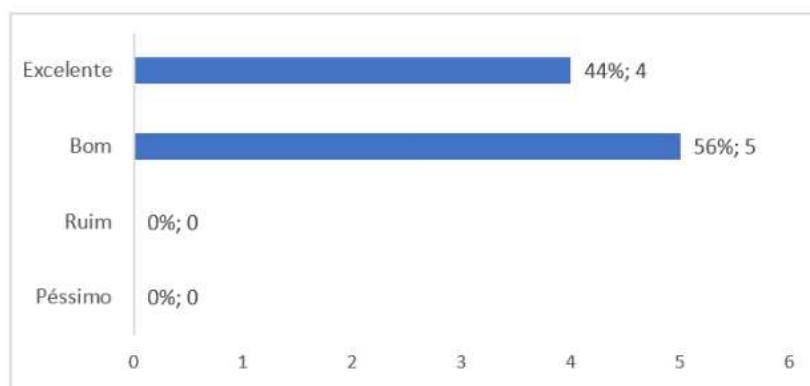
**Tabela 21. Serviços avaliados pelo autor no quesito prestação de serviços**

N	Serviços avaliados	Total de Itens avaliados	Pontuação Máxima Possível	Pontuação Obtida	Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	Avaliação	Classificação
1	Recepção, check-in e quartos	35	140	120	76	36	8	0	85,7%	Bom
2	Restaurantes	28	112	103	84	15	4	0	92,0%	Bom
3	Lazer na praia	13	52	52	52	0	0	0	100,0%	Excelente
4	Lazer na piscina	19	76	72	68	3	0	1	94,7%	Bom
5	Lazer para crianças <i>Kid Zone</i>	11	44	44	44	0	0	0	100,0%	Excelente
6	Navio Pirata	8	32	24	0	24	0	0	75,0%	Bom
7	Academia	6	24	24	24	0	0	0	100,0%	Excelente
8	Quadra poliesportiva	3	12	12	12	0	0	0	100,0%	Excelente
9	Boutique Shop	4	16	12	4	6	2	0	75,0%	Bom
<b>Total Geral</b>		<b>127</b>	<b>508</b>	<b>463</b>	<b>364</b>	<b>84</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>91,1%</b>	<b>Bom</b>

Pontuação Máxima Possível (MP)	508	Avaliação = 463 / 508 x 100	91,1%
Classificação		Bom	

Fonte: do Autor

**Gráfico 4. Avaliação geral dos serviços aos usuários prestados pelo estabelecimento**



Fonte: do Autor

Estes números fornecem algumas informações importantes:

A classificação geral dos serviços aos usuários avaliados obteve conceito “Bom”, com 91,1% de aprovação, atingindo 463 pontos dos 508 previstos.

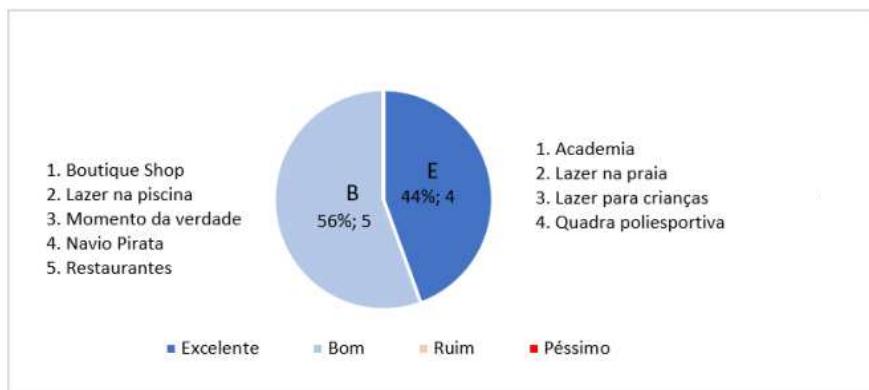
Vale ressaltar que 44% destes serviços avaliados obtiveram classificação “Excelente” e 56% obtiveram classificação “Bom”. Nenhum destes serviços avaliados receberam classificação “Ruim” ou “Péssimo”.

**Tabela 22. Serviços ofertados aos hóspedes avaliados pelo autor - consolidado**

Serviço	Classificação
Academia	Excelente
Lazer na praia	Excelente
Lazer para crianças <i>Kid Zone</i>	Excelente
Quadra poliesportiva	Excelente
Boutique Shop	Bom
Lazer na piscina	Bom
Recepção, check-in e quartos	Bom
Navio Pirata	Bom
Restaurantes	Bom

Fonte: do Autor

**Gráfico 5. Serviços ofertados aos hóspedes avaliados pelo autor - consolidado**



Fonte: do Autor

Do total de itens avaliados (127), apenas 01 obteve classificação “Péssimo” (falta de piscina aquecida) e 14 itens classificados como “Ruim”. Apesar de ser um ponto de atenção importante ao empreendimento, não comprometeu a avaliação geral dos serviços aos usuários.

Nota-se ainda que, devido a não utilização da totalidade de serviços disponíveis, deixaram de ser avaliados outros quinze pacotes de serviços, conforme segue.

**Tabela 23. Serviços não avaliados no quesito prestação de serviços**

N	Itens não avaliados	Pontuação Obtida	Pontuação Máxima Possível	Avaliação	Classificação
1	Spa e Salão de Beleza	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Locação de carros	N/A	N/A	N/A	N/A
3	Feira de artesanato	N/A	N/A	N/A	N/A
4	Agência de viagens	N/A	N/A	N/A	N/A
5	Sala de convenções	N/A	N/A	N/A	N/A
6	Entretenimento	N/A	N/A	N/A	N/A
7	Ponto de venda de wi-fi	N/A	N/A	N/A	N/A
8	Caixas eletrônicos	N/A	N/A	N/A	N/A
9	“Business Center”	N/A	N/A	N/A	N/A
10	Passeios e atividades aquáticas	N/A	N/A	N/A	N/A
11	Serviço de fotografia	N/A	N/A	N/A	N/A
12	Degustação de Tequila	N/A	N/A	N/A	N/A

N	Itens não avaliados	Pontuação Obtida	Pontuação Máxima Possível	Avaliação	Classificação
13	Ambulatório médico	N/A	N/A	N/A	N/A
14	Clube de vantagens para associados	N/A	N/A	N/A	N/A
15	Estacionamento	N/A	N/A	N/A	N/A

Fonte: do Autor

Apesar de não avaliados, esses itens não comprometeram a avaliação geral dos serviços prestados aos usuários, pois ora estavam fora do pacote de serviços inclusos no custo da diárida, como *spa* e locação de carros, ora eram serviços básicos disponíveis, como caixas eletrônicos e estacionamento.

Desta forma, com base nos resultados apresentados, podemos considerar a prestação dos serviços disponíveis aos usuários no estabelecimento objeto de estudo como sendo bastante satisfatória, com 91,1% de aprovação, obtendo a classificação geral “Bom”.

De todas as atrações oferecidas, não foram detectados problemas com indisponibilidades, acidentes, atrasos e outros que comprometessem a experiência dos usuários. Cabe ressaltar que os funcionários envolvidos na prestação de serviços aos usuários desempenharam seu papel com muita qualidade, havendo fiscalização ostensiva do gerente da unidade, o que contribuiu para o nível de qualidade ofertado.

#### 4.2. Operação e Manutenção – O&M

Referente à operação e manutenção do empreendimento, foram listados 04 diferentes segmentos de atuação, totalizando 25 itens avaliados. Compilando essas informações, temos o seguinte cenário:

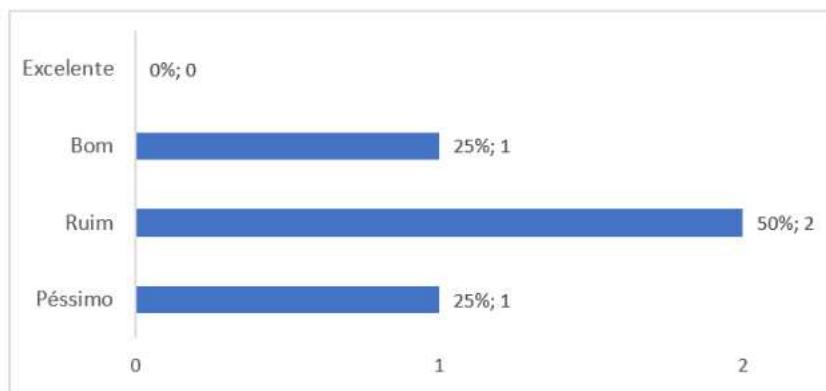
**Tabela 24. Segmentos de manutenção avaliados pelo autor**

N	Segmentos avaliados	Total de Itens avaliados	Pontuação Máxima Possível	Pontuação Obtida	Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	Avaliação	Classificação
1	Manutenção Predial	9	36	9	0	0	0	9	25,0%	Péssimo
2	Instalações	4	16	8	0	3	4	1	50,0%	Ruim
3	Combate e Prevenção à Incêndios	5	20	15	0	15	0	0	75,0%	Bom
4	Limpeza e Conservação	7	28	20	0	18	2	0	71,4%	Ruim
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>52,0%</b>	<b>Ruim</b>

Pontuação Máxima Possível (MP)	100	Avaliação = 52 / 100 x 100	52,0%
Classificação	Ruim		

Fonte: do Autor

**Gráfico 6. Segmentos de manutenção avaliados (04)**



Fonte: do Autor

Estes números fornecem algumas informações importantes:

A classificação geral do quesito Manutenção e Operação obteve classificação “Ruim”, com apenas 52% de aprovação, atingindo apenas 52 pontos dos 100 previstos, ficando muito próximo de uma classificação “Péssimo”.

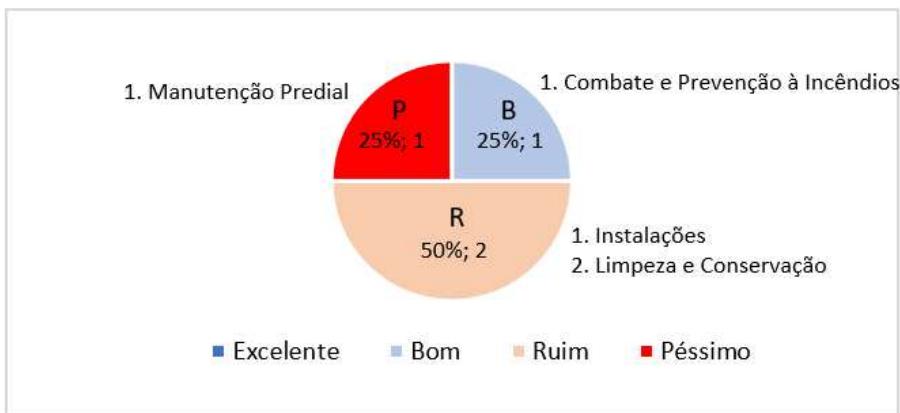
Importante ressaltar que 50% dos segmentos avaliados obtiveram classificação “Ruim” (Instalações / Limpeza e Conservação) e 25% obtiveram classificação “Péssimo” (Manutenção Predial). Apenas 25% dos itens receberam classificação “Bom” (Combate e Prevenção à Incêndios), enquanto nenhum dos itens verificados obtiveram classificação “Excelente”.

**Tabela 25. Segmentos de manutenção avaliados pelo autor - consolidado**

Segmento	Classificação
Combate e Prevenção à Incêndios	Bom
Limpeza e Conservação	Ruim
Instalações	Ruim
Manutenção Predial	Péssimo

Fonte: do Autor

**Gráfico 7. Segmentos de manutenção avaliados pelo autor - consolidado**



Fonte: do Autor

Cabe ressaltar que a análise do segmento Combate e Prevenção a Incêndios, único classificado como “Bom”, foi feita apenas visualmente, pois não foi possível realizar testes de detectores de fumaça, chuveiros e bombas dos sistemas de sprinkler e hidrantes. Os extintores, verificados de forma amostral, estavam com a carga completa e com as fichas de manutenção preventiva devidamente preenchidas dentro dos prazos, assim como os detectores de fumaça, que apresentaram sua sinalização visual em operação.

Conforme exposto, a manutenção e operação do complexo, em nossa avaliação, e com base na teoria abordada no presente trabalho, obteve desempenho abaixo do esperado.

O baixo desempenho foi resultado da falta de procedimentos básicos no gerenciamento de obras e manutenção do hotel, comprometendo a experiência do usuário. Os horários de atuação das equipes envolvidas nas obras e a falta de fiscalização por parte da rede hoteleira são itens que deveriam ser abordados pelo gerente de facilidade com bastante atenção e urgência.

Outro ponto de atenção referiu-se à necessidade de treinamento constante do pessoal envolvido nas atividades de manutenção e obras do complexo. Conforme relatado ao longo deste material, foram encontrados muitos funcionários sem o uso adequado de equipamentos de proteção individual e coletivo, inexistiam procedimentos para guarda de materiais e ferramental necessário para desenvolvimento de suas atividades, oferecendo riscos não somente aos funcionários executores das atividades, como também aos usuários de forma geral.

A estratégia de manutenção adotada pelo empreendimento, com base nas observações de campo, considerava apenas as modalidades preventivas periódicas, com falhas de execução (vide o caso dos elevadores e ar condicionado) e corretivas, dispostas no capítulo 02.

#### 4.3. Requisitos de Desempenho das Instalações

A avaliação dos serviços aos usuários e da manutenção e operação do empreendimento, apresentados ao longo deste material, ofereceu base de dados relevantes para análise dos requisitos de desempenho de suas instalações.

Vimos que as instalações do complexo receberam classificação geral “Ruim”, com apenas 50% de aproveitamento. Cabe ressaltar que o item “instalações” é o conjunto formado pelos componentes elétricos, hidráulicos, equipamentos de ar condicionado e elevadores, cujas impressões e justificativas do conceito obtido são apresentadas na tabela a seguir:

**Tabela 26. Segmentos de manutenção avaliados pelo autor - Instalações**

Segmentos Avaliados	Itens Avaliados	Excelente (E)	Bom (B)	Ruim (R)	Péssimo (P)	Destaques Positivos	Destaques Negativos
Instalações	Elétricas			X		Não há	Equipamentos aparentemente antigos e defasados do ponto de vista do usuário; Podem apresentar alto consumo de energia elétrica; Aparentemente não atendem as Normas Técnicas; Tendem a ter dificuldade de aquisição de peças de reposição.
Instalações	Hidráulicas			X		Não há	Equipamentos aparentemente antigos e defasados do ponto de vista do usuário; Podem apresentar alto consumo de água por problemas de vazamentos em geral.
Instalações	Ar condicionado		X			Operam com razoável nível de satisfação	Equipamentos aparentemente antigos e defasados do ponto de vista do usuário; Vazamentos em geral; Variada quantidade de marcas instaladas pode dificultar o controle de aquisição de peças e fornecedores
Instalações	Elevadores				X		Equipamentos aparentemente antigos e defasados do ponto de vista do usuário; Paralisações constantes; Cabines riscadas e malconservadas; Botociras descascadas e em mau funcionamento; Não há interfones de emergência, apenas alarme sonoro; Risco de acidentes aos usuários em geral Podem apresentar alto consumo de energia elétrica;

Fonte: do Autor

Ficou evidente que o desempenho das instalações não interferiu negativamente na qualidade dos serviços prestados aos usuários, uma vez que sua classificação final obteve conceito “Bom”.

Do ponto de vista do usuário, percebeu-se a necessidade urgente de obras de melhorias e modernização dos elevadores do complexo. Como prova disso, está o fato de que, no período de nossa hospedagem, não houve um dia sequer em que pelo menos um dos três equipamentos disponíveis para utilização não estivesse paralisado por problemas de manutenção. O uso dos elevadores era constante, funcionava dia e noite, e, por se tratar de um equipamento de segurança para uso de clientes e funcionários de modo geral, deveria ser um dos primeiros itens do plano de ações para intervenção e modernização.

Naquele contexto, o hotel convivia apenas com reclamações de hóspedes na demora do atendimento; no entanto, caso postergasse esse problema, corria o risco de enfrentar problemas graves em um futuro próximo, expondo a integridade física de seus usuários em caso de acidentes com os equipamentos.

Outro ponto de atenção referia-se às instalações elétricas. Era notório que os quadros estavam fora de normas de segurança, por se tratarem de equipamentos antigos. Apesar de funcional, este sistema também necessitava de obras urgentes de renovação, por questões básicas de segurança.

O mesmo valia para as instalações hidráulicas que, apesar de funcionais, operavam com equipamentos antigos e de difícil manutenção. Por estarem descontinuados, as peças de reposição eram difíceis de encontrar e, no caso de apresentarem problemas, havia necessidade de se manter um estoque considerável delas, para intervenções rápidas.

Durante o período de hospedagem, tivemos a necessidade de acionar a manutenção para intervir em um dos registros de água quente dos chuveiros. Apesar da atuação rápida, isso não deixou de ser um incômodo para todos os clientes.

Por outro lado, nas áreas de uso comum, como banheiros, vestiários e outros, não foram detectados problemas de operação desses equipamentos que pudessem comprometer sua função básica, apesar de sua idade avançada.

Os equipamentos de ar condicionado também acusaram problemas de desempenho. Os quartos operavam de forma bastante satisfatória, no entanto, presenciamos alguns problemas de manutenção em áreas comuns, principalmente de

vazamentos em equipamentos, levando a área de operações a interditar espaços devido a esse inconveniente.

A variedade de marcas instaladas denunciou que o empreendimento vinha sofrendo modificações ao longo do tempo, com a inclusão de novos equipamentos para suprir a demanda necessária.

Não havia evidências da idade do complexo, mas, pesquisando imagens na internet, foi possível verificar que o espaço já havia sofrido alterações significativas para acomodar novas instalações e atrativos a seus hóspedes.

No momento em que se encontrava, era notória a necessidade de intervenções para recuperar alguns pontos problemáticos, já destacados no decorrer deste trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho remeteu à importância do Gerente de Facilidades no setor hoteleiro como agente ativo na oferta de serviços aos hóspedes de maneira geral, e na contribuição para satisfação e atração de novos clientes, garantindo, com isso, o sucesso do empreendimento e sua participação no planejamento estratégico do negócio.

Com base nos resultados apresentados ao longo deste material, ficou evidente a existência de uma lacuna quanto à participação do GF neste contexto do objeto de estudo, uma vez que esse profissional não figura no organograma do Complexo Hoteleiro, conforme apresentado no Capítulo 03, Figura 08.

A qualidade dos serviços prestados aos hóspedes/usuários pelo Complexo Hoteleiro obteve classificação geral “Bom” (91,1%), sendo essa uma avaliação bastante satisfatória do nosso ponto de vista enquanto usuários dos serviços em geral, se considerarmos que os itens referentes a desempenho das instalações (50%) e manutenção e operação (52%) deixaram muito a desejar. Esses itens obtiveram classificações “Ruim” em ambos os quesitos, mas acabaram não interferindo na qualidade dos serviços prestados aos usuários.

Como abordado no capítulo 02, esses dois quesitos são de responsabilidade direta do GF, visto que a manutenção e operação dos edifícios e seus sistemas são primordiais para que seus requisitos de desempenho sejam atendidos em sua plenitude, garantindo com isso uma boa infraestrutura de serviços aos hóspedes em geral e, consequentemente, seu elevado grau de satisfação com os serviços oferecidos.

A deficiência observada nos itens de manutenção e operação e, consequentemente, do requisitos de desempenho avaliados e expostos ao longo deste material, nos leva a levantar a hipótese de que a ausência da figura do Gerente de Facilidades no empreendimento apresenta-se como causa principal desta deficiência, ficando a cargo do Gerente Geral os cuidados e atribuições voltados às edificações e instalações em geral.

Nesse sentido, foi diagnosticada a necessidade de obras de melhoria para recuperação dos itens com baixo desempenho, principalmente os elevadores do complexo e o sistema de ar condicionado que, apesar de operar em níveis satisfatórios, apresentou muitos problemas de manutenção, indisponibilidade e elevada quantidade de marcas instaladas, indícios que sugerem que o empreendimento expandiu suas

operações em ritmo desordenado, ou foi se adaptando à necessidade de crescimento para atendimento da demanda, visto que os números apresentados no capítulo 01 mostram um crescimento expressivo no número de visitantes estrangeiros à Cancun nos últimos anos.

Nesta linha, uma reforma geral nos sistemas elétricos e hidráulicos também deveriam ser foco da atenção dos investidores e responsáveis pelo complexo, visto tratar-se de itens voltados à segurança de seus hóspedes e, consequentemente, à imagem da marca.

Através da análise dos requisitos de desempenho, pudemos perceber que o hotel se encontrava muito próximo do auge de sua fase de operação. Conforme visto na apresentação teórica deste material, esse deveria ser o momento de se planejar a remodelação do edifício em busca de melhorias de desempenho e reposicionamento no mercado, de modo a evitar quedas em suas receitas e participação no setor.

Apesar da necessidade de obras de melhorias, foi possível confirmar, ainda, a falta de supervisão e gerenciamento da manutenção de maneira eficaz e eficiente, devido ao grande número de irregularidades pontuadas ao longo deste material, de responsabilidade direta do GF.

Levantamos a hipótese de que a dedicação, treinamento e comprometimento dos profissionais atuantes na prestação de serviços fazem muita diferença. Uma supervisão presente também seria essencial para garantir os níveis de qualidade analisados ao longo deste material, de modo a compensar as deficiências das instalações. Esses pontos podem ser objetos de estudos futuros.

Se nada for feito quanto aos quesitos obras de melhorias e qualificação da manutenção e operação do complexo hoteleiro, é possível supor, do ponto de vista do usuário, a existência de risco de que, nos próximos anos, as taxas de ocupação caiam a níveis preocupantes, pois essa falta de melhorias poderá interferir negativamente na qualidade dos serviços prestados. Instalações mal cuidadas e aliadas a serviços de baixa qualidade tendem a interferir na satisfação de clientes, gerando descontentamento e publicidade negativa do empreendimento.

Ainda do ponto de vista do usuário, com o passar do tempo, não havendo nenhuma ação sobre essas questões, os custos envolvidos para recuperação e modernização das instalações tendem a elevar-se de maneira agressiva, podendo inviabilizar a continuidade do negócio.

Por todos os pontos apresentados neste trabalho, principalmente aqueles pontuados como negativos, ficou evidenciada a necessidade de atuação dos Gerentes de Facilidade no setor hoteleiro, seja para garantir a excelência na operação, manutenção e disponibilidade de serviços e recursos, seja na correção de irregularidades como as verificadas ao longo deste trabalho.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIOLI, Paulo Eduardo. *Estudo crítico sobre subsídios conceituais para suporte do planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificações produtivas*. São Paulo, Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil. 2003.

Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-10072003-194106/en.php>

Acesso em: 03/03/2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FACILITIES - ABRAFAC

Disponível em: <https://www.abrafac.org.br/>

Acesso em: 01/04/2019.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Plano Nacional de Turismo 2018-2022. Mais emprego e renda para o Brasil*. Brasília-DF. MTUR. 2018.

Disponível em:

<http://www.turismo.gov.br/2015-03-09-13-54-27.html>

Acesso em: 05/03/2019.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Dados e Fatos*. Brasília-DF. MTUR. 2017.

Disponível em:

<http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-54-03.html>

Acesso em: 05/03/2019

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Top 100 City Destinations - Ranking WTM London 2017 Edition.*

Disponível em:

[https://go.euromonitor.com/Top\\_100\\_City\\_Destinations\\_WTM\\_Form\\_Download.html?utm\\_campaign=FR-170126-Top%2520100%2520Cities%2520Destinations&utm\\_medium=Blog&utm\\_source=Blog&utm\\_content=&utm\\_term=](https://go.euromonitor.com/Top_100_City_Destinations_WTM_Form_Download.html?utm_campaign=FR-170126-Top%2520100%2520Cities%2520Destinations&utm_medium=Blog&utm_source=Blog&utm_content=&utm_term=)

Acesso em: 17/03/2019

FERREIRA, Luciana Brandão. *Estratégias de segmentação da hotelaria para o turismo de negócios: um estudo de caso.* São Paulo, Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010.

Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04112010-165809/en.php>

Acesso em: 22/02/2019

GOMES, Gustavo Bueno. *Gerenciamento de facilities na hotelaria.* 1<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Trevisan Editora, 2014. 160 páginas.

GONZÁLES, Mario Orestes Aguirre. *Gestão de satisfação e fidelidade do cliente na hotelaria: um estudo sobre os fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil.* Natal, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Tecnologia, Programa de Engenharia de Produção. 2005.

Disponível em:

<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/14986>

Acesso em 18/07/2019

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. *Economia do turismo: análise das atividades características do turismo 2003 / IBGE, Coordenação de Contas Nacionais.*

Rio de Janeiro.

Disponível em:

<https://biblioteca.ibge.gov.br/pt/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=233256>

Acesso em: 23/03/2019

INTERNATIONAL FACILITIES MANAGEMENT ASSOCIATION - IFMA

Disponível em: <https://www.ifma.org/>

Acesso em: 02/04/2019

JUNGMAN, Milton. *A influência da estrutura e da organização do trabalho na qualidade do atendimento: um estudo de caso em serviços.* São Paulo, Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, 2000.

Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-03042006-234023/fr.php>

Acesso em: 03/03/2019

KLEMENT, Claudia Fernanda Franceschi. *Inovação em serviços: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira.* São Paulo, Tese de Doutorado, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2007.

Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28092007-181505/en.php>

Acesso em: 26/02/2019

MARAN, Marcos. *Notas de aula de GF312 – Gerenciamento da Manutenção do Ambiente Construído*. São Paulo, 2017.

Disponível em: <http://www.poli-integra.com.br/moodle/course/view.php?id=493>

Acesso: 04/05/2019

MESQUITA, Maria Julia de Moraes. *Subsídios para o planejamento da qualidade em edifícios do segmento hoteleiro*. São Paulo, Tese de Doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil e Urbana.

Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-12072007-180738/fr.php>

Acesso em 17/03/2019

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. *Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendação para sua condução*. São Paulo, Artigo, Revista Produção Online – Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção. São Paulo, 2007.

Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v17n1/14.pdf>

Acesso em 17/08/2019

QUINELLO, Robson. *Inovação e melhoria nas facilidades e desempenho operacional*. São Paulo, Tese de Doutorado, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010.

Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30112010-162845/pt-br.php>

Acesso em: 22/03/2019

QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. *Gestão de Facilidades*. 1ª Edição. São Paulo: Novatec Editora, 2006. 264 páginas.

## SMITH TRAVEL RESEARCH – STR

Disponível em <https://str.com/>

Acesso em 30/06/2019

## THE BRITISH INSTITUTE OF FACILITIES MANAGEMENT - BIFM

Disponível em:

<https://www.cips.org/en/knowledge/categories-and-commodities/facilities/bifm/>

Acesso em 02/04/2019

## 7. ANEXO I

Neste tópico, apresentaremos imagens extraídas do “folder” do hotel, bem como imagens registradas pelo autor durante sua estadia no empreendimento.

**Figura 22. Mapa geral do Complexo Hoteleiro**



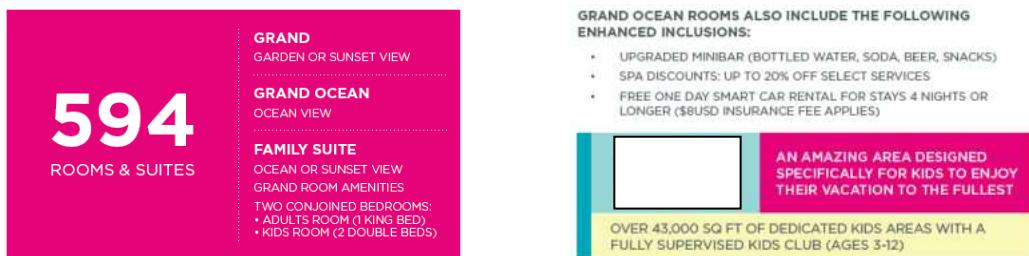
Disponível no website do Complexo Hoteleiro

**Figura 23. Facilidades Disponíveis**

ALL INCLUSIVE FACILITIES		ROOM AMENITIES	
		GRAND	GRAND OCEAN
	EXCLUSIVE RESTAURANTS	6	
	SHARED RESTAURANTS	8	
	BARS	11	
	OASIS PLUS CONCIERGE SERVICE	✓	
	SWIMMING POOLS 1 SPECIAL FOR KIDS	✓	
	THE SIAN KA'AN BEACH CLUB BALI BEDS WITH BUTLER SERVICE AVAILABLE	1	
	WATER ACTIVITIES KAYAKS & AQUA AEROBICS	✓	
	GYM	✓	
	YOGA, ZUMBA AND PILATES	✓	
	MULTI-PURPOSE COURT	✓	
	BIKING TOUR FAMILY ACTIVITY	✓	
	SPA SALINA, STEAM ROOM AND BODY TREATMENTS	1	
	BEAUTY SALON	1	
	TEMAZCAL	1	
	KIDDY ZONE WITH FULLY SUPERVISED KIDS CLUB	✓	
	ENTERTAINMENT	✓	
	CONFERENCE HALLS AND BUSINESS CENTER	4 HALLS 400 PAX	1
	ON-SITE CAR RENTAL	1	
	BOUTIQUE SHOP HANDCRAFTS, SOUVENIRS AND SNACKS	1	
	LATE CHECKOUT SUBJECT TO AVAILABILITY		✓
	WELCOME AMENITY		✓
	ROBES & SLIPPERS		✓
	WIFI 2 DEVICES PER ROOM	1	✓
	24-HOUR ROOM SERVICE DELIVERY FEE APPLIES	1	✓
	1 KING SIZE BED OR 2 DOUBLE BEDS	✓	✓
	BATH AMENITIES & BEACH TOWELS	✓	✓
	USB PORTS	✓	✓
	IRON & IRONING BOARD	✓	✓
	HD FLAT SCREEN TV WITH CABLE	✓	✓
	AIR CONDITIONING	✓	✓
	HAIR DRYER	✓	✓
	IPOD CONSOLE & RADIO ALARM CLOCK	✓	✓
	COFFEE MAKER	✓	✓
	MINIBAR: RESTOCKED EVERY OTHER DAY WITH BOTTLED WATER, SOFT DRINKS AND BEER	✓	✓
	ROOM SAFE	1	1
	TELEPHONE	1	1

Disponível no website do Complexo Hoteleiro

**Figura 24. Outras Informações relevantes**



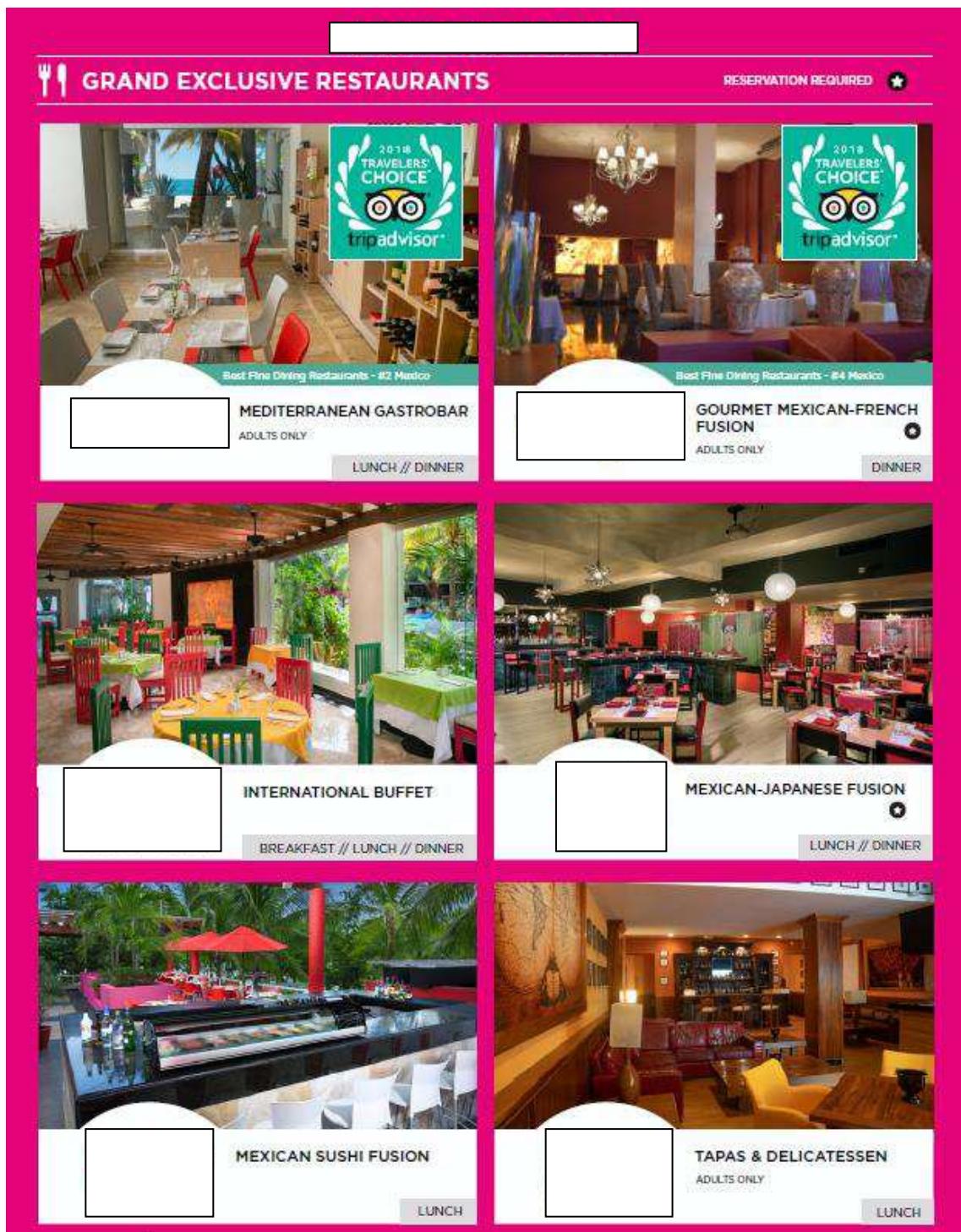
Disponível no website do Complexo Hoteleiro

**Figura 25. Bares e Restaurantes**

The image shows a menu section of the Complexo Hoteleiro website. At the top, there are icons for a fork and knife, a glass, and a bottle, followed by the word 'RESTAURANTS'. Below this is a table with columns for 'RESTAURANT', 'DESCRIPTION', and service times ('BREAKFAST\*', 'LUNCH\*', 'DINNER\*'), followed by 'INDOOR', 'OUTDOOR', and 'RSVP'. The table lists eight restaurants: Mexican buffet and kids corner, International buffet, Pizzas & pastas, Mexican food, Tacos & tortas, Seafood, Snacks & sushi at the beach and pool area, and Kids food station. Each row has a checkmark in the service columns. A note at the bottom of the table says '\* SCHEDULES ARE SUBJECT TO CHANGE WITHOUT PRIOR NOTICE.' Below the table, there is a section for '24-HOUR ROOM SERVICE' with a delivery fee note and a 'RESERVATION REQUIRED' button. The bottom section is for 'BARS' and 'PRIVILEGES IN PARADISE PROGRAM', which includes a note about access to other resorts and contact information for concierge.

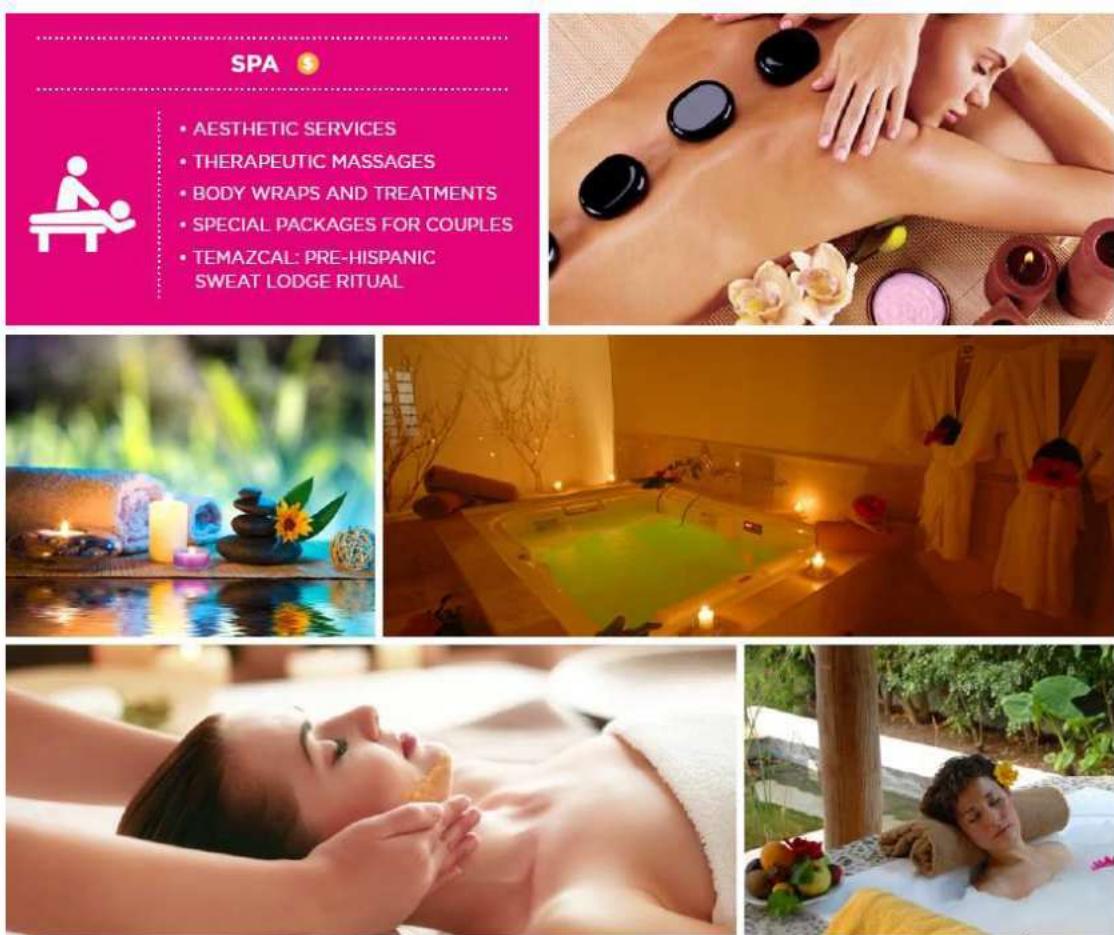
Disponível no website do Complexo Hoteleiro

Figura 26. Restaurantes exclusivos Grand Complexo Hoteleiro



Disponível no website do Complexo Hoteleiro

**Figura 27. Spa**



Disponível no website do Complexo Hoteleiro

**Figura 28. Locação de automóveis**

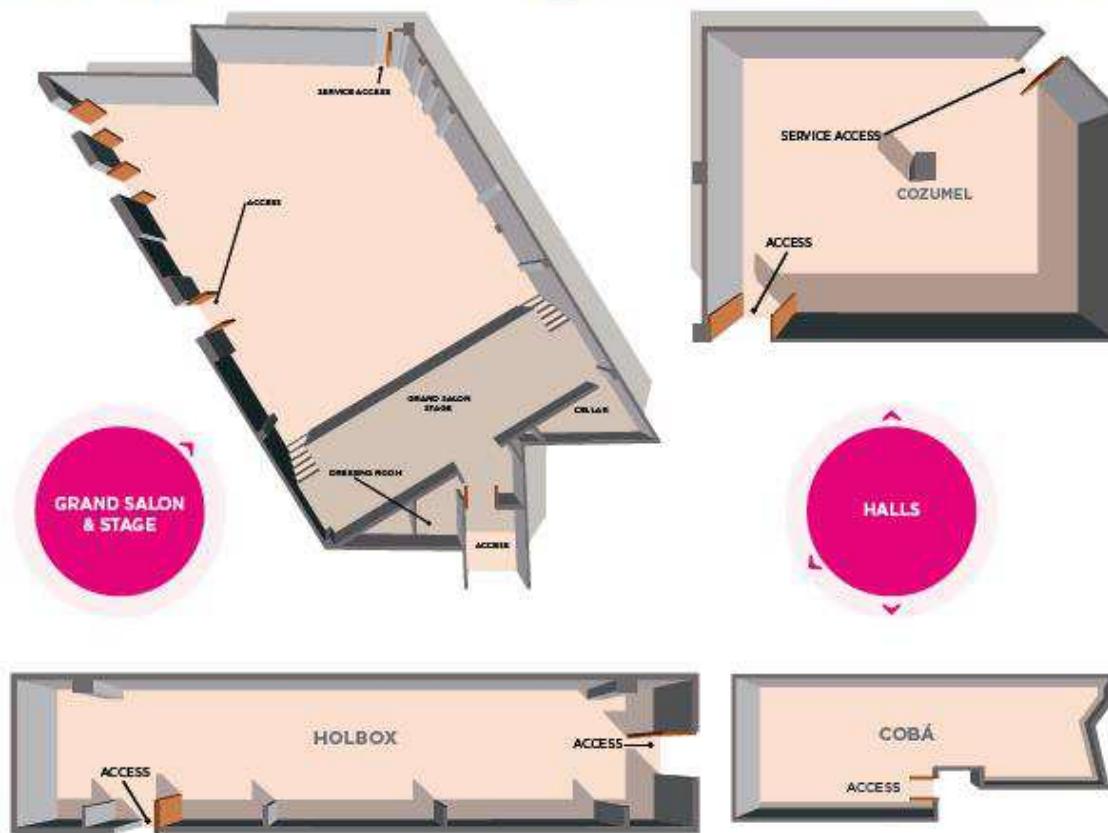


Disponível no website do Complexo Hoteleiro

Figura 29. Convenções

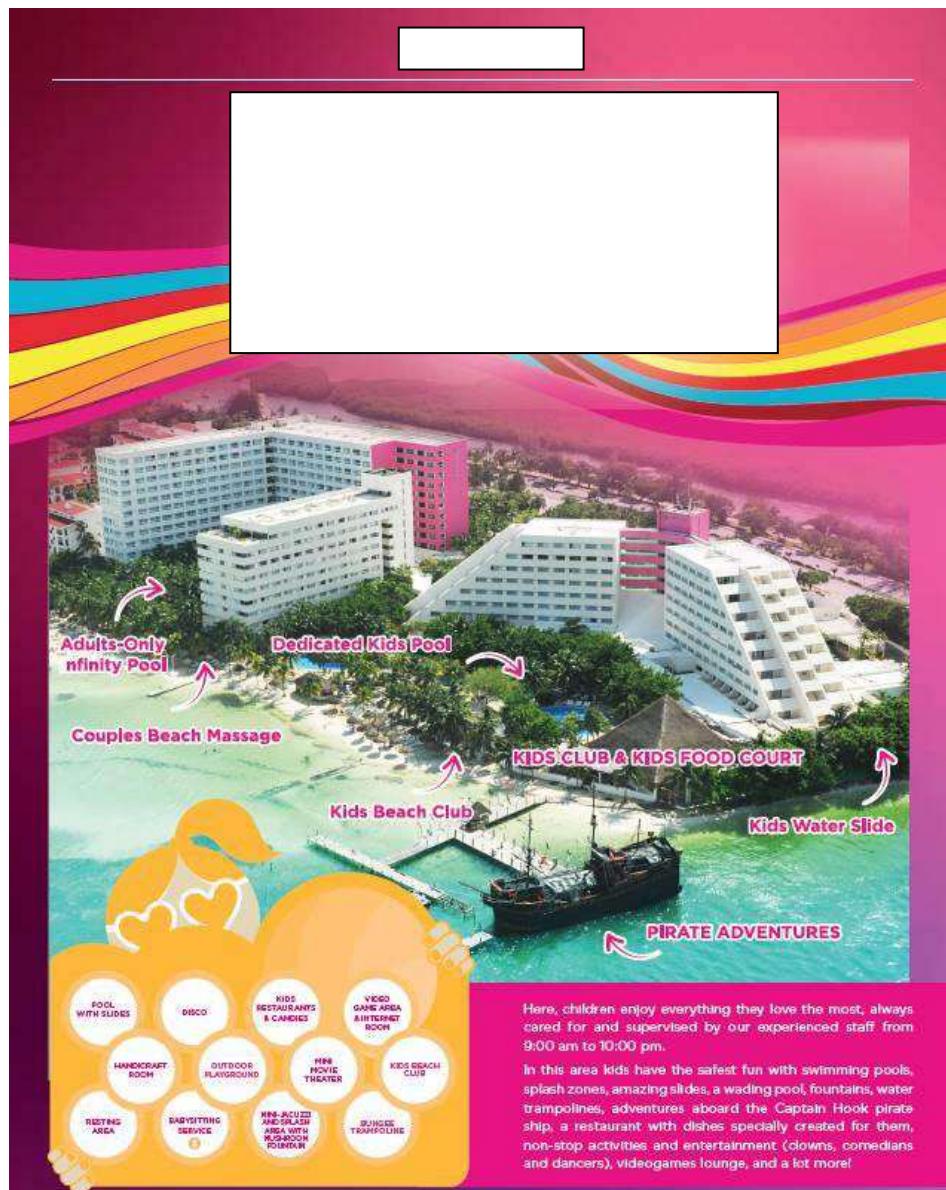
**GROUPS & CONVENTIONS**

HALL	sq ft	MAXIMUM CAPACITY					
		U-SHAPE	SCHOOL	IMPERIAL	THEATER	COCKTAIL	BANQUET
<b>GRAND SALON</b>	3,932	80	200	100	400	400	250
<b>GRAND SALON STAGE</b>	1,054	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>COBÁ</b>	581	25	40	30	50	50	N/A
<b>HOLBOX</b>	990	30	50	40	70	70	N/A
<b>COZUMEL</b>	1,270	30	70	50	80	100	80



Disponível no website do Complexo Hoteleiro

Figura 30. Recreação e lazer para crianças



Disponível no website do Complexo Hoteleiro

Figura 31. Outros Serviços



Disponível no website do Complexo Hoteleiro

**Figura 32. Vista geral da praia**



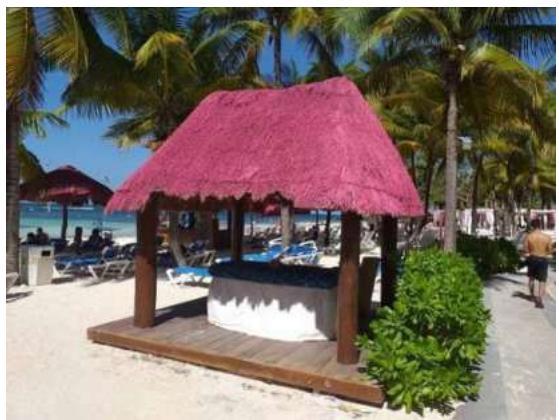
Acervo pessoal do autor

**Figura 33. Espreguiçadeiras e bangalôs**



Acervo pessoal do autor

**Figura 34. Espaço para massagem e relaxamento**



Acervo pessoal do autor

**Figura 35. Recreadores, seguranças e salva-vidas**



Acervo pessoal do autor

**Figura 36. Atividades diversas na praia**



Acervo pessoal do autor

**Figura 37. Ponto de apoio para distribuição de toalhas**



Acervo pessoal do autor

**Figura 38. Piscina destinada aos hóspedes do Grand Complexo Hoteleiro**



Acervo pessoal do autor

**Figura 39. Ambientação noturna das piscinas**



Acervo pessoal do autor

**Figura 40. Piscinas de uso comum para todos os hóspedes**



Acervo pessoal do autor

**Figura 41. Piscinas de uso exclusivo para crianças**



Acervo pessoal do autor

**Figura 42. Área para crianças menores e distribuição de sorvetes**



Acervo pessoal do autor

**Figura 43. Recreação e serviço de fotografia**



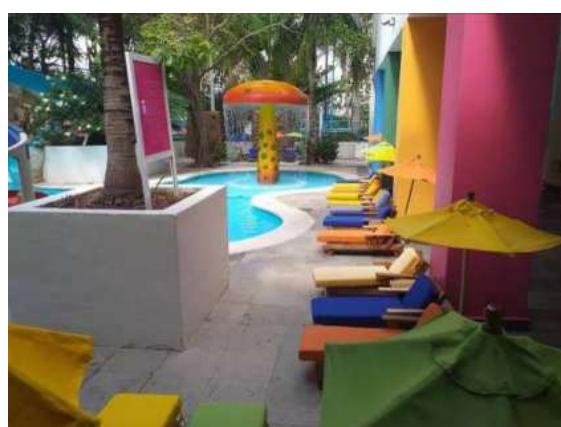
Acervo pessoal do autor

**Figura 44. Análise de qualidade da água das piscinas**



Acervo pessoal do autor

**Figura 45. Piscinas “Kid Zone”**



Acervo pessoal do autor

**Figura 46. Brinquedos área externa “Kid Zone”**



Acervo pessoal do autor

**Figura 47. Brinquedos área interna “Kid Zone”**



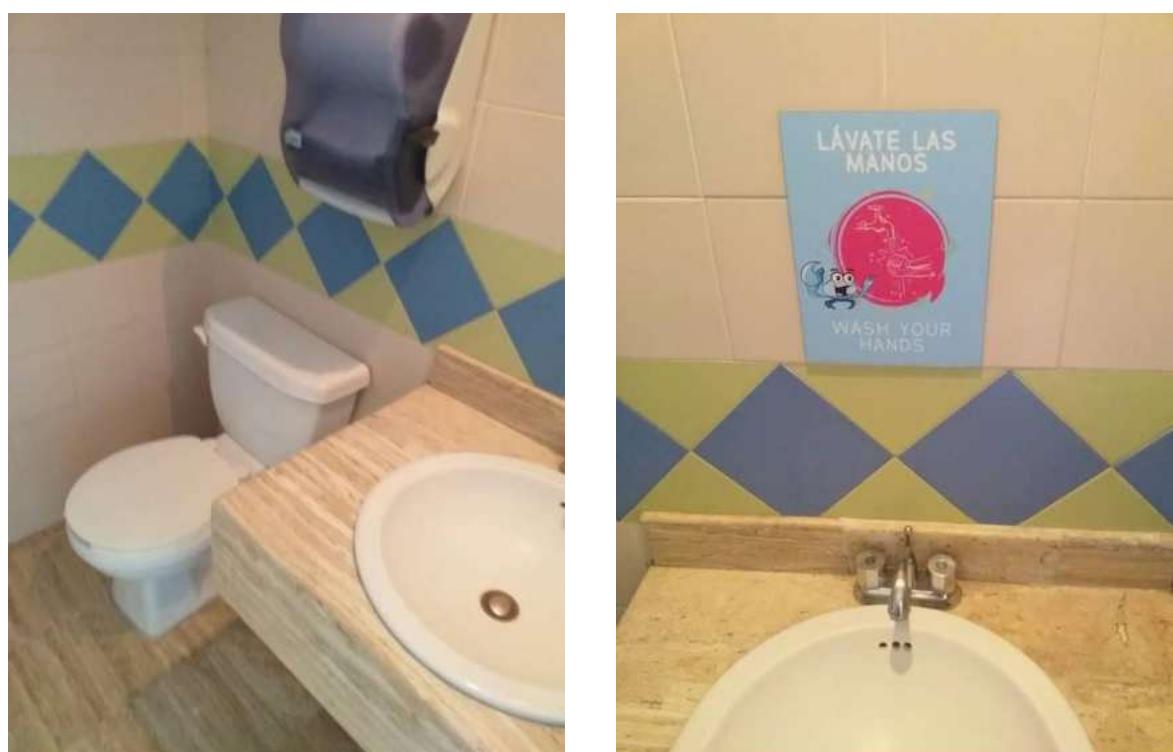
Acervo pessoal do autor

**Figura 48. Mesas de jogos e área externa “Kid Zone”**



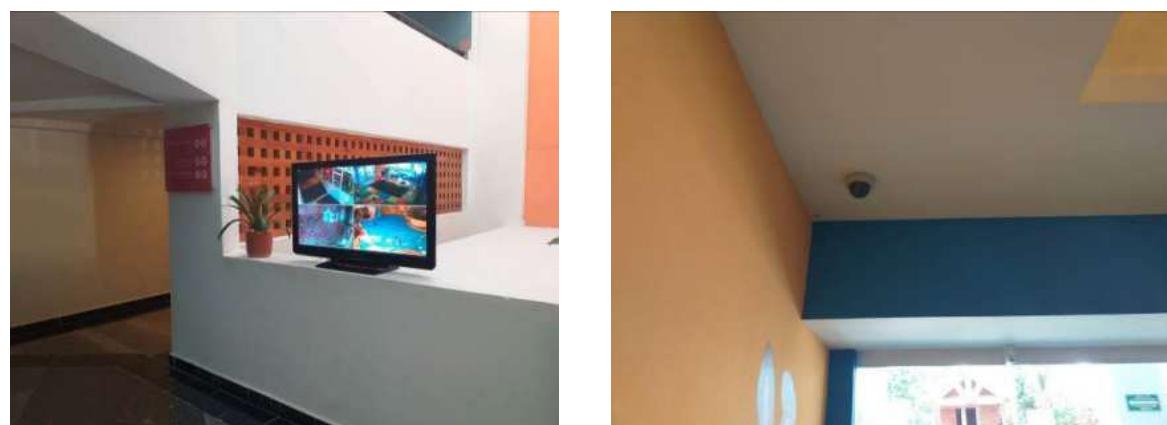
Acervo pessoal do autor

**Figura 49. Aparelhos sanitários “Kid Zone” na proporção para crianças**



Acervo pessoal do autor

**Figura 50. Monitoramento do “Kid Zone”**



Acervo pessoal do autor

**Figura 51. Navio pirata atracado no “píer”**



Acervo pessoal do autor

**Figura 52. Interação do público durante o passeio**



Acervo pessoal do autor

**Figura 53. Pontos de apoio para impressão de fotos e distribuição de lanches**



Acervo pessoal do autor

**Figura 54. Barco navegando durante a noite e vista da costa da região hoteleira**



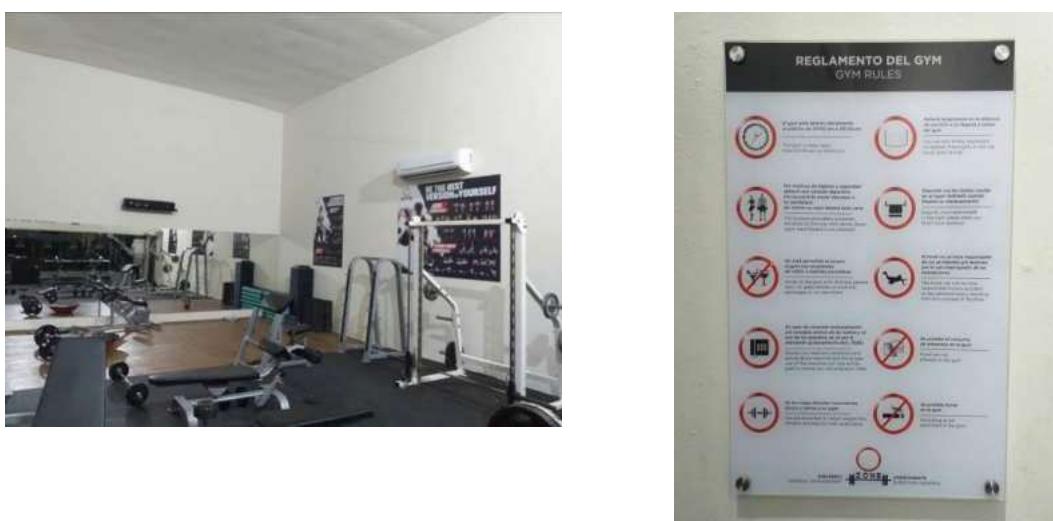
Acervo pessoal do autor

**Figura 55. Equipamentos de ginástica disponíveis na academia**



Acervo pessoal do autor

**Figura 56. Equipamentos e regras de utilização**



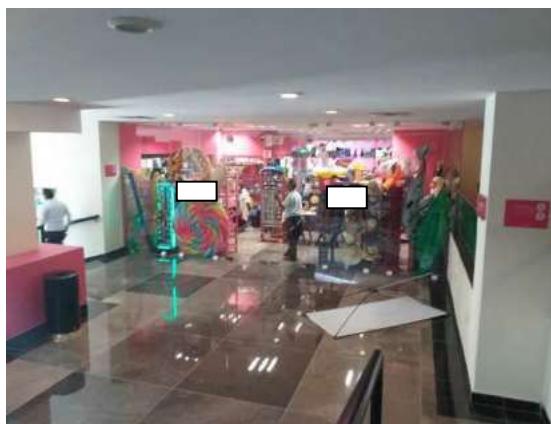
Acervo pessoal do autor

**Figura 57. Quadra poliesportiva**



Acervo pessoal do autor

**Figura 58. Loja de conveniência – “*Boutique Shop*”**



Acervo pessoal do autor

**Figura 59. Divulgação dos serviços de spa**



Acervo pessoal do autor

Figura 60. Frota de carros disponíveis para locação



Acervo pessoal do autor

Figura 61. Frota de carros disponíveis para locação e cartaz promocional



Acervo pessoal do autor

**Figura 62. Exposição e venda de artesanatos no interior do resort**



Acervo pessoal do autor

**Figura 63. Espaços destinados a agências de viagens e passeios em geral**



Acervo pessoal do autor

Figura 64. Ponto de venda “wifi” e caixa eletrônico



Acervo pessoal do autor

Figura 65. Passeios e atividades aquáticas



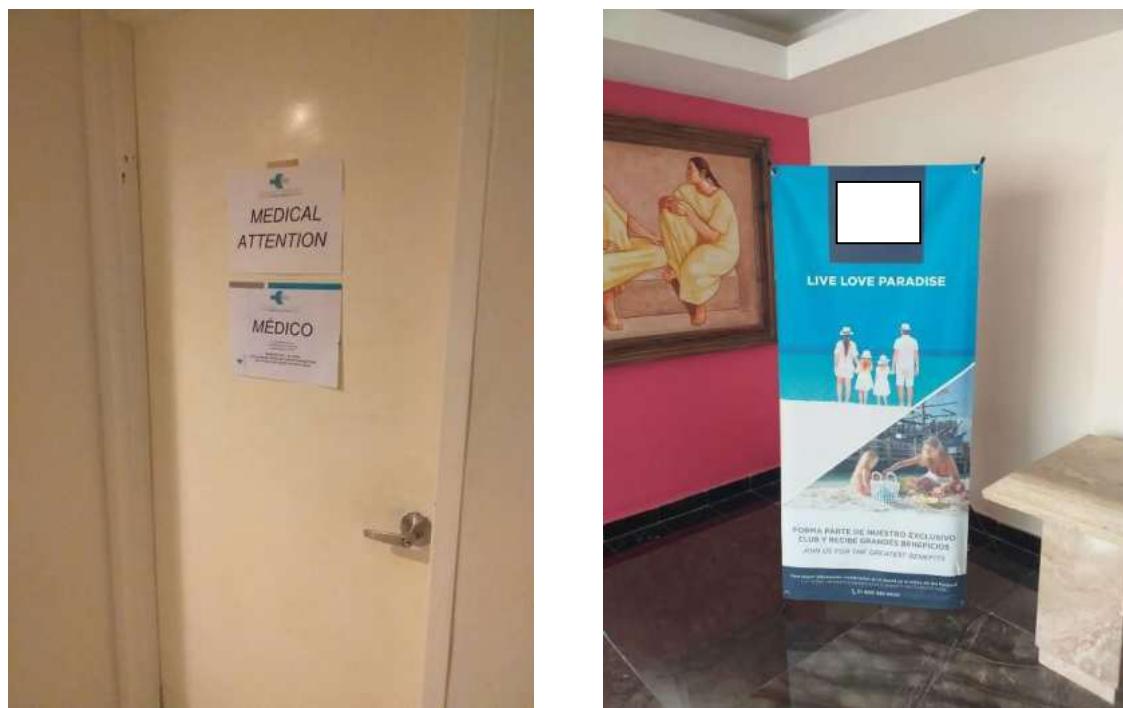
Acervo pessoal do autor

**Figura 66. Serviço de fotos e degustação de tequila**



Acervo pessoal do autor

**Figura 67. Ambulatório médico e clube vantagens associados**



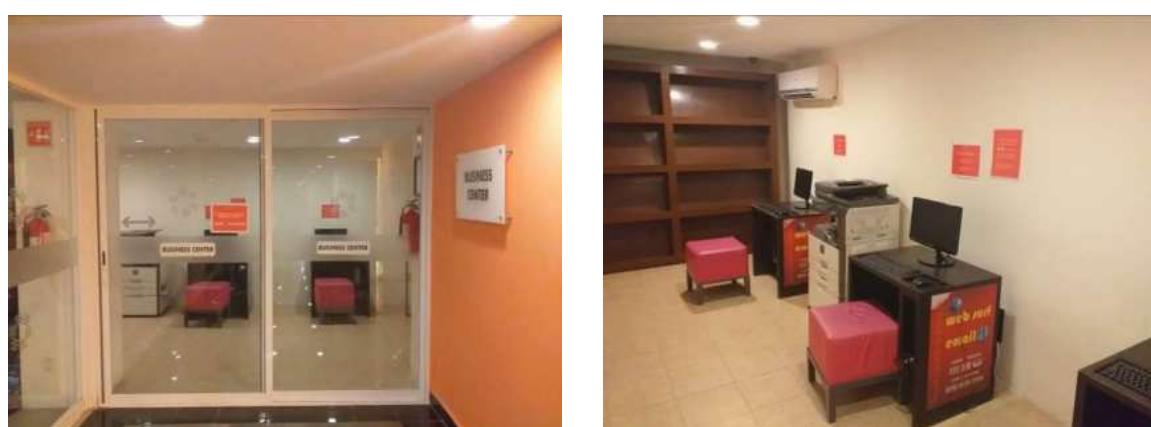
Acervo pessoal do autor

**Figura 68. Entrada do centro de convenções e programação de entretenimento**



Acervo pessoal do autor

**Figura 69. “Business Center”**



Acervo pessoal do autor

**Figura 70. Estacionamento clientes**



Acervo pessoal do autor

**Figura 71. Veículo de traslado aeroporto-resort**



Acervo pessoal do autor

**Figura 72. Lounge e Receptivo**



Acervo pessoal do autor

**Figura 73. Quarto “Grand Ocean Room”**



Disponível no website do Complexo Hoteleiro