

# A QUALIDADE COMO FATOR DE REVITALIZAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS DE BLUMENAU

## *QUALITY AS A REVITALIZING FACTOR IN HOTEL ESTABLISHMENT IN BLUMENAU*

Wieland LICKFELD\*

### RESUMO

Blumenau, importante cidade de colonização alemã do Vale do Itajaí, em Santa Catarina, vive uma delicada situação socioeconômica. Enquanto sua indústria têxtil sofre as conseqüências do processo mundial de globalização e luta pelo restabelecimento da sua posição de vanguarda nos mercados nacional e internacional, o setor turístico, sobre o qual são depositadas as esperanças quanto à construção de melhores dias, também está em crise. Esse texto apresenta um breve histórico do desenvolvimento da atividade turística da cidade, com especial atenção ao setor hoteleiro, com o objetivo de propor o caminho da qualidade como uma das mais importantes ferramentas de revitalização da atividade.

**Palavras-chave:** Blumenau; Pós-Modernismo; Fluxo Turístico; Qualidade

### ABSTRACT

Blumenau, a major town in the Vale do Itajaí (Valley of Itajaí) region, in the state of Santa Catarina, which was originally colonized by Germans, is experiencing a very fragile socio-economic situation. While the textile industry is suffering from the consequences of the worldwide globalization process and is struggling to re-establish its leading position at the vanguard of the domestic and international markets, the tourism sector, in which the hopes of so many are pinned, is also facing a crisis. This article presents a brief history of the development of tourism in the town, focusing particularly on the hotel sector, and proposes quality as one of the most important ways of revitalizing the activity.

**Key words:** Blumenau; Post-Modernism; Tourism Flow; Quality.

### A ERA DOS SERVIÇOS

A chamada sociedade pós-industrial, surgida depois da Segunda Guerra Mundial, deu origem ao fenômeno do crescimento das atividades do setor terciário da economia, o dos serviços. O turismo, por caracterizar uma forma ampla de prestação de serviços, está inscrito neste setor da economia entre as atividades que mais crescem na atualidade.

Devemos destacar, no entanto, que o desenvolvimento do setor de serviços apresenta uma característica muito forte: a exigência de padrões de qualidade cada vez mais altos por parte do público consumidor. A criação da norma ISO 9002, específica para o setor de serviços, e a relativamente recente criação, no Brasil, do Código de Defesa do Consumidor, comprovam isso. As normas de qualidade,

### THE SERVICE ERA

The so-called post-industrial society which emerged after the Second World War led to the phenomenon of economic growth in the tertiary sector, i.e., the service sector. Tourism, to describe a broad form of providing services, forms part of this economic sector and is one of the activities currently experiencing the most rapid growth.

It should be noted, however, that the development of the service sector has one very strong feature: a demand for ever-higher quality standards on the part of the consumer public. This has been proven by the creation of the ISO 9002 standard, which is specific to the service sector, and the relatively recent creation, in Brazil, of the *Código de Defesa do Consumidor* (Consumer Protection

\* Aluno do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria – Univali.

\* Student of the Tourism and Hotel Management Post-Graduate Program – Univali.

dessa forma, deixaram de ser uma realidade apenas da indústria de transformação de matéria-prima em bens manufaturados, e o consumidor passou a ter voz ativa na garantia dos seus direitos.

O *trade* turístico, representado pelo conjunto de prestadores de serviço, produtos e por toda uma gama de organismos e entidades que se interrelacionam, dando vida ao imenso e complexo sistema ao qual denominamos mercado turístico, tem nos meios de hospedagem um de seus principais protagonistas. Inseridos no seu universo variado, encontramos os hotéis, que se vêem cada vez mais compelidos a oferecer um produto de qualidade, que satisfaça às necessidades dos seus clientes, sob pena de não sobreviverem às leis do mercado.

O objetivo deste trabalho é fornecer um aporte de informações que possibilite ao setor hoteleiro de Blumenau: a) resgatar a consciência da vocação turística da cidade; b) conhecer melhor o mundo atual e, através da compreensão das mudanças do Século XX, entender o contexto no qual a sua atividade se desenvolve; e c) encontrar na melhoria da qualidade da prestação do serviço um fator que contribua para o sucesso de sua atividade nesse novo contexto.

## O SETOR HOTELEIRO NA HISTÓRIA DE BLUMENAU

### Os Primeiros Anos

A cidade de Blumenau foi colonizada por imigrantes alemães, liderados pelo Dr. Hermann Bruno Otto Blumenau. O primeiro grupo de imigrantes, em número de dezessete, chegou à nova colônia em 2 de setembro de 1850, data oficialmente reconhecida como sendo da fundação da cidade.

O trabalho árduo dos colonizadores, apesar de todas as dificuldades aqui encontradas, rendeu valiosos frutos e em pouco tempo a cidade passou a atrair a atenção de empreendedores e novos imigrantes, nacionais e internacionais. As indústrias têxteis foram as que mais se desenvolveram. Assim, poucos anos depois do estabelecimento da colônia, Blumenau já dispunha de alguns equipamentos de hospedagem. O fenômeno do turismo, no entanto, como o conhecemos hoje, ainda não havia nascido. Silva (1988, p. 177), um dos mais notáveis historiadores da cidade, teve a preocupação de nos fornecer um valioso e nostálgico relato a respeito do mais importante hotel existente na época. Esse relato, que traz consigo a emoção do autor, quase transformada em poesia, é digno de ser apreciado na sua integridade:

Code). Thus, quality standards are no longer only a reality in the primary industries, i.e., those which transform primary materials into manufactured goods, and the consumer is given a more active voice in ensuring his rights.

The tourism trade, which is represented by providers of services and products and a whole range of inter-related bodies and organizations that give life to the immense and complex system we call the tourism market is, concerning hospitality, one of its chief protagonists. As part of its varied universe, we find hotels that are increasingly being forced to offer a high-quality product which satisfies the needs of their clients, in order to survive the laws of the market.

The objective of this work is to provide information that will enable Blumenau's hotel sector to: a) revive its consciousness of the town's tourism vocation; b) gain a better understanding of the world we live in and, through learning about the changes within 20<sup>th</sup> Century, understand the context in which the activity is developed; and c) find, in the improvement of service quality, a factor that will contribute to the success of the activity in this new context.

## THE HOTEL SECTOR IN THE HISTORY OF BLUMENAU

### The Early Years

German immigrants, led by Dr. Hermann Bruno Otto Blumenau, colonized the town of Blumenau. The first group, made up of seventeen immigrants, arrived at the new colony on the 2<sup>nd</sup> of September 1850. This date is officially recognized as marking the foundation of the town.

In spite of all the difficulties encountered, the colonizers' arduous work bore valuable fruit and within a short time, the town had begun to attract the attention of businessmen and new immigrants, both national and international. The industries that developed most were the textile industries. Thus, a few years after its establishment as a colony, Blumenau already had some hospitality facilities. The tourism phenomenon as we know it today, however, had not yet been born. Silva (1988, p. 177), one of the town's most notable historians, was concerned about providing us with a valuable and nostalgic report regarding the most important hotel that existed in that period. This report, which conveys the author's emotion and is almost transformed into poetry, is worth appreciating in its entirety.

*Nos começos de 1959, foi demolido o tradicional Hotel Holetz, inaugurado em 1903. Fora esse hotel, no seu tempo, o mais importante da cidade, não apenas pela imponência da sua arquitetura, mas também pelo excelente tratamento dispensado aos hóspedes. Nele hospedavam-se os mais ilustres visitantes da cidade. Nele moraram as suas mais destacadas autoridades, antes de locarem as respectivas residências. Nele realizaram-se banquetes e bailes memoráveis.*

Após a Segunda Guerra Mundial, com o início da popularização do turismo no mundo, a preocupação com essa atividade passou à pauta de prioridades da cidade. Um comércio forte e diversas outras formas de prestação de serviço marcavam uma nova era para a cidade. Essa nova realidade foi assim retratada por Kormann (1996, p. 103) e apresenta alto valor histórico:

*Blumenau não possuía hotéis voltados para o turismo até 1949, quando houve uma conscientização de dotar Blumenau de bons hotéis e que pudessem abrigar o turismo [sic], foi quando Gustav Frank decidiu construir o primeiro hotel moderno da cidade. Construído em etapas, com quatro alas, sendo a primeira inaugurada em 2 de Setembro de 1950 com o nome de Hotel Rex. Passaram pelo hotel Rex: Juscelino Kubitschek de Oliveira, Jorge Lacerda, Emílio Garrastazú Médici, o escritor Érico Veríssimo, o jurista Nelson Hungria, a miss Brasil Teresinha Morango e outros.*

### Do Estabelecimento da Vocação Turística à Atualidade

Em 1950, para as comemorações do centenário do município, segundo o programa oficial dos festejos, Blumenau contava pouco mais de 41 mil habitantes e oferecia aos seus visitantes um total de dezenove hotéis. Como meios de hospedagem alternativos, foram disponibilizados os amplos salões dos clubes esportivos, com todas suas dependências.

Ainda segundo Kormann (*ibidem*, p. 103), “no dia 19 de maio de 1961, o Grande Hotel, com 14 andares, o mais alto do estado [!], realizou a festa da *cumieira* [sic]. O Grande Hotel [...] foi inaugurado no dia 16 de dezembro de 1962”. Esse hotel foi erguido no mesmo local onde anteriormente existia o Hotel Holetz e foi um símbolo de coragem para o estabelecimento da cidade como destino turístico. Por outro lado, foi também um

*At the beginning of 1959, the traditional Holetz Hotel, inaugurated in 1903, was demolished. This hotel had been, in its time, the most important in the town, not only for the grandeur of its architecture but also for the excellent hospitality given to its guests. It was here that the most illustrious visitors to the town stayed. It was here that the town's most eminent authorities lived, before relocating to their respective residences. It was here that memorable banquets and balls were held.*

After the Second World War, when tourism began to become popular around the world, interest in the activity became one of the town's top priorities. Strong commerce and various other forms of service provision marked a new era for the town. This new reality was portrayed by Kormann (1996, p. 103) and is very valuable from a historical point of view:

*Blumenau did not have hotels geared for tourism until 1949, when there arose an awareness of the need to provide Blumenau with good hotels that could accommodate tourists, [sic] this was when Gustav Frank decided to build the town's first modern hotel. Built in stages, with four wings, the first was inaugurated on the 2<sup>nd</sup> of September 1950 under the name Hotel Rex. Notable people who have stayed at the Hotel Rex include: Juscelino Kubitschek de Oliveira, Jorge Lacerda, Emílio Garrastazú Médici, the writer Érico Veríssimo, the famous lawyer Nelson Hungria, Miss Brazil Teresinha Morango, among others.*

### From the Establishment of the Tourism Vocation to the Present Day

For the town's centenary celebrations in 1950, Blumenau had, according to the official festival program, just over 41 thousand inhabitants and offered a choice of nineteen hotels to its visitors. As alternative means of accommodation, large rooms of sporting clubs, with all their annexes were also made available.

Kormann (*ibidem*, p. 103) also stated that “on the 19<sup>th</sup> of May 1961, the Grande Hotel, the tallest in the State with 14 floors [!], held the *Cumieira* party (a party marking completion of the first stage of construction) [sic]. The Grande Hotel [...] was inaugurated on the 16<sup>th</sup> of December 1962”. This hotel was erected on the site of the former Holetz Hotel and was a symbol of courage for the establishment of the town as a tourism destination.

simbolo da visão de progresso existente na época que funcionou como um rolo compressor, ajudando a sepultar grande parte do legado arquitetônico da cidade, cuja perda é, ainda hoje, amplamente lamentada.

Na década de 1970, já conhecida como *Cidade Jardim*, sob o slogan "Adivinhe que país é este?", Blumenau alcançou o status de ícone no turismo brasileiro, tendo, inclusive, sediado o congresso da ABAV, Associação Brasileira dos Agentes de Viagem. Havia sido descoberta uma nova faceta do valioso legado deixado pelos imigrantes: o potencial mercadológico da cultura germânica. Presente na arquitetura, nas pessoas e em seu sotaque, na música, na gastronomia, nos costumes, esse legado mostrou ser mais do que uma simples característica regional, mas um produto com alto poder de comercialização. Blumenau tornara-se, além de uma cidade, uma marca. Nessa época, a cidade recebeu o seu primeiro hotel de luxo, então enquadrado na categoria quatro estrelas: o Plaza Hering, recentemente renomeado de Plaza Blumenau.

Os anos 80 foram marcados por dois fatos antagônicos. O primeiro, representado pela tragédia de duas grandes e consecutivas enchentes, em 1983 e 1984, as quais, curiosamente, deram origem ao segundo, a criação da *Oktoberfest*. Essa festa, baseada na famosa festa da cerveja de Munique, Alemanha, surgida num momento difícil para a população, que se recuperava do trauma deixado pelas duas tragédias, acabou por lançar a cidade no cenário nacional de festas, como organizadora da segunda maior festa popular do Brasil, perdendo apenas para o carnaval carioca. No final da década de 80 e início da de 90, chegou a atrair um milhão de visitantes nos seus dezessete dias de duração, oriundos de diversos estados do Brasil e países vizinhos. A *Oktoberfest* contribuiu expressivamente, juntamente com a expansão econômica ocorrida nos anos 70, para o sucesso verificado no setor hoteleiro nesse período.

A década de 90 com suas diversas políticas econômicas e uma forte recessão, culminou numa crise que afetou o ânimo da cidade, a festa, seu principal atrativo, e ofuscou o entusiasmo de todo o trade turístico, sem mencionar a fulminante redução do seu parque industrial. Este, somado ao de algumas cidades vizinhas, até há pouco ainda gozava a fama de ser o segundo maior pólo têxtil do planeta. Os efeitos da globalização da economia impõem-se sobre uma cidade que, de modo geral, parece não ter se preparado para ela. Eram os primeiros sinais de transformações: surgiram novos conceitos de negócio, mercado, emprego e trabalho: um novo tempo

On the other hand, it was also a symbol of the vision of progress that existed in that period, which functioned like a steamroller, helping to bury a large part of the town's architectural heritage, the loss of which is greatly lamented until today.

In the 1970's, Blumenau, which was already known as the *Garden City* under the slogan "Guess what country this is?", reached the status of Brazilian tourism icon and was even chosen to play host to the congress of the ABAV, *Associação Brasileira dos Agentes de Viagem* (Brazilian Association of Travel Agents). The marketing potential of the Germanic culture had been discovered as a new facet of the valuable legacy left by the immigrants. This culture was present in the architecture, the people and their accent, the music, the gastronomy and the customs. The legacy proved to be not only a simple regional characteristic, but a product of high commercial power. Besides becoming a town, Blumenau became a symbol. During this period, the town gained its first luxury hotel, which was at that time categorized as four-star: the Plaza Hering, recently renamed the Plaza Blumenau.

The 1980's were marked by two opposing factors. The first was the tragedy of two extensive, consecutive floods in 1983 and 1984 which curiously, led to the second, the creation of the *Oktoberfest*. This festival, based on the famous Munich Beer Festival in Germany, arose at a difficult moment for the population, which was recovering from the trauma left by the two tragedies, ended up throwing the city into the national festival scene as the organizer of the second largest folk festival in Brazil, losing out only to the Carioca carnival [in Rio de Janeiro]. At the end of the 1980's and the beginning of the 1990's, the festival attracted a million visitors during its seventeen days, from various states of Brazil and neighboring countries. The *Oktoberfest*, together with the economic expansion of the 1970's, made a significant contribution to the success of the hotel sector during this period.

The 1990's, with their diverse economic policies and a strong recession, culminated in a crisis that affected the town's optimism and its main attraction, the festival, dampening the enthusiasm of the whole tourism trade and resulting in the drastic reduction of its industrial park. Until recently, together with the industrial parks of some neighboring towns however, it still enjoyed the fame of being the world's second largest textile center. The effects of economic globalization have imposed themselves on the town which, in general, seems to have been unprepared for them. They were

que exige a revisão da compreensão de turismo vigente na cidade; uma nova era em termos de questionamentos e de desenvolvimento de estratégias voltadas para a garantia da sobrevivência econômica da cidade, com impacto direto no setor hoteleiro.

### Rumo ao Futuro

Para a cidade, a marca registrada do final do milênio é, sem dúvida nenhuma, a redescoberta da sua vocação turística e da necessidade de uma adequação urgente aos novos tempos. Como testemunhas da adoção dessa consciência, podemos citar: a participação da cidade no PNMT, Programa Nacional de Municipalização do Turismo, promovido pela EMBRATUR; a participação cada vez maior da comunidade também nos programas de desenvolvimento turístico patrocinados pelo SEBRAE; os projetos de revitalização urbana das ruas centrais como forma de criar um novo atrativo turístico e fomentar o comércio; a criação da *Fundação Blumenau 150 Anos*, com o intuito de fazer dos festejos do sesquicentenário da fundação da cidade um novo marco na sua história turística; a criação de cursos de formação de recursos humanos para o turismo, em todos os níveis: profissionalizante, técnico, de graduação e pós-graduação. O setor hoteleiro, por sua vez, contribui com duas preocupações importantes: a captação de turistas de eventos e negócios, como uma forma de combater a sazonalidade, e a qualificação dos equipamentos segundo os padrões da ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira.

Hoje, Blumenau conta com, aproximadamente, 250 mil habitantes e oferece aos seus visitantes 2.863 leitos nos 31 hotéis que possui, além de uma série de meios de hospedagem alternativos.

### O MUNDO ATUAL

Os especialistas defendem que pouco ou nenhum sucesso poderá ser esperado de quaisquer estratégias de sobrevivência desenvolvidas pelas iniciativas pública ou privada para não sucumbirem ao caos em que se situam, sem que haja uma compreensão do processo pelo qual passa toda a humanidade. Ao longo da história, filósofos, sociólogos, historiadores, políticos, economistas, entre outros, dedicaram-se à busca de respostas para uma compreensão do mundo e de suas mudanças. Pensar nas transformações que ocorrem nos dias de hoje significa pensar nas características da

the first signs of transformation: new concepts of business, market, employment and work emerged; a new era requiring a review of the understanding of the town's tourism: a new era in terms of questioning and development of strategies to guarantee the town's economic survival, with direct impacts on the hotel sector.

### Towards the Future

For the town, the trademark for the end of the millenium is, without doubt, the rediscovery of its tourism vocation and the urgent need to adapt to the new times. As evidence of the adoption of this new awareness, we can cite: the participation of the city in the PNMT, *Programa Nacional de Municipalização do Turismo* (National Tourism Municipalization Program) which is promoted by EMBRATUR; the ever-growing participation of the community in the tourism development programs sponsored by SEBRAE; the urban revitalization projects of the central streets as a way of creating new tourism attractions and encouraging commerce; the creation of *Blumenau 150 Anos* Foundation, with the purpose of making the town's hundred and fifty year celebrations mark a new era in the tourism history of the town and the creation of courses to train human resources for tourism at all levels, professional and technical, graduate and post-graduate. The hotel sector, for its part, contributes to two important issues: winning tourists for events and business as a way of combating seasonality, and qualifying facilities according to the standards of the ABIH – *Associação Brasileira da Indústria Hoteleira* (Brazilian Hotel Industry Association).

Today, Blumenau has approximately 250 thousand inhabitants and offers its visitors 2,863 beds in 31 hotels, as well as a variety of alternative means of accommodation.

### THE WORLD TODAY

The specialists assert that without an understanding of the process that all humanity goes through, little or no success can be expected from any survival strategies developed by public or private initiatives to prevent them from succumbing to the chaos in which they find themselves. Throughout history, philosophers, sociologists, historians, politicians and economists, among others, have dedicated themselves to the search for answers to help them understand the world and its changes. Thinking of the transformations that

sociedade pós-industrial, em seu contexto cultural e nas grandes mudanças que ocorrem no campo geopolítico.

### Sociedade Pós-Industrial e Pós-Modernismo

No Brasil, o estudo de turismo no contexto da sociedade pós-industrial encontra em Trigo um dos principais pesquisadores. Segundo esse autor (1993, p. 20), as sociedades pós-industriais podem ser definidas como *formações características dos países desenvolvidos que, a partir da década de 1950, desenvolveram uma alta tecnologia*. Suas principais características podem ser destacadas da seguinte maneira: a) existe uma predominância do setor terciário da economia, o dos serviços, na formação do Produto Interno Bruto; b) há uma concentração da população economicamente ativa neste mesmo setor; e c) uma série de novas tecnologias afetam profundamente os processos produtivos, administrativos, burocráticos, financeiros, etc. Essa nova realidade tem trazido muitas benesses às populações dos países desenvolvidos, mais ricos, mas não causa o mesmo efeito nos países em desenvolvimento, com população de poder aquisitivo muito mais baixo. É, no entanto, um processo notório também nesses países, que lhes exige um esforço dobrado para encontrar caminhos para a solução de seus problemas econômicos e sociais.

O contexto cultural das sociedades pós-industriais é caracterizado pelo que se convencionou chamar de pós-modernidade. Apesar de não existir ainda uma unanimidade quanto ao seu conceito nos meios acadêmicos, existe um acordo geral quanto às seguintes características da cultura pós-moderna: a) o excesso de oferta de informações, diversões e serviços tem atingido o ponto de saturação, levando a uma sensação de vazio; b) em função da sua contínua transformação, foram perdidos os referenciais do real na sociedade; c) em consequência disso, o homem passou a ser mais individualista, preocupado, em primeiro lugar, com a satisfação egoísta e urgente das suas próprias necessidades e desejos.

Talvez a questão mais importante da análise da pós-modernidade, a ser aplicada no desenvolvimento de estratégias de adequação à nova realidade que estamos vivendo, seja o fato de já não serem aceitas as verdades absolutas difundidas e defendidas no passado. A consciência da mudança desses paradigmas ou modelos de pensamento é básica para a compreensão do mundo atual. Para a hotelaria e demais empreendimentos turísticos, é fundamental essa consciência, para que se conheça o

occur nowadays means thinking about the characteristics of the post-industrial society in its cultural context and the great changes that are occurring in the geopolitical field.

### Post-Industrial Society and Post-Modernism

In Brazil, the study of tourism in the context of post-industrial society finds in Trigo one of its principal researchers. According to this author (1993, p. 20), the post-industrial societies can be defined as *characteristic formations of developed countries which, since the 1950's, have developed high technology*. Its main characteristics can be highlighted as follows: a) a predominance of the tertiary sector of the economy, the sector of services, forming the Gross Domestic Product; b) a concentration of economically active population in this tertiary sector; and c) a series of new technologies which profoundly affect the productive, administrative, bureaucratic, financial, etc., processes. This new reality has brought many benefits to the richer, developed countries, but has not had the same effect on the developing countries whose populations have a much lower buying power. It is, however, a notorious process in these countries too, a redoubled effort being required of them to find ways to solve economic and social problems.

The cultural context of the post-industrial societies is characterized by what is conventionally called post-modernism. Although an academic consensus about the concept does not yet exist, there is general agreement concerning the following characteristics of post-modernist culture: a) the excess of information, entertainment and services on offer has reached saturation point, leading to a feeling of emptiness; b) as a result of societies' continuing transformation, the references to reality have been lost; therefore, c) man has become more individualist, primarily concerned with the egoistic and urgent satisfaction of his own needs and desires.

The most important issue in the analysis of post-modernism to be applied in the development of strategies for adapting to the new reality in which we live, seems to be the fact that the absolute truths that were expounded and defended in the past are no longer accepted today. An awareness of the way in which these paradigms or models of thought have shifted is essential for an understanding of today's world. For the hotel industry and other tourism businesses, this awareness is fundamental in order to discover the profile of the

perfil do cliente no novo milênio, ingrediente básico para o sucesso de qualquer negócio.

### A Atual Situação Geopolítica

A mundialização ou globalização da economia tem sido abordada por inúmeros autores. Enquanto alguns se mostram otimistas e outros pessimistas em relação ao fenômeno, chegamos a uma conclusão incontestável: algo mudou e não podemos ficar indiferentes às mudanças. Uma grande revolução ocorreu neste século e afetou a vida de quase todos os habitantes do planeta. Vivemos uma época de incertezas e todos buscam compreender o sentido da evolução política mundial deste final de século. As certezas de alguns anos atrás, concernentes ao nascimento de “uma nova ordem mundial”, divulgadas pelos Estados Unidos da América, transformaram-se em incertezas. De acordo com Ramonet (1998, p. 149), *em matéria de geoestratégia e de geopolítica, tudo ficou assustadoramente complicado. A tal ponto que é possível falar, efetivamente, de “geopolítica do caos” para definir este período que o mundo está vivendo.* Para ele, política, economia, sociedade, cultura e ecologia interrelacionam-se diretamente, e a globalização da economia, baseada na ideologia do “pensamento único”, é a dinâmica dominante, num ambiente de concorrência feroz. Essa ideologia preconiza a possibilidade de existência de uma única política econômica, que permite a sobrevivência apenas das sociedades que a ela se prostrarem, adotando os critérios do mercado e do chamado neoliberalismo: a competitividade, a produtividade, o livre-comércio, a rentabilidade, etc.

Para ele, a complexidade dessa situação se caracteriza por uma revolução tecnológica, econômica e sociológica. A tecnológica, por determinar as novas relações pessoais, de trabalho e de produção, tendo em vista o acelerado estágio do processo de automação em todas as áreas, e a econômica, por gerar uma interdependência cada vez maior das economias dos países em função do livre-comércio, colocam em crise o que tradicionalmente se entende por poder político. Esse conflito leva à revolução sociológica, pois o poder econômico, além de impor-se ao político, com possibilidades de macular a credibilidade da democracia, *está cada vez mais desconectado do social e recusa endossar as conseqüências (desemprego em massa, pauperização, exclusões, fraturas) provocadas pela adoção da lógica da globalização (ibidem, p. 151).*

É nesse contexto histórico que nos encontramos e no qual devemos trabalhar, no sentido de

new millennium client, a basic ingredient for the success of any business.

### The Current Geopolitical Situation

Countless authors have addressed the subject of economic globalization. While some are optimistic and others pessimistic in relation to the phenomenon, we came to an indisputable conclusion: something has changed and we cannot remain indifferent to the changes. A great revolution has occurred in this century, which has affected the life of nearly every inhabitant on the planet. We live in an era of uncertainty, where everybody is trying to understand the direction of the worldwide political evolution at the turn of this century. The certainties of some years ago concerning the birth of a “New World order”, promulgated by the United States of America, have been transformed into uncertainties. According to Ramonet (1998, p. 149), *in terms of geostrategy and geopolitics everything has become astonishingly complicated, to such an extent that it is, effectively, possible to speak of the “geopolitics of chaos” to define this period in which the world is living.* He states that politics, economics, society, culture and ecology are directly interrelated with economic globalization based on the ideology of “single thought”, being the dominant dynamics in an atmosphere of fierce competition. This ideology points to the possibility of the existence of a single economic policy, which only allows the survival of those societies that bow down to it by adopting the market criteria and the so-called neo-liberalism: competitiveness, productivity, free-trade, profitability, etc.

For Ramonet, the complexity of this situation is characterized by a technological, economic and sociological revolution. The technological and economic revolutions have together put into crisis what is traditionally understood as political power. The former, because it determines new personal relationships of work and production, bearing in mind the accelerated stage of the automation process in all areas. The latter, because it generates ever more interdependence on the countries’ economies as a result of free-trade. This conflict leads to the sociological revolution since economic power, besides imposing itself on the political power and possibly staining the credibility of democracy, *is becoming increasingly disconnected from the social and refuses to endorse the consequences (mass unemployment, poverty, outcasts, factions) provoked by the adoption of the logic of globalization (ibidem, p. 151).*

It is in this historical context that we find ourselves and in which we must attempt to find ways

encontrar caminhos que nos permitam criar uma sociedade mais justa. É também nesse ambiente que devemos entender a cada vez maior necessidade de profissionalização e de aumento da qualidade dos serviços prestados no turismo, e, em especial, no setor hoteleiro.

## BLUMENAU NO CENÁRIO TURÍSTICO BRASILEIRO

Antes de nos dedicarmos diretamente à questão da qualidade como um fator de sucesso do setor hoteleiro, torna-se importante a análise de alguns dados estatísticos a respeito do cenário turístico brasileiro e da posição ocupada por Blumenau. O Brasil recebeu, em 1998, de acordo com o relatório da OMT (Brasilturis Jornal, p. 16), pouco mais de 3 milhões de turistas internacionais, gerando uma receita de USD 2,7 bilhões, que representam um crescimento de 10% nas entradas e 8,3% nas receitas, em relação ao ano anterior. O setor, desde 1994, apresentou um crescimento de 60% e, segundo Caio Luiz de Carvalho, presidente da Embratur, até 2002 deverá estar entre os dois primeiros itens da balança comercial, gerando 500 mil empregos (Caminhos do Brasil, 1998, p. 7-9).

Como Blumenau se encontra inscrita no cenário turístico brasileiro, é igualmente necessário considerar o fluxo turístico doméstico, que influi diretamente no *trade* turístico e na economia do país, dos estados e municípios. Segundo estudos da Embratur, aproximadamente um em cada quatro brasileiros viajou em 1998, somando 38,2 milhões de pessoas, que movimentaram uma receita de R\$ 13,1 bilhões. Nesse cenário, Santa Catarina aparece como o sétimo estado que mais recebe turistas no país, com 5,3% do total (Pesquisa sobre turismo doméstico, 1998, p. A-108).

A proximidade do novo milênio está trazendo consigo alguns motivos de otimismo, ainda que insuficientes, para o setor turístico nacional, especialmente o hoteleiro. Entre eles, podemos mencionar: a OMT aponta para uma regionalização do turismo nos próximos 20 anos, com 76% das viagens sendo realizadas num raio de 100km do pólo emissor; USD 5 bilhões estão sendo investidos na implantação de equipamentos, hotéis, pousadas e parques temáticos; o turismo doméstico está sendo priorizado pela Embratur (Caminhos do Brasil, 1998, p. 7-9) através de uma das estratégias da Política Nacional de Turismo, a democratização do turismo interno; pelo menos 200 projetos de novos hotéis estão em andamento no país, com ênfase na categoria três estrelas (Conforto sob medida, 1998, p.

that will enable us to create a more just society. It is also in this atmosphere that we must understand the ever-increasing need to train professionals and raise the quality of tourism services, particularly in the hotel sector.

## BLUMENAU IN THE BRAZILIAN TOURISM SCENE

Before we dedicate ourselves directly to the question of quality as a success factor in the hotel sector, it is first necessary to analyze some statistical data regarding the Brazilian tourism scenario and the position occupied by Blumenau within it. According to the WTO report (Brasilturis Jornal, p. 16), Brazil received just over 3 million international tourists in 1998 generating an income of US\$2.7 billion, which represents a growth of 10% in arrivals and 8.3% in income compared to the previous year. Since 1994, the sector has shown a growth of 60% and, according to Caio Luiz de Carvalho, President of Embratur, it should by 2002 be one of the two main items on the trade balance, generating 500 thousand jobs (Caminhos do Brasil, 1998, p. 7-9).

Since Blumenau is part of the Brazilian tourism scenario, it is also necessary to consider the domestic tourist flow, which directly influences the tourist trade, the economy of the country, its States and its Municipalities. According to studies carried out by Embratur, approximately one in every four Brazilians traveled in 1998, a total of 38.2 million people, providing a revenue turnover of R\$13.1 billion. Within this context, Santa Catarina becomes the seventh-highest tourist receiving state in the country, with 5.3% of the total number (Pesquisa sobre turismo doméstico, 1998, p. A-108).

The proximity of the new millenium is bringing with it some new reasons for optimism in the national tourism sector, especially the hotel sector, although these are still insufficient. Among these reasons are the following: the WTO indicates a regionalization of tourism over the next 20 years, with 76% of journeys being made within a radius of 100km from the sending center; US\$5 billion is being invested in the introduction of facilities, hotels, guesthouses and theme parks; domestic tourism is being prioritized by Embratur (Caminhos do Brasil, 1988, p. 7-9) through the democratization of internal tourism, which is one of the strategies of the National Tourism Policy; at least 200 new hotel building projects are in progress around the country, with emphasis on the 3-star category (Conforto sob medida, 1988, p. 81) and daring resort



81), audaciosos projetos de construção de *resorts* estão se tornando uma realidade, como Costa do Sauípe, na Bahia, e Aquiraz, no Ceará (Ilhas da fantasia, 1998, p. 92), apesar de recentes estudos colocarem em dúvida o seu sucesso pela falta de um estudo acurado de demanda.

Esses dados nos possibilitam uma visão otimista quanto ao futuro e são um estímulo para o desenvolvimento de estratégias voltadas à profissionalização e melhoria da qualidade na prestação dos serviços.

No entanto, uma análise do fluxo turístico da cidade nas últimas temporadas demonstra bem a gravidade da situação de Blumenau, que não acompanha o ritmo de outros centros turísticos catarinenses. Apesar de Santa Catarina não se encontrar entre os estados brasileiros com maiores investimentos na área hoteleira, um recente estudo do órgão oficial de turismo do estado, a Santur - Santa Catarina Turismo S.A., apurou um animador aumento do fluxo turístico na temporada 98/99, de 25% em relação à anterior, quando o número de visitantes cresceu de 1,82 para 2,28 milhões (Porto, 1999, p. 2A), demonstrando a força do potencial turístico do estado. Essa tendência foi confirmada pela Santur, através de pesquisa realizada na temporada 99/00, que apontou um acréscimo de 19% no fluxo de turistas em relação à temporada anterior, elevando o seu número para 2,72 milhões (Muniz, 2000, p. 4). Essa realidade tem levado grandes cadeias hoteleiras a repensarem seus objetivos e a anunciarem maiores investimentos no estado.

Em contrapartida, Blumenau, apesar de ser conhecida nacional e internacionalmente pelo seu potencial turístico, teve o seu número de turistas reduzido de 189,2 para 104 mil na temporada 98/99 e constata em seu setor hoteleiro uma das maiores crises da sua história, amargando uma redução da taxa de ocupação hoteleira da ordem de 13% (Porto, 1999, p. 2A). Os efeitos dessa realidade são agravados pela queda ainda maior da receita, decorrente da redução dos gastos médios diários dos hóspedes. Uma pesquisa realizada pela CDL - Câmara de Diretores Lojistas - estima que apenas 5 a 6% do total de visitantes faz uso da malha hoteleira da cidade (Castro, 1999, p. 8B). Na temporada 99/00, de acordo com a mesma pesquisa da Santur, Blumenau foi a quinta cidade mais visitada do estado, atrás de Balneário Camboriú, Florianópolis, Itapema e Joinville, mantendo o número de 104 mil turistas, da temporada anterior.

construction projects are becoming a reality, like the *Costa do Sauípe* in the State of Bahia, and *Aquiraz* in the State of Ceará (*Ilhas da fantasia*, 1998, p. 92), in spite of recent studies which have cast doubt on their success due to the lack of an accurate study of demand.

This data gives us an optimistic view of the future and stimulates the development of strategies aimed at professional training and improving quality in service provision.

However, an analysis of the town's tourist flow during the last few seasons clearly shows the seriousness of the situation in Blumenau, which has not kept pace with the other tourist centers in Santa Catarina. In spite of the fact that Santa Catarina is not among the Brazilian States with higher investment in the hotel industry, a recent study by the State's official tourism body, Santur - Santa Catarina Tourism S.A. - registered an encouraging 25% increase in tourist flow in the 98/99 season compared to the previous season, when the number of visitors grew from 1.82 to 2.28 million (Porto, 1999, p. 2A), thereby showing the potential tourism power of the region. This tendency was confirmed by Santur through research carried out during the 99/00 season, which showed a growth of 19% in tourist flow compared to the previous season, or an increase of 2.72 million tourists (Muniz, 2000, p. 4). This reality has led large hotel chains to rethink their objectives and make greater investments in the State.

Blumenau, on the other hand, in spite of being nationally and internationally known for its tourism potential, has seen a reduction in its number of tourists from 189.2 to 104 thousand in the 98/99 season and is experiencing one of the greatest crises in the history of its hotel sector, bitterly lamenting a reduction in the hotel occupation level of around 13% (Porto, 1999, p. 2A). The effects of this reality are aggravated by the continually falling levels of income as a result of the reduction in guests' average daily expenditure. Research carried out by the CDL - *Câmara de Diretores Lojistas* (Chamber of Retail Directors) - estimates that only 5% or 6% of all visitors make use of the town's hotel network (Castro, 1999, p. 8B). According to the same Santur research, Blumenau was the fifth most visited town in the state during the 99/00 season, after Balneário Camboriú, Florianópolis, Itapema and Joinville, maintaining the 104 thousand tourists of the previous season.

## ESCOLHENDO O CAMINHO DA QUALIDADE

A qualidade na prestação de serviços vem sendo apontada como um fator essencial de competitividade e, conseqüentemente, de sobrevivência das empresas. As empresas turísticas, e em especial as ligadas ao setor hoteleiro, não escapam a essa realidade.

Tomando por base as tendências de crescimento do turismo, e considerando a posição até certo ponto desconfortável do Brasil nesse contexto – e da maioria dos países menos desenvolvidos – bem como as estatísticas do fluxo turístico em Blumenau nas temporadas de verão 97/98, 98/99 e 99/00, a reflexão a respeito da importância da excelência na prestação de serviços para o sucesso dos empreendimentos do setor hoteleiro de Blumenau torna-se mais do que uma simples necessidade.

O quadro pouco animador verificado deve ser seriamente discutido, pois, se considerarmos que aproximadamente 50% da população economicamente ativa do município atua no setor de serviços, no qual está inscrito o setor hoteleiro, o problema deixa de ser um fato isolado, passando a requerer a atenção de toda a comunidade. Paralelamente às ações dos órgãos públicos tornam-se necessários investimentos em diversas áreas por parte do setor privado. Um dos fatores que requer os mais urgentes investimentos, e isto é assumido pelas partes envolvidas, é o da qualidade. A criação da norma de qualidade ISO 9002, específica para o setor de serviços, e aplicável à indústria hoteleira, é uma das ferramentas disponíveis para garantir competitividade nesse mercado tão concorrido, e possibilitar a sobrevivência do empreendimento. No entanto, mais do que estabelecer normas a serem seguidas, deve-se incentivar a criação de uma cultura voltada à qualidade.

### Recursos Humanos e Qualidade

De acordo com Riccardi (1994, p. 69), a grande maioria dos autores que tratam da qualidade e invadiram o mercado nos últimos anos, quase todos inspirados nas obras dos quatro famosos autores Deming, Juran, Crosby e Ishikawa, formam duas grandes correntes: a que aplica a qualidade à produção de bens, e a que se dedica ao fenômeno dos serviços, na qual destaca-se Karl Albrecht, autor de *Revolução nos Serviços*. No entanto, segue Riccardi, apesar de todos concordarem com a importância do fator humano, uma maior ênfase deveria ser dada à questão da qualidade de vida no trabalho. Sua preocupação, notadamente, é com os recursos humanos, sem os quais é impossível o sucesso da implantação

## CHOOSING THE WAY OF QUALITY

Service quality has been highlighted as an essential factor in competitiveness and consequently, in the survival of companies. Tourism companies, particularly those linked to the hotel sector, do not escape this reality.

Based on tourism growth trends, and bearing in mind Brazil's uncomfortable position in this context – along with the majority of less-developed countries – as well as the tourism flow statistics in Blumenau during the Summer seasons of 97/98, 98/99 and 99/00, it becomes vital to consider the importance of excellence in service provision for the success of Blumenau's hotel sector.

This discouraging picture must be seriously discussed, since if we consider that approximately 50% of the town's economically active population works in the service sector, which includes the hotel sector, the problem no longer remains an isolated fact, but requires the attention of the whole community. Along with the actions of public bodies, private sector investment in various areas is necessary. One of the aspects requiring urgent investment, as all those involved would agree, is quality. The creation of ISO 9002 quality standard, which is specific to the service sector and can be applied to the hotel industry, is one of the tools available for guaranteeing competitiveness in this competitive market and enabling the survival of the company. However, rather than simply establishing standards to be followed, the creation of a quality-orientated culture needs to be encouraged.

### Human Resources and Quality

According to Riccardi (1994, p. 69), the vast majority of authors dealing with quality that have invaded the market in recent years, nearly all inspired by the works of the four famous authors – Deming, Juran, Crosby and Ishikawa – can be divided into two major streams. The first one applies quality to the production of goods and the second is dedicated to the service phenomenon, in which Karl Albrecht, author of *Revolução nos Serviços*, had a remarkable contribution. However, Riccardi goes on to state that in spite of there being a general agreement on the importance of the human factor, major emphasis should be given to the question of quality of life in the workplace. He is particularly concerned with human resources, without which it

de qualquer projeto de gestão de qualidade. A formação de uma cultura voltada à qualidade não é possível sem o comprometimento do ser humano, que precisa ser respeitado, treinado, ter autonomia para decidir, e ser tratado com dignidade. Sem esses requisitos, situações de sucesso, em que funcionários bem treinados fizeram a diferença, encantando clientes nas chamadas “horas da verdade” – como as relatadas por Jan Carlzon em *A hora da verdade* – não seriam possíveis. Para Carlzon (1994, p. 19), *redistribuindo as responsabilidades [...], as empresas poderão maximizar suas “horas da verdade”. Os clientes felizes satisfeitos [sic] multiplicar-se-ão e, por conseguinte, uma importante vantagem competitiva estará assegurada.* A maioria das empresas tradicionais ainda vive uma realidade muito diferente da proposta por Carlzon, sendo necessária uma reeducação dessas empresas, através da mudança de paradigmas associados à administração de recursos humanos e empresas.

### Qualidade: Aproximações Conceituais

Mas o que é, afinal de contas, qualidade? Não é possível dar uma resposta simples a esta pergunta. De acordo com Soares & Corrêa (1994, p. 12-14), o conceito de qualidade vem evoluindo com o passar do tempo. Da época da Segunda Guerra Mundial, temos um conceito cartesiano, que a associava à conformidade de um produto com as suas especificações. O mercado, no entanto, entrou em atrito com esta definição, gerando uma nova visão de qualidade, voltada à adequação ao uso do produto. A norma ISO 8402 define qualidade como sendo a totalidade de características de um produto ou serviço que satisfazem as necessidades estabelecidas ou implícitas desse produto. Hoje a qualidade está associada à satisfação do cliente, atendendo a três vetores, quais sejam: a adequação ao uso, o preço e o prazo de entrega. A evolução do conceito, porém, ainda não terminou, indo em direção à satisfação das necessidades reais do cliente e ao seu sucesso, transformando-o, assim, num conceito holístico. Em resumo, qualidade em serviços significa atender às reais necessidades dos clientes, sejam elas explícitas ou implícitas, dentro do prazo que o cliente deseja e a um valor justo.

### Rumo a uma Nova Cultura

De acordo com Trigo (1999), a qualidade deve ser considerada sob três enfoques: a qualidade percebida, isto é, aquela que o cliente realmente percebe, em função do valor agregado ao produto, a

is impossible to obtain success in the introduction of any quality management project. The formation of a quality-orientated culture is impossible without the commitment of human beings, who need to be respected and trained, have autonomy to decide and be treated with dignity. Without these requirements, successful situations, where well-treated members of staff make the difference by delighting clients in the so-called “moments of truth” like those described by Jan Carlzon in *A hora da verdade* – would not be possible. Carlzon (1994, p. 19) states that by *redistributing the responsibilities [...], companies can maximize their “moments of truth”*. *The number of happy and satisfied clients [sic] multiplies and, consequently, an important competitive advantage is assured.* The majority of traditional companies still live in a very different reality from that proposed by Carlzon. Such companies need to be re-educated, through a shift in paradigms associated with the management of human resources and companies.

### Quality: Conceptual Approaches

What is quality anyway? It is impossible to give a simple answer to this question. According to Soares and Corrêa (1994, p. 12-14), the concept of quality has evolved over time. During the period of the Second World War we had a Cartesian concept, which associated conformity of a product with its specifications. The market, however, conflicted with this definition, generating a new view of quality that was orientated towards adaptation to the use of the product. Standard ISO 8402 defines quality as the totality of characteristics of a product or service, which satisfies the established or implicit needs of this product. Today, quality is associated with customer satisfaction, taking into account three areas: adaptation to use, price, and delivery time. The evolution of the concept, however, is still incomplete and is heading to the direction of satisfaction of the real needs of the client and its success, thereby becoming a holistic concept. In summary, service quality means meeting the real needs of the clients, whether explicit or implicit, within the clients’ time demands and at a fair price.

### Towards a New Culture

According to Trigo (1999), quality should be considered from three focuses: perceived quality, which is what the customer really notices as a result of the added value of the product;

qualidade realizável, que o fornecedor tem, efetivamente, capacidade de oferecer, e a qualidade realizada, aquela que o fornecedor efetivamente entregou e em relação a qual o cliente fará o seu juízo de valor. O sucesso da relação fornecedor-cliente depende muito da observância dessas características da qualidade, pois delas depende a adoção da administração dos serviços. Albrecht (1998, p. 21) define a administração de serviços como *um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa*. Já não é a nossa percepção de qualidade que define as regras do jogo, mas a do cliente. Isso pode estar relacionado à mudança de paradigmas, tornando o processo mais complexo do que possa parecer. É preciso lembrar sempre que a qualidade nos hotéis depende, essencialmente, de pessoas, diferentes umas das outras, com sentimentos e expectativas, sensíveis e por vezes imprevisíveis, que prestam serviços a outras pessoas, com as mesmas características.

### A Gestão da Qualidade

Essa discussão remete a uma necessidade básica para as empresas do setor hoteleiro: a criação de uma nova mentalidade e a implantação de um sistema de gestão da qualidade, pois, segundo Lamprecht & Ricci (1997, p. 1), *se os hotéis querem anunciar aos turistas de todo o mundo a qualidade de seus serviços, não há forma melhor do que se basear em um conjunto de normas internacionais bem estabelecidas e reconhecidas como as normas das séries ISO 9000 e ISO 14000*. Os resultados podem não ser imediatos, em função do tempo de implantação do processo, mas são inegavelmente positivos. Os países desenvolvidos há muito vêm se dedicando ao assunto e comprovando a sua eficácia.

Garantir a satisfação das necessidades do turista, através de uma padronização da prestação do serviço, fazendo com que retorne com prazer em outra ocasião e divulgue voluntariamente a sua satisfação aos outros, é justamente a proposta das normas ISO. Se diversas ações estão fora da alçada dos empresários do setor, a opção pela gestão da qualidade, definitivamente, não faz parte delas. Para Senlle & Bravo (1997, p. 91), *os que esperam pacientemente que a crise passe, sem fazer nada, não terão a possibilidade de ver o seu negócio prosperar. As normas ISO proporcionam um método para se organizar, enfrentar as situações críticas e ganhar mais dinheiro* (N. Trad.). Esta é uma decisão que cabe ao empreendedor consciente

achievable quality, which the supplier effectively has the capacity to offer; and achieved quality, which is what the supplier effectively delivered and on which the client makes his value judgement. The success of the supplier-client relationship strongly depends on the observance of these quality characteristics, since the adoption of the administration of services depends on them. Albrecht (1998, p. 21) defines service management as a *global organizational focus which makes service quality as it is felt by the client, the main driving force of the company's operation*. It is not our perception of quality, but the perception of the client that defines the rules of the game. This could be related to the shift in paradigms, making the process more complex than it may seem. It should always be remembered that quality in hotels depends essentially on people, who are different from each other, with feelings and hopes, sensitive and at times unpredictable, and who provide services for other people with the same characteristics.

### The Management of Quality

This discussion leads to a basic need for companies in the hotel sector: the creation of a new mentality and the introduction of a quality management system, since, according to Lamprecht & Ricci (1997, p. 1), *if hotels want to publicize the quality of their services to tourists all over the world, there is no better way than to be based on a set of well-established and recognized international standards such as those of the ISO 9000 and ISO 14000 series*. The results may not be immediate, due to the time needed to introduce the process, but they are indisputably positive. For some time, developed countries have been dedicating themselves to the subject, and to confirming its efficacy.

The real purpose of the ISO standards is to guarantee the satisfaction of tourists' needs by standardizing service provision, causing the tourist to come back with pleasure and voluntarily transmitting his satisfaction to others. If various activities are beyond the reach of companies in the sector, the option to use quality management is definitely not one of them. According to Senlle and Bravo (1997, p. 91), *those who wait patiently for the crisis to pass, without doing anything, will never see their business prosper. The ISO standards provide them with a method of organizing themselves, facing critical situations, and earning more money* (free translation). This is a decision that should be taken by the aware

tomar, conhecedor que deve ser do mundo atual e da realidade na qual desenvolve sua atividade e interessado em mantê-la.

Os objetivos da implantação da norma ISO 9002, ainda segundo Senlle & Bravo (1997, p. 17-18), são: melhorar a prestação do serviço e a satisfação do cliente, a produtividade e a eficácia, aumentar a competitividade, reduzir custos e obter mais benefícios, assegurar a estabilidade da empresa e seu futuro, e melhorar a qualidade de vida de empresários, fornecedores, trabalhadores e clientes. Lamprecht & Ricci (1997, p. 26), seguindo a mesma linha de raciocínio, acrescentam que a ISO 9000 garante, além da constância das atividades, a excelência, através da qualidade de cada processo envolvido na prestação do serviço.

Para ser iniciado o processo de implantação, devem ser observados os seguintes passos, conforme sugerem Soares & Corrêa (*op. cit.*, p. 107-114):

- Passo 1: Informação e sensibilização para a qualidade: uma boa base de dados sobre a situação presente e a que se espera para o futuro, bem como a sensibilização de todos quanto à importância da qualidade são fundamentais.
- Passo 2: Decisão sobre a necessidade de gestão da qualidade em serviços: a opção pela gestão da qualidade deve ser fruto de um marco na empresa, de uma decisão gerencial firme e definitiva.
- Passo 3: Compreensão do negócio e da missão: a empresa precisa saber exatamente o que está fazendo e por que razão, bem como onde pretende chegar.
- Passo 4: Conhecer os desejos do cliente: o conhecimento das necessidades dos clientes é a base para a prestação de serviços com qualidade.
- Passo 5: Envolvimento da alta administração (talvez a palavra envolvimento não expresse suficientemente o peso da participação da alta administração na implantação da gestão da qualidade; entende-se, aqui, a necessidade de real comprometimento da alta administração);
- Passo 6: Formação de multiplicadores: a missão de prestar serviços com qualidade deve contagiar a todos na empresa através da ação do efeito multiplicador, protagonizado pelos próprios funcionários;
- Passo 7: Identificação de tecnologias e processos adequados: trata-se de definir como os serviços serão prestados.

businessman, who is knowledgeable about the world in which he lives and the reality in which he develops his activity, and is interested in maintaining it.

According to Senlle and Bravo (1997, p. 17-18), the aims of the introduction of the ISO 9002 standards are: to improve the provision of services and client satisfaction, productivity and efficiency, to increase competitiveness, to reduce costs and increase benefits, to ensure the stability of the company and its future, and to improve the quality of life of businessmen, suppliers, staff and clients. Lamprecht and Ricci (1997, p. 26), following the same line of reasoning, add that in addition to uniformity of activities, ISO 9000 guarantees excellence through the quality of each process involved in the provision of services.

In order for the introduction process to begin, the following steps must be followed, as suggested by Soares and Corrêa (*op. cit.*, p. 107-114):

- Step 1: Information and awareness of quality: a good data base on the current situation and hopes for the future, as well as the awareness of everybody concerning quality, are fundamental;
- Step 2: Decision concerning the need for quality management in services: the option for quality management must be the result of a firm and definitive management decision taken by the company;
- Step 3: Understanding of the business and mission: the company needs to know exactly what it is doing and why, as well as what it hopes to achieve;
- Step 4: Knowledge of the clients' wishes: an understanding of the needs of the clients is the basis of the provision of quality services;
- Step 5: Involvement of higher management (perhaps the word 'involvement' does not sufficiently express the extent to which higher management should participate in the introduction of quality management: the need for real commitment on the part of higher management is understood here);
- Step 6: Training of multipliers: the mission of providing quality services must have a contagious influence on everybody in the company through the multiplying effect, promoted by the staff themselves;
- Step 7: Identification of suitable technologies and processes: this means defining the way in which services will be provided;

- Passo 8: Definição do sistema de gestão da economia pela qualidade: é a busca da redução de custos através do serviço bem prestado, cuja execução, correta da primeira vez, evita desgastes com clientes e ônus à empresa;
- Passo 9: Definição do sistema de qualidade: é a formatação e a formalização do sistema de forma clara e objetiva;
- Passo 10: Acompanhar e revisar as estratégias: é a função de controle estratégico na administração do processo;
- Passo 11: Acompanhamento do comprometimento das lideranças e dos empregados: também a atuação dos Recursos Humanos no processo deve ser monitorada;
- Passo 12: Gerenciamento de rotinas: o processo dará origem a diversas rotinas e procedimentos, que deverão ser gerenciados para que os objetivos sejam alcançados;
- Passo 13: Acompanhamento de novas tecnologias: o processo é dinâmico e as novidades inseridas devem ser acompanhadas para evitar surpresas desagradáveis e garantir o sucesso do programa;
- Passo 14: Gerenciamento dos custos da não-qualidade: os acidentes de percurso sempre afetam o resultado do programa e devem ser levados em consideração, pois afetam os custos da empresa;
- Passo 15: Desenvolvimento de auditores internos: alguns funcionários serão destacados para auxiliar o acompanhamento do processo. Pequenas células de trabalho voltadas à qualidade podem ser formadas para auxiliar na solução de problemas;
- Passo 16: Implantação do sistema da qualidade propriamente dito: é a formalização, a oficialização do programa, depois de discutido e mesmo testado;
- Passo 17: Realização da auditoria: é o acompanhamento e o controle contínuo do processo.

A seqüência destes passos, bem como a inclusão de outros que a empresa julgar necessários, é livre, e vai depender das características de cada empreendimento. Evidentemente o processo é dinâmico e exige um controle contínuo, necessitando sempre de avaliação, planejamento, controle e definição de novos objetivos.

A criação de um sistema de gestão voltado para a garantia da qualidade em um hotel, cujas normas e princípios advêm do setor de produção, aos olhos dos céticos, pode parecer ilógica. Isto talvez explique

- Step 8: Definition of the management economy for quality: the search for cost reduction through high-quality services, which are carried out with perfection the first time, avoid problems with clients and encumbrances for the company;
- Step 9: Definition of the quality system: the provision of format and formalization of the system in a clear and objective way;
- Step 10: Follow-up and revision of strategies: this is the function of strategic control in the administration of the process;
- Step 11: Follow-up of the commitment of management and employees: the action of Human Resources in the process must also be monitored;
- Step 12: Management of routines: the process will generate various routines and procedures, which will have to be managed in order for the objectives to be achieved;
- Step 13: Keeping up with new technologies: the process is dynamic and new technologies must be introduced in order to avoid unpleasant surprises and guarantee the program's success;
- Step 14: Management of non-quality costs: accidents will, as a matter of course, always affect the results of the program and must be taken into consideration, since they affect the company's costs;
- Step 15: Development of internal auditors: some members of staff will be appointed to assist in the follow-up of the process. Small quality-oriented work groups can be formed to assist in resolving problems;
- Step 16: Introduction of the quality system itself: the formalization and officialization of the program, after it has been discussed and even tested;
- Step 17: Carrying out of the audit: the follow-up and continuing control of the process.

