

## HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE CASO DO HOTEL SERRANO DE GRAMADO/RS

---

Vanesa de los Angeles Ramírez de Albuquerque\*  
Carlos Honorato Schuch Santos\*\*

Resumo da Dissertação de Mestrado defendida em 26 de setembro de 2008.

**Banca:** Prof. Dr. Carlos Honorato Schuch Santos – presidente (Universidade de Caxias do Sul); Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Giovana Savitri Pasa (Universidade Federal do Rio Grande do Sul); Prof. Dr. Edgar Luis Tomazzoni (Universidade de Caxias do Sul) e Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Susana de Araújo Gastal (Universidade de Caxias do Sul).

---

\* Mestre em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul (UCS/2008).

\*\* Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor, orientador e pesquisador no Mestrado em Turismo (UCS).

A hospitalidade está presente em vários setores do mercado. No setor hoteleiro apresenta-se como uma característica importante, que envolve relações de trocas econômicas, sociais e psicológicas. Mas ainda, há muito a ser pesquisado e estudado sobre o tema, com a finalidade de oferecer um serviço de qualidade, em que as ações hospitaleiras façam parte da cultura organizacional de uma empresa, dando ênfase às pessoas e às relações entre elas, para gerar a qualidade exigida pelo mercado e criar uma vantagem competitiva que a diferencie no seu setor.

A hospitalidade é importante para sustentar a competitividade de empresas que querem satisfazer e encantar o novo consumidor. Tendo em vista esses conceitos, procedeu-se à revisão bibliográfica centrada nos temas hospitalidade, gestão, cultura organizacional e vantagem competitiva. Além desses, há assuntos correspondentes às variáveis, sendo elas: arquitetura/ fluxos; atendimento e cultura organizacional. A pesquisa realizada – estudo de caso – deu-se no Hotel Serrano, em Gramado, Rio Grande do Sul, Brasil, com o objetivo de estudar como a hospitalidade influencia na gestão hoteleira, mediante análise das três variáveis escolhidas. A coleta de dados teve três fontes de evidências – observação direta, entrevistas e aplicação de questionários –, o que determinou a possibilidade de afirmação e de confronto de respostas. Por meio do cruzamento dos dados, obtidos nas três fontes de evidências com a teoria observada, desenvolveu-se a análise dos resultados, focada na realização de procedimentos e na competitividade.

A hospitalidade é fator importante para sustentar a competitividade de qualquer empresa que recebe clientes. Isso é uma estratégia que as instituições podem utilizar para chegar a uma vantagem competitiva. Saber tratar as pessoas da melhor maneira, ter esse princípio hoteleiro dentro da cultura organizacional, faz a diferença. “Diferenciação é uma estratégia competitiva que cria um serviço que é percebido como sendo

único". (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p.72). Essa diferença é percebida pelos clientes, que são consumidores; que desejam satisfazer suas necessidades e, fundamentalmente, desejam ser encantados pelo serviços oferecidos, mas eles não querem o básico e tradicional – alimentação e hospedagem – eles querem mais, eles precisam de total atenção, ou seja, regras e normas de funcionamento de um hotel às vezes não são totalmente hospitaleiras, o funcionário deve ter a sensibilidade de perceber o que o hóspede está querendo no momento do atendimento. Esses são os novos consumidores e é por essa satisfação dada ao cliente que se consegue sua fidelidade. Para Lewis e Bridger (2004, p. 53), "los nuevos consumidores son independientes, individualistas, envueltos y bien informados, de todas las edades, grupos étnicos y con todos los tipos de sueldos".

O atendimento deve ser excelente e, para isso, os funcionários devem ter o prazer de oferecer algo a mais daquilo que o cliente espera, ou seja, surpreendê-lo. Em função disso, pode-se dizer que as relações humanas são a base da empresa; por isso é fundamental que o funcionário tenha total apoio da instituição, dando-lhe motivação; fornecendo um ambiente adequado de trabalho, liberdade na hora de tomar decisões e reconhecendo, por meio de recompensas ou elogios, o bom atendimento dado ao hóspede. Assim, toda a empresa acaba ganhando com essa corrente de hospitalidade, tanto na área econômica como na social e psicológica dos participantes.

Há muito tempo existem serviços hoteleiros, compostos por receber, alimentar, hospedar, entreter. Mas ser hospitaleiro, dentro dessas instituições comerciais, é um tema relativamente novo, que pouco a pouco vem sendo considerado como um possível diferencial dentro da área hoteleira. Agora, com os novos clientes, que são cada vez mais exigentes, vê-se a necessidade de aproveitar esse potencial que surge das relações humanas entre funcionários e gerências, para assim poder satisfazer vontades e necessidades dos clientes.

A hospitalidade não é apenas um bom atendimento numa recepção; ela encontra-se também nas cores, nos jardins, no tipo de iluminação e nos fluxos da estrutura física de um hotel. Mesmo não sabendo que essas características fazem parte da hospitalidade, as pessoas percebem o ambiente acolhedor, agradável e limpo. Outro fator fundamental desse cenário são os funcionários, que devem ser bem-dirigidos pela organização, dando a eles um bom clima organizacional, integração e motivação. Levar em consideração que estes são a linha de frente da empresa e a sua imagem no mercado. Pois são os que mais têm contato com os hóspedes e fornecedores. E, principalmente, porque são eles que terão que suprir as necessidades dos clientes. Para suprir essas necessidades, é preciso ter uma visão clara e atualizada do que esses clientes querem ou podem requerer futuramente.

O enfoque deste estudo foi: *Como a hospitalidade influencia na gestão hoteleira?* As variáveis analisadas foram: a) arquitetura e fluxos; b) atendimento; c) cultura organizacional. Com a pesquisa foi possível medir o desempenho das instituições, com o objetivo de direcionar a gestão das empresas hoteleiras. Primeiro, reconhecendo o atual grau de hospitalidade do hotel; segundo, analisando qual seria a hospitalidade desejada pelos gestores, com o propósito de satisfazer os clientes.

A dissertação teve como objetivo geral estudar a hospitalidade no Hotel Serrano de Gramado/RS e como objetivos específicos: identificar o nível de satisfação dos hóspedes e funcionários, em relação à arquitetura e aos fluxos do Hotel Serrano; identificar o nível de satisfação dos hóspedes e funcionários, em relação ao atendimento do Hotel Serrano, e analisar as correlações entre cultura organizacional, atendimento, arquitetura e fluxos.

Este trabalho é caracterizado por ser um estudo exploratório-descritivo de corte quanti-qualitativo e do tipo estudo de caso. Foi realizado no Hotel Serrano, situado na cidade de Gramado – Rio Grande do Sul, por meio de

observação da realidade e de dados coletados com a diretoria do hotel, empregados e clientes, para estudar a hospitalidade no hotel e construir um referencial que servirá de exemplo para as demais instituições hoteleiras. Com o propósito de entender a forma como se desenvolve a administração de uma instituição hoteleira, sabendo que esta tem a finalidade de receber, hospedar, alimentar e entreter os hóspedes, levou-se em consideração um estudo de observação do dia a dia do Hotel Serrano na cidade de Gramado.

O primeiro passo foi aplicar o teste-piloto, realizado com a finalidade de validar o instrumento de pesquisa. Por meio dele foram identificadas questões que não eram compreendidas ou que fossem repetitivas. Com a correção, chegou-se às questões que foram aplicadas na amostra da pesquisa. Também foi identificada a extensão do instrumento para que esse não fosse cansativo. O hotel utilizado para a realização do teste-piloto foi o Hotel Vila Verde. O segundo passo foi recolher informações do Hotel Serrano sobre sua hospitalidade: a) arquitetura e fluxos; b) atendimento; c) cultura organizacional. Buscaram-se tais informações por meio de entrevista aberta e semiestruturada, com os administradores, empregados e clientes do hotel em questão. Depois de haver recolhido informações do hotel, foi realizada observação direta sobre sua hospitalidade.

A pesquisa conta com indicadores qualitativos. Foram estabelecidos indicadores para as seguintes variáveis, que são: arquitetura-fluxos, atendimento e cultura organizacional. Foi realizada uma análise e interpretação dos dados recolhidos nas entrevistas. Esses dados foram analisados de acordo com os indicadores, mostrando as considerações de cada uma das variáveis estudadas e, no final, comprovar que tenha contribuído para a hospitalidade e competitividade do Hotel Serrano.

No início, o Hotel Serrano tinha 25 simples cabanas de madeira, mas logo sofreu mudança, face ao intenso frio e

umidade, natural da cidade serrana. Em 31 de outubro de 1975, surgiu a primeira fase do Hotel Serrano, que era dirigido apenas para o público gaúcho. O hotel era controlado por Celso e Nélide Bertolucci. A inauguração ocorreu em 30 de outubro de 1976. Em 1978, com a construção de mais 44 apartamentos, as agências de viagens passaram a realizar operações junto ao hotel. O Ministério do Turismo intensificou sua participação na promoção de encontro e eventos, ampliando o destaque do “quatro estrelas” e tornando a região serrana mais conhecida. Em 1980, foi criado o Departamento de Marketing, devido às necessidades de mercado e à evolução empresarial do empreendimento, período em que as convenções começaram a ter lugar no hotel. Desenvolvendo a área de captação de clientes, tornou-se inevitável a construção do primeiro Centro de Convenções do Estado, inaugurado em 9 de dezembro de 1986 e que não interferiu nos serviços oferecidos pelo hotel.

Em 1993, foi construído o Flat Serrano, quando o hotel ganhou 43 novos apartamentos, totalizando 123. Em 3 de março de 1995, a CVC Turismo, uma das principais operadoras de turismo do País, adquiriu o controle acionário do Hotel Serrano. Os então diretores da empresa logo tomaram as primeiras medidas, que incluíram reformas de antigas instalações. No final de 2003, incorporou mais 80 unidades hoteleiras. Em 2004, outra ala foi construída com 72 apartamentos, totalizando 272 quartos no complexo Serrano. Em 2006, com a inauguração do Vitalita Spa, o hotel passou a se chamar Serrano Resort Convenções & Spa, quando transformou-se em espaço de lazer, negócios e saúde.

As organizações dos dias de hoje devem ter a hospitalidade como ferramenta fundamental no tratamento dos hóspedes e funcionários. Fala-se de surpreender os clientes externos (hóspedes) e os clientes internos (funcionários). Esses empregados têm grande valor numa empresa hoteleira, já que são eles a linha de frente do hotel. Muitas instituições não entenderam ainda que a hospitalidade começa dentro da

empresa, nos bastidores, onde existe um relacionamento funcionário-funcionário e funcionário-chefias; essas relações devem ser levadas em consideração já que são a base do bom atendimento ao hóspede. Ou seja, se o funcionário está satisfeito com seu local de trabalho, com o ambiente, com as relações, com as gratificações e, fundamentalmente, se possui dentro dele princípios e costumes passados pela família dentro do seu lar, terá chances de ser um funcionário hospitaleiro. É uma corrente de dar e receber internamente, para dar e receber externamente. Para que isso se realize, deve existir a junção entre a hospitalidade doméstica, social e comercial dentro da instituição, facilitando assim o convívio entre pessoas.

Para responder ao questionamento principal da pesquisa, utilizou-se o Estudo de Caso no Hotel Serrano de Gramado – RS, como estratégia metodológica, e questionários e entrevistas para recolher dados e informações que permitissem responder aos assuntos levantados para o estudo. Os indicadores do trabalho tiveram como base três variáveis: a) Arquitetura e Fluxos; b) Atendimento; c) Cultura Organizacional.

Os indicadores de cada variável permitiram avaliar e estudar a hospitalidade do Hotel Serrano, identificando se os hóspedes e os funcionários estavam satisfeitos com o atendimento (interno e externo), com a arquitetura e fluxos e com a cultura organizacional da empresa. A partir das informações resultantes dos dois tipos de questionários e das entrevistas, identifica-se que a arquitetura/fluxos, o atendimento e a cultura organizacional estão satisfazendo os hóspedes, mas identificou-se insatisfações que podem ser melhoradas pela gerência, como calefação, iluminação e outros já citados anteriormente na análise.

Já nos resultados recolhidos com os funcionários, percebeu-se que existe satisfação na arquitetura/fluxos, no atendimento, com pequenas reclamações como falta de luz natural nos locais de trabalho, calefação, entre outros. Mas o estudo mostrou que existe pouca satisfação na Cultura

Organizacional. A empresa não gratifica ou elogia no momento em que é efetuado um bom trabalho pelo funcionário; isso é feito em reuniões mensais. Mas quando ocorre algum procedimento ou atendimento inadequado, o funcionário é advertido na hora que isso ocorre sobre o comportamento ou atitude inadequada. Outro quesito de insatisfação dos funcionários, apontado pela pesquisa foi a falta de liberdade para tomarem decisões e poucos períodos de treinamento do pessoal. O estudo também mostrou que alguns funcionários recebem treinamentos variados e com frequência.

O hotel tem uma cultura de Atena, que prefere trabalhos em grupo, concentrados para solucionar um problema em comum, quando existe comunicação, mas é grupal. Já os funcionários são da cultura existencial de Dionísio, individualistas, que gostam da sua liberdade, mas precisam da segurança que passa uma cultura de Atena. Resumindo, os empregados devem aceitar a cultura da empresa, mesmo não concordando com o jeito dela. São dois caminhos: ou se adaptam, ou são substituídos. Apesar de ter identificado uma boa hospitalidade no Hotel Serrano de Gramado, existem pequenas mudanças a serem realizadas em termos de melhorar os relacionamentos internos, que não demandam grandes gastos para a organização e podem trazer mais envolvimento da equipe, satisfação individual dos funcionários, a satisfação econômica das chefias e principalmente a satisfação dos hóspedes.

Saber gerir pessoas é a chave para essa estratégia. Cuidar, integrar, fornecer elementos motivacionais e satisfazer os funcionários é o primeiro componente para uma vantagem competitiva. Suprir necessidades, encantar e surpreender os clientes são outro componente importante para sustentar a competitividade que qualquer empresa que receba clientes deve ter.

## Referências

- ABREU, Vladimir Amâncio. A máquina da hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (Org.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ANDRADE, Maria Margarida de. *Como preparar trabalhos para cursos de Pós-Graduação: noções práticas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARRETTO, Margarita. *Manual de iniciação ao estudo do turismo*. Campinas, São Paulo: Papirus, 1995.
- BERVIAN, Pedro A.; CERVO, Amado Luiz. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- BOEGER, Marcelo Assad. *Gestão em hotelaria hospitalar*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CAMARGO, Luiz Otávio de Lima. *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph, 2004. (ABC do Turismo).
- CÂNDIDO, Índio; VIERA, Elenara Viera de. *Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços*. Caxias do Sul: Educs, 2003.
- CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. 6. ed. Caxias do Sul: Educs, 1999.
- CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J. *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COOPER, Chris. *Turismo: princípios e práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CORREA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*. São Paulo: Thomson, 1992.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (Org.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DIAS, Célia (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri, SP: Manole, 2002a.
- \_\_\_\_\_. O modelo de Hospitalidade do Hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In: DIAS, Célia (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri, SP: Manole, 2002b.
- DIONNE, Jean; LAVILLE, Christina. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Tradução de Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Arttext, 1999.
- FLEURY, M. Teresa Leme. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FÚSTER, Luis Fernández. *Introducción a la teoría y técnica del turismo*. Madri: Alianza Editorial, 1991.
- GIDRA, Gilberto; DIAS, Célia Maria de Moraes. Hospitalidade: da simplicidade à complexidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti. *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Thompson, 2004.
- GRINOVER, Lucio. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: DIAS, Célia (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri, SP: Manole, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- \_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- GREENHALGH, Leonard. *Relacionamentos estratégicos: a chave para o sucesso nos negócios*. São Paulo: Negócios, 2002.
- HANDY, Charles. *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo: Saraiva, 1994.
- HITT, Michael A. et al. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación, 2001.
- KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (Org.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Trad. de Carlos David Szlak. Barueri, SP: Manole, 2004.
- LASHLEY, Conrad. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (Org.) *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Trad. de Carlos David Szlak. Barueri: Manole, 2004.
- LEWIS, David; BRIDGER, Darren. *A alma do consumidor*. São Paulo: Makron Books Brasil, 2004.
- LICKORISH, Leonard J.; JENKINS, Carson L. *Introdução ao turismo*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- MAUSS, Marcel. *Sociologia e antropologia*. Trad. de Paulo Neves. São Paulo: Cosac&Naify, 2003.
- MEDEIROS, Cinthia P. C. *Hospitalidade e humanização: mudanças na realidade hospitalar*. Balneário Camboriú: Univali, 2004.
- MINTZBERG, Henry. *Estrutura e dinâmica das organizações*. Trad. de Amélia Salavisa Brooker. Rev. Téc. de António Caetano. 2. ed. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote, 1999.
- MILAN, Gabriel Sperandio; BRANCHI, Nelson Vinicius Lopes. *Administração Mercadológica: teoria e pesquisas, volume 2*. Caxias do Sul: Educs, 2006.
- MOTTA, F. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- NORDSTROM, Kjell A.; RIDDERDTRALE, Jonas. São Paulo: Makron Books, 2001.
- QUEVEDO, Mariana Fasolo. *Hospitalidade: um estudo de caso do Hospital Unimed Nordeste-RS*. 2006. 146 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2006.
- REJOWSKI, Mirian (Org.). *Turismo no percurso do tempo*. São Paulo: Aleph, 2002.
- SCHEIN, E. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.
- THOMPSON JÚNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura – poder – comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991.

VALLEN, Gary K.; VALLEN, Jerome J. *Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria*. Trad. de Roberto Cataldo Costa. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VERBIST F., Cintia. *A Gestão da hospitalidade sob a perspectiva da humanização dos hospitais: um estudo de caso*. Caxias do Sul: Editora, 2006.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.