

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE HOTELARIA

JAILSANE MOURA DE ANDRADE

HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: estudo
de casos múltiplos em condomínios residenciais de São Luís/MA

São Luís

2022

JAILSANE MOURA DE ANDRADE

HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: estudo
de casos múltiplos em condomínios residenciais de São Luís/MA

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria
da Universidade Federal do Maranhão, para a
obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro

São Luís

2022

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo (a) autor (a).

Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Andrade, Jailsiane Moura de.

Hospitalidade e competitividade na prestação de serviços : estudo de casos múltiplos em condomínios residenciais de São Luís/MA / Jailsiane Moura de Andrade. - 2022.

98 f.

Orientador(a) : Ruan Tavares Ribeiro.

Monografia Graduação - Curso de Hotelaria, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

1. Competitividade. 2. Hospitalidade. 3. Hotelaria. 4. Serviços. I. Ribeiro, Ruan Tavares. II. Título.

JAILSIA NE MOURA DE ANDRADE

HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: estudo
de casos múltiplos em condomínios residenciais de São Luís/MA

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria
da Universidade Federal do Maranhão, para a
obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Aprovada em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro (Orientador)

Mestre em Hospitalidade – UAM
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Cairo Cezar Braga de Sousa

Doutor em Psicologia - UNIFOR
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Esp. Marco Aurelio Goncalves Sugita Furtado

Especialista em Nutrição Humana e Saúde – UFLA
Universidade Federal do Maranhão

Dedico esta pesquisa à minha família, a saber: Brenno Andrade, Bruna Andrade, Maria Vitória e Rogério Andrade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus pela dádiva da vida e fazer com que eu chegasse até aqui, finalizando minha graduação.

Agradeço a minha família que é a base de tudo, minha filha Bruna Andrade, meu filho Brenno Andrade, meu esposo Rogério Andrade e minha mãe Maria Vitória, por ter me apoiado em todos os momentos, ter me ajudado nas dificuldades, ter suportado meus estresses, em épocas de trabalhos, seminários e principalmente com produção desta pesquisa. Foram fundamentais nessa jornada.

Ao meu pai Jaime Oliveira (*In memoriam*) que não está mais presente entre nós, mas que estaria muito feliz com esse momento.

Ao meu irmão Jaime Júnior, minha cunhada Gláucia Allines e meu amado sobrinho Thiago Manoel.

Às amigas que fiz ao longo da caminhada na Universidade Federal do Maranhão e que levarei pra vida, especialmente as minhas amigas do grupo “Através do espelho”: Amanda Kellen, Camila Gusmão, Carine Carvalho, Jaqueline Gomes, Joseane Reis, Lia Siqueira, Suely Fonseca. Em especial Cris Alves, que me incentivou e me apoiou durante todo processo dessa pesquisa.

Aos meus amigos Mierson Passos, Danilo Cardoso e Leonardo Oliveira que são amigas da Ufma pra vida.

Aos professores queridos que compartilharam seus conhecimentos e experiências, enriquecendo assim meu aprendizado e colaborando para minha formação acadêmica, especialmente o Prof. Dr. Cairo César e o Prof. Esp. Marco Aurélio, aos quais tenho profunda admiração e um carinho muito especial. Ao Prof, Dr. Anderson Miranda, Prof. Me. Davi Andrade, Profa. Dra. Luciana Rocha Cavalcante que contribuíram nessa minha jornada de forma muito especial.

Ao querido Fábio Henrique pela paciência, pelo carinho e toda atenção ao longo dessa jornada.

Agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Ruan Tavares, por me proporcionar experiências acadêmicas inesquecíveis com suas aulas e visitas técnicas super dinâmicas e enriquecedoras, pela preocupação, pela dedicação e pela atenção durante o desenvolvimento dessa pesquisa.

Meus sinceros agradecimentos a todos que de uma forma direta ou indireta, contribuíram para minha formação acadêmica.

Finalizo agradecendo a Universidade Federal do Maranhão pelo acolhimento e pela oportunidade de aprendizado e por ter proporcionado uma estrutura e ambiente favorável que me proporcionaram anos de aprendizados no universo acadêmico.

*"Quanto mais aumenta nosso conhecimento,
mais evidente fica nossa ignorância".*

John F. Kennedy

RESUMO

As ações de hospitalidade caracterizam-se como estratégias importantes nas prestações de serviços de qualidade e são fundamentais para tornar o empreendimento mais competitivo. O objetivo dessa pesquisa é compreender de que forma as relações de hospitalidades nas administradoras de condomínio de São Luís/MA podem influenciar na competitividade dos serviços prestados por elas. Para essa pesquisa, foi desenvolvido um estudo de casos múltiplos de caráter exploratório-descritivo, tendo como base as entrevistas semiestruturadas com os gestores das administradoras de condomínio escolhidas para a pesquisa. Os dados foram coletados e organizados a partir de uma categorização previamente elaborada e analisada através do método de análise de conteúdo. Verificou-se que os gestores entrevistados tiveram percepções conceituais generalizadas quanto ao conceito de hospitalidade, os três gestores entrevistados reconhecem a importância da hospitalidade como estratégia competitiva. Outro ponto a ser considerado é que, os gestores entrevistados foram unânimes ao reconhecer que a hospitalidade está inserida nos serviços prestados por eles e assim conseguem oferecer um serviço de qualidade. Dessa forma, comprova-se que a hospitalidade como estratégia competitiva nas prestações de serviços são necessárias e influenciam na qualidade dos serviços oferecidos, proporcionando conforto e bem estar aos condôminos.

Palavras-chave: hotelaria; hospitalidade; serviços; competitividade.

ABSTRACT

Hospitality actions are characterized as important strategies in the provision of quality services and are essential to make the company more competitive. The objective of this research is to analyze how the hospitality relations in companies that manage condominiums in São Luís/MA can influence the competitiveness of the services provided by them. For this research, an exploratory-descriptive multiple case study was developed, based on semi-structured interviews with the managers of the condo managing companies chosen for the research. Data were collected and organized from a categorization previously elaborated and analyzed using the content analysis method. It was found that the managers interviewed had generalized conceptual perceptions regarding the concept of hospitality, and the three managers that were interviewed recognize the importance of hospitality as a competitive strategy. Another point to be considered is that the interviewed managers were unanimous in recognizing that hospitality is part of the services provided by them, and thus, they can offer a quality service. In this way, it is proven that hospitality as a competitive strategy in the provision of services is necessary and influences the quality of the services offered, providing comfort and well-being to the condominium owners.

Keywords: hospitality; services; competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	– Caracterização dos condomínios	20
Quadro 2	– Principais vantagens dos condomínios	21
Quadro 3	– Classificação das hospedarias Paulistanas	24
Quadro 4	– Requisito para meios de hospedagem	26
Quadro 5	– Tipologia por estrelas	27
Quadro 6	– Características dos serviços	29
Quadro 7	– Fatores que estimulam o aumento dos serviços	30
Quadro 8	– Características dos pacotes de serviços	31
Quadro 9	– Processos dos serviços.....	32
Quadro 10	– Relação entre atitudes/comportamento e as políticas de hospitalidade	34
Quadro 11	– Tempos e Espaços	36
Quadro 12	– Domínios e sentidos da hospitalidade.....	37
Quadro 13	– Comparativo entre as características dos domínios sociais e comercial	37
Quadro 14	– Tarefas da administração das competências.....	40
Quadro 15	– Atividades primárias	46
Quadro 16	– Atividades secundárias	47
Quadro 17	– Cronograma das entrevistas com administradoras de condomínio.....	50
Quadro 18	– Identificação dos entrevistados das administradoras de condomínio.....	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Unidades de Gerências Básicas	28
Figura 2	–	Construção da vantagem competitiva	40
Figura 3	–	Forças competitivas	41
Figura 4	–	Estratégias genéricas de Porter	44
Figura 5	–	Cadeia de valor genérica de michel Porter.....	45

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Embratur	Empresa Brasileira de Turismo
EUA	Estados Unidos da América
MHC	Meio de Hospedagem Comercial
Mtur	Ministério do Turismo
SBClass	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
UGBs	Unidades de Gerências Básicas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	CONDOMÍNIOS HORIZONTAIS E VERTICAIS E HOTELARIA	17
2.1	Condomínios	17
2.2	Hotelaria	23
3	SERVIÇO, HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE	29
3.1	Serviço	29
3.2	Hospitalidade	33
3.3	Competitividade	39
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
4.1	Tipos de pesquisa	49
4.2	Instrumentos de coleta de dados	50
4.3	Descrição e análise dos dados	51
4.4	Apresentação dos locais da pesquisa	52
4.4.1	Administradora de condomínio A	52
4.4.2	Administradora de condomínio B	52
4.4.3	Administradora de condomínio C.....	53
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	54
5.1	Análise do conteúdo das entrevistas	54
5.1.1	Principais serviços prestados pelas administradoras de condomínio	54
5.1.2	Percepções da hospitalidade sob perspectiva dos tempos: recepcionar, hospedar, alimentar e entreter	56
5.1.3	Hospitalidade na prestação de serviços	57
5.1.4	Hospitalidade como estratégia competitividade nas prestações de serviços	60
5.2	Discussão	61
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
	REFERÊNCIAS	66
	APÊNDICE A – CATEGORIZAÇÃO	73
	APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	74
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS ADMINISTRADORES DECONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS DE SÃO LUÍS/MA	75
	APÊNDICE D – AUTORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS ASSINADAS	76

APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIO A.....	79
APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIO B.....	86
APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA ADMINISTRADORA CONDOMÍNIO C.....	91

1 INTRODUÇÃO

Inúmeras foram as transformações no Brasil associadas ao crescimento socioeconômico e demográfico, que refletiram de forma considerada sobre os interesses e prioridades, evidenciando o crescimento das áreas urbanas e ocasionando diversos problemas, como: insegurança, descarte indevido do lixo, carência de habitação, inundação, poluição do ar, entre outros. Os primeiros condomínios fechados no país datam dos anos 1970, com a construção do Alphaville no estado de São Paulo, inicialmente foi desenvolvido como novo modelo de loteamento voltado às indústrias não poluentes e posteriormente para atender a demanda de moradia dos executivos das indústrias. (RODRIGUES, 2009). Atualmente os condomínios são vistos em todo território nacional, como opção de moradia.

De acordo com COMMON...(2015), Condomínios Fechados trata-se de um empreendimento imobiliário, onde os proprietários de imóveis compartilham um conjunto comum de obrigações financeiras, direitos de propriedades e facilidades, estabelecidos em um conjunto de restrições registradas.

Dessa forma, aplicando os parâmetros do SBClass, quanto aos serviços/infraestrutura que um hotel deve ter para garantir sua classificação como “5 estrelas”, vemos que muitos deles são compartilhados ou foram incorporados pelos condomínios (SANTOS, 1993); o que os torna aparentados dos hotéis; embora a residência permanente do indivíduo, enquanto o hotel está fortemente ligado à ideia de transitoriedade.

Percebe-se a partir do exposto, a relevância da implantação desse conceito de administração, com ênfase nas relações de hospitalidade e competitividade inserido nos modelos de gestão nas administradoras de condomínio, tendo como diferencial competitivo uma prestação de serviços mais humanizada.

O interesse pela pesquisa sobre a hospitalidade e competitividade na prestação de serviços de condomínios residenciais, deu-se a partir da experiência profissional vivenciada no ramo Imobiliário, como corretora de imóveis na imobiliária Francisco Rocha, onde obteve-se treinamentos regulares com diversas construtoras sobre a implantação, administração e vendas de condomínios fechados residenciais e comerciais. Com o início do curso de graduação de hotelaria e através de visitas técnicas e atividades dentro da disciplina comunicação empresarial, foi possível observar a similaridade na prestação de serviços oferecidos na administração de

condomínio e no hotel. Embora o condomínio em si, não possa ser considerado um meio de hospedagem, há casos em que os serviços oferecidos se assemelham bastante com os serviços oferecidos por um hotel.

Em levantamentos sobre o tema no portal de periódicos teses e dissertações da CAPES, Google acadêmico e Scielo, foram encontrados trabalhos relacionados com o tema: Condomínios residenciais, destacando a pesquisa de Amaral *et al.* (2020) com abordagem na gestão de condomínios, evidenciando as diferenças do vertical versus horizontal.

Na perspectiva do curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão, realizou-se pesquisas no Núcleo de Projetos e Pesquisa em Hotelaria, encontrando-se a existência de diversas pesquisas com o tema hospitalidade em diversos setores, ressaltando o trabalho de Saraiva (2017), que desenvolveu sua pesquisa com base no estudo da Administração de Condomínios, comparando as atribuições dos gerentes com as de um Profissional Hoteleiro e os serviços da Hotelaria tradicional com os serviços implantados nestas unidades, com ênfase na inserção do profissional hoteleiro neste nicho de mercado.

Contudo, a presente pesquisa se difere das apresentadas, uma vez que investiga a prestação de serviços de condomínios e as relações de hospitalidade e competitividade utilizadas pelas administradoras como contribuição na melhoria dos serviços ofertados.

Diante do exposto, surge a seguinte inquietação: De que forma as relações de hospitalidade e competitividade podem contribuir para a prestação de serviços de condomínios?

A pesquisa tem como objetivo geral compreender de que forma as relações de hospitalidade e competitividade podem contribuir para a prestação dos serviços de condomínios. E como objetivos específicos, pretende-se: Identificar os principais serviços prestados pelas administradoras de condomínio residencial; Analisar a percepção de hospitalidade das administradoras de condomínio de São Luís/Ma, sob as perspectivas dos tempos: recepcionar, hospedar, alimentar e entreter. Analisar de que forma a hospitalidade se faz presente na prestação dos serviços de administradoras de condomínio residencial;

Verificar se as relações de hospitalidade podem ser consideradas uma estratégia competitiva no âmbito dos serviços prestados pelas administradoras de condomínio residencial.

Para responder o problema proposto por esta pesquisa e para o alcance dos objetivos, a pesquisa se divide da seguinte forma: O primeiro tópico iniciará com a origem, conceitos e dispositivos legais que regem os condomínios horizontais e verticais e sua proliferação. Seguindo no primeiro tópico, serão descritos discussões e conceitos acerca da hotelaria, bem como, tipologia, características na visão de autores, tais como: Furtado (2020), Correia (2018), Beni (2001) e Castelli (2001), que discorrem sobre o tema.

No segundo tópico serão discutidos aspectos relevantes com abordagens sobre serviços, hospitalidade e competitividade, sobre Lovelock e Wirtz (2006) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), que caracterizam um serviço como o conjunto de atividades, realizados para entender as necessidades e /ou desejos do consumidor. Discorrendo ainda pensamentos de autores como: Camargo (2015), Gotman (2001) e Lashley e Morrison (2004) que classificam a hospitalidade em três domínios: Privado, Social e Comercial. Dando continuidade com Kotler (2010), que afirma que a vantagem competitiva deve passar ao cliente a percepção de almejar o seu produto ou serviço. No terceiro tópico serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, tendo a pesquisa como qualitativa, de caráter exploratório, com método de estudo de casos múltiplos, tendo como base Yin (2010). Posteriormente serão abordadas as análises e as discussões dos resultados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas nas administradoras de condomínio.

As considerações finais serão apresentadas no quinto tópico, onde serão expostos as comparações dos resultados com os conceitos citados no referencial teórico. Ainda, apresentará as limitações para a realização desta pesquisa, ressaltando ainda as contribuições para a realização de pesquisas futuras que possam contribuir com os serviços ofertados pelas empresas.

2 CONDOMÍNIOS HORIZONTAIS E VERTICAIS E HOTELARIA

Esse tópico iniciará com abordagens acerca da origem, dos conceitos e dispositivos legais que regem os condomínios e sua proliferação. Ainda no mesmo tópico serão apresentados aspectos relevantes referentes a Hotelaria como tipologia, características, conceitos na visão dos autores que discorrem sobre o tema.

2.1 Condomínios

Condomínio é derivado do latim *condominium* que, segundo Rizzardo (2017), corresponde ao direito sobre determinado bem, em conjunto com duas ou mais pessoas sobre o mesmo objeto, onde cabe a cada uma dessas pessoas direito igual ou fração proporcional. Discussões acerca da origem dos condomínios apontam o surgimento na cidade de Londres por volta de 1820 nos arredores das praças, sendo a primeira delas a Covent Garden. As praças eram locais abertos ao público em geral, demonstrava-se prestígio viver no entorno das mesmas. Contudo, os residentes lutaram pelo uso exclusivo do espaço, segregando as classes inferiores. Ao longo do tempo as demais praças seguiram o mesmo modelo de segregação. (RAPOSO, 2012).

Para Silva, Lopes e Monteiro (2015), historicamente, o condomínio fechado surge nopós-guerra com o planejamento urbano realizado, inicialmente, nos subúrbios norte-americanos resultando, em uma 'atomização' urbana e nos espaços marcados pela falta de vitalidade nas relações sociais públicas encontradas nas áreas centrais urbanas. (FRÚGOLI JÚNIOR, 1995 apud SILVA; LOPES; MONTEIRO, 2015).

Os condomínios fechados existentes no Brasil não são, obviamente, uma invenção original; mas partilham várias características com os CIDs (*common interest developments*¹ ou incorporações de interesses comuns) e subúrbios americanos. No entanto, algumas diferenças entre eles são esclarecedoras. Primeiro, os condomínios fechados brasileiros são invariavelmente murados e com acesso controlado, enquanto nos EUA os empreendimentos fechados (*gated communities*) constituem apenas cerca de 20% dos CIDs. Segundo os tipos mais comuns de condomínios fechados em São Paulo ainda são os de prédios de apartamentos, e, apesar de poderem ser vendidos como um meio de escapar da cidade e seus perigos, ainda são mais urbanos que suburbanos. Os primeiros conjuntos construídos de acordo com o modelo fechado

¹ Trata-se de um empreendimento imobiliário onde os proprietários de imóveis compartilham um conjunto comum de obrigações financeiras, direitos de propriedade e facilidade estabelecidos em um conjunto de restrições registradas (COMMON..., 2015).

são um bom exemplo. (CALDEIRA, 2000, p. 261). Em 1970 surge o primeiro condomínio fechado no país, o Alphaville no estado de São Paulo, como modelo de loteamento e que passaram a atender a demanda de moradia dos executivos das indústrias.

Ferreira (2007) corrobora, afirmando que a falta de espaço e o encarecimento do mesmo junto ao aumento da urbanização e da população, causaram uma grande mudança na sociedade. Entre elas, novos conceitos de moradias, com isso o mercado tem investido em estruturas completas que atendem as necessidades familiares. Os condomínios são considerados pessoas jurídicas sem fins lucrativos, com renda gerada pela cota condominial, sendo a arrecadação voltada principalmente para a manutenção e melhoria do próprio. (AMARAL *et al.*, 2020). O autor explica ainda, que os condomínios deixarem de ser apenas um lugar de moradia coletiva e transformaram-se em organizações com funcionários, fluxos de caixa com grande movimentação e uma diversidade de conflitos a serem administrados.

A busca por segurança tem crescido em função do aumento da violência urbana no país. Diante desse cenário, o condomínio fechado, passou a ser uma opção para diversos tipos de família que buscam além de segurança, privacidade e conforto.

Nesse sentido, Machado e Araújo (2004, p. 3), afirmam que:

O condomínio por muito tempo foi visto como um tipo de moradia pouco confortável, devido aos entraves ocasionados pela proximidade dos vizinhos e a pouca liberdade deles. Com o passar dos tempos, com a explosão habitacional e outros fatores socioeconômicos, notou-se um incrível crescimento, o que compeliu a classe média e parte da alta a se encaminhar aos edifícios [...] , em nosso cotidiano observamos que, estando inserido dentro de uma série de novidades, tudo que se relaciona com o condomínio tem evoluído, fantasticamente, causando-nos até certo espanto, naturalmente de todos (condôminos, principalmente); a necessidade da boa convivência na edificação seja horizontal, seja vertical, a fim de que melhoria na qualidade de vida se reflète diretamente em nossas vidas e entreos demais que convivem conosco.

Do mesmo modo, nota-se que por determinado tempo, os condôminos apresentavam desconfortos percebidos pela dificuldade de convivência entre vizinhos. Diante da proximidade e da necessidade de compartilhar ambientes comuns, é inevitável que haja alguma divergência entre condôminos, por se tratar de pessoas diferentes, com hábitos familiares diferentes e dividindo o mesmo espaço comum. Venosa (2003, p. 01) aponta a convenção do condomínio como um dispositivo extremamente importante para a boa convivência entre os condôminos. É necessário um regulamento interno com regras adequadas à realidade de cada condomínio, buscando uma relação harmoniosa entre os moradores.

Nesse sentido, o Decreto nº 5.481 de 25 de junho de 1928, versa sobre as primeiras diretrizes do condomínio, ainda de forma insatisfatória. Similarmente a Lei 4.591 de dezembro de 1964 em seu art. 8º dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. Sendo a mesma alterada pela Lei nº 4.864 de 29 de novembro de 1965, intitulada de Condomínio e incorporações, particularizava essa espécie de Condomínio, sobretudo, ainda não era suficiente para alcançar todas as necessidades relacionadas (BARBOSA; COSTA, 2011). Com base na publicação de janeiro de 2002 a Lei nº 10.406/02 deu origem ao atual Diploma Civil abordando o assunto de forma extensa. (BRASIL, 2002). Conforme o ordenamento jurídico regido pela lei supracitada os condomínios existentes podem ser:

- a) Condomínio Voluntário: corresponde ao tipo de uso coletivo, com acordo existente entre os condôminos. De acordo com César (2006), o condomínio voluntário pode ser dividido em pro diviso e pro indiviso. No condomínio pro diviso, existe a divisão do bem e cada condômino tem fração certa e localizada, isso com o consentimento dos demais. Já no condomínio pro indiviso, não é possível determinar o direito concreto dos condôminos, todos compartilham o bem de forma indivisa (CÉSAR, 2006). O Condomínio Voluntário se aplica a todo tipo de bem móvel.
- b) O Condomínio Necessário decorre de determinação de lei, por medida de paredes, cercas ou muros. Está direcionado ao direito da vizinhança. Segundo acordo com o Artigo 1.297 do Código Civil, a divisão de imóvel por muro, onde ambos os vizinhos são proprietários do muro, devem zelar por ele e se responsabilizar de forma igual com as despesas.
- c) O Condomínio Edifício essa modalidade consiste na existência de áreas de uso privativo, no entanto com áreas de uso comuns. No Condomínio Edifício encontra-se de forma clara a dualidade dos direitos reais, sendo que os princípios de ordem natural da vizinhança, limita o direito de uso de suas unidades particulares, todos os condôminos possuem os mesmos direitos e as mesmas limitações, mantendo assim, o direito da vizinhança (VENOSA, 2003).

- d) O Condomínio de Lotes, segundo Kümpel e Borgarelli (2017), é uma modalidade alternativa de organização do espaço urbano, trata-se de um modelo de Condomínio Edilício, onde os lotes correspondem as unidades autônomas. O Condomínio de Lotes é caracterizada pela venda de terrenos não edificadas, para futura construção de Condomínio Edilício.
- e) O Condomínio em Multipropriedade é uma modalidade de condomínio em que um imóvel pertence a diferentes proprietários, permitindo a divisão da propriedade, onde cada um possui o direito correspondente a sua parte e por inteiro ao uso. Tepedino (1993, p. 01) explica:

[...] A relação jurídica de aproveitamento econômico de uma coisa móvel ou imóvel, repartida em unidades fixas de tempo, de modo que diversos titulares possam, cada qual a seu turno, utilizar-se da coisa com exclusividade e de maneira perpétua desde que se atinja a função social, qual seja, a utilização da propriedade de forma que não sirva apenas aos interesses individuais, mas que tenha como parâmetros também o interesse social.

Nesse sentido, os condomínios fechados representam parcelas expressivas da malha urbana, modificando a estrutura dos espaços públicos e privados, substituindo as fachadas das edificações por barreiras físicas. De acordo com Ramires e Soares (2002), os mesmos se diferenciam por meio de sua caracterização com o plano de separação da construção, que são apresentados de duas formas:

Quadro 1 – Caracterização dos condomínios

Condomínio Horizontal	Caracterizado por casas construídas em áreas espaçosas e com uma área de lazer em comum aos condôminos.
Condomínio Vertical	Caracterizado por conjunto de apartamentos com terrenos menores, mas com presença de estacionamentos e área de lazer.

Fonte: adaptado de Ramires e Soares (2002).

Anteriormente os condomínios eram construídos apenas de forma horizontal, mas com o avanço da tecnologia e o passar dos tempos, começaram a ser construídos também, na forma vertical. Os condomínios horizontais fechados são considerados uma forma de segregação, devido aos muros que separam a área pública da privada, normalmente são afastados dos centros urbanos, enquanto que os condomínios verticais fechados possuem localização mais próxima dos centros urbanos, tem

menos privacidade, devido à proximidade espacial entre as unidades habitacionais e maior flexibilidade de custos com água, gás e elevador. (BRANCO, ABASCAL, 2013).

Para Ramires e Soares (2002), os condomínios tornaram-se uma alternativa cada vez mais vantajosas como as apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 2 – Principais vantagens dos Condomínios

CONDOMÍNIOS FECHADOS		
PRINCIPAIS VANTAGENS	SEGURANÇA	INFRAESTRUTURA
		Portaria 24hs. Cerca elétricas Monitoramento por câmera de segurança. Ronda interna. Sistemas modernos de controle de entrada e saída de pessoas e veículos.

Fonte: adaptado de Ramires e Soares (2002).

Tais vantagens apresentam aspectos que vão além do conforto e status, primam principalmente por segurança, sendo este o principal elemento na procura por esse modelo de moradia que se diferencia pelo tamanho da área de lazer, tipologia e tamanho das unidades habitacionais, que vão de acordo com as diversas categorias de renda. Os condomínios Fechados se diversificaram e se consolidaram, com isso, passaram a fazer parte das paisagens das grandes cidades.

Na cidade de São Luís, Capital do Maranhão, na década de 1960, a verticalização das edificações com chegada das novas construtoras capitalizadas de outros estados, comprova uma nova realidade com a construção do Edifício Caiçara, no centro da cidade, formando um mix de residência e comércio. A partir de investimentos Privados e verbas federais, surge uma nova São Luís, configurando-se o Plano Diretor de 1975 (MARANHÃO, 1977), onde, dividiu-se a cidade, ficando, a faixa litorânea para o público da classe alta, as regiões internas para as classes médias e a periferia sem serviços para as camadas populares. (BURNETT, 2006).

Nos anos de 1990, iniciou-se a reestruturação da cidade de São Luís, rumo a contemporaneidade, com a introdução de novos modelos de habitação. Em comparação aos já existentes, representados por casas em bairro ou conjuntos habitacionais. Em 1992, a degradação física da área central de São Luís atingiu seu

ponto de ruptura com a mudança do Plano Diretor, quando, nas regiões litorâneas, o gabarito das edificações pula de 6 para 15 pavimentos. Com a recém-criação do primeiro shopping center acabam mudando o vetor de crescimento da cidade e trazendo novos empreendimentos residenciais e novos coeficientes de aproveitamento do solo, atraindo para as proximidades os moradores de alta e média renda das áreas centrais, levando com eles, o comércio e serviços de luxo (BURNETT, 2012, p. 21). O abandono das áreas centrais pelos moradores se consolidou com a mudança dos aparelhos do poder executivo, legislativo e judiciário para a região litorânea pelas autoridades públicas, no século XXI.

Hirschfeldt (1986), afirma que os shopping centers são instrumentos de descentralização urbana e abrangem novas áreas no seu processo de ampliação. Cada tipo de shopping center atrai para seu entorno, uma localização residencial de diferente nível social. Gatae (1992, p. 16), corrobora, afirmando que:

[...] na inovação shopping center, há uma autêntica subversão da estrutura urbana até então existente. Em função do surgimento de novos e importantes pontos de atração, alteram-se os eixos de circulação, que são reorientados, e são formadas novas áreas, como, por exemplo, áreas nobres em locais isolados, condomínios, etc.

Com esse novo quadro se desenhando nas proximidades do shopping center, grandes empresas de construção passaram a investir nessas áreas, redefinindo assim, um modelo de desenvolvimento urbano. Com a construção da “Avenida Litorânea” na década de 1990, esse crescimento se potencializou com redes de hotéis, restaurantes e construções de imóveis verticais, que passaram a ganhar força, principalmente nessa região, se caracterizando como a área nobre da cidade, com construções de alto padrão. (BURNETT, 2012). Os condomínios fechados estão associados a um elevado padrão de conforto e sua aceitação vem crescendo cada vez mais entre os consumidores, o que pode ser observado com a rápida comercialização, se tornando uma importante área de investimento. Com o passar do tempo, esses empreendimentos têm se tornado maiores, mais completos e com infraestruturas diferenciadas.

Os condomínios fechados horizontais e verticais, surgiram como forma de padrões modernos e status em São Luís, o Condomínio Farol da Ilha foi o primeiro condomínio club vertical com serviços exclusivos de hotelaria, lançado pela incorporadora Cyrela, com alto padrão construtivo e com características diferenciadas dos demais condomínios existentes na cidade de São Luís. O Condomínio oferece serviços hoteleiros através da Facylitties by Cyrela, empresa prestadora de serviços

de gestão condominial, administrada pela própria incorporadora, onde pode-se observar a hospitalidade inserida em suas atividades e serviços prestados. (CYRELA, 2009).

Com o decorrer do tempo, muitos condomínios foram se modernizando e implantando serviço hoteleiros, a fim de proporcionar aos seus condôminos um ambiente mais harmonioso e de fácil convivência. Diante das exigências do mercado e da grande competitividade entre as incorporadoras, a administração dos condomínios tem se tornado cada vez mais complexa e exigindo mais profissionalismo. Nesse cenário, a maioria dos condomínios, que antes eram apenas de responsabilidade de um síndico, hoje na sua grande maioria é administrado por uma empresa especializada, criando assim uma imagem de melhor gestão.

2.2 Hotelaria

O marco inicial da hotelaria sempre esteve vinculado à necessidade de as pessoas obterem alimentação e alojamento, em deslocamento de cunho religioso, de conquista, comercial ou de lazer. Conforme, Gonçalves e Campos (1998, p. 71), não se sabe ao certo quando e como surgiu a atividade hoteleira no mundo, mas os autores supõem que tenha se originado “[...] da necessidade natural que tem os viajantes de procurar abrigo, apoio e alimentação durante suas viagens”. Pérez (2001, p. 3) ressalta que:

[...] a história da hotelaria começa com os primeiros deslocamentos do homem, quando as grandes distâncias e os meios utilizados obrigavam os viajantes a pernoitar em lugares seguros, onde também tivessem refeição. As razões do deslocamento dos povos foram muitos: a conquista de novas terras, a religião, o comércio, etc.

Em suma, os meios de hospedagem surgiram da necessidade que tinham os viajantes de permanecerem em um local diferente da sua residência. Segundo, La Torre (2001), os primeiros estabelecimentos de hospedagem com o propósito exclusivamente comercial surgiram no final da Idade Média na Europa. Eram as pousadas e as tabernas, onde os hóspedes eram responsáveis pela própria alimentação, roupas de dormir e iluminação, que na época eram as velas e os lampiões. As pousadas eram geralmente localizadas em povoados, enquanto que as tabernas, localizavam-se nas estradas ou fora dos povoados.

De acordo com Gonçalves e Campos (1998), as viagens e o crescimento do comércio entre países, foram fatores importantes para o surgimento dos primeiros

meios de hospedagem. Com o desenvolvimento das estradas por toda Europa, os meios de hospedagem foram se expandindo e as viagens pela Europa se tornando mais seguras, o que comprova que o desenvolvimento da hotelaria está diretamente ligado ao desenvolvimento dos meios de transportes.

Na medida em que foram construídas estradas de rodagem e ferrovias que ligavam os grandes centros às cidades portuárias, houve um grande aumento na quantidade de hotéis, principalmente nessas cidades portuárias (DUARTE, 1996, p. 10) com isso, os meios de hospedagem se diversificaram e se tornaram necessários para o crescimento do turismo. Os meios de hospedagem estão intimamente ligados ao turismo. De acordo com Mota (2001) o turismo, a hotelaria e os transportes não podem ser tratados separadamente, ou seja, o turismo não ocorre sem deslocamento, sem hospedagem. O autor ressalta, ainda:

As histórias do turismo, da hotelaria e dos transportes de certa forma se misturam, à medida que, por definição, turismo subentende deslocamento - isto é, transporte - e permanência num local diferente daquele de residência habitual - ou seja, num meio de hospedagem ou alojamento. (MOTA, 2001, p. 43).

Conforme Beni (2002), a hotelaria é um dos elementos essenciais da infraestrutura turística e constitui um dos suportes básicos para o desenvolvimento do turismo. No Brasil, a atividade hoteleira começou no período colonial, com a chegada da corte real portuguesa ao Rio de Janeiro de 1808 e, posteriormente, a abertura dos portos levaram a um aumento do fluxo de pessoas.

Nesse sentido Andrade, Brito e Jorge (2000, p. 20) aponta que: “[...] surgiram no século XVIII na cidade do Rio de Janeiro, estalagens, ou casas de pasto, que ofereciam alojamento aos interessados, embriões de futuros hotéis”. Nesse mesmo período, em São Paulo, de acordo com Andrade (2004) Charles Burton classificou as hospedarias Paulistanas pela primeira vez:

Quadro 3 – Classificação das hospedarias Paulistanas

1ª Categoria Simples	Pouso de tropeiro
2ª Categoria	Telheiro Coberto ou rancho ao lado das pastagens
3ª Categoria	Venda, Correspondente a pulperia dos hispano-americanos, mistura e venda e hospedaria
4ª Categoria	Estalagens ou hospedarias
5ª Categoria	Hotéis (só se hospedava quem tinha carta de recomendação)

Fonte: adaptado de Andrade (2004, p. 16).

Acerca dessa categorização na oferta de alojamento, aponta-se o surgimento

da hotelaria no país. Seguindo nesse contexto do desenvolvimento da hotelaria e de outros setores da economia, destacando-se alguns meios de hospedagens dentre eles: Hotel Providência, Hotel Paulistano, Hotel Universal, Hotel do Comércio, Hotel Quatro Estações. O cenário hoteleiro foi desenvolvendo-se a partir do avanço da infraestrutura (estradas interestaduais e aeroportos), implantação da indústria automobilística, inserção de aviões de grande porte, impulsionaram o início das viagens de lazer e negócios.

A história da hotelaria e do turismo no Maranhão segue a mesma dinâmica de modelos de hospedagens que iniciaram no País como, pensão e casas de hospedagens. Passando por aspectos geográficos, históricos, sociais, políticos e econômicos, seguindo a evolução do mesmo movimento de estruturação da hospedagem no Brasil, a partir do século XVII. (FURTADO, 2020).

Nesse sentido, o Sindicato Empresarial de Hospedagem e Alimentação – SEHAMA do Maranhão, afirma que:

[...] as décadas de 60 e 70 são marcadas pelo aparecimento de alguns hotéis que incorporaram elementos inovadores e impulsionaram o desenvolvimento da hotelaria no estado do Maranhão que até então era voltada para a hospedagem de comerciantes viajantes e aos poucos foram se adaptando ao turismo e o lazer. (SINDICATO..., 2014, p. 30).

Inicialmente em São Luís, o Hotel Central e o Maranhão Hotel atendiam basicamente a viajantes comerciais. Ambos hotéis eram situados no centro da capital e foram marco no seguimento hoteleiro. A década de 90 é marcada por grandes mudanças na hotelaria maranhense, principalmente com a abertura de novos empreendimentos e a chegada de hotéis de bandeira internacional. (CORREIA, 2018). O autor ressalta ainda que na mesma época vários meios de hospedagem foram inaugurados como: Hotel La Raverdiere, Hotel Skina, Praia Mar Hotel e Hotel Ponta D'areia. O Hotel Quatro Rodas foi vendido para a rede francesa Accor que se instalou na cidade sob o nome de Hotel Softel.

Tais mudanças ocorridas no setor hoteleiro com a chegada de bandeiras internacionais e a formação de grupos locais como por exemplo o grupo Solares, evidencia, entretanto que a hotelaria ludovicense tem forte tendência a uma hotelaria independente e familiar. (CORREIA, 2018). Percebe-se que a hotelaria se tornou uma atividade de grande representação econômica e tem crescido significativamente ao longo dos anos, para tanto os conceitos e serviços oferecidos pelo setor sofreram grandes transformações a fim de atender variadas demandas as quais os empreendimentos se propõe atender.

Pode-se perceber que a atividade hoteleira se expandiu em proporções gradativas e atualmente movimenta setores da economia, produzindo renda em locais em que o mesmo estiver em atividade, tornando-se o segmento do turismo em expansão. A Empresa Brasileira de Turismo, considera empresa hoteleira como “empresa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira”. (EMBRATUR, 2009, p. 8). Para Beni (2001, p. 195), O hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se de outros estabelecimentos industriais ou comerciais. Enquanto na indústria pode-se planejar o número certo de equipamentos, instalações e pessoal para um determinado tipo de produção, o mesmo não acontece com a hotelaria, que fica no aguardo dos clientes para pôr em funcionamento seu esquema operacional. O produto hoteleiro é estático.

Serra (2005, p. 16), acrescenta, afirmando que o hotel tem como premissa fundamental e como um grande objetivo, enquanto empresa prestadora de serviço, proporcionar satisfação às pessoas. Castelli (2001, p. 56) conceitua organização hoteleira como cedente de alojamento a distintos públicos mediante pagamento de determinado valor. O autor lembra ainda que é considerado meio de hospedagem a empresa que atende cumulativamente a seguintes categorias:

Quadro 4 – Requisito para meios de hospedagem

REQUISITOS NECESSARIOS PRA MEIOS DE HOSPEDAGEM
São licenciados pelas autoridades competentes para prestarserviços de hospedagem.
São dirigidas, comercialmente, por empreendimentos hoteleirosque realizam acordos de hospedagem com o cliente a partir de normas e demais legislação aplicáveis.
Atende aos modelos classificatórios antecipados pela legislaçãoem vigor.
Mantem permanentemente os padrões de classificação.

Fonte: adaptado de Castelli (2001).

Em face dos requisitos citados os meios de hospedagem são estabelecimentos que oferecem serviços tangíveis e intangíveis para seus clientes, tendem a fazer o que for necessário para oferecer o melhor para seus hóspedes, nesse sentido priorizam gestores humanizados e capacitados tecnicamente. O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) por meio do Ministério do Turismo

(Mtur) em 2011 classifica os tipos de meios de hospedagem, visando contribuir com informações relevantes no que tange a estadia, promovendo uma competitividade justa entre os estabelecimentos. (MINISTÉRIO..., 2011). Tais empreendimentos seguem a seguinte tipologia:

Quadro 5 – Tipologia por estrelas

TIPOLOGIA DO MEIOS DE HOSPEDAGEM	
Hotel, Hotel Fazenda, pousada	1 a 5
Hotel Histórico, Flat Apart	3 a 5
Cama & café	1 a 4
Resort	4 a 5

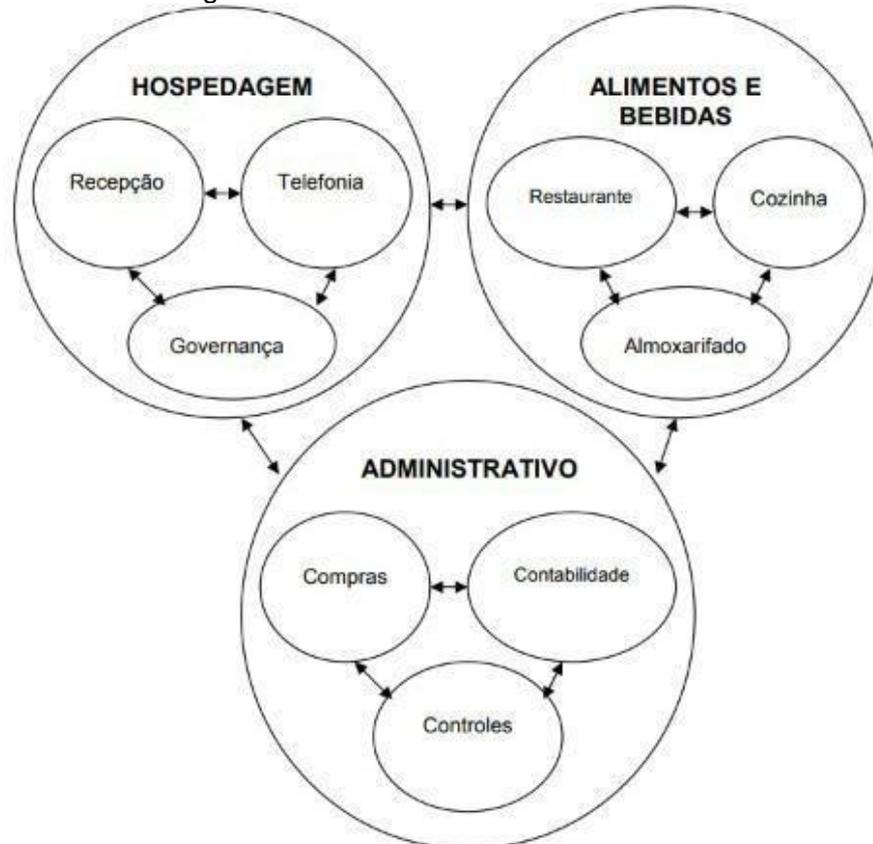
Fonte: adaptado de Ministério...(2011).

Além disso o sistema de classificação estabelece ainda, sobre o espaço físico e oferecer aos hóspedes no mínimo: uma recepção para atender e controlar a entrada e saída; guarda de bagagem e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado; conservação, manutenção e limpeza das áreas, instalações e equipamentos.

Na hotelaria, assim como no turismo, a qualidade dos serviços prestados é de fundamental importância para a satisfação do turista ou hóspede, oferecer a ele serviços diferenciados, faz toda a diferença para que tenham suas expectativas atendidas e sua completa satisfação.

Para Castelli (2001) O sistema do hotel funciona com vários subsistemas ou áreas, sendo cada uma dessas áreas podem sofrer uma divisão ainda maior, como a área da hospedagem, que é composta pela recepção, telefonia, governança. As mesmas são denominadas de Unidades de Gerências Básicas – UGBs, sendo no interior de cada uma delas que as pessoas executam suas tarefas ou realização suas atividades. Como representada na figura a seguir:

Figura 1 – Unidades de Gerências Básicas



Fonte: Castelli (2001, p. 81).

Em um hotel de grande porte a preocupação dos responsáveis deve ser sempre manter o nível e qualidade dos serviços prestados no empreendimento. Os serviços oferecidos caracterizam como intangíveis, não podendo ser tocados e nem tão pouco provados. Sendo a confiança a maior garantia do consumidor.

O setor de hotelaria é uma modalidade de gestão moderna na administração e, devido às suas características, vem passando por diversas mudanças, as quais se refletem nos aspectos culturais, que implicam na estruturação de procedimentos, como sistemas, controles, agilidade e flexibilidade organizacional. Todo esse conjunto que compõe a estruturação organizacional basilar do setor hoteleiro é uma demanda da pós-modernidade que se solidificou como padrões de competitividade.

3 SERVIÇO, HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE

Neste tópico as abordagens iniciarão com análise acerca de aspectos relevantes no que tange os serviços e sua relevância nas organizações e nas relações entre cliente e os processos. O tópico segue apresentando conceitos, definições e estudos sobre a hospitalidade na visão de diferentes autores que discorrem sobre o tema.

3.1 Serviço

O setor de serviço tem crescido e vem ganhando destaque na economia, tornando-se um diferencial competitivo para muitas empresas. A grande competitividade tem tornado as empresas cada vez mais inovadoras, com conceitos de serviços diferenciados, aumentando o nível de qualidade dos serviços prestados e buscando sempre pela satisfação dos clientes. É importante conhecer o conceito de serviços e de acordo com Vieira (2004), serviços são ações, atos, que diferentemente dos produtos, possuem um enfoque intangível, pois seu produto final ou resultado é sempre um sentimento, seja ele de satisfação ou não. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004) corroboram, afirmando que serviços são ideias e conceitos, produtos são objetos e a natureza intangível dos serviços é igualmente um problema para os clientes. Ao escolher um produto, o consumidor é capaz de senti-lo, vê-lo e testar seu funcionamento antes da compra. No caso de um serviço, o cliente precisa confiar na reputação da empresa. Ainda segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), as principais características dos serviços são: a percibibilidade, a intangibilidade, a heterogeneidade e a simultaneidade, de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 6 – Característica dos serviços:

PERECIBILIDADE	O serviço é uma mercadoria percível, como o serviço não pode ser estocado, se não for usado, está perdido para sempre
INTANGIBILIDADE	Serviços são ideias e conceitos, não podem ser vistos
HETEROGENEIDADE	A combinação da natureza intangível dos serviços resulta na variação de serviços de cliente para cliente

SIMULTANEIDADE	Os serviços são criados e consumidos simultaneamente, não podendo ser estocados
----------------	---

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014).

Diante das características apresentadas no quadro acima, percebe-se que o resultado e a qualidade dos serviços escolhidos pelos clientes estão diretamente ligados as características, que interferem diretamente na satisfação do cliente. Zanini (2016, p. 26) enfatiza, afirmando que a prestação de serviço está ligada a um “conjunto de atividades realizadas por uma empresa para responder às expectativas e necessidades do cliente.” Nesse sentido, se faz importante primar pela qualidade dos serviços prestados, a fim de garantir satisfação do cliente.

Segundo Kahtalian (2002), os serviços são bastante favoráveis do ponto de vista do emprego, pois, a participação humana é fundamental para este setor. Pois, os serviços são atividades com grande importância na sociedade em geral, com participação na contribuição para a geração de emprego. No setor de Administração de condomínio não é diferente, com o objetivo de proporcionar aos seus clientes (condôminos) um serviço diferenciado e mais humanizado, a participação humana é de fundamental importância para a garantia de uma experiência ou transformação por meio de serviços. De acordo com Giansesi e Corrêa (1995), os fatores que estimulam o aumento da demanda por serviços são:

Quadro 7 – Fatores que estimulam o aumento da demanda de serviços

FATORES QUE ESTIMULAM O AUMENTO DA DEMANDA DE SERVIÇOS
A urbanização, tornando necessários alguns serviços (como o segurança, por exemplo).
Desejo de uma melhor qualidade de vida e mais tempo de lazer.
Aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidade mais ampla de serviços.
Mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços.
Mudanças socioeconômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal.
Mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que tem aumentado a quantidade dos serviços, ou ainda criado serviços completamente novos.

Fonte: Giansesi e Corrêa (1995)

Observa-se através do quadro acima que, as mudanças e atualizações nos serviços são fundamentais para o sucesso das prestadoras de serviços, a fim de acompanhar as transformações e avanços tecnológicos, com o objetivo de atender e superar as expectativas dos clientes. Churchill JR e Peter (2000), afirmam que o

sucesso de uma prestadora de serviços muitas vezes depende da sua capacidade de desenvolver relações com os clientes e prestar serviço de qualidade. Nesse sentido, o marketing de serviços se caracteriza como imprescindível para uma boa relação entre o cliente e o prestador de serviços. Partindo desse princípio, as administradoras buscam uma nova imagem no mercado, primando sempre pelo bom atendimento, um ambiente agradável e harmonioso, Lovelock (2006) contribui, afirmando que, marketing de serviços é definido como o conjunto de atividades que objetiva, o planejamento, a análise, o controle de programas destinados à prestação de serviços de forma adequada, suprimindo as necessidades e/ou desejos dos consumidores, com qualidade, atendendo as suas expectativas. Nesse sentido, pode-se afirmar que a relação entre o cliente e o prestador de serviço é o ponto principal do marketing de serviços. Gronroos (2004, p. 34), corrobora, afirmando que:

Uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas de fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) do(s) o cliente(s).

Nessa vertente, faz-se necessário a busca pela excelência na prestação de serviços, a fim de atender as expectativas do cliente. Visto que, com o aumento do mercado e o avanço da tecnologia, é de fundamental importância que as empresas acompanhem essas mudanças tecnológicas, mantendo-se atualizada no mercado e oferecendo um serviço que atendam de forma satisfatória as necessidades dos clientes, que estão cada vez mais exigentes.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), é importante que o gerente de serviços ofereça ao cliente uma experiência de acordo com sua necessidade, o pacote de serviços é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente. Esse conjunto tem as seguintes características:

Quadro 8 – Características dos pacotes de serviços

INSTALAÇÕES DE APOIO	Recursos físicos que devem estar disponíveis antes de oferecer um serviço
BENS FACILITADORES	Material adquirido ou consumido pelo comprador, ou itens fornecidos pelo cliente
INFORMAÇÕES	Informações que são fornecidas pelo consumidor para dar condições para uma prestação de serviço eficiente
SERVIÇOS EXPLÍCITOS	Benefícios que podem ser prontamente percebidos pelos clientes

SERVIÇO SIMPLÍCITOS	Benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente
---------------------	--

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014).

Diante dessa classificação é notório que todas as características são percebidas pelo cliente, o que torna imprescindível que o gerente de serviços tenha conhecimento das necessidades do cliente, para que ofereça um serviço de acordo com suas expectativas. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), complementam afirmando que fazer afirmações gerais sobre a administração de serviços é difícil devido às grandes variações na sua natureza. Entretanto, uma análise das características próprias do ambiente de serviços é importante para o entendimento dos desafios gerenciais nessa área. Diante dessa colocação, é importante o conhecimento do ambiente e do cliente para que tenha um serviço de qualidade, agregando valor ao produto.

Lovelock e Wirtz (2006), categorizam o serviço por meio de processos, visto que, os gerentes das empresas inovadoras buscam estratégias para uma melhor prestação de serviço. Esses processos estão divididos em:

Quadro 9 – Processos dos serviços

PROCESSOS	PESSOAS	BENS
Ações Tangíveis	Processamento de Pessoas: É necessário que os clientes estejam no momento em que o serviço é prestado. Exemplo: No bar, o cliente pede um drink e consome no local.	Processamento de Bens: Não é necessário que o cliente esteja envolvido na execução do serviço. Exemplo: em uma mudança feita pela transportadora, o cliente solicita e espera conclusão do serviço.
Ações Intangíveis	Processo com estímulo mental: Ações dirigidas as mentes das pessoas. Exemplo: Propaganda	Processamento com informações: Ações nos bens dos clientes. Exemplo: seguros, bancos e etc.

Fonte: Lovelock e Wirtz (2006).

Os gerentes de serviço devem ter uma maior atenção aos processos de pessoas e estímulo mental, visto que haverá um relacionamento direto com o cliente que busca além de atender suas necessidades, um acolhimento por meio de um atendimento. Enquanto que no processo de bens e informações, esse relacionamento é limitado. Segundo Kotler e Keller (2006), o serviço pode ser baseado em equipamentos ou em pessoas, no qual o primeiro diz respeito aos utensílios que são utilizados para a prestação do serviço, como por exemplo, as máquinas de vendas, e,

no segundo, as pessoas que tem alguma qualificação ou especialização para prestar o serviço, a exemplo de um contador ou advogado. De acordo com Zeithaml (2014) por muitas vezes, os clientes estão diretamente relacionados ao serviço, já que tem a característica de ser produzido e consumido simultaneamente, há uma interação entre o consumidor e a empresa, gerando a prestação de serviços, além da procura por pontos tangíveis, apesar dos serviços serem intangíveis, a fim de compreender a natureza da experiência.

Os serviços prestados pelas administradoras de condomínios são por muitas vezes semelhantes aos serviços prestados pela rede hoteleira. As administradoras de condomínios, assim como as redes hoteleiras, primam por um atendimento cada vez mais humanizado, buscando sempre um ambiente respeitoso e harmonioso, pois, trata-se de pessoas diferentes, com hábitos familiares diferentes e que precisam compartilhar ambientes comuns. É comum encontrar profissionais com graduação em Hotelaria em muitas administradoras de condomínio, visto que, a implantação de serviços hoteleiros em administradoras de condomínios, se tornam cada vez mais comuns.

3.2 Hospitalidade

A origem da palavra hospitalidade faz referência ao vocábulo latino *hospitalitate*, que designava, para os romanos, o ato de hospedar e, por extensão, de oferece acolhimento afetuoso. Por sua vez o termo hospedar é derivado do latim designa o ato de dar hospedagem a alguém de abriga-lo como hóspede (SPOLON *et al.*, 2011). Ao longo da história, a hospitalidade foi sendo caracterizada como o ato de bem acolher o estranho, seja ele quem for oferecendo-lhe abrigo, segurança e a possibilidade de restaurar suas energias, comumente a partir da oferta de alimento e de um espaço para descanso.

Em latim, a palavra usada para descrever inimigo era *hoste*, vocábulo que também deu origem ao termo em inglês *host*, que quer dizer anfitrião ou aquele que recebe. Dessa vez, a ideia de hospitalidade, a partir do conceito de anfitrião (*host*), associa-se ao radical latino *host-*, do qual também derivaa palavra *hostilitate* – ou hostilidade –, bem como o vocábulo *hostil* (do latim *hostile*), que descreve a qualidade de ser contrário, adverso, inimigo (SPOLON *et al.*, 2011).

Desse modo a hospitalidade é entendida em diferentes perspectivas por

diversos autores, na visão de Boff (2005, p. 94): “A hospitalidade se define sempre a partir do outro.” Pode ser, fundamentalmente, o relacionamento entre o anfitrião e o hospede. (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 21). Já Gotman (2001); conceitua em várias vertentes, podendo defini-la como sendo um modo de encontro interpessoal marcado pela atitude e acolhida em relação ao outro. Montadon (2002, p. 132), por exemplo, afirma que a hospitalidade é “uma maneira de se viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis”. Camargo (2004, p. 17-18) por sua vez descreve hospitalidade como:

[...] um conjunto de leis não escritas que regulam o ritual social cuja observância não se limita aos usos e costumes das sociedades ditas arcaicas ou primitivas. Esses usos e costumes continuaram a operar e até hoje se exprimem com toda força nas sociedades contemporâneas.

Dito isso, percebe-se que a hospitalidade ao longo do tempo caracterizou-se como o ato de bem acolher, quem quer que seja oferecendo-lhe alimento, abrigo, segurança e descanso. Boff (2005) aponta que é difícil estabelecer uma política universal sobre a hospitalidade, no entanto é possível adotar atitudes e comportamentos que ampliem o sentido moral e aumentem os níveis de interação entre os grupos sociais em qualquer contexto da hospitalidade. O autor sugere dois níveis de iniciativas: a incorporação de atitudes e comportamentos de hospitalidade e o desenho de algumas políticas de hospitalidade como descrita a seguir no quadro abaixo:

Quadro 10 – Relação entre as atitudes/comportamentos e as políticas da hospitalidade

Atitudes e Comportamentos de Hospitalidade	Política de Hospitalidade
Ter boa vontade incondicional	Prover justiça mínima, em todos os níveis
Acolher generosamente	Garantir direitos humanos a partir das necessidades das minorias
Escutar atentamente	Promover a democracia aberta e perfectível
Dialogar francamente	Promover interculturação
Negociar honestamente	Adotar a possibilidade de um novo mundo como um paradigma de civilização
Renunciar desinteressadamente	
Considerar generosamente a opinião do outro, abrindo mão da sua posição, sem renunciar aos próprios valores	
Procurar, de maneira inteligente, não adotar posturas destrutivas	

Fonte: Adaptado de Boff (2005).

Boff (2005) demonstra que a hospitalidade deve ser exercida para todos, deve

ainda, ser percebida como um direito e como um dever em qualquer contexto. Desse modo, é direito de todos o bom acolhimento, bem como, dever de bem tratar e acolher a todos. A hospitalidade é entendida por outras vertentes dentre as quais a dádiva, e essa compreende dar e receber e retribuir. Nesse sentido Caillé (2002, p. 21) afirma que a dádiva é “toda prestação de serviços ou bens efetuados sem garantia de retribuição com o intuito de criar, manter ou reconstituir o vínculo social”. Nessa perspectiva a dádiva é segundo Camargo (2008), oriunda da hospitalidade genuína sem encenação ou aparências. E a prática dessa hospitalidade faz parte de um processo obrigatório.

O contato humano não se estabelece como uma troca [...] Começa com uma dádiva que parte de alguém para alguém. A retribuição é uma nova dádiva que implica um novo receber e retribuir, gerando dons e contra dons, num processo sem fim. (CAMARGO, 2004, p. 16).

Grinover (2007, p. 27) acrescenta dizendo que: “A hospitalidade é considerada uma virtude e uma qualidade social”. Castelli (2010) complementa dizendo que, a hospitalidade significa receber, abrigar, alimentar e cuidar do visitante. Compreende diversos aspectos e é entendido como uma qualidade inerente do ser humano. Os estudos sobre a hospitalidade segundo Camargo (2004) permeiam sobre a base de duas escolas, sendo elas, a americana e a outra francesa.

A escola americana apresenta a hospitalidade como uma versão comercial, fundamentada num contrato e na troca, distanciando-se, sobretudo da antiga hospitalidade. Enquanto a escola francesa acre-dita na hospitalidade como dar-receber-retribuir, sem foco no lado comercial, debruçando-se, na hospitalidade doméstica e pública. (CAMARGO, 2004, p. 56).

O estudo da hospitalidade se divide em duas escolas como esclarece Bezerra (2007) a escola francesa defende a hospitalidade doméstica e a pública que se baseia na matriz Mussiana do dar e receber. Entretanto, a escola americana relaciona ao conjunto de atividades comerciais relacionadas ao ato de receber, hospedar, alimentar e entreter. Entre as diferentes percepções de hospitalidade Camargo (2004) a descreve sobre dois eixos: sendo o cultural onde compreende as ações do hospedar, recepcionar, entreter e alimentar e o segundo eixo encontram-se a categorias: domésticas, pública, comercial e virtual. O quadro 11, apresenta os tempos e espaços da hospitalidade.

Quadro 11 – Tempos e Espaços

TEMPOS SOCIAL/CULTURAL	RECEPCIONAR	HOSPEDAR	ALIMENTAR	ENTRETER
DOMÉSTICO	Receber pessoas em casa, de forma intencional e casual.	Fornecer abrigo para as pessoas	Receber em casa para refeições e banquetes.	Receber para recepções e festas
PÚBLICO	Recepção em espaços públicos de livre acesso	Hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país	Gastronomia local	Espaços públicos de lazer e ventos
COMERCIAL	Os serviços profissionais de recepção	Hotéis, hospitais e casas de saúde, presídios.	Restauração	Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer
VIRTUAL	A net-etiqueta do enviar e receber mensagens por meios eletrônicos	Sites e hospedagens de site	Gastronomia eletrônico	Jogos e entretenimento

Fonte: adaptado de Camargo (2004).

O quadro apresentado evidencia a hospitalidade por aspectos culturais no recepcionar e hospedar que caracteriza-se como o acolhimento na forma mais ampla da hospitalidade, tendo o alimentar como uma forma de hospitalidade na oferta de alimento. Dar e receber é considerado uma dádiva, além de um dom, por meio de ambos o ciclo dar-receber retribuir se renova. Camargo (2015, p. 2) lembra que ao esboçar o quadro com as duas categorias teve como “objetivo mostrar toda a extensão do campo de estudo da hospitalidade” o autor afirma ainda, que do cruzamento entre tempo e espaço proposto por ele, resultaram em dezesseis possibilidades de estudo na área.

A partir desse ciclo fica claro que o acolhimento ao acolhermos um hóspede, nos transformamos não apenas em anfitriões, mas também em hóspedes potenciais, uma vez que essa hospitalidade dada ou recebida normalmente fortalece o vínculo social. Spolon *et al.* (2011) aponta a escola americana que se diferencia da francesa, ao se concentrar nas relações comerciais. Nesse contexto, Lashley e Morrison (2004) apresentam a hospitalidade sobre domínios e sentidos.

Quadro 12 – Domínios e Sentidos da Hospitalidade

DOMINIO	SENTIDOS
Comercial	Turismo/hotelaria
Privado	Humanitarismo, ética e política
Social	Religião/moral

Fonte: Adaptado de Lashley e Morrison (2004).

A oferta comercial da hospitalidade na visão dos autores, ocorre na maioria das sociedades ocidentais num contexto em que esta não ocupa posição central no sistema de valores. Dizem ainda, que a hospitalidade é uma questão privada relativa aos indivíduos e não há requisito dominante a ser visto como beneficente ou dominante. Desse modo, na relação comercial o anfitrião (empreendedor/comerciante) fica desobrigado da qualquer obrigação com hóspede (cliente), além do relacionamento mercadológico. Sobre as leis não escritas da hospitalidade, Camargo (2004, p. 23) nos alerta que: “esse ato de receber não é tão simples e tantas dádivas são, às vezes, recusadas”.

A dádiva traz implícito um débito. Tudo se passa como se o donatário recusasse não a dádiva, mas a dívida, a obrigação de retribuir implícita no gesto de receber. Seguindo ainda na perspectiva da escola americana, denominam a função básica da hospitalidade como a forma de estabelecer um relacionamento ou promover um relacionamento já estabelecido. O processo de troca entre o anfitrião e o hóspede “A hospitalidade transforma estranhos em conhecidos, inimigos em amigos, amigos em melhores amigos, forasteiros em pessoas íntimas, não parentes em parentes”. (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 26-27). As características dos domínios social e comercial da hospitalidade se divergem, o modelo comparativo entre as características dos domínios serão descritos no quadro a seguir:

Quadro 13 – Comparativo entre as características dos domínios social e comercial

Hospitalidade social	Hospitalidade Comercial
Movida pela oferta	Movida pela demanda
Ocasional	Permanente
Pequena escala	Grande escala
Alto-administrada	Administrada por terceiros(colaboradores)
Instalações não-dedicadas	Instalações dedicadas
Experiência única	Experiência repetível

Atividade personalizada	Padronizadas
Experiência social	Experiência de serviço
Não visa lucro	Visa lucro

Fonte: Lockwood e Jones (2004, p. 228).

A hospitalidade é percebida de acordo com o que o foco comercial é baseado na interação e experiência fortalecida no vínculo estabelecido com propósito de lucratividade. Por diversas influências sobre diferentes segmentos e setores econômicos, a hospitalidade comercial atualmente pode representar oportunidades de negócios. Confirmando o raciocínio, Lashley e Morrison (2004, p. 19) acrescentam que, na hospitalidade comercial, para o anfitrião:

Os motivos para ser hospitaleiros são basicamente não pertinentes: o desejo de suprir com exatidão e qualidade de hospitalidade que assegure a satisfação do hóspede, o desejo de limitar o número de reclamações e, esperançosamente, o desejo de gerar uma visita de retorno enquanto se apura o lucro.

Os estudos sobre a hospitalidade e as interações existentes entre anfitrião e hóspedes, pois em diferentes casos tem-se a necessidade de compreendê-las em outros contextos podem não se desenvolver de forma harmoniosa, dessa forma situações de hostilidade surgem alterando o vínculo social existente entre o visitante e o visitado. De acordo com o pensamento de Mauss (1974), o vínculo entre o hóspede e o anfitrião se estende indefinidamente pelo fato de a hospitalidade envolver a reciprocidade. Devido a essa característica, o hóspede em uma ocasião pode se tornar o anfitrião em uma outra; nesse contexto, a hospitalidade mantém sua continuidade e garante o vínculo humano.

Para Camargo (2004, p. 22), “o ritual da hospitalidade é o antídoto contra a hostilidade”. Sendo assim, entendemos que, no ambiente do lar, a hospitalidade ou cortesia ofertada ao hóspede deve ser aceita. A recusa poderá ser caracterizada como agressão, podendo com isso provocar a quebra do vínculo ou até mesmo situações de hostilidade entre as partes. “Não há outra moral, nem outra economia, nem outras práticas sociais, além destas” (MAUSS, 1974, p. 183-184). As relações que envolvem a hospitalidade no meio privado ou doméstico estão baseadas em códigos e rituais que precisam ser bem compreendidos por anfitriões e pelos visitantes. Essa compreensão é necessária para a manutenção do vínculo que os une (SPOLON *et al.*, 2011, p. 92).

Observa-se que receber pessoas em casa se torna uma tarefa complexa, uma

vez que, ao recebermos o outro, também estamos admitindo um maior contato com o mundo exterior. Contudo, se por acaso o proprietário estiver interessado em se isolar desse mundo exterior, a presença do hóspede poderá ser questionada. Dependendo do hóspede ou do anfitrião, as relações sociais que podem se estabelecer a partir do momento da chegada da visita são variadas. Isso porque, em muitos casos, percebe-se satisfação do anfitrião em receber pessoas em sua casa.

3.3 Competitividade

A competitividade tem se tornado o principal motivador para as empresas que buscam aumento na qualidade dos serviços prestados, visando um atendimento diferenciado, a satisfação e fidelização dos seus clientes. A competitividade tem se tornado sinônimo de sobrevivência para as empresas. Para Vieira e Oliveira (1999), a competitividade representa o desempenho, que representa a posição alcançada pela instituição no mercado. Essa posição pode ser resultado de vários fatores, como preço de produtos compatíveis e a diferenciação dos produtos para os concorrentes. Klotler (2012) corrobora, afirmando que uma empresa não é apenas um operador isolado em um mundo competitivo, e sim uma instituição que opera com uma rede leal de parceiros, empregados, distribuidores, revendedores e fornecedores. Afirma que se a empresa escolher com cuidado sua rede de parceiros, se seus objetivos estiverem alinhados e as recompensas forem equitativas e motivadoras, a empresa e seus parceiros, juntos, vão se tornar um competidor de peso.

A competitividade pode ser entendida como a busca constante pela excelência, visto que, para as empresas atenderem as necessidades dos seus clientes com sucesso e eficácia, precisam produzir melhores produtos/serviços e ter uma equipe, fornecedores e parceiros comprometidos.

Para Zacarelli (1995), é a partir do juízo dos clientes que se definirá o que vem a ser um diferencial competitivo, já que a competitividade se transforma em vantagem quando os clientes conseguem fazer a diferenciação em relação aos concorrentes. Hoje, já existem indicadores de competitividade eficientes para analisar e avaliar as empresas, visto que as empresas precisam estar atualizadas e revendo suas estratégias competitivas constantemente.

Hammel e Prahalad (2005, p. 305) afirma que “a empresa precisa aprender a pensar diferente sobre três coisas: o significado de competitividade, o significado da

estratégia e o significado das organizações”. As estratégias competitivas são essenciais para o sucesso das empresas e para diversos setores da economia e dos países. Hammel e Prahalad (2005) ainda afirmam que as organizações precisam assumir cinco tarefas da administração das competências apresentadas pelo quadro abaixo:

Quadro 14 – Tarefas da administração das competências

Tarefas da administração das competências
1- Identificar as competências essenciais existentes
2- Definir uma agenda de aquisição de competências essenciais
3- Desenvolver as competências essenciais
4- Distribuir as competências essenciais
5- Proteger e defender as lideranças das competências essenciais

Fonte: Hammel e Prahalad (2005)

As tarefas acima identificadas são fundamentais para o desenvolvimento da empresa, permitindo o destaque de fatores essenciais para a competitividade no mercado, proporcionando uma vantagem competitiva. Na opinião de Kotler (2010), a vantagem competitiva de uma empresa diante dos seus concorrentes acontece quando o seu produto ou serviço é oferecido aos consumidores com valores mais baixos, além de qualidades e características superiores as dos outros fabricantes do mesmo segmento. A determinação desse tipo de característica deve ser mensurada a partir da identificação dos concorrentes e de seus principais aspectos:

Figura 2 – Construção da vantagem competitiva



Fonte: Kotler (2010).

Como é sugerido na figura anterior, a vantagem competitiva de uma empresa deve ser levada em consideração já no estágio embrionário do empreendimento, quando ela ainda está sendo planejada. Contudo, este processo pode ser executado sempre que os gestores sentirem necessidade ou para reorientar a empresa, seja para ampliar sua fatia de participação no mercado específico onde atua, seja para buscar se inserir em um novo nicho. É importante salientar que a vantagem competitiva deve passar ao cliente a percepção de almejar o seu produto ou serviço. Para ser líder é preciso traçar uma estratégia de ação que posicione a marca em um patamar onde ela não possa ser substituída pelo concorrente. Para tanto, é preciso realizar uma leitura de mercado minuciosa e monitorar constantemente as ações dos concorrentes para antecipar qualquer novidade e manter o pioneirismo. Por fim, analisar as forças competitivas, conforme explanadas por Porter (2004).

Figura 3 – Forças Competitivas

	Força 1	Força 2	Força 3	Força 4	Força 5
FORÇAS COMPETITIVAS	Ameaça de produtos substitutos	Entrada de novos concorrentes	Poder de barganha dos clientes	Poder de barganha dos fornecedores	Rivalidade entre concorrentes

Fonte: Adaptado de Porter (2004).

Cada uma dessas forças, exercerá uma pressão diferente no setor em que atuam. E, conseqüentemente, impulsionarão ou paralisarão o empreendimento; ou, segundo Porter (2004), elas vão atuar sobre a lucratividade possível em um determinado setor.

A seguir, serão apresentados resumos conceituais de cada uma destas forças:

- a) Força 1: Ameaça de produtos substitutos: Um substituto é um produto ou serviço que pode ser de um tipo diferente de categoria, mas pode ser usado

no lugar de um produto existente. Um exemplo claro pode ser encontrado na indústria de computadores; *smartphones*, *tablets* e *laptops* podem ser considerados substitutos, já que substituem em parte ou na totalidade as funcionalidades de um computador. A existência de substitutos faz com que a fatia do seu mercado diminua, como foi o caso dos computadores.

- b) Força 2: Ameaça de entrada de novos concorrentes: “Qual é a probabilidade de novos concorrentes entrarem no mercado para oferecer um serviço concorrente ao seu?” Ao analisar essa ameaça, é necessário considerar o crescimento do segmento de mercado, lucratividade do setor, crescimento da economia, e também a diferenciação do seu serviço frente aos concorrentes. Um mercado crescente, atrativo e de fácil entrada são pontos suficientemente fortes para ressaltar a ameaça de novos competidores no segmento de atuação da empresa.
- c) Força 3: Poder de negociação dos clientes: Essencialmente, trata-se da capacidade dos clientes para colocar o negócio sob pressão e negociar condições e pagamentos. Um segmento que possua muitos fornecedores e poucos clientes faz com que o poder de negociação dos clientes seja alto. Caso existam poucos fornecedores e muitos clientes disponíveis, o poder deles será baixo, já que existem muitos outros clientes que podem substituí-lo.

Além disso, hoje, graças ao grau de conectividade oferecido pelas ferramentas e pela internet, o posicionamento geográfico de uma empresa já não é mais um limitante para os negócios. Assim, as fronteiras estão mais suaves e o cliente tem um poder de negociação elevado; já que ele tem mais opções no mercado. Muitas empresas oferecendo o mesmo serviço e com o poder de negociação dos clientes alto faz com que as empresas entrem em uma guerra do menor preço.

- d) Força 4: Poder de negociação dos fornecedores: O poder de negociação dos fornecedores é semelhante ao dos clientes, mas em uma outra perspectiva. Em um cenário no qual o fornecedor detenha o monopólio do segmento, por exemplo, tal empresa ditará as regras do mercado, definindo preços e prazos. Isso representa uma ameaça significativa para uma empresa que depende deles.

Trata-se da ameaça de “integração para frente” - o grupo de fornecedores poderia se tornar um concorrente para o comprador usando os recursos/produto que vende atualmente ao comprador para produzir o item que o comprador fabrica.

- e) Força 5: Rivalidade entre os concorrentes: Finalmente, disse Porter, o nível de competição em um setor é moldado pela rivalidade existente entre os competidores. Ela diz respeito ao nível de competição existente entre os players do mercado. Em um ambiente com vários competidores, a rivalidade será alta. As consequências da alta rivalidade serão margens de lucro apertadas, busca agressiva por novos clientes, e necessidade de corte de gastos na busca por obter uma vantagem competitiva no mercado frente a alta competitividade. Alta intensidade de rivalidade significa que os concorrentes estão visando os mercados uns dos outros e precificando seus serviços agressivamente.

Além das características ilustradas, a vantagem competitiva deve possuir dois fatores fundamentais: unicidade e distinção. Podem ser citadas Relevância, Reconhecimento, Responsividade, Relacionamento e a Receptividade como características complementares na construção de um diferencial competitivo sólido, que agirá no sentido de fixar a empresa no imaginário dos consumidores. Com base nesses aspectos, a vantagem competitiva deve ser algo que tenha a relevância e o apelo adequados ao tipo de público e realce a oferta sobre os demais concorrentes.

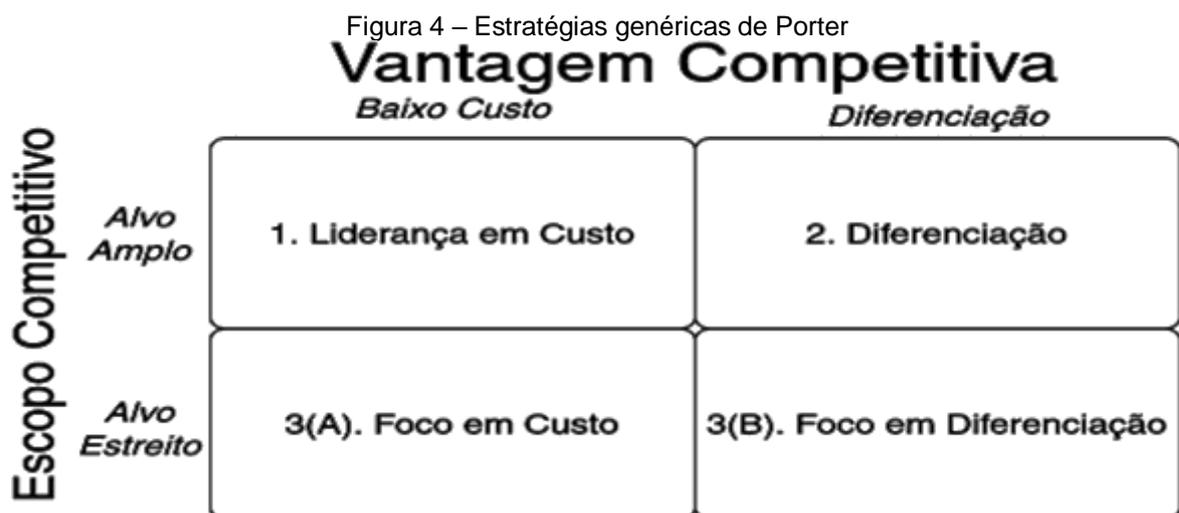
Transpondo estes elementos para o universo desta pesquisa, que trata dos condomínios fechados residenciais na cidade de São Luís do Maranhão, pode-se supor, em um estágio inicial, que haja pouca competitividade uma vez que existem poucas empresas construtoras de condomínios no município, embora uma busca na web tenha localizado, preliminarmente, uma quantidade de 19 empresas especializadas em administração condominial.

Partindo desta suposição e considerando as forças competitivas de Porter (2004) e a conceituação de diferencial competitivo de Kotler (2012); podemos avaliar que novos players que entrem neste nicho contribuem para acelerar a necessidade de buscar diferenciais competitivos, para consolidar espaços já conquistados por empresas e administradoras experientes e com serviços de excelência prestados no setor condominial. Mas, na atualidade, há uma Concorrência por preços mais baixos que reduz a corrida nos investimentos em tecnologia, treinamentos e outros, diminuindo a qualidade dos serviços ofertados, inviabilizando assim, o crescimento dos negócios. (ANGLO..., [s.d.]).

A principal prática de mercado hoje é oferecer apenas pacotes básicos, suprimindo apenas as necessidades legais dos condomínios. (ANGLO..., [s.d.]). Em

contrapartida, ofertar somente serviços básicos implicará na estagnação de forma geral, da administradora e de seus condomínios, algo que força o cliente a procurar por serviços mais completos quando tiver a necessidade de outras demandas; que pode resultar na troca da Administradora do condomínio. .

Porter (2004) também entende que as empresas costumam se dedicar às análises do macroambiente, como as forças sociais e econômicas, mas que o aspecto principal do ambiente externo é o setor em que ela compete (microambiente); portanto, a análise de seu modelo de cinco forças serve para mostrar qual a posição de uma empresa no mercado, indicando seus pontos positivos e negativos. Essa análise possui caráter relevante para qualquer negócio, independente do seu tamanho e nicho de atuação. Essa análise ajuda a entender o que os concorrentes estão fazendo e identificar oportunidades de inovação; que, por sua vez, integram a proposta de valor da empresa, potencializando seu diferencial competitivo. O que nos leva às Estratégias Genéricas de Porter:



Fonte: Porter (2004).

Para Porter (2004) essas estratégias são fundamentais para o alcance da eficácia na empresa. A liderança de custo está relacionada com a redução de custos e despesas gerais e pode ser alcançada com a construção de instalações eficientes. Quanto a diferenciação, a empresa deve criar um produto ou serviço que a destaque no mercado, como: imagem de marca, projeto ou tecnologia. A terceira estratégia consiste em manter a empresa focada em determinado segmento de produtos, grupo de clientes ou mercado geográfico. Ainda, de acordo com Porter (2004), essas são três abordagens eminentemente viáveis para lidar com as forças competitivas, aconselhando os gerentes a adotarem apenas uma delas. Caso contrário, as

empresas ficariam “presas no meio-termo”, sem estratégia de defesa. Tais empresas careceriam de uma

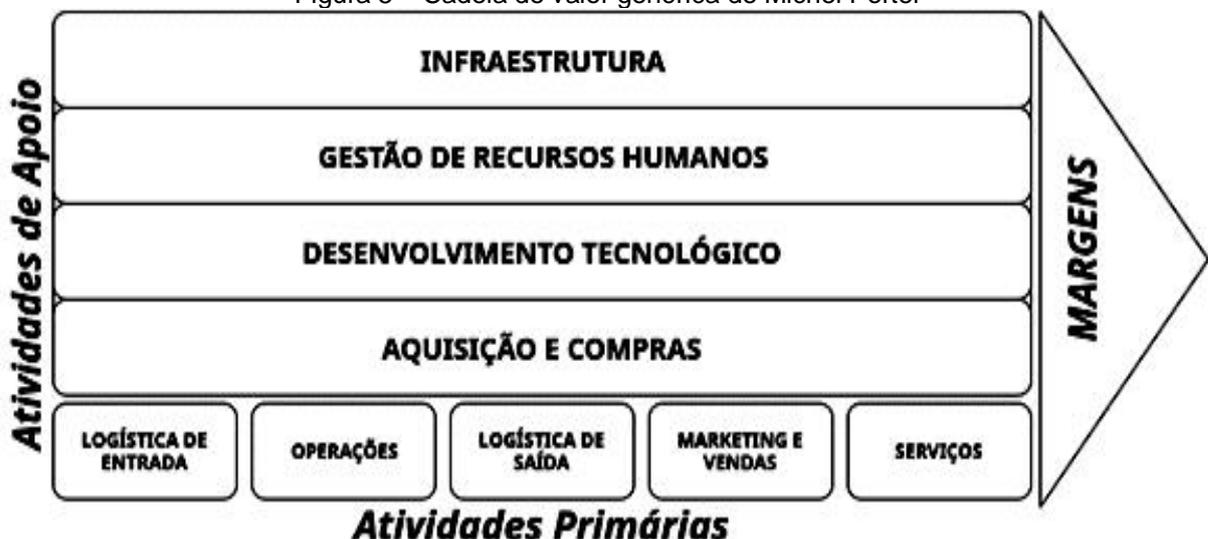
[...] participação de mercado, investimento de capital e determinação para participar do jogo de baixo custo, da diferenciação necessária para eliminar a necessidade de uma posição de baixo custo ou do enfoque para criar diferenciação ou uma posição de baixo custo em uma esfera mais limitada. (PORTER, 2004).

Uma empresa assim perderia clientes de alto volume que demandam baixo preço e perderia clientes com margens altas que demandam características e serviços únicos.

Frente a isto, quando consideramos que a pandemia da COVID-19 acelerou mudanças que aconteciam lentamente; vemos públicos que antes ignoravam o mundo digital, mas foram obrigados a se adaptar e aderir à tecnologia. Mais uma vez, diante destes fatos, a gestão de condomínios precisa investir em tecnologia como algo essencial para incrementar a eficiência da gestão do condomínio; à semelhança do que os hotéis vêm fazendo nos últimos anos, já que esta transformação digital vai remodelar a vida e as relações dentro dos condomínios e na sociedade em geral.

“Não podemos entender a vantagem competitiva sem analisar a empresa como um todo”, escreve Porter (2004). As verdadeiras vantagens das estratégias de custo e diferenciação devem ser encontradas na cadeia de atividades realizadas por uma empresa para oferecer valor aos seus clientes. E ele sugere que o gestor se volte para a cadeia de valor para conduzir uma detalhada análise estratégica e chegar a sua escolha. Ele identifica cinco atividades primárias e quatro atividades secundárias (ou de apoio) que constituem a cadeia de valor de toda empresa, como podem ser observados na figura e quadros abaixo.

Figura 5 – Cadeia de valor genérica de Michel Porter



Fonte: Porter (2004).

A cadeia de valor é dividida em atividades primárias, atividades de apoio (ou secundárias) e margem. O objetivo da cadeia de valor de Porter é garantir a qualidade e valor do produto entregue ao consumidor final, criando ainda uma vantagem competitiva para a empresa.

Portanto, usar a cadeia de valor pode ajudar a identificar oportunidades de crescimento e evitar erros que podem dificultar, se não impedir, o crescimento de uma dada empresa.

Quadro 15 – Atividades primárias

ATIVIDADES PRIMÁRIAS	
Logística de entrada	Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoques, programação de veículos e devoluções.
Operações	Atividades associadas à transformação de insumos no produto final, como usinagem, embalagem, montagem, manutenção de equipamento, teste, impressão e operações da instalação
Logística externa	Atividades associadas à coleta, armazenagem e distribuição física do produto aos compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de material, operação de entrega, processamento de pedidos e programação
Marketing e vendas	Atividades associadas ao fornecimento de uma forma pela qual os compradores possam adquirir o produto e induzi-los a fazê-lo, como publicidade, promoção, venda, cotação, seleção de canal, relacionamento no canal e definição de preços
Serviços	Atividades associadas à oferta de serviços com o intuito de ampliar ou manter o valor do produto, como instalação, reparo, treinamento, fornecimento de peças e ajustes ao produto.

Fonte: Adaptado de Porter (2004).

Como pode ser observado no quadro acima, as atividades primárias por várias etapas, responsáveis por implementar o “valor” que pode ser agregado através de benefícios intrínsecos, ou seja, físicos, inerentes ao produto, ou benefícios intangíveis, onde pode ser destacada a prestação de serviços. Os benefícios intrínsecos são cada vez menos diferenciadores, uma vez que os produtos ofertados no mercado são cada vez mais semelhantes. Já os benefícios intangíveis são os grandes responsáveis pela diferenciação e obtenção de vantagem competitiva, devido principalmente ao caráter emocional que determinada empresa ou marca causa em seus clientes. Os produtos dependem dos serviços para ter uma boa colocação no mercado e manter um alto nível de relacionamento entre empresa e cliente (CARVALHO, 2009; MEIRA, 2011; REIS, 2007).

Quadro 16 – Atividades secundárias

ATIVIDADES SECUNDÁRIAS	
Aquisição	Atividades relacionadas à compra de matéria-prima, suprimentos e outros itens consumíveis, além de máquinas, equipamentos de laboratório, equipamentos de escritório e instalações físicas
Desenvolvimento da tecnologia	Atividades relacionadas à melhoria do produto e/ou processo, incluindo pesquisa e desenvolvimento, projeto de produtos, pesquisas de meio, concepção do processo, concepção dos procedimentos de serviço e assim por diante.
Gestão de recursos humanos	Atividades relacionadas ao recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e remuneração de pessoal
Infraestrutura da empresa	Atividades como gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, questões governamentais, gestão da qualidade e assim por diante.

Fonte: Adaptado de Porter (2004).

Para Porter (2004), qualquer uma destas categorias pode ser vital para a vantagem competitiva, dependendo do setor. No caso de um distribuidor, a logística interna e a logística externa são as mais importantes. Para uma instituição financeira, que concede empréstimos a empresas, marketing e vendas são o segredo para a vantagem competitiva, refletido em como os empréstimos são agrupados e seu preço definido. E assim por diante. Em suma, as fontes de vantagem competitiva em qualquer empresa estão lá, em sua cadeia de valor. Tudo que os gerentes têm a fazer é analisar (passo um; passo dois; passo três; etc.), elaborar gráficos e analisar o custo de suas próprias empresas, para depois fazer o mesmo para seus concorrentes. No final, surgirá uma estratégia perfeita.

No nicho hoteleiro, segundo Santos (2018), uma das formas de diferenciação que um meio de hospedagem comercial (MHC) pode implementar é a captação e retenção de talentos que se converte em vantagem competitiva uma vez que o estabelecimento pode divulgar que possui um atendimento de excelência, somado à qualidade dos serviços prestados.

Para Vieira et al. (2021), a busca pela qualidade dos serviços como forma de atender às necessidades dos clientes e gerar vantagens competitivas sustentáveis cujo o valor dessa estratégia, embora, encontre-se devidamente reiterado na literatura específica sobre o tema; o mesmo trabalho indica a possibilidade de que a busca pela qualidade seja empregada pela hotelaria somente como uma fonte de paridade competitiva. Desta perspectiva, o papel da qualidade do serviço prestado aos hóspedes se transfigura, deixando de ser um real diferencial competitivo, reduzido à

uma contribuição prática, totalmente integrada ao trabalho.

Desta forma, os hotéis ou administradoras de condomínio devem sempre buscar estabelecer novos marcos diferenciais em sua cadeia produtiva, de forma a construir uma vantagem competitiva sólida. Então, ao se considerar os elementos que entram na composição do diferencial competitivo de um empreendimento, seja um hotel ou uma administradora de condomínio, é seguro afirmarmos que o caminho mais indicado, independente do porte da empresa, é obter o máximo de informações sobre o mercado onde atua. Dentre outras coisas, saber quem é o público, onde está e como se comporta. É preciso ainda mapear os concorrentes, o que oferecem e preços praticados. A partir daí, fica mais fácil identificar pontos que influenciem, positivamente, a tomada de decisão do consumidor. Elementos que entram no planejamento estratégico da empresa; através de sua cadeia de valor, e que ajudarão na construção do diferencial competitivo mais adequado para o cenário detectado.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico apresentará os procedimentos metodológicos utilizados na produção dessa pesquisa. Segundo Gil (2002, p. 17) pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Apresentará ainda a análise e discussão dos resultados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas, bem como a categorização dos condomínios fechados, adotando-se o método de estudo de casos múltiplos.

A presente pesquisa tem como universo os Condomínios Residenciais da cidade de São Luís – Maranhão. Esta pesquisa se desenvolve a partir da seguinte pergunta: De que forma as relações de hospitalidade e competitividade podem contribuir para a prestação dos serviços de condomínios residenciais em São Luís do Maranhão?

Com o objetivo de responder à questão, elaborou-se uma pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa e onde se organizou os dados e os analisou. Conforme Gil (2002, p. 41) pode-se dizer que a pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Dessa maneira é possível entender a pesquisa exploratória como um meio para conhecer melhor uma ideia, um problema ou um campo de estudo. O mesmo autor descreve ainda, que o estudo descritivo tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Para a construção do referencial teórico, foram reunidos dados através de pesquisas em livros referentes aos temas de hotelaria, hospitalidade, serviços, competitividade e condomínios, além de artigos científicos disponíveis no Google Acadêmicos, em bancos de teses e dissertações da CAPES e sites de construtoras e Administradoras de condomínios. Todos os materiais utilizados serão listados nas referências desta pesquisa. Utilizar meios diversificados de pesquisa é importante para garantir a qualidade dos resultados obtidos.

4.1 Tipos de pesquisa

Para a construção desta pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa com metodologia voltada para o estudo de casos múltiplos. Esse estudo é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu

contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

De acordo com Gil (2002, p. 54) estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Yin (2001, p. 33) enfatiza que tanto o estudo de caso único quanto o de casos múltiplos, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso.

4.2 Instrumentos de coleta de dados

A presente pesquisa utilizou-se de um roteiro de entrevistas semiestruturadas, que segundo Appolinário (2011, p. 134), corresponde a uma entrevista contendo um roteiro previamente estabelecido, mas também há um espaço para a elucidação de elementos que surgem de forma imprevista ou informações espontâneas dadas pelo entrevistado. Trivinos (1987), corrobora afirmando que a mesma favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e compreensão de sua totalidade. Mantendo a presença consciente e atuante do pesquisador.

A escolha pela realização da entrevista como ferramenta para coleta de dados desta pesquisa se justifica pelo fato de apresentar várias vantagens, tais como: esclarecimento de perguntas e dúvidas, possibilidade do entrevistado se manifestar de forma clara e precisa, maior flexibilidade e planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. (MANZINI, 2003).

Foram adotados os seguintes procedimentos para as entrevistas: construção do roteiro de entrevistas com perguntas relevantes para a resolução do problema de pesquisa, contato com as Administradoras de condomínios e execução das coletas de dados por meio de gravação eletrônica, mediante a autorização e assinatura de cada entrevistado. O quadro a seguir apresenta as principais informações sobre a realização das entrevistas com os gestores e gerente das administradoras

Quadro 17 – Cronograma das entrevistas com administradoras de condomínio

Administradora de condomínio	Cargo do entrevistado	Data da entrevista	Duração da entrevista
Administradora A	Gestor	07/06/2022	16 min e 04 seg.
Administradora B	Gestor	20/06/2022	23 min e 01 seg.

Administradora C	Gestor	21/06/2022	21 min e 27 seg.
------------------	--------	------------	------------------

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em seguida, as entrevistas foram transcritas com o objetivo de analisar as respostas dos entrevistados escolhidos para a realização do estudo, de acordo com a caracterização dos mesmos.

4.3 Descrição e análise dos dados

O roteiro semiestruturado da entrevista foi construído por um conjunto de perguntas que possibilitaram a análise das percepções dos entrevistados das administradoras de condomínios escolhidas para essa pesquisa a respeito da Hospitalidade e competitividade nas prestações de serviços.

As perguntas que formam o roteiro das entrevistas possibilitaram ainda, a análise das práticas de hospitalidade e competitividade na prestação de serviços prestados pelas administradoras de condomínios, a junção entre serviços e hospitalidade e como a administradora de condomínio usa hospitalidade e serviços como estratégia competitiva.

Analisou-se durante a entrevista, os principais serviços prestados pelas administradoras de condomínio, a hospitalidade na prestação de serviços pelas administradoras de condomínio e a hospitalidade como estratégia competitiva nas prestações de serviços, os entrevistados foram questionados a identificar a hospitalidade e competitividade dentro dos serviços oferecidos por eles, além da percepção de hospitalidade sob as perspectivas dos tempos: recepcionar, hospedar, alimentar e entreter. Na análise de dados considerou-se o método de análise de conteúdo que é um roteiro de organização de estudo composto por três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. (BARDIN, 2016).

Na pré-análise considerou-se a organização do material que compõe o referencial teórico. Em seguida, a formulação dos objetivos e das hipóteses que norteiam a interpretação dos dados coletados.

A exploração do material deu-se através das tarefas de codificação, envolvendo materiais textuais de autores com temas relacionados ao desta pesquisa. O tratamento dos resultados compreendeu em tabelar e transcrever os dados coletados pela pesquisa, baseando a análise por meio do referencial teórico, objetivando uma

melhor interpretação para a discussão dos resultados.

4.4 Apresentação dos locais da pesquisa

Nessa parte da pesquisa, apresentam-se as principais características de cada uma das administradoras de condomínios visitadas para a realização do estudo de casos, os dados aqui presentes estão de acordo com as informações disponibilizadas em seus websites. Vale salientar que, as administradoras visitadas não serão identificadas. Assim como a identidade dos entrevistados.

4.4.1 Administradora de condomínio A

A administradora A, está situada na região do Jaracaty, possui seis anos de atuação no mercado, sendo gerenciada pelo proprietário fundador da empresa. Atualmente administra um condomínio com setecentos e vinte unidades, divididas em sete torres com um total de três mil e trezentos condôminos. O organograma da empresa é dividido da seguinte maneira: pela administração que é composta por dois gerentes e dois técnicos, seguido do síndico, subsíndico e prestadores de serviços, tendo ainda dois estagiários. O gestor possui formação em direito, ciências contábeis, pós graduação em direito do trabalho, direito previdenciário, estatística financeira e auditoria e mestrado em finanças.

4.4.2 Administradora de condomínio B

A administradora B atua há vinte e cinco anos no mercado, está localizada na região do São Francisco. Teve sua fundação em novembro de 1996 por um casal de empresário. A administradora é especializada em administração de condomínios residências, comerciais, terceirização, portaria e serviços gerais. A atual gestora e fundadora, tem formação em publicidade e propaganda. O organograma é dividido em: Diretoria, gerência, setor pessoal, setor financeiro, setor de cobrança e o setor operacional, com atividades externas e que atende diretamente aos síndicos. Contando ainda com o setor administrativo e com três supervisores externos totalizando cento e doze colaboradores. A comunicação da empresa conta com o sistema superlógica (sistema de gestão da empresa), atendimento via aplicativo

(*WhatsApp*) além de comunicação via e-mail e telefone.

4.4.3 Administradora de condomínio C

A administradora está situada na região da Ponta D'areia, possui vasta atuação no setor hoteleiro, tendo administrado uma rede de hotéis no norte e nordeste por mais de vinte e cinco anos. Atualmente administra condomínios residenciais, mais de mil apartamentos, mais de duas mil salas comerciais, além de lajes corporativas e ainda condomínios logísticos e condomínios fazenda.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este tópico apresenta a análise feita com base nas entrevistas, onde aponta os principais serviços prestados, pelas administradoras de condomínio, as percepções de hospitalidade das administradoras de condomínio sob a perspectiva dos tempos: recepcionar, hospedar, alimentar e entreter, as percepções dos entrevistados a respeito das relações de hospitalidade na prestação de serviços e hospitalidade como estratégia competitiva nas prestações de serviços de condomínios residenciais.

5.1 Análise do conteúdo das entrevistas

As administradoras de condomínios serão identificadas em forma alfabética, sendo estas: Administradora A, Administradora B e Administradora C. Para melhor identificação dos entrevistados, para denominá-los, foram utilizados siglas de acordo com cargo e ordem alfabética do respectivo condomínio onde trabalham, conforme vemos no quadro abaixo:

Quadro 18 – Identificação dos entrevistados das administradoras de condomínio

ENTREVISTADO (A)	ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIO	SIGLA
Gestor	Administradora A	G.A.A.
Gestor	Administradora B	G.A.B.
Gestor	Administradora C	G.A.C.

Fonte: Pesquisa de campo (2022)

5.1.1 Principais serviços prestados pelas administradoras de condomínio

A administradora de condomínio A administra um condomínio com setecentos e vinte apartamentos, distribuídos em seis torres. Para uma prestação de serviços eficiente, conta com um organograma com dois gerentes, seis conselheiros, um síndico, um subsíndico, três técnicos e dois estagiários, além dos prestadores de serviços externos, os serviços prestados pela administradora vão além de uma simples administração, a administradora tem a preocupação de manter uma estrutura física segura e conservada, manter um ambiente acolhedor, oferecer qualidade de vidas aos condôminos, através de ações culturais e esportivas, tais como: festejo de

São João, festa natalina, teatro infantil, campeonato de vôlei, campeonato de futebol de salão, campeonato de basquete, entre outros. A administradora também oferece aos condôminos uma praça de alimentação e uma feirinha as quartas-feiras.

Na fala do gestor abaixo, ele relata que quando se tem uma grande quantidade de condomínios para administrar, acaba perdendo a qualidade, e que ele preza pelo serviço personalizado, a fim de prestar um serviço de qualidade.

[...] quando você tem uma gama de condomínios gigantescas, você acaba perdendo qualidade em determinado trabalho, como a gente gosta de fazer um trabalho, não é diferenciado mais é **um trabalho específico** pra cada condomínio né, **personalizado pra cada condomínio**, a gente prefere não ter tantos. (G.A.A., 2022, grifo nosso).

A administradora de condomínio B tem como principais serviços prestados a administração condominial, a terceirização, a portaria e os serviços gerais e para a execução dessa prestação de serviços, conta com um organograma composto por uma diretoria, uma gerência, setor administrativo, setor pessoal e setor de cobrança, além da parte operacional, com trabalhos externos, voltados para a manutenção e visitas aos condomínios e para isso conta com três supervisores externos. A administradora também é responsável pela comunicação interna dos condomínios, além de dar apoio às reuniões de condomínio e as assembleias, faz atas, folhas de pagamento, pagamentos das contas do condomínio além de toda parte operacional, como: manutenções e compras. Abaixo segue a fala da G.A.B. referente aos serviços prestados:

[...] é a parte operacional, que **faz todo o acompanhamento das manutenções obrigatórias, os serviços esporádicos**, as obras que acontecem né, então a gente vai acompanha se certifica se tá tudo certo, se tá precisando de algumacoisa, compra também material de limpeza, material de piscina, material hidráulico, elétrico a gente tem todo esse suporte operacional com os supervisores que está lá na rua né, e ai... pedreiro, pintor, toda essa parte éo operacional (G.A.B., 2022, grifo nosso).

A administradora de condomínio C conta com um organograma composto por uma diretoria geral, diretoria financeira e uma diretoria operacional que presta serviços aos condomínios que possuem mão de obra própria ou terceirizada, também contam com empresas parceiras que fornecem mão de obra especializada para execução de trabalhos nos condomínios, tais como: vigilância e limpeza. A administradora C é responsável por todo o funcionamento do condomínio, tais como: reuniões, contratos, treinamentos, além de coordenar os serviços terceirizados no condomínio. Na fala abaixo, o gestor relata os serviços prestados por eles:

[...] a gente faz os treinamentos de forma conjunta, e o escritório central da [...] dá o apoio financeiro para os

colaboradores que são da própria Soles que trabalham, por exemplo, dentro do condomínio, normalmente a gerente e a auxiliar administrativa que nós chamamos de HD, então o suporte do escritório pra essas duas pessoas é mais na parte financeira, e eu enquanto gerente de área sou a pessoa que dou o suporte operacional, vê procedimentos, vê se a limpeza está nos conformes, a operacionalidade da coisa fica comigo, aí eu participo das reuniões do conselho, participo das assembleias, apresento as assembleias, faço toda essa parte que é necessário suporte pra gerência a elaboração das previsões orçamentárias, toda essa parte eu que faço esse metiê entre a administradora, o síndico a gerência, esse **trabalho mais operacional na verdade é a parte que me compete.** (G.A.C., 2022, grifo nosso).

5.1.2 Percepções da hospitalidade sob perspectiva dos tempos: recepcionar, hospedar, alimentar e entreter

Para Camargo (2004), o estudo da hospitalidade é dividido em dois eixos de tempo/espço delimitando o campo em: eixo social a qual possui quatro categorias distintas: domésticas (exercida em casa), pública (exercida na cidade), comercial (exercido em troca de pagamento), virtual (realizado via internet, de empresa cidade, órgãos públicos e de pessoas) enquanto que no eixo cultural a hospitalidade envolve: o recepcionar, o hospedar, o alimentar o entreter. Camargo (2003, 2004) ainda afirma que ações lúdicas proporcionam momentos agradáveis que podem ocorrer durante qualquer um dos tempos sociais – recepcionar, hospedar, alimentar ou entreter. Foi perguntado aos entrevistados em quais momentos eles constataam esses 4 tempos no âmbito da administração de condomínio.

O G.A.A. fala que no recepcionar, seria na recepção, o momento em que o morador é recebido. No hospedar, seria o acolhimento em suas moradias, o alimentar, reflete-se nas ações diversas oferecidas com feirinha e praça de alimentação. O entreter se manifesta em várias ocasiões, tais como: campeonatos de futebol de salão, festejo cultural, São João teatro infantil, entre outros.

tenho as quartas feiras a feirinha, tenho uma praça de alimentação que é formada nas quarta feira pra que[...] o moradores desçam, se alimentam e tal a gente tem os nossos... a gente tem uma agenda de campeonatos, campeonato de basquete, campeonato de vôlei, campeonato de futebol de salão, a gente tem uma agenda cultural por exemplo é, dia ... Festejo cultural tipo natal, dia das mães, são João, inclusive eles tem um são João dia 15 aqui, além de ... A gente tem a gente tem teatro infantil, tem um professor que dá aula de teatro infantil, a gente tem atração de *fitdance* que é toda semana, tem de box também, então a gente movimenta o condomínio pra que todo mundo tenha essa harmonia e cada um caiba dentro do condomínio, na verdade são 3.300 condomínios diferentes né, é muita gente. [...] **Aqui dentro, a gente tenta encaixa-las toda nossa filosofia de morar em**

comunidade, morar com harmonia, então é isso que geralmente a gente oferece [...] Esse condomínio específico né, todo esse aparato de atrações de eventos pra que a gente possa ter esse convívio (G.A.A., 2022, grifo nosso).

O G.A.B. relata que o recepcionar se manifesta na portaria, quanto ao hospedar, alimentar e entreter, o entrevistado acredita que se manifesta através do cuidado pelo e o entreter através

[...] recepcionar é nossos funcionários que tão ali na linha de frente na portaria **recepcionando tanto condôminos, como visitantes** quanto prestador de serviços sendo... utilizando do processos, dos protocolos mais também da educação da educação da gentileza nesse sentido nesse tempo seria aí a portaria, eu acredito que a parte de zeladoria já entra nessa segunda situação que você falou...que é o cuidar mesmo do patrimônio, de você chegar ter o condomínio limpo, o playground tá limpo, a piscina no caso aí seria da área onde tem a vivência, a limpeza dos corredores, a preocupação que eles tem de entregar uma correspondência, de ter esse controle, de saber por exemplo, ah morador do apartamento tal do só chega em casa a partir da tantas horas, então isso eu acho que é a questão mesmo do alimentar né, de saber das rotinas das pessoas que eles diariamente convivem. : O entreter eu acredito que tá **ligado a essa questão e serviço em relação a questão de ter uma piscina limpa né, ter uma manutenção bem feita, zelar , ter o zelo mesmo por essas questão aí estruturais**, que no caso quem faz isso pra gente aqui é na parte operacional, tem um jardim acolhedor, bonito bem feito (E.A.B., 2022, grifo nosso).

Para o G.A.C o receber se manifesta no recepcionar, o hospedar, na moradia, e quanto ao alimentar, entreter se manifesta nas ações realizadas pela administradora para os condôminos, como por exemplo: feiras ou eventos de divulgação.

[...] recepcionar, porque nós dentro do condomínio não estamos na área do entretenimento, mais o recepcionar aí entra com o encantar não é só recepcionar por recepcionar, no hospedar, a moradia, entretanto apesar de não ter entretenimento e alimentação que umas das vertentes que seu autor coloca, no também fazemos dentro dos condomínios ações para os condôminos, e essas **ações elas geram entretenimento**, por exemplo, feiras,nós fazemos feiras, nós fazemos eventos de divulgação (E.A.C., 2022, grifo nosso).

A partir das falas acima dos entrevistados, constata-se uma similaridade nas percepções dos mesmos quanto a recepcionar e hospedar, associando sempre ao acolhimento na forma mais ampla da hospitalidade. Camargo (2004, p. 23) alerta que: “esse ato de receber não é tão simples e tantas dádivas são, às vezes, recusadas”.

5.1.3 Hospitalidade na prestação de serviços

Para G.A.A., hospitalidade é o tratar bem, fazer com que a pessoas se sinta confortável e tenha um bom atendimento para que os condôminos não fique com dúvidas. A fala abaixo mostra a percepção do G.A.A. sobre a hospitalidade de acordo com o conceito de Boff (2005):

[...] **a gente movimenta o condomínio pra que todo mundo tenha essa harmonia** e cada um caiba dentro do condomínio. [...] Aqui dentro, e a gente tenta encaixar toda nossa filosofia de morar em comunidade, morar com harmonia, então é isso que geralmente a gente oferece. (G.A.A., 2022, grifo nosso).

Ao ser perguntado sobre a hospitalidade na prestação de serviços, o G.A.A. fala que todo o serviço prestado por eles, tem a hospitalidade presente, visto que eles tem a preocupação em atender bem, desde o momento da chegada no condomínio pra residir, até no atendimento mais simples.

Para o G.A.B. a hospitalidade é fazer com que a pessoa se sinta à vontade, acolhida e se esforça para que os serviços prestados abranjam as situações para os condôminos e os síndicos sejam bem atendidos, bem acolhidos e sintam que estão cuidando da casa deles. Na percepção do G.A.B. a hospitalidade é exercida principalmente através dos serviços prestados pelos porteiros, por estarem em contato direto com os condôminos.

Para o G.A.C. a hospitalidade é mais do que bem servir, é entender que o outro tem uma necessidade e procurar atender essa necessidade. Afirma que a principal preocupação da Administradora C é trazer essa hospitalidade vivenciada na Hotelaria para dentro dos condomínios, através de seus colaboradores e serviços prestados.

O G.A.C. relata que a hospitalidade é o primeiro braço da Administradora e que a empresa foi criada para gerar dentro do condomínio, um atendimento diferenciado.

Nas falas abaixo, observa-se que as percepções dos entrevistados conferem com a visão de Boff (2005, p. 94), que afirma que “A hospitalidade se define sempre a partir do outro”. Pode ser fundamentalmente, o relacionamento entre o anfitrião e o hóspede. Também vai de encontro a visão de Lashley e Morrison (2004) que compreendem a hospitalidade como uma construção de laços entre quem recebe e quem é recebido, não necessariamente criando intimidade entre ambos, porém, é preciso que o hóspede sinta no anfitrião a vontade de receber.

[...] hospitalidade, pra mim primeiro que a gente imagina, que eu acho que sou mais ou menos leigo quanto a isso, **é o tratar bem você fazer com que a pessoa se sinta confortável aonde ela tá**, então isso pra mim é o primeiro ponto de hospitalidade né, deixa eu ver o seguinte ponto que eu posso falar o que é hospitalidade, no nosso caso aqui no nosso o mais importante é esse, é a pessoa se sentir bem, se sentir confortável e ter o atendimento, o atendimento que é a prestação e serviço como a gente faz, condomínio é atender bem, que ela não saia com dúvidas daqui que ela não sinta dificuldades, que a gente possa ajudar então pra mim isso é hospitalidade [...]. (G.A.A., 2022, grifo nosso).

[...] **A pessoa se sentir à vontade**, acolhida né, então pelo menos da minha parte em relação à questão que a gente presta serviços eu sempre me

esforço né e abranjo aí situações pra que os síndicos, os condôminos sejam acolhido e se sintam também, sintam que a gente cuida da casa deles. (G.A.B., 2022, grifo nosso).

[...] hospitalidade, é mais do que bem servir, por que nós vivemos em mundo onde ninguém quer servir ninguém não é verdade? E a gente acha que servir tá muito ligada a palavra ser subserviente, entretanto nós da hotelaria nós temos aprendido que se nós não gostarmos de servir nós teremos pouco sucesso, por que hospitalidade **é você entender que o outro tem uma necessidade** e que quando ele chega em um hotel ele não está comprando um quarto, mais ele tá comprando um sonho e quando se compra um sonho esse sonho se realiza o que a gente quer é dizer pra todo mundo que aquilo foi muito bom pra nós, então a hotelaria ela ainda tem essa coisa do sonho, do status, então se eu venho num hotel pra realizar o sonho e chego lá às pessoas não são corteses, chego lá às pessoas não querem me atender e acham que eu sou só mais uma pessoa, isso não agrega valor pra mim porque muitas vezes os hotéis não são os hotéis mais chiques do mundo, entretanto o status de estar no hotel, de ter uma equipe que me atende muito bem, de ter uma equipe que me ouvi, fará certa diferença né?!. (G.A.C., 2022, grifo nosso).

Observa-se que todos os entrevistados tem a preocupação de trazer o sentimento de acolhimento e bem estar para os condôminos, criando um ambiente harmonioso e seguro, por se tratar de um condomínio que é composto por várias famílias com hábitos e rotinas diferentes, o que vai de encontro ao pensamento de Montadon (2002, p. 132), que afirma que a hospitalidade é “uma maneira de se viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis”. Boff (2005), corrobora afirmando que a hospitalidade deve ser exercida para todos, deve ainda, ser percebida como um direito e como um dever em qualquer contexto, ou seja, é direito de todos o bem acolhimento, bem como dever de bem tratar e acolher a todos.

As falas abaixo dos entrevistados mostram suas percepções quanto as prestações de serviços e estão de acordo com o conceito de Zanini (2016, p. 26), que afirma que a prestação de serviço está ligada a “um conjunto de atividades realizadas por uma empresa para responder às expectativas e necessidades do cliente”:

[...] em relação à questão que a gente presta serviços eu sempre me esforço né e abranjo aí situações pra que os síndicos, os condôminos sejam acolhidos e se sintam também, **sintam que a gente cuida da casa deles** e os porteiros que ficam lá de 24 horas, a gente tem porteiro q fica 24 horas né a gente sempre diz pra lês que ele tem que atender muito bem, ouvi o síndico, os condôminos, quem chegar pra visitar pra se sentir acolhida, saber qual a necessidade dele pra poder fazer se sentir que tá sendo realizado o que lê tá pedindo. (G.A.A., 2022, grifo nosso).

[...] **queremos fazer um condomínio com serviço de hotelaria em especial comatendimento diferenciado** [...] atendimento diferenciado, essa é a ideia, então nós trabalhamos dentro dos condomínios com essa visão do atendimento, essa visão do tratar bem, essa visão da hospitalidade de fazer esse atendimento diferenciado. (G.A.B., 2022, grifo nosso).

[...] **foi criada justamente para gerar dentro do condomínio esse atendimento diferenciado** né, trazer da hotelaria essa hospitalidade, esse

bem servir para que isso faça a diferença dentro do condomínio, então a hospitalidade é o primeiro braço da nossa administradora. (EG.A.C., 2022, grifo nosso).

Nas falas dos entrevistados citadas acima, percebemos a concordância com o conceito de Lashley e Morrison (2004), que afirmam que, na hospitalidade comercial, para o anfitrião, os motivos para ser hospitaleiros são basicamente não pertinentes: o desejo de suprir com exatidão e qualidade de hospitalidade que assegure a satisfação do hóspede, o desejo de limitar o número de reclamações e esperançosamente, o desejo de gerar uma visita de retorno enquanto se apura o lucro. (LASHLEY E MORRISON, 2004).

5.1.4 Hospitalidade como estratégia competitividade nas prestações de serviços

Foi perguntado aos entrevistados como eles veem a hospitalidade como estratégia competitiva nas prestações de serviços das administradoras de condomínio. O G.A.A. fala que a hospitalidade é o principal fator competitivo e está inserido no acolhimento, no bem estar e na segurança e que o principal papel da empresa é contribuir para a tranquilidade e conforto dos condôminos.

O G.A.B aponta como principal fator competitivo a hospitalidade inserida nos serviços prestados e que tem a preocupação em manter a qualidade constante nesses atendimentos e que esse é o principal diferencial competitivo da empresa.

O G.A.C. afirma que o mercado é muito competitivo e que a Empresa se destaca no mercado pelos serviços prestados diferenciados e que trabalha a hospitalidade do bem servir e que a hospitalidade é o diferencial competitivo da empresa.

Para Kotler (2010), a vantagem competitiva de uma empresa diante dos seus concorrentes acontece quando o seu produto ou serviço é oferecido aos consumidores com valores mais baixos, além de qualidades e características superiores às dos outros fabricantes do mesmo segmento.

Nas falas dos entrevistados abaixo, observa-se que as percepções dos entrevistados se alinham com Vieira *et al.* (2021), que afirma que a busca pela qualidade dos serviços como forma de atender às necessidades dos clientes, gera vantagens competitivas sustentáveis:

[...] **eu acho que ela é o principal fator competitivo**, por que na verdade nós estamos lidando com clientes, tá. Nós estamos lidando as vezes com sonhos das pessoas [...] então nosso papel é esse, fazer com essa parte do confortável, do bom, do sonho é algo que seja composto nessa realização dele, então essa é nossa parte, esse é o nosso papel. (G.A.A., 2022, grifo

nosso).

[...] eles são a pessoa de confiança, a pessoa que tá lá e é a pessoa sabe eles estão lá e tá seguro, a confiança, a forma como eles tratam né cada pessoa, cada filho dele quando eles tratam bem uma criança [...] **confiança que é um diferencial competitivo** no final das contas, assim em relação a ter confiança mesmo nós funcionários que estão lá no dia a dia né?!(G.A.B., 2022, grifo nosso).

[...] **a hospitalidade hoje ela serve realmente de diferencial competitivo** porque quando você sabe atender, ainda que você seja diferente você se torna diferenciado. (G..A.C., 2022, grifo nosso).

Para Grinover (2007), “A hospitalidade é considerada uma virtude e uma qualidade social”. Percebe-se que a hospitalidade na prestação de serviços é uma preocupação constante das administradoras, que sabem que é uma estratégia competitiva eficaz e notadas pelos condôminos, que buscam sempre pelo atendimento acolhedor e diferenciado. Com o mercado cada vez mais competitivo e os clientes (condôminos) mais exigentes e bem informados, as administradoras a fim de se manter no mercado, primam pela qualidade nos serviços prestados e a hospitalidade inserida nesses processos.

5.2 Discussão

As relações de hospitalidade e competitividade na prestação de serviços de condomínios residenciais, está relacionada com a prática dos serviços prestados pelas Administradoras de condomínio. Dessa maneira, a hospitalidade é evidenciada como uma prática indispensável no sentido de oferecer um bom serviço e um diferencial competitivo no mercado. Dias (2002) fala que a hospitalidade não deve ser apenas uma preocupação com a qualidade dos serviços e conforto do cliente, mas sim com a satisfação voltada aos sentimentos e experiências deste. O acolhimento é um outro momento em que essa hospitalidade é manifestada, esse acolhimento acontece na chegada do morador ou no atendimento de um visitante. Camargo (2008) afirma que a hospitalidade é criação de um vínculo humano entre quem recebe e quem é recebido.

Campos (2008, p. 3), define o termo hospitalidade à qualidade de um anfitrião ou local ser hospitaleiro, ao ato de hospedar, levando em consideração sempre o ponto de vista do hóspede. Foi possível constatar que as percepções dos entrevistados em relação a hospitalidade no panorama abordado, são compatíveis com as dos autores que se manifestam sobre o tema. Os entrevistados mencionam a

preocupação em proporcionar o bem estar, conforto, segurança e acima de tudo oferecer um ambiente harmonioso aos condôminos, com o aumento da concorrência e a grande competitividade no mercado, as administradoras estão sempre se reinventando e oferecendo um serviço diferenciado.

De acordo com Vieira (2004), serviços são ações, atos, que diferentemente dos produtos, possuem um enfoque intangível, pois seu produto final ou resultado é sempre um sentimento, seja ele de satisfação ou não. Camargo (2015) reforça que a hospitalidade não é apenas o encontro entre pessoas, porém cada a cada uma das partes portar-se conforme o ambiente e a situação em que encontram-se para que resulte em uma experiência positiva.

A administradora A mostra a todo momento a preocupação em proporcionar um ambiente harmonioso e um convívio saudável entre os moradores do condomínio. E essa preocupação vai desde sua alimentação, seu lazer, sua saúde e até mesmo a ociosidade dos adolescentes e dos idosos que ali residem. Mesmo sem ter uma experiência hoteleira vivenciada anteriormente, tem implantado, mesmo que inconscientemente os serviços hoteleiros na administração condominial. Priorizando sempre a hospitalidade como diferencial competitivo.

A administradora de condomínio B tem a visão mais operacional e objetiva, embora tenha a preocupação em proporcionar um ambiente harmonioso aos condôminos, seu foco maior é proporcionar uma estrutura física segura e eficaz, preza por um atendimento humanizado e hospitaleiro e atribui esse atendimento aos porteiros, pois enfatiza que os mesmos são seu cartão de visita, pois, eles que estão em contato direto tanto com os condôminos, quanto com os visitantes.

Das três administradoras visitadas, a Administradora C é a que mais apresenta serviços hoteleiros dentro dos serviços prestados oferecidos, isso deve-se ao fato de já ter atuado no ramo hoteleiro por mais de 20 anos e ter como objetivo principal, a implantação do serviço hoteleiro na administração condominial.

Diante das variadas percepções de hospitalidade, Camargo (2005) descreve a hospitalidade sobre o aspecto cultural, em quatro tempos: no recepcionar, no hospedar, no alimentar e no entreter. Os entrevistados manifestaram suas percepções sobre os quatro tempos da hospitalidade no âmbito da administração de condomínio e foi possível observar a visão deles sobre essa perspectiva, a partir dessa colocação foi possível constatar a similaridade dos serviços prestados pelas administradoras de condomínio com os serviços hoteleiros, onde todos os entrevistados atribuíram o

recepcionar às recepções dos condomínios e o hospedar a moradia (apartamentos) dos condôminos.

Os condomínios fechados tem se tornado cada vez mais completos e com a necessidade de uma administração mais profissional, hoje é possível observar que os condomínios que antes era de responsabilidade apenas de um síndico, hoje conta com uma empresa especializada, buscando atender as necessidades não só dos condôminos, mas também os visitantes, que ao visitar um condomínio, buscam por um atendimento diferenciado e a implantação de serviços hoteleiros nesse seguimento, tem se tornado cada vez mais frequente.

O objetivo principal e comum entre as administradoras, é prestar um serviço mais humanizado, proporcionar qualidade de vida, segurança e conforto aos condôminos, além de se destacar no mercado pela prestação de serviço diferenciado. Por outro lado, tem os condôminos, que atentos as inovações do mercado, tem se tornado cada vez mais exigentes na busca pelo conforto e segurança familiar. Para Zacarelli (1995), é a partir do juízo de valores dos clientes que se definirá o que vem a ser um diferencial competitivo.

Assim sendo, é possível afirmar que as administradoras de condomínio de São Luís, aqui relatadas, precisam estar sempre atentas às necessidades e inovações do mercado e oferecer sempre a hospitalidade dentro dos serviços prestados, afim de atender todas as necessidades dos seus condôminos e garantir seu lugar no mercado. As relações de hospitalidade e a prestação de serviços são fatores primordiais que influenciam diretamente na escolha de um cliente que busca um lugar pra morar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hospitalidade e a competitividade inserida na prestação de serviços em condomínios residenciais de São Luís/Ma tem se mostrado fundamental e tem construído uma relação mais humanizada entre os condôminos e as administradoras de condomínio. Proporcionado aos condôminos um serviço de qualidade e um ambiente mais seguro e harmonioso.

A presente pesquisa foi motivada pela seguinte problematização: De que forma as relações de hospitalidade e competitividade podem contribuir para a prestação dos serviços de condomínio? Diante dessa problemática, observou-se, por meio das entrevistas, que a relação entre os prestadores de serviços das administradoras e os condôminos é pautada na hospitalidade, o que reflete diretamente na boa qualidade dos serviços prestados por essas empresas.

Com a presente pesquisa, constata-se que a hospitalidade na prestação de serviços é capaz de influenciar nas relações entre administradoras de condomínio e condôminos, destacando-se principalmente no contato do colaborador da administradora com o morador. Essa ferramenta torna-se importante para o convívio e cumprimento de normas, facilitando o diálogo, promovendo uma melhor compreensão entre as partes envolvidas.

Assim, destaca-se que todos os gestores das administradoras dos condomínios entrevistados, compreendem a hospitalidade como um fator importante para as relações com os colaboradores, com os condôminos e entre os condôminos. Verificou-se ainda, que os entrevistados apresentam concepções semelhantes ao conceito de hospitalidade, compreendida por eles como o ato de acolher e proporcionar bem estar. Ao se considerar os elementos que entram na composição do diferencial competitivo de um empreendimento, seja um hotel ou uma administradora de condomínio, é seguro afirmarmos que o caminho mais indicado, independente do porte da empresa, é obter o máximo de informações sobre o mercado onde atua. Dentre outras coisas, saber quem é o público, onde está e como se comporta. É preciso ainda mapear os concorrentes, o que oferecem e os preços praticados. A partir daí, torna-se mais fácil identificar pontos que influenciem, positivamente, a tomada de decisão do consumidor.

Com base nas análises, pode-se concluir que os entrevistados concordam que a hospitalidade na prestação de serviços de condomínios residenciais pode ser fator

de competitividade e diferenciação de suas administradoras, promovendo assim, destaque no mercado. Foi possível responder a problematização que motivou essa pesquisa, bem como ao objetivo geral e específicos estabelecidos a respeito das concepções de hospitalidade e competitividade na prestação de serviços de condomínios residenciais. Vale ressaltar, que preocupação em todo só os entrevistados em proporcionar um serviço de qualidade para que as necessidades dos condôminos sejam atendidas, garantindo a satisfação dos mesmos.

Essa pesquisa possui algumas limitações, principalmente as geradas pela dificuldade no agendamento com as administradoras de condomínio, também pela dificuldade em obter informações mais detalhadas em relação aos condomínios, talvez pela preocupação das administradoras em manter um sigilo e não repassar determinadas informações. Outro fator relevante, foi o de ter entrevistado apenas os gestores das administradoras de condomínio e não ter visto a perspectiva dos condôminos, como são de fato, essas relações entre administradoras e condôminos. Espera-se que a presente pesquisa contribua para futuros estudos relacionados a essa temática, tornando-se uma ferramenta que possa contribuir para gestores e estudiosos do assunto. Recomenda-se pesquisas mais aprofundadas sobre a percepção dos condôminos no que tange a hospitalidade e competitividade na oferta dos serviços prestados, sugere-se ainda que as futuras pesquisas possam ouvir mais administradoras de condomínio, além dos condôminos, para que suas perspectivas sejam apresentadas.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Aluydio Bessa; MOREIRA, Antônia Amanda Alves Pereira; OLIVEIRA, Antonio Thomaz; OLIVINDO, Celina Maria de Souza; BARROS, Francisco Eudes; AZEVEDO, Ana Flávia do Nascimento. Gestão de condomínios: diferenças do vertical versus horizontal. **Brazilian Journal Of Development**, Curitiba, v. 6, n. 4, p. 20040-20047, 2020. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/8915/7630>. Acesso em 20 jun. 2022.
- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. 8. ed. São Paulo: Ática, 2004.
- ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: SENAC, 2000.
- ANGLO norte gestão de condomínios, [S. l.: s. n.], [s.d.]. Disponível em: https://br.linkedin.com/in/anglonorte?trk=pulse-article_main-author-card. Acesso em: 22 abr. 2022.
- APOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: Filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BARBOSA, Adauto Gomes; COSTA, Ademir Araújo da. Implicações socioespaciais, econômicas e jurídicas dos condomínios fechados horizontais (socio-spatial, economic and legal implications of gated communities). **Mercator**, Fortaleza, v. 10, n. 21, p. 49 a 61, apr. 2011. Disponível em: <http://www.mercator.ufc.br/mercator/article/view/442>. Acesso em 20 jun. 2022.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do Turismo**. 7. ed. São Paulo: Ed. Senac, 2002.
- BENI, Mario Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. 4. ed. rev. São Paulo: Senac, 2001.
- BEZERRA, Sandra Regina Zúniga de Souza. Apontamentos sobre hospitalidade, turismo e modernidade. **Revista Cesumar**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 335-345. jul./dez. 2008. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/download/567/482>. Acesso em 22 jun 2022.
- BOFF, Leonardo. **Virtudes para um outro mundo possível**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BRANCO, Aureo Freire Castello; ABASCAL, Eunice Helena Sguizzardi. Condomínios horizontais no Bairro Sapiroanga em Fortaleza: novos padrões do morar contemporâneo. **Arquitextos**, v. 13, n. 155.04, p. 01-10, jun. 2013. Disponível em: <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/13.155/4768>. Acesso em:

20/07/2021.

BRASIL. **Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o código civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm. Acesso em: 18 jun. 2021.

BURNETT, Frederico Lago. **São Luís por um triz**: escritos urbanos e regionais. São Luís: Ed. UEMA, 2012.

BURNETT, Frederico Lago. Urbanização modernista em São Luís na década de setenta: o zoneamento enquanto estratégia de segregação social. *In*: Docomomo Norte Nordeste, 2006, Recife. **Anais** [...] Recife, PE: DAE / UNICAP, MDU/UFPE e CECI, 2006.

CAILLÉ, Alain. **Antropologia do dom**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CALDEIRA, Teresa Pires do Rio. **Cidade dos muros**: crime, segregação e cidadania em São Paulo. São Paulo: EDUSP; Editora 34, 2000.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **O que e lazer**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 2003.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. 2. ed. rev. São Paulo: Ed. Aleph, 2005.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. A pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 15-51. jul./dez. 2008. Disponível em: <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/151>. Acesso em 19 jul. 2022.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 42-69. mai. 2015. Disponível em: <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/574/643>. Acesso em: 20 jul. 2022.

CARVALHO, João Luiz G. **Logística e supply chain management**. INBRAPE: Lins, 2009.

CASTELLI, Geraldo. **Governança em hotelaria**. 4. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade**: a inovação na gestão das organizações prestadoras de serviços. São Paulo: Saraiva, 2010.

CÉSAR, Celso Laet de Toledo. **Venda e divisão da propriedade comum**: doutrina e jurisprudência. 3. ed. rev. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

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

COMMON interest developments (“CIDS”). [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em: <https://findhoalaw.com/common-interest-developments-cids/>. Acesso em: 18 jun. 2021.

CORREIA, Jonilson Costa. **Educação, Turismo e Hotelaria**: percepções dos egressos do curso de hotelaria da universidade federal do maranhão sobre sua formação e o mercado de trabalho. 2018. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-BA6NL8>. Acesso em: 23 jul. 2022.

CYRELA Brasil realit. **Farol da Ilha**: perfeito para sua vida. São Luís, 2009. Disponível em: www.faroldailha.com.br. Acesso em: 15 jul. 2021.

RAMIRES, Julio Cesar de Lima.; SOARES, B. Ribeiro. Os condomínios horizontais fechados em cidades médias brasileiras. **Latinoamérica**: Países abiertos, ciudades cerradas. Guadalajara: Universidad de Guadalajara/UNESCO, p. 373-396, 2002.

PÉREZ, Luís Di Muro. **Manual prático de recepção hoteleira**. São Paulo: Roca, 2001.

DIAS, Célia Maria de Moraes. **Hospitalidade, Reflexões e Perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

DUARTE, Vládir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros**. São Paulo: Senac. 1996.

EMBRATUR. **Anuário Estatístico de Turismo – 2009**: ano base 2008. Brasília, DF: [s.n.], 2009. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/observatorio/anuario-estatistico/anuario_estatistico_de_turismo_2009.pdf. Acesso em: 21 abr. 2022.

FERREIRA, Paulo Emilio Buarque. **Apropriação do espaço urbano e as políticas de intervenção urbana e habitacional no cetro de São Paulo**. 2007. Dissertação (Mestrado em Habitat) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16137/tde-31052010-093404/pt-br.php>. Acesso em: 20 jul. 2021.

FITZSMMONS, James. A.; FITZSMMONS, Mona. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FURTADO, Jackson de Jesus Carvalho. **Qualificação profissional, gestão de pessoas e motivação**: um estudo de caso sobre o treinamento e o desenvolvimento de colaboradores no brisamar hotel & spa. 2020. Monografia (Graduação em Hotelaria) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2020.

GAETA, Antonio Carlos Gaeta. Gerenciamento dos Shopping Centers e Transformação do Espaço Urbano. *In*: PINTAUDE, Silvana; FRÚGOLI JÚNIOR,

Heitor (Org.). **Shopping centers: espaço, cultura e modernidade nas cidades brasileiras**. São Paulo: Unesp, 1992.

GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; CORRÊA, Henrique Luis. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Luiz Claudio de A. Menescal; CAMPOS Maria Helena Barreto. **Introdução ao Turismo e hotelaria**. São Paulo: SENAC, 1998.

GOTMAN, Ane. **Le sens de l'hospitalité: essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre**. Paris: PUF, 2001.

GRINOVER, Lucio. **A Hospitalidade, a Cidade e o Turismo**. São Paulo: Aleph, 2007.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2 ed. São Paulo: Editora Campus, 2004.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HIRSCHFELDT, R. **Shopping Center: o templo do consumo**. Rio de Janeiro: ABRASCE, 1986.

KAHTALIAN, Marcos. Marketing de Serviços. *In*: FACULDADE Bom Jesus. **Marketing**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 19-30. Disponível em: https://www.academia.edu/37059256/Marketing_Cole%C3%A7%C3%A3o_Gest%C3%A3o_Empresarial_pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KÜMPEL, Vitor Frederico; BORGARELLI, Bruno de Ávila. Algumas reflexões sobre o Direito Real de Laje – Parte I. **Migalhas**, São Paulo, set. 2017. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/registrarhas/265141/algumas-reflexoes-sobre-o-direito-real-de-laje---parte-i>. Acesso em: 16 jul. 2021.

LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison (orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

LA TORRE, Francisco de. **Administração hoteleira**. São Paulo: Roca, 2001.

LOCKWOOD, Andrew; JONES, Peter. **Administração das operações de**

Hospitalidade. In: LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison (orgs.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas de um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

LOVELOCK, Christopher. **Marketing de serviços**: Pessoas, tecnologia e resultados. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACHADO, João Ferreira; ARAÚJO, Edson José de. **Como administrar um condomínio**. 2. ed. Goiânia: AB, 2004.

MANZINI, Eduardo José. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE, Maria Cristina; ALMEIDA, Maria Amélia; OMOTE, Sadão. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: EDUEL, 2003, p. 11-25. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Consideracoes_sobre_a_elaboracao_do_roteiro.pdf. Acesso em 30 maio 2022.

MARANHÃO. Secretaria de Planejamento. **Plano Diretor de São Luís**. São Luís: SIOGE, 1977.

MAUSS, Marcel. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: Edusp, 1974.

Meira, Fábio Bittencurt. **A venda de produtos e serviços**. PROINFO, 2011.

MINISTÉRIO do Turismo. **Matriz de Classificação de Meios de Hospedagem**. [S. l.: s. n.], 2011. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtursite/Entenda?tipo=1>. Acesso em: 29 ago. 2011

MONTANDON, Alain. Hospitalidade: ontem e hoje. In: Dias, Célia Maria de Moraes (Org.). **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. **Marketing turístico**: promovendo uma atividade sazonal. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAPOSO, Rita. Condomínios fechados, tempo, espaço e sociedade: uma perspectiva histórica. **Cadernos Metrópole**. São Paulo, v. 14, n. 27, p. 171-196, jan/jun, 2012. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/metropole/article/view/14786>. Acesso em 25 abr. 2022.

REIS, Manoel de Andrade e Silva. Logística: diferenciação competitiva. In. **GV Executivo**, v. 6, n. 4, p. 75-78, jul./ago. 2007.

RIZZARDO, Arnaldo. **Condomínio edilício e incorporação imobiliária**. 5. ed. rev., ampl. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

SANTOS, Raiza O. **Hotelaria independente**: Como se manter competitivo?. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em: revistahoteis.com.br/hotelaria-independente-como-se-manter-competitivo/. Acesso em: 20 abr. 2022

SERRA, Farah Azenha. **Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, Guilhermina Castro; LOPES, Wilza Gomes Reis; MONTEIRO, Maria do Socorro Lira. Presença de condomínios horizontais fechados nas cidades contemporâneas: expansão e transformações do espaço urbano. **Geosul**, Florianópolis, v. 30, n. 59, p. 145, set. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/download/21775230.2015v30n59p145/30137/135921>. Acesso em: 17 jun. 2022.

SINDICATO empresarial de hospedagem e alimentação – SEHAMA. **Memórias de Hotelaria no Maranhão**. São Luís, 2014.

SPOLOM, Ana Paula Garcia *et al.* **Hospitalidade**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2011.

TEPEDINO, Gustavo. **Multipropriedade imobiliária**. São Paulo: Saraiva, 1993.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Código civil comentado**: direito das coisas, posse, direitos reais, propriedade, artigos 1.196 a 1.368. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, Daniel Pires *et al.* Competitive resources and performance in hotels of distrito federal: the consumers' perspective. **Turismo - Visão e Ação**, v. 23, n. 1, p. 48–66, fev. 2021. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/17268>. Acesso em: 22 abr. 2022.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

VIERA, Elenara Vieira de. **Qualidade em serviços hoteleiros**: A satisfação do cliente é função de todos. Caxias do Sul-RS: EducS, 2004.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACARELLI, Sergio Baptista. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.1, p.14-2, jan/fev.1995.

Disponível em

<https://www.scielo.br/j/rae/a/DwK8sskdWrbthr8QjF7zybn/?lang=pt&format=pdf#:~:text=Novas%20id%C3%A9ias%20sobre%20competi%C3%A7%C3%A3o%20enfazizam,impacto%20nas%20decis%C3%B5es%20dos%20executivos.> Acesso em 23 jun. 2022.

ZANINI, E. **Melhorando a qualidade de atendimento e prestação de serviços**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2016.

ZEITHAML, Valarie A. *et al.* **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 6 ed. Amgh Editora Bookman. 2014.

APÊNDICE A – CATEGORIZAÇÃO

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Identificação do entrevistado	Cargo e Formação	Cargo que desempenha atualmente e formação do entrevistado
	Experiência	Tempo de atuação nessa área
A empresa	Organograma e Estrutura da Empresa	Identificar a estrutura organizacional e os diferentes setores
	Relações com os clientes,condôminos	Perfil dos clientes, canais de comunicação com os clientes
Serviços	Serviços prestados	Identificar os principais serviços oferecidos pelas administradoras decondomínio
Hospitalidade	Conceito de Hospitalidade	Perguntar ao entrevistado o que eleentende sobre hospitalidade
	Relações de Hospitalidade e Serviços	Identificar relações de hospitalidade no âmbito dos serviços prestados pela Administradora de Condomínio
	Tempos sociais da hospitalidade	Identificar a hospitalidade nos tempos: recepcionar, hospedar, alimentar e entreter dos condomínios
Competitividade	Relações de Hospitalidade, Serviços e Competitividade	Perguntar ao entrevistado se asrelações de hospitalidade no âmbito da prestação dos serviços podem ser consideradas um diferencial competitivo (estratégia competitiva)

APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Prezado (a) Sr (a) _____, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro, para a obtenção do grau de bacharel em Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão.

O objeto de estudo da presente pesquisa são as Relações de Hospitalidade na prestação de Serviços de Condomínios Residenciais

Quanto ao objetivo da pesquisa, pretende-se: Compreender de que forma as relações de hospitalidade podem contribuir para a prestação dos serviços de condôminos.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes às práticas da relação de hospitalidade na prestação dos serviços oferecidos nos condomínios residenciais.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome e da empresa não sejam citados no trabalho.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou das empresas por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Ciente: _____ Data: ____ / ____ / ____

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Jailsiane Moura de Andrade

Acadêmica do Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão

Celular: (98) 98307-8644

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS ADMINISTRADORES DE CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS DE SÃO LUÍS/MA

Foram realizadas entrevistas com os gestores das empresas de administração de condomínios localizadas na cidade de São Luís - MA. Os nomes e informações das casas e colaboradores não são identificados. O roteiro de entrevista seguiu o seguinte caminho:

1. [...] Identificação do entrevistado: cargo, tempo que trabalha na empresa, cargos exercidos.
2. [...] Formação e experiências profissionais: Grau de instrução, qualificações.
3. [...] Informações sobre a empresa: ano de criação da empresa e atuação no mercado.
4. [...] Áreas de atividades: Organograma da empresa do condomínio com divisões de atividades, perfil dos clientes e canais de comunicação.
5. [...] Número de colaboradores/ funcionários: Relações com os clientes, quantitativo de colaboradores que compõem a instituição.
6. [...] Prestação de serviços: Identificar quais são os principais serviços oferecidos pelos administradores de condomínios.
7. [...] Prestação de serviços: Verificar se há hospitalidade no momento da prestação dos serviços oferecidos pelas administradoras.
8. [...] Percepção sobre Hospitalidade: De que forma a hospitalidade é compreendida pelos gestores das administradoras.
9. [...] Tempos sociais da hospitalidade: Como é percebido pelos gestores a hospitalidade sobre a perspectiva do recepcionar, hospedar, alimentar e entreter no âmbito dos condomínios.
10. [...] Diferencial competitividade: Constatar a hospitalidade como fator competitivo
11. [...] Práticas da competitividade no que tange a hospitalidade: Verificar as práticas da hospitalidade como diferencial competitivo nas empresas que administram condomínios.

APÊNDICE D – AUTORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS ASSINADAS

APÊNDICE A - Autorização para realização das entrevistas

Prezado (a) Sr (a) [REDACTED] agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro, para a obtenção do grau de bacharel em Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão.

O objeto de estudo da presente pesquisa são as Relações de Hospitalidade na prestação de Serviços de Condomínios Residenciais

Quanto ao objetivo da pesquisa, pretende-se: Compreender de que forma as relações de hospitalidade podem contribuir para a prestação dos serviços de condôminos.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes às práticas da relação de hospitalidade na prestação dos serviços oferecidos nos condomínios residenciais.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

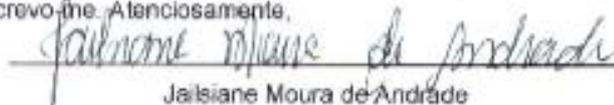
Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome e da empresa não sejam citados no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou das empresas por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: [REDACTED] Data: 21/06/22

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me. Atenciosamente,



Jailsiane Moura de Andrade

Acadêmica do Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão

Celular: (98) 98307-8644

APÊNDICE A - Autorização para realização das entrevistas

Prezado (a) Sr (a) _____, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro, para a obtenção do grau de bacharel em Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão.

O objeto de estudo da presente pesquisa são as Relações de Hospitalidade na prestação de Serviços de Condomínios Residenciais

Quanto ao objetivo da pesquisa, pretende-se: Compreender de que forma as relações de hospitalidade podem contribuir para a prestação dos serviços de condomínios.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes às práticas da relação de hospitalidade na prestação dos serviços oferecidos nos condomínios residenciais.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações, eventos e outras publicações científicas

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome e da empresa não sejam citados no trabalho.**

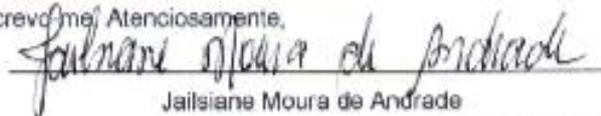
() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou das empresas por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente _____

Data: 20/06/2022

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me Atenciosamente,



Jailsiane Moura de Andrade

Acadêmica do Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão

Celular: (98) 98307-8644

APÊNDICE A - Autorização para realização das entrevistas

Prezado (a) Sr (a) _____, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro, para a obtenção do grau de bacharel em Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão.

O objeto de estudo da presente pesquisa são as Relações de Hospitalidade na prestação de Serviços de Condomínios Residenciais

Quanto ao objetivo da pesquisa, pretende-se: Compreender de que forma as relações de hospitalidade podem contribuir para a prestação dos serviços de condôminos.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes às práticas da relação de hospitalidade na prestação dos serviços oferecidos nos condomínios residenciais.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

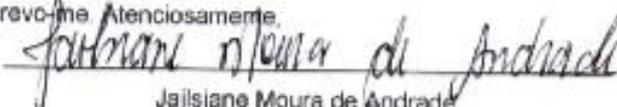
Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome e da empresa não sejam citados no trabalho.**

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou das empresas por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: _____ Data: 07/06/22

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me Atenciosamente,



Jaílssiane Moura de Andrade

Acadêmica do Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão

Celular: (98) 98307-8644

APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIO A

Pesquisadora: Boa tarde! Eu me chamo Jailsiane, graduanda em Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão, estou produzindo meu trabalho de conclusão de curso. O tema do meu trabalho é HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: Um estudo sobre a hospitalidade, a competitividade e os serviços prestados pelas administradoras de condomínio. O objetivo geral da pesquisa é: analisar de que forma as relações de hospitalidade e competitividade se manifestam na prestação de serviços das administradoras de condomínio.

Pesquisadora: Primeiro, gostaria de saber seu nome e sua formação.

Gestor: Antes de qualquer coisa, antes de te responder as tuas perguntas eu vou te falar como é que funciona o condomínio e talvez a gente possa já tá respondendo algumas perguntas dentro desse contexto, tá?

Pesquisadora: Ok!

Gestor: Bem... A formação... Este condomínio é um condomínio de 720 unidades, divididos em setores, e divididos em duas fases, Fase um e fase dois, né?! Cada fase tem três condomínios, tem três blocos tá?! Cada bloco 120 unidades, tem mais ou menos morando aqui 3.300 pessoas morando neste condomínio tá?! Então, vamos lá, um condomínio gigantesco, é um dos maiores condomínios de São Luís residenciais, então tem toda uma situação de funcionamento. Primeiro, o síndico, subsíndico e conselho fiscal, depois tem administração certo e depois da administração tem os prestadores de serviços fixos do condomínio. Então, vou começar, o síndico, o subsíndico, seis conselheiros principais onde toda uma liberação do condomínio, antes de chegar numa assembleia passa pelo conselho, além de que esse conselho ele tem responsabilidade na verificação, toda verificação fiscal do condomínio, tudo certinho. A administração é composta por um gerente certo?! Dois técnicos na recepção que dão todas as orientações aos moradores e existe um outro técnico que trabalha diretamente com as encomendas, aqui é tão grande que eu preciso ter um local só de encomendas que recebe e atente e entrega as encomendas aos moradores, uma lógica tão grande que a gente chega receber 200, 300 encomendas dia tá?!

Pesquisadora: Sim

Gestor: É, aqui a gente fala que aqui é uma cidade do interior, moderna (risos) porque tem tudo. Além disso nós temos aqui... Aí vamos lá, administração é composta de dois gerentes, dois técnicos que dão suporte a todas as encomendas que vem pra esse condomínio, além disso nós temos também dois estagiários que entra um pela manhã e um pela tarde e geralmente eu venho algumas vezes pra cá porque eu sou dono da empresa de administração e um contrato que a gente tem que ter um olhar um pouquinho maior pelo tamanho que é, né! Tanto eu como a supervisora estamos sempre que tá por aqui para avaliar a situação do trabalho. Segurança, São 16 pessoas dividido elas em dois turnos, aqui eu tenho segurança 24hs tá?! Ou seja, tenho porteiros, entre porteiros, fiscais de acesso e rambos, então são 16 pessoas, limpeza são 10, 10 pessoas sendo que uma delas... são 11 pessoas 1 é responsável pela limpeza e mais 10 colaboradores, jardinagem, 2 jardineiros, manutenção 3 pessoas na manutenção, 4 pessoas na manutenção, desculpa. Sendo que um encarregado e mais 3 manutenção, desse manutenção, todos esses que te citei são empresas que, no entanto, a gente aqui...olha que a empresa tá só no nome, porque aqui é como se fosse todo mundo uma coisa só. Quando eu tenho que responder, eu tenho que responder pela segurança, tenho que responder pela manutenção, tenho que responder pela limpeza então a gente acaba dizendo que todo mundo é colaborador da administração tá?! E mais alguém?! Fora os serviços que são pontuais, aí vem dedetização, todo mês tem, conserto de interfone, conserto de portões, então com manutenção nós temos frequentes aqui dentro, mais aqueles outros que te falei são fixos mesmo, todos os dias tão aqui trabalhando tá?! [REDACTED], funcionamento? – de segunda a segunda, a gente sempre tem alguém trabalhando aqui dentro tá?! ou da limpeza, ou da segurança 24hs como te falei da administração, a gente fica dia de sábado o horário comercial, certinho, é assim mais ou menos que funciona tá?! *Tou pronto pra tuas perguntas.*

Gestor: Foi só pra tu entender...

Pesquisadora: sim, gostaria de saber sua formação e o cargo que você ocupa na empresa

Gestor: Bem, eu sou o proprietário da empresa que administra prédio residencial, é...Sou formado em ciências contábeis, sou formado em direito, umas 5 (risos) tenho mestrado em finanças, sou pós-graduado em direito do trabalho, sou pós-graduado em direito previdenciário, sou pós-graduado em estatísticas, financeira e finanças... desculpa, auditoria.

Pesquisadora: A empresa tem quanto tempo?

Gestor: Com a empresa de administração mesmo de condomínios, por que eu tenho outra empresa, mas de condomínios a gente tá aí há seis anos.

Pesquisador: Fala um pouco das suas experiências profissionais anteriores.

Gestor: Bem, eu trabalhei antes... Todo meu trabalho antes foi em gestão financeira, já fui gerente financeiro no Sesi, Senai, fui analista da confederação nacional da indústria em Brasília, fui... Acho que de principais fui consultor de empresas, antes de chegar a abrir meu próprio negócio, um dos três negócios que eu tenho, uma empresa de portaria também e tenho um escritório de advocacia.

Pesquisadora: Fale um pouco do organograma da empresa

Gestor: Tá, vou te falar...

Pesquisadora: Como funciona os canais de comunicação da empresa?

Gestor: Entre a gente, administração e os colaboradores e entre administração e moradores?!

Pesquisadora: Sim

Gestor: Então vamos lá... Geralmente entre a administração e os demais colaboradores nós temos reuniões semanais, aonde a gente passa o *feedback* dos moradores e onde a gente alinha todo o nosso trabalho da semana com todos das lideranças tá, que é a responsável pela limpeza, responsável pela jardinagem, responsável pela segurança tá, depois tem uma semanal de alinhamento tá, fora isso são situações pontuais que a gente precisa fulana *tou* precisando que você faça isso, então geralmente a gente tem os rádios de comunicação que a gente trabalha diretamente por porque você já viu que o tamanho é bem grande né então geralmente esses são nossos canais de comunicação tá, quando é uma situação que a gente precisa fazer uma palestra ou alguma coisa parecida a gente reúne todo mundo numa sala, em um dos nossos salões e acaba fazendo esses tipos de palestra uma coisa que é mais específica para situação de cada um, fora isso dos treinamentos deles cada empresa tem seu problema específico também que traz pra cá pra dentro pra fazer treinamento tá, então nossos canais de comunicação geralmente são esses, são reuniões semanais ué nós temos né, reunião mensal geral e quando a gente precisa de alguma coisa mais pontual, a gente chama passa um rádio ou faz alguma coisa que...

Pesquisadora: Vocês administra alguma rede social da empresa?

Gestor: Não

Pesquisadora: Ok!

Gestor: Por que assim, antes que você faça as outras perguntas se a gente tem muitos condomínios mesmo não tenho e nem pretendo, eu acho que quando você tem uma gama de condomínios gigantescas, você acaba perdendo qualidade em determinado trabalho, como a gente gosta de fazer um trabalho, não é diferenciado mais é um trabalho específico pra cada condomínio né, personalizado pra cada condomínio, a gente prefere não ter tantos.

Pesquisadora: Quais os principais serviços prestados pela empresa? Como se diferencia das outras empresas?

Gestor: Vamos lá! Eu vou te dizer duas coisas por que não é diferenciado das outras por que não posso ser prepotente a ponto de dizer que é diferente das outras por que realmente não é, mais a gente tem uma coisa muito importante é sobre o cuidado, sobre o atender é sobre tornar a nossa comunidade uma comunidade agradável né, então o que a gente realmente propõe, a gente tem várias situações que a gente traz a comunidade pra fazer atividades juntas, por exemplo eu tenho as quartas-feiras a feirinha, tenho uma praça de alimentação que é formada na quarta feira pra que os moradores desçam, se alimentem e tal a gente tem os nossos... a gente tem uma agenda de campeonatos, campeonato de basquete, campeonato de vôlei, campeonato de futebol de salão, a gente tem uma agenda cultural, por exemplo, é, dia... Festejo cultural tipo natal, dia das mães, são João, inclusive eles tem um são João dia 15 aqui, a gente tem teatro infantil, tem um professor que dá aula de teatro infantil, a gente tem atração de *fitdance* que é toda semana, tem de box também, então a gente movimenta o condomínio pra que todo mundo tenha essa harmonia e cada um caiba dentro do condomínio, na verdade são 3.300 condomínios diferentes né, é muita gente. Aqui dentro, e a gente tenta encaixá-las toda nossa filosofia de morar em comunidade, morar com harmonia, então é isso que geralmente a gente oferece. Esse condomínio específico, né, todo esse aparato de atrações de eventos pra que a gente possa ter esse convívio.

Pesquisadora: O que você entende sobre hospitalidade?

Gestor: Teve uma pergunta que tu, que a gente começou a trabalhar, mas eu acabei não falando dos canais de comunicação com os moradores.

Pesquisadora: Sim, sim.

Gestor: Nós temos dos canais de comunicação, são os básicos, são os e-mails, são quando a gente tem alguma situação que tem que comunicar a todos, tem os e-mails,

se você for ver... Deixa eu ver se consigo te mostrar um elevador daqui... *ta ta ta ta ta*... esse aqui é de serviço, se você for... Deixa eu ver aqui ...ah! tá vendo aquele lá em cima, que tá sem camisa?

Pesquisadora: Sim.

Gestor: Bem ali tem uma tela que tá passando, você tá vendo tá passando...

Pesquisadora: aqui atrás deles né?!

Gestor: Atrás deles, então todas as informações que a gente passa, que a gente passa em todos os elevadores, são dezoito elevadores que tem telas que podem passar qualquer comunicado nosso, então a gente passa também, além de passar por e-mail, que é numa coisa sinalizada, a gente passa também nos canais que são as TVs. E geralmente a gente tem um grupo de, nem gosto muito do grupo de *whatsapp*, são por que é...mas geralmente a gente atende também pelo *whatsapp* por telefone, tem e-mail da administração, tem e-mail da gerência, tem e-mail de... Então, a gente tem vários canais de comunicação com os moradores e geralmente todos os questionamentos ou pedidos, todos são resolvidos no mesmo dia, a gente não deixa...

Pesquisadora: É a preocupação né

Gestor: É a preocupação de responder de dar o *feedback* a todos os moradores, então a gente tem essa preocupação de sempre alimentar nossos canais de comunicação, tá?! Um morador quando chega, a gente tá bolando, tá refazendo uma cartilha que a gente tem aqui, o morador quando chega... Já vai ser implantado mês que vem, ele ter 30 min com a administração tá, então são 30 min que a gente vai dá as boas vindas, já introduzindo como o condomínio funciona né, pra que ele não se sinta perdido, passar todos os canais de comunicação pra que ele não fique perdido com relação a isso né, e os principais pontos de regimentos internos, pra que aqueles que estão chegando que não aja conflito com aqueles que já tão aqui dentro, principalmente isso pra gente é muito importante tá?! Então esses a são os nossos canais de comunicação, então vai até dá um livrinho bem ilustrado que vai, o morador que chegar agora ele vai pegar esse livrinho bem ilustrado que com todas essas informações.

Pesquisadora: O que você entende por hospitalidade?

Gestor: Bem vamos lá, o que eu acho que é hospitalidade, pra mim primeiro que a gente imagina, que eu acho que sou mais ou menos leigo quanto a isso, é o tratar bem você fazer com que a pessoa se sinta confortável aonde ela tá, então isso pra mim é o primeiro ponto de hospitalidade né, deixa eu ver o seguinte ponto que eu

posso falar o que é hospitalidade, no nosso caso aqui no nosso condomínio o mais importante é esse, é a pessoa se sentir bem, se sentir confortável e ter o atendimento, o atendimento que é a prestação e serviço como a gente faz, é atender bem, que ela não saia com dúvidas daqui que ela não sinta dificuldades, que a gente possa ajudar então pra mim isso é hospitalidade, tá no rumo?! (Risos)

Pesquisadora: Nos serviços prestados pela empresa, onde você identifica que a hospitalidade está presente?

Gestor: Ah! Desde quando a pessoa chega aqui pra residir no nosso condomínio até o momento que a gente faz o atendimento simples, em todo atendimento tá presente a hospitalidade, todo nosso serviço, a verdade a administração do condomínio ele tem o atendimento muito identificado com a hospitalidade, porque isso que a gente tem que fazer, eu acho que isso se identifica muito com seu curso.

Pesquisadora: O autor Camargo fala que a hospitalidade acontece em quatro tempos que é no recepcionar, no hospedar, no alimentar e no entreter. Diante do âmbito da administração de condomínio, em que momento você identifica esses quatro tempos?

Gestor: olha só, eu falei tudo ... No recepcionar eu já te dei...

Pesquisadora: Um exemplo no hospedar.

Gestor: Também já te dei também.

Pesquisadora: No alimentar.

Gestor: Sim, a gente acaba alimentando com informações diretas que a gente...

Pesquisadora: E no entreter?

Gestor: Também já falei...(Risos)

Pesquisadora: (Risos)Como você constata a hospitalidade como um fator competitivo? Pode me dar um exemplo?

Gestor: Não, eu acho que ela é o principal fator competitivo, porque na verdade nós estamos lidando com clientes, tá. Nós estamos lidando as vezes com sonhos das pessoas, com sonho delas ter um apartamento, um sonho dela ali é meu lar tá, e quando a gente tem esse atendimento a pessoa se sente acolhida, se sente que realmente ali é o meu lar nós *tamos* contribuindo pra construção do sonho daquela pessoa né, então nosso papel é esse, fazer com que a pessoa se sinta parte do sonho, parte do conviver dela, por que as pessoas saem vão trabalhar, quando elas chegam aqui elas querem ter paz, ter esse zelo, querem se sentir confortável, querem fazer uma coisa legal tá, então nosso papel é esse, fazer com essa parte do confortável, do

bom, do sonho é algo que seja composto nessa realização dele, então essa é nossa parte, esse é o nosso papel.

Pesquisadora: Acho que é isso. Terminamos. Eu gostaria de agradecer....

Gestor: Eu respondi tudo?

Pesquisadora: Tudo! Você conseguiu até antecipar algumas perguntas. Quero te agradecer pela entrevista e pelo tempo cedido.

Gestor: Que nada! Estamos à disposição!

APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIO B

Pesquisadora: Boa tarde! Eu me chamo Jailsiane, graduanda em Hotelaria pela Universidade Federal do Maranhão, estou produzindo meu trabalho de conclusão de curso. O tema do meu trabalho é HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: Um estudo sobre a hospitalidade, a competitividade e os serviços prestados pelas administradoras de condomínio. O objetivo geral da pesquisa é: analisar de que forma as relações de hospitalidade e competitividade se manifestam na prestação de serviços das administradoras de condomínio.

Vamos lá! A princípio eu queria que a senhora falasse, seu nome, o cargo na empresa, a sua formação e o que você trabalha aqui?

Gestora: Meu nome é [REDACTED], o meu cargo... Eu sou sócia proprietária da Empresa, a minha formação é publicidade e propaganda, aí tem a [REDACTED] que está aqui do meu lado que é administradora. A empresa no dia 2 de novembro vai fazer 26 anos, já temos 25 anos no mercado, ano passado a gente até comemorou 25 anos, e a gente trabalha com administração de condomínios.

Pesquisadora: Quais suas experiências profissionais anteriores?

Gestora: Era estudante. Porque 26 anos já...(risos) Era eu e meu esposo, que ficávamos aqui, aí ele faleceu já fez agora 4 anos, aí eu continuei seguindo.

Pesquisadora: Me fale um pouco do organograma da empresa, as divisões de atividades.

Gestora: É o que?

Pesquisadora: O organograma, as divisões de atividades, também do pessoal que trabalha com vocês.

Gestora: A gente tem setores né, no caso tem a diretoria, gerência, aí a gente tem o setor pessoal, temos o financeiro e o setor administrativo de cobrança, então cada... E também tem a parte operacional que funciona na rua, que visita os condomínios que é a parte de manutenção, que é a parte que atende diretamente aos, então a gente tem três supervisores externos e a parte administrativa que funciona aqui no escritório nesse organograma que eu estou te explicando aí.

Pesquisadora: Vocês trabalham tanto com o condomínio comercial como o residencial?

Gestora: Isso, também.

Pesquisadora: Como funcionam os canais de comunicação da empresa?

Gestora: Nós temos o superlógica, que é o sistema de gestão da nossa empresa, temos aplicativos para nossos condôminos, temos atendimento via *WhatsApp*, temos atendimento via e-mail e telefone normal, também funciona de uma forma um pouco mais digamos assim, algumas comunicações internas da administração do condomínio, como dos condôminos e aí a gente tem aquela questão de *tá* fazendo comunicado, imprimir, entregando em cada unidade também fazendo uma comunicação mais corpo a corpo mais direta, fora esses outros meios mais tecnológico né?!

Pesquisadora: Vocês tem *Instagram*?

Gestora: Temos, também temos *Instagram*. Aí aqui o superlógica ele fica... Qualquer pessoa, qualquer condômino, fica no seu celular aí ele tem a cobrança que a gente pode mandar por aqui, os comunicados a gente pode mandar por aqui, reserva da área de salão de festa, da área comum tudo eles podem fazer por aqui, aí eles botam lá o dia, a data que ele querem aí a gente vai ver se ainda não tem nenhuma reserva pra esse dia e responde ele por aqui se põe ou não, aqui você pode ter qualquer documento do condomínio também...Que é... ah tá, é regimento interno, todos documentos do condomínio tem aqui também, que ele quiser olhar, aí tem a galeria de fotos, que ele quiser tirar o antes e o depois dos servi, as prestações de conta também tem aqui, as solicitações dele, as ocorrências, aqui se ele quiser falar com o porteiro, os visitantes é fulano de tal... Então aqui, o nosso aplicativo qualquer condômino pode baixar e acompanhar tudo pelo celular.

Pesquisadora: Qual o número total de colaboradores?

Gestora: Os externos e os internos? São 112

Pesquisadora: Quais os principais serviços prestados pela empresa?

Gestora: A gente faz a administração né, a parte administrativa de cada condomínio que tem como eu tava te falando, de fazer a comunicação interna, de dar apoio nas reuniões e nas assembleias, de fazer as atas, a gente tem equipes que acompanham as assembleias que vai auxilia e conduz, tem a parte operacional que é a parte dos supervisores que faz a de... Não é toda a abrangência deles em relação a questão operacional, manutenções, serviços executados no condomínio, compras, então a gente faz essa parte de orçamento, qual o menor preço, pesquisa empresas, dando todo esse suporte para os síndicos, aí faz a parte contábil que é a parte das questões de compra, folha de pagamento, não só dos funcionários que nós temos alocados nos

condomínios mais também quando o condomínio tem seus próprios funcionários a gente faz essa folha de pagamento deles, e a parte de financeiro mesmo que é a parte de pagamento das contas do condomínio, a gente tem um setor aqui, que atende os síndicos diretamente nesse quesito né, tipo faz organograma, faz a organização das compras, faz a parte de pagamento pra poder fazer a prestação de conta no caso é a contabilidade entre aspas né.

Pesquisadora: Acompanha a obra também?

Gestora: Aí é a parte operacional, que faz todo o acompanhamento das manutenções obrigatórias, os serviços esporádicos, as obras que acontecem né, então a gente vai acompanhar se certifica se tá tudo certo, se tá precisando de alguma coisa, compra também material de limpeza, material de piscina, material hidráulico, elétrico a gente tem todo esse suporte operacional com os supervisores que está lá na rua né, e aí... pedreiro, pintor, toda essa parte é o operacional.

Pesquisadora: O que você entende por hospitalidade?

Gestora: Eu vejo como um... A pessoa se sentir a vontade, acolhida né, então pelo menos da minha parte em relação a questão que a gente presta serviços eu sempre me esforço e abranjo aí situações pra que os síndicos, os condôminos sejam acolhidos e se sintam também, sintam que a gente cuida da casa deles e os porteiros que ficam lá de 24 horas, a gente tem porteiro que fica 24 horas. A gente sempre diz que ele tem que atender muito bem, ouvir o síndico, os condôminos, quem chegar pra visitar pra se sentir acolhida, saber qual a necessidade dele pra poder fazer se sentir que tá sendo realizado o que tá pedindo. Seja recebido, porque realmente os porteiros são o carro-chefe né, o cartão de visita da empresa. Eles tem também a reciclagem.

Pesquisadora: Então nesse serviço que você relatou onde você consegue identificar a hospitalidade presente?

Gestora: Com os porteiros, com os zeladores também que atendem os nossos condôminos né, na verdade ela está no dia a dia das pessoas que moram no condomínio, então alguém batendo na porta pra pedir que recolham o lixo deles, que eles vão entregar uma correspondência para o morador, que eles vão lá solicitar...olha, pode fazer alguma coisa, me atender, faz uma reclamação eles atendem e passam pra gente, olha aqui não tá muito legal, essa grama tá grande, eles também são os nossos olhos né. Apesar o zelador e do porteiro não ser o que vai cortar a grama, que vai limpar a piscina, eles recebem e passam pra gente providenciar, eles são os olhos da gente e estão mais presente na vida dos

condôminos do que a gente também né, por que a gente frequenta o condomínio, no caso eu, os supervisores mais eles estão no dia a dia, tanto o porteiro como os serviços gerais né que a gente, que mudou nomenclatura não é mais zelador. A gente tem acho que dois condôminos, tem um que tem o supervisor interno que ele cuida ali diretamente dessas situações né juntamente com a parte da supervisão operacional externa que vai lá direto no condomínio bem o suporte também do que ele precisa, então tanto os porteiros quanto os serviços gerais são as pessoas que realmente mais estão a frente dessa questão da hospitalidade, de deixar a empresa com a cara de...eu cuido de você né?!

Pesquisadora: Como que você constata a hospitalidade como fator competitivo? Pode me citar um exemplo?

Gestora: Como fator competitivo? Eu acho que principalmente, como eu te falei, pelos nossos funcionários que estão na linha de frente junto aos condôminos, eles são as pessoas de confiança, a pessoa que tá lá e é a pessoa sabe eles estão lá e tá seguro, a confiança, a forma como eles tratam né cada pessoa, cada filho dele quando eles tratam bem uma criança, quando a criança gosta deles, por que tão ali no dia a dia então cria um vínculo afetivo ué também querendo ou não dá uma confiança que é um diferencial competitivo no final das contas, assim em relação a ter confiança mesmo nós funcionários que estão lá no dia a dia né?!

Pesquisadora: Só pra finalizar, o autor Camargo, que nós estudamos na hotelaria, ele fala que a hospitalidade ela acontece em quatro tempos, no recepcionar, no hospedar, no alimentar e no entreter, e aí no âmbito da administração de condomínio eu gostaria de saber em que momento na administração de condomínio, esses 4 tempos acontecem?

Gestora: Eu acho que, recepcionar é nossos funcionários que tão ali na linha de frente na portaria recepcionando tanto condôminos, como visitantes quanto prestador de serviços sendo... utilizando dos processos, dos protocolos mais também da educação, da gentileza nesse sentido nesse tempo seria aí a portaria, eu acredito que a parte de zeladoria já entra nessa segunda situação que você falou ... que é o cuidar mesmo do patrimônio, de você chegar ter o condomínio limpo, o playground tá limpo, a piscina no caso aí seria da área onde tem a vivência, a limpeza dos corredores, a preocupação que eles tem de entregar uma correspondência, de ter esse controle, de saber por exemplo, ah morador do apartamento tal do só chega em casa a partir da

tantas horas, então isso eu acho que é a questão mesmo do alimentar né, de saber das rotinas das pessoas que eles diariamente convivem.

Pesquisadora: E o entreter?

Gestora: O entreter eu acredito que tá ligado a essa questão e serviço em relação a questão de ter uma piscina limpa né, ter uma manutenção bem feita, zelar, ter o zelo mesmo por essas questões estruturais, que no caso quem faz isso pra gente aqui é na parte operacional, tem um jardim acolhedor, bonito bem feito.

Pesquisador: acabamos por aqui. Gostaria de agradecer pela atenção, pelo tempo disponibilizado e por ter contribuído com meu trabalho.

Gestora: Foi um prazer, pode contar conosco!

APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA ADMINISTRADORA CONDOMÍNIO C

Pesquisadora: Boa tarde! Eu me chamo Jailsiane, graduanda em Hotelaria pela Universidade Federal do Maranhão, estou produzindo meu trabalho de conclusão de curso. O tema do meu trabalho é HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: Um estudo sobre a hospitalidade, a competitividade e os serviços prestados pelas administradoras de condomínio. O objetivo geral da pesquisa é: analisar de que forma as relações de hospitalidade e competitividade se manifestam na prestação de serviços das administradoras de condomínio

Gestora: Boa tarde!

Pesquisadora: Eu vou começar pedindo que você fale um pouquinho de você, tua ocupação, tua formação e o tempo que você trabalha na empresa.

Gestora: Tá bom. Eu me chamo [REDACTED], eu sou formada também em Hotelaria pela Universidade Federal. E depois que eu formei em hotelaria, eu trabalhei no grupo [REDACTED] e aqui no Maranhão, só que o grupo ele foi vendido pra uma das grandes empresas da hotelaria do Brasil. E dentro da hotelaria eu comecei minha vida como governanta, então eu fui governanta de três unidades aqui e depois eu fui *trainee* da empresa e eu então passei a ser do setor de implantação, meu trabalho era basicamente dentro da hotelaria, implantação dos processos das unidades, o nosso grupo tinha aqui em São Luís seis unidades e em Belém um pouco mais de dez unidades por que lá também nós tínhamos alguns condomínios né?! Eu era responsável então de fazer a implantação de processos de selecionar a equipe de especificamente operacional de governança de manutenção, zeladores, essa parte toda era feita com o RH de forma conjunta comigo, selecionava as pessoas eu fazia o pré-treinamento dessas pessoas. Por exemplo, na parte de camareiras, eu que treinava o padrão, arrumação, envelope de cama, é nós fazíamos as escalas, nós fazíamos junto com a qualidade os procedimentos dessas equipes, né, o que a camareira tem que limpar primeiro, a rotina da camareira, a rotina do zelador, a questão da limpeza da parte de eventos, toda essa parte de operação das equipes de base, inclusive os treinamentos eram feitos por mim. Depois que foi vendida, ainda assim em virtude do no hall que a gente tinha, a gente ainda assim é nós negócios já fechados a gente tinha que ir, é lembra que fomos pra Alagoas, fomos pra Recife, fomos pra alguns lugares por que mesmo a outra empresa comprando nós tínhamos

que cumprir essa agenda, então a hotelaria de dez anos atrás daqui de São Luís é bem diferente, que hoje a gente ver a hotelaria ela se reduz a poucos hotéis né e a pandemia fechou muitos hotéis, entretanto eu acho que pra aqueles que ainda querem pra aqueles que buscam os outros estados do Brasil ainda tem uma hotelaria que está funcionando, no primeiro ano de pandemia eu estava em Belém do Pará, trabalhando em umas das nossas unidades remanescente que ficaram, e eu trabalhei, que assim foi um trabalho que eu achei muito significativo, veio a pandemia ninguém sabia como tratar, de repente a pandemia mudou todo o processo de limpeza e organização dos hotéis, eu lembro que a gente se associou com as governantas do Brasil e a gente criou procedimentos específicos para a hotelaria dentro desse contexto que era o Covid, então mudou tudo né, a parte de limpeza, produtos, isso tudo foi adequado pra duas unidades que nós ainda tínhamos lá em Belém do Pará, pra mim assim foi uma coisa que eu achei muito interessante, por que a gente já vinha de um modo operando uma forma de fazer, entretanto mudou tudo, uma hora que a gente não sabia fazer mais nada com a pandemia, tivemos que nos adequar, víamos produtos, novos procedimentos, os colaboradores agora não podiam mais usar um único uniforme, havia troca de uniformes, vinte máscaras para cada colaborador pra que ele a cada duas horas trocasse aquelas máscaras, o uso de luvas diferenciadas dentro das limpezas, então foi muito interessante na verdade.

E a minha formação além da hotelaria, eu tenho pós-graduação em administração pela FGV, depois formei em direito recentemente há um ano atrás e também sou pós-graduada em direito previdenciário pelo Instituto da Masel fechei graças as Deus recentemente também e hoje eu estou estudando docência dentro do ensino superior, por aí você ver que eu gosto estudar na verdade, e meu próximo projeto é ser professora de direito, na verdade eu queria se o ensino for permitido que a gente faz muito projeto na vida e não se sabe como ela vai acontecer, sociabilizar o aprendizado do direito, que hoje o direito ainda é um estudo ainda muito direcionado, muito elitizado, e quando você fala de faculdade de direito o que você percebe?! Que existem duas línguas, a língua comum do povo e o “*juridiquês*” não eu queria assim, se isso me fosse concedido entrar para o mestrado que eu já estou tentando pra ser professora da área e facilitar o conhecimento das pessoas dentro desse nível de conhecimento que é o direito, eu acho que a população deveria ter conhecimento dos seus direitos, qual é a sua parte, qual é a parte do estado, que o estado hoje ele não tem realmente cumprido com aquilo que é o seu dever.

Pesquisadora: Qual o ano de criação da empresa e como funciona a atuação dela no mercado?

Gestora: Na verdade a [REDACTED] ela foi criada pelos nossos diretores a partir da hotelaria, ela tem dez anos de mercado e a ideia era trazer o atendimento, o modo fazer da hotelaria para os condomínios, a gente sabe que hoje o condomínio ele é aquele ambiente que onde nós temos alguns segmentos, nós temos aí os prédios comerciais né, a exemplo desse aqui que nós estamos que é o [REDACTED] mais eu também tenho o prédio residenciais, e a ideia do criador da [REDACTED] foi, nós queremos fazer um condomínio com serviço de hotelaria em especial com atendimento diferenciado, a ideia é que o condômino, o proprietário de uma sala seja ele um investidor, seja ele que trabalha naquele ambiente ele percebesse ao contratar a administradora [REDACTED] ali havia uma hospitalidade, ali havia um atendimento diferenciado, essa é a ideia, então nós trabalhamos dentro dos condomínios com essa visão do atendimento, essa visão do tratar bem, essa visão da hospitalidade de fazer esse atendimento diferenciado independente se lá nesse condomínio nesse prédio é a casa dele por que ele mora ou é o local onde ele trabalha.

Pesquisadora: Me fale um pouco do organograma da empresa, as divisões de atividades e os canais de comunicação que vocês utilizam.

Gestora: A [REDACTED] hoje é, nós temos uma diretoria, uma diretora operacional, uma diretora financeira, nós temos um escritório base que cuida de toda parte financeira e nós trabalhamos hoje com prédios que possuem ou uma mão de obra orgânica do próprio prédio ou uma mão de obra terceirizada, é como funciona terceirizada?! Nós contratamos empresas parceiras e essas equipes que é trabalham dentro dos prédios são dessas empresas parceiras, por exemplo, uma empresa de vigilância, uma empresa que é parceira na parte de limpeza, entretanto nós fazemos toda a coordenação desses terceirizados para o condomínio, como reuniões, a gente negocia os contratos, a gente faz os treinamentos de forma conjunta, e o escritório central da [REDACTED] dá o apoio financeiro para os colaboradores que são da própria [REDACTED] que trabalham, por exemplo, dentro do condomínio, normalmente a gerente e a auxiliar administrativa que nós chamamos de HD, então o suporte do escritório pra essas duas pessoas é mais na parte financeira, e eu enquanto gerente de área sou a pessoa que dou o suporte operacional, vê procedimentos, vê se a limpeza está nos conformes, a operacionalidade da coisa fica comigo, aí eu participo das reuniões do conselho, participo das assembleias, apresento as assembleias, faço toda essa parte

que é necessário suporte pra gerência a elaboração das previsões orçamentárias, toda essa parte eu que faço esse metiê entre a administradora, o síndico a gerência, esse trabalho mais operacional na verdade é a parte que me compete.

Pesquisadora: E como é que funciona esse meio de comunicação de vocês?

Gestora: Nós usamos é, vários meios de comunicação, mas o principal nós temos um sistema chamado Seu condomínio, então como que flui essa comunicação, nos informativos, é... E tudo mais acontece dentro do prédio é enviado para os condôminos através desse sistema, fora do sistema sem o condomínio, onde a gente faz todos os informativos, os convites, ah hoje nós vamos fazer uma ação do plano de manutenção e vamos lavar a caixa d'água, é enviado um comunicado para todos os condôminos, lês tomam conhecimento disso, além disso nós trabalhamos com os grupos de *WhatsApp*, então cada condomínio tem um grupo de moradores, um grupo de *WhatsApp* para o seu corpo diretivo e alguns casos que os síndicos e subsíndico matem um grupo, então nós estamos inseridos dentro desses grupos para saber o que tá acontecendo e também para informar datas de reuniões coisa desse tipo, a [REDACTED] também trabalha com sistema de marketing que nós preparamos é lâminas, isso aí é um terceirizado que faz pra nós, é um escritório de marketing que faz dia do trabalhador né, aquela homenagem que é enviada a gente divulga no *display*, e nos murais dos condomínios também envia pelo seu condomínio e também coloca dentro dos seus elevadores, aqueles *display*, por que isso gera muita comunicação, também nessa parte de comunicação nós realizamos, nossos gerentes realizam uma vez por semana um vídeo, esse vídeo é enviado para toda a comunidade, por exemplo de um assunto é do regimento interno que esteja havendo necessidade de melhoria, por exemplo, nós residenciais se o nosso gerente detecta que tá tendo uma quebra de algum item no regimento, por exemplo barulho fora do horário né que nós temos a lei do silêncio, então ela grava aquele vídeo informando que o regimento fala dos horários permitidos pra silêncio, e ela grava aquele vídeo alertando pra contribuir pra não fazer barulhos em horários indevidos, quais são as regras do condomínio, e isso tem bastante aceitabilidade, então essa ferramenta é isso e acaba servindo de diferenciado.

Pesquisadora: Qual o número de colaboradores da empresa?

Gestora: A [REDACTED], ela não tem muito colaboradores, como eu disse pra você, nós trabalhamos em equipes orgânicas que são do próprio prédio, nós só administramos, em regra a [REDACTED] temos a mim, que sou a gerente de área, nós temos duas pessoas

no financeiro, uma pessoa que nós ajuda no RH e os prédios que tem administração própria e que nós temos um contrato, nós normalmente temos uma HD e uma gerente *concierge*.

Pesquisadora: Quais os principais serviços oferecidos pela empresa?

Gestora: Sim, nós oferecemos os serviços de coordenação né, dos condomínios como eu já disse pra você, nós oferecemos é se você contrata a administradora [REDACTED] nós, além de fazermos toda a coordenação da equipe, seja ela orgânica, seja ela uma equipe terceirizada, nós acompanhamos, nós negociamos os contratos, ah contrato da portaria, nós negociamos esses contratos, contratos elevadores, além de negociarmos os contratos nós fazemos reuniões de alinhamento com esses contratos é, além dos contratos a [REDACTED] oferece os serviços de RH, de contratação, de juntar a equipe de fazer o treinamento da equipe dentro do próprio condomínio de alinhar os procedimentos para cada condomínio conforme a necessidade, conforme a rotina daquele condomínio, a gente faz toda a implantação dos serviços para aqueles que contratam a administradora.

Pesquisadora: O que você entende por hospitalidade?

Gestora: Hospitalidade, é mais do que bem servir, porque nós vivemos em mundo onde ninguém quer servir ninguém, não é verdade? E a gente acha que servir tá muito ligada a palavra ser subserviente, entretanto, nós da hotelaria nós temos aprendido que se nós não gostarmos de servir nós teremos pouco sucesso, por que hospitalidade é você entender que o outro tem uma necessidade e que quando ele chega em um hotel ele não está comprando um quarto, mais ele tá comprando um sonho e quando se compra um sonho esse sonho se realiza o que a gente quer é dizer pra todo mundo que aquilo foi muito bom pra nós, então a hotelaria ela ainda tem essa coisa do sonho, do status, então se eu venho num hotel pra realizar o sonho e chego lá às pessoas não são corteses, chego lá às pessoas não querem me atender e acham que eu sou só mais uma pessoa, isso não agrega valor pra mim porque muitas vezes os hotéis não são os hotéis mais chiques do mundo, entretanto o status de estar no hotel, de ter uma equipe que me atende muito bem, de ter uma equipe que me ouvi, fará certa diferença né?!

Pesquisadora: Dentre os serviços prestados pela empresa, tu consegue identificar a hospitalidade presente?

Gestora: Sim, como eu falei pra você inicialmente, a [REDACTED] ela foi criada justamente para gerar dentro do condomínio esse atendimento diferenciado né, trazer da hotelaria

essa hospitalidade, esse bem servir para que isso faça a diferença dentro do condomínio, então a hospitalidade é o primeiro braço da nossa administradora.

Pesquisadora: Você conseguiu responder duas perguntas em uma resposta só, é como compreendida a hospitalidade pelo gestor, foi o que você acabou de falar e aí de que forma você constata a hospitalidade como fator de competitividade, você pode citar um exemplo?

Gestora: É, esse é um mercado realmente muito competitivo... Recentemente, você agora você ou no ponto da competitividade, as vezes as pessoas dizem assim pra nós que somos da administradora, bom o preço da Soles é um preço um pouco mais caro do que de outras administradoras, aí nós vamos dizer, você tem uma administradora que faz o que fazemos com a qualidade que fazemos?! Então veja você está pagando não só pela administradora, mais você tem um serviço diferenciado, quando você tem essa hospitalidade como serviço diferenciado você avança no mercado, não é verdade?! Você consegue colocar sua empresa num patamar diferente de outras administradoras que é isso que acontece com a [REDACTED], entendeu?! Por que quando você trabalha essa vertente da hospitalidade do bem servir automaticamente o cliente ele dá um *feedback*, hoje mesmo eu tive o retorno de um cliente ué disse pra mim o seguinte, nossa vocês sabem atender, ele me disse assim, muitas vezes a gente que falar e as pessoas não ouvem, mais você... Ele veio fazer uma reclamação comigo... mais você me ouviu, além de você resolver muito fácil aquilo que eu queria que fosse resolvido, então a hospitalidade hoje ela serve realmente de diferencial competitivo porque quando você sabe atender, ainda que você seja diferente você se torna diferenciado.

Pesquisadora: Verdade! Só pra finalizar agora, nós da hotelaria estudamos o autor o Camargo, e ele fala que a hospitalidade ela acontece em quatro tempos, que é no recepcionar, no hospedar, no alimentar e no entreter, aí eu queria que você, no âmbito da administração de condomínios, identificasse esses quatro tempos, onde na administração de condomínio, você constata esses quatro tempos?

Gestora: No recepcionar, porque nós dentro do condomínio não estamos na área do entretenimento, mais o recepcionar aí entra com o encantar não é só recepcionar por recepcionar, entretanto apesar de não ter entretenimento que umas das vertentes que seu autor coloca, no também fazemos dentro dos condomínios ações para os condôminos, e essas ações elas geram entretenimento, por exemplo, feiras, nós fazemos feiras, nós fazemos eventos de divulgação, hoje, por exemplo, aqui no [REDACTED]

██████████ como nós estamos num prédio muito afastado não sei se você percebeu quando entrou, tem uma moça que tá lá vendendo produtos de comidas típicas né, porque a época né, então isso acaba sendo um diferencial, nossos prédios residências a questão do entretenimento a fazemos o São João dentro dos...as festinhas de São João dentro dos prédios, daqui a sexta feira nós já vamos ter o São João do jardim toscana, nós fazemos juntos com a comunidade, a administradora ajuda com a parte que lhe compete da organização aí os terceirizados entra também com o patrocínio com a sindicância e a gente acaba gerando a felicidade através do entretenimento desses condomínios que é como você colocou realmente a hospitalidade ela envolve esses três tópicos, mais na hotelaria eu acho que a hospitalidade ela envolve... Ela é mais abrangente, entretanto aqui não existe muito entretenimento, por exemplo esse prédio que nós estamos ele é um prédio comercial, então essa vertente do entretenimento já não é tão, vamos dizer assim exercida, mais a questão do bem atender aqui a gente usa como diferencial.

Pesquisadora: Ok. Finalizamos! Queria te agradecer pelo tempo cedido tá, e parabenizar pelo trabalho também.

Gestora: De nada, é sempre bom colaborar, sou estudante também, sei como é importante.