The sequence of these steps, as well as the inclusion of others that the company deems necessary, will depend on the characteristics of each business. Obviously, the process is dynamic and demands continuous control. This requires ongoing evaluation, planning, control and definition of new objectives.

The creation of a management system for guaranteeing quality in a hotel, whose standards and principles are taken from the production sector, may seem illogical to some skeptics. This may

a lentidão da comunidade hoteleira, especialmente em centros menores como Blumenau, na sua adoção. No entanto, sua aplicação é justificada a partir da constatação de que um quarto de hotel e seus serviços também são vistos como produtos, pelos consumidores e pelo Código de Defesa do Consumidor.

De acordo com Lamprecht & Ricci (*op. cit.*, p. 27), o primeiro hotel das Américas a obter uma certificação completa, isto é, cobrindo, desde recepção, Alimentos & Bebidas até convenções, foi o Hotel Transamérica, em São Paulo. O hotel, um cinco estrelas atuando no segmento do turismo de negócios, obteve a certificação ISO 9002 em 1996, depois de um ano de trabalho no projeto. Outros hotéis brasileiros têm demonstrado interesse em projetos semelhantes, seguindo uma tendência mundial liderada pela Ásia, os Estados Unidos da América e a Europa.

É mister que esta consciência alcance o setor hoteleiro de Blumenau o mais rapidamente possível, para que este possa, encantando e, mais do que isso, surpreendendo os seus clientes, voltar a crescer e a ser uma atividade lucrativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cidade de Blumenau, pelas suas características geográficas, assim como culturais, representadas na arquitetura, nos traços étnicos de seu povo, no seu folclore e na sua gastronomia, tem um potencial turístico comprovado. Torna-se necessário, porém, resgatar a consciência da sua vocação turística, através da valorização de um passado não muito distante. Afortunadamente alguns segmentos já estão preocupados com isso.

Entendemos que a compreensão das mudanças que ocorrem na atualidade, aliada ao resgate da consciência da sua vocação, pode levar a uma análise crítica da situação presente, com vistas à criação de estratégias que levem a um novo caso de sucesso num futuro bem próximo.

Defendemos que um sistema de gestão da qualidade é uma poderosa arma à disposição dos empreendedores para a sobrevivência de seus empreendimentos no novo milênio. No entanto, entendemos também que, isoladamente, não resolverá todos os problemas do setor hoteleiro de Blumenau.

Ações integradas de conscientização e educação turística na comunidade, de *marketing*, de capacitação dos recursos humanos, de definição de estratégias profissionais de administração e investimentos em infra-estrutura, nas esferas pública e privada, fazem igualmente parte desse processo. Toda a comunidade na qual o setor hoteleiro está

explicar why the hotel community has been slow in adopting the system, especially in smaller centers like Blumenau. However, its application is justified based on the fact that a hotel room and its services are also seen as products by consumers and by the Consumer Protection Code.

According to Lamprecht and Ricci (*op. cit.*, p. 27), the first hotel in the Americas to obtain a comprehensive certificate, that is, covering everything from its reception and food and drink to conventions, was the Hotel Transamérica in São Paulo. This five-star hotel, which caters for the business tourism sector, obtained the ISO 9002 certificate in 1996, after working on the project for one year. Other Brazilian hotels have shown interest in similar projects, following a worldwide trend led by Asia, the United States of America and Europe.

This awareness needs to reach the hotel sector of Blumenau as soon as possible, delighting and even surprising clients, so as to stimulate growth again and henceforth provoke a lucrative activity.

## FINAL CONSIDERATIONS

Owing to its geographical characteristics, as well as the cultural ones shown by the architecture, ethnic roots, folklore and gastronomy, the town of Blumenau has a proven tourism potential. It has become necessary, however, to revive the awareness of its tourism vocation through the valorization of its not far remote past. Fortunately, some sectors are already concerned about this.

We believe that an understanding of the changes that are occurring nowadays, together with the revival of awareness of its vocation, could lead to a critical analysis of the present situation, aiming at creating strategies to a new success case in the very near future.

We uphold that a quality management system is a powerful weapon at the disposal of businessmen for the survival of their businesses in the new millenium. However, we also understand that in isolation, all the problems in the hotel sector of Blumenau will not be solved.

The integration of tourism awareness and education of the community, marketing, training of human resources and the definition of professional strategies for administration and investments in infrastructure in the public and private spheres, are equally a part of this process. The whole community, in which the hotel sector is included,

inscrito precisa ser considerada. O turismo é bom quando todos são beneficiados, especialmente a comunidade local, cuja qualidade de vida está diretamente ligada ao desenvolvimento sustentável da atividade turística.

Nossa expectativa é que esta proposta contribua para que ocorram avanços na discussão do assunto rumo às soluções tão esperadas e necessárias.

needs to be considered. Tourism is good when everybody benefits, especially the local community, whose quality of life is directly linked to the sustainable development of tourism.

We hope this proposal contributes to advancing the discussion of the subject in order to find much longed for solutions that are so necessary.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo : Pioneira, 1998. 254p.
- CAMINHOS do Brasil. **Revista Inovação**, São Paulo, p. 7-9, nov. 1998.
- CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro : Cop, 1994. 120p.
- CASTRO, Léo. Visitante não usa o que a cidade oferece. **Jornal de Santa Catarina**. Blumenau, 21-22 fev. 1999. Caderno B, p. 8.
- CONFORTO sob medida. **Revista Veja**, São Paulo, p. 81, 21 out. 1998.
- ILHAS da fantasia. **Revista Veja**, São Paulo, p. 92, 02 dez. 1998.
- KORMANN, Edith. **Blumenau : arte, cultura e as histórias de sua gente (1850-1985)**. Vol IV [s.l. : s.n.], 1996. 220p.
- LAMPRECHT, James; RICCI, Renato. **Padronizando o sistema da qualidade na hotelaria mundial**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997. 129p.
- MUNIZ, Ângela. Santur divulga balanço do Verão. **Jornal de Santa Catarina**. Blumenau, 05 abr. 2000. p. 4.
- OMT registra crescimento do turismo, a despeito da crise asiática. **BrasilTuris Jornal**, São Paulo, p. 16, mar. 1999.
- PESQUISA sobre turismo doméstico. **Guia Panrotas**, São Paulo, p. A-108, dez. 1998.
- PORTO, Juarez. Vocaçao turística. **Jornal de Santa Catarina**. Blumenau, 10 abr. 1999. Caderno A, p. 2.
- RAMONET, Ignacio. **Geopolítica do caos**. Petrópolis : Vozes, 1998. 155p.
- RICCARDI, Riccardo; LÓPEZ, Jorge. **Hablemos de calidad**. Buenos Aires : Fausto, 1994. 227p.
- SENLE, Andrés; BRAVO, Orlando. **La calidad en el sector turístico**. Barcelona : Ediciones Gestión, 1997. 108p.
- SILVA, José Ferreira da. **História de Blumenau**. Blumenau : Fundação Casa Dr. Blumenau, 1988. 300p.
- SOARES, Fabrício; CORRÊA, Valentino. **Serviços 5 estrelas : uma introdução à qualidade nos serviços**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1994. 131p.
- TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Turismo e qualidade : tendências contemporâneas**. Campinas : Papyrus, 1993. 121p.
- TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Aula ministrada no mestrado em turismo e hotelaria**. UNIVALI. Balneário Camboriú, 1999.