

GESTÃO E NEGÓCIOS EM HOTELARIA

Prof.^a Caroline Burghardt



2019



Copyright © UNIASSELVI 2019

Elaboração:

Prof.^a Caroline Burghardt

Revisão, Diagramação e Produção:

Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri

UNIASSELVI – Indaial.

B956g

Burghardt, Caroline

Gestão e negócios em hotelaria. / Caroline Burghardt. – Indaial:
UNIASSELVI, 2019.

193 p.; il.

ISBN 978-85-515-0248-8

1.Hoteis - Gestão. – Brasil. II. Centro Universitário Leonardo Da Vinci.

CDD 647.94

APRESENTAÇÃO

Caro acadêmico! Seja bem-vindo a mais uma disciplina do Curso de Gastronomia. A partir deste momento vamos conhecer um pouco mais sobre o mundo da hotelaria e sua relação com a gastronomia, sem deixar de mencionar a importância do planejamento estratégico e suas funções.

Na Unidade 1 da disciplina Gestão e Negócios em Hotelaria, nós iniciaremos com a história da hotelaria, os principais tipos de hotéis e serviços prestados neste segmento, e ainda serão abordados temas relacionados ao perfil do cliente, suas expectativas e a influência do setor hoteleiro diante dos demais setores da economia. Aspectos relacionados à ética também serão mencionados, diante da sua relevância neste meio.

É de fato importante perceber como a hotelaria está inserida na economia de uma cidade ou região e qual é a sua representatividade, principalmente quando falamos de cidades turísticas ou em desenvolvimento turístico. A relação desde mundo de trabalho e as oportunidades de desenvolver profissionais nesta área, vem a cada ano formando novos talentos, e sem dúvida, as funções na área de alimentos e bebidas possuem relevância e são importantes para o desenvolvimento crescente do setor hoteleiro.

Gerir um hotel é sem dúvida uma grande responsabilidade, trata-se de uma engrenagem que depende de várias áreas e a cada novo hóspede novas expectativas vão sendo criadas. Daí a importância de oferecer além do básico, “acolher” o hóspede para que ele sinta como se estivesse em sua própria “casa”.

Na Unidade 2 desta disciplina, o planejamento estratégico e suas principais atribuições serão abordados, de forma a intensificar a importância do planejamento, da gestão participativa, com o foco em resultados, além de serem contempladas a importância da visão, missão e valores da empresa.

A indústria hoteleira está em constante mudança e o cenário global muda mais rápido a cada dia. Como um todo, a indústria hoteleira continua a crescer e os consumidores estão viajando mais do que nunca.

Por mais que a hotelaria venha evoluindo consideravelmente, compreender as rápidas mudanças do mercado, a evolução tecnológica, e ainda assim se manter firme no mercado pode não ser uma tarefa fácil para administradores hoteleiros, que acima de tudo precisam ser bons gestores e entenderem muito bem o mercado ao qual estão inseridos.

Na unidade 3, nós abordaremos o perfil empreendedor no segmento de “restauração” em ambientes hoteleiros com destaque para a importância de se conhecer bem o público, o cardápio e a localização do estabelecimento, sem deixar de mencionar os custos e a relativa atenção que se deve dar às fichas técnicas, ou seja, aos controles. Por fim, ainda na Unidade 3, será mencionado quanto o marketing hoteleiro representa e quais são suas possibilidades que vão além de inspirar, atrair, converter, atender, relacionar e reter hóspedes.

Desejamos a você, acadêmico, uma ótima leitura!



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, *tablet* ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo *layout*, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveito o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o **ENADE**?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades.



Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE.



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O **MEC – Ministério da Educação**.

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso.



Fique atento! Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas.



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE!



SUMÁRIO

UNIDADE 1 – A NATUREZA DA HOSPITALIDADE	1
TÓPICO 1 – A EVOLUÇÃO DA HOSPITALIDADE E DOS SERVIÇOS DE RESTAURAÇÃO...3	
1 INTRODUÇÃO.....	3
2 TIPOS DE HOTEL	3
3 FUNÇÕES NA HOTELARIA.....	16
LEITURA COMPLEMENTAR.....	28
RESUMO DO TÓPICO 1.....	32
AUTOATIVIDADE	33
TÓPICO 2 – GESTÃO DE SERVIÇOS NA HOTELARIA	35
1 INTRODUÇÃO.....	35
2 ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS E O PERFIL DO CLIENTE.....	35
LEITURA COMPLEMENTAR.....	42
3 RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO	44
LEITURA COMPLEMENTAR II.....	46
RESUMO DO TÓPICO 2.....	48
AUTOATIVIDADE	49
TÓPICO 3 – GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA	51
1 INTRODUÇÃO.....	51
2 O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS.....	51
3 ÉTICA EM TURISMO E HOTELARIA	56
LEITURA COMPLEMENTAR.....	59
RESUMO DO TÓPICO 3.....	61
AUTOATIVIDADE	62
UNIDADE 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL	65
TÓPICO 1 – CONCEITO DE PLANEJAMENTO	67
1 INTRODUÇÃO.....	67
2 TIPOS DE PLANEJAMENTO	68
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	77
2.2 PLANEJAMENTO TÁTICO.....	79
2.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL	80
LEITURA COMPLEMENTAR.....	83
RESUMO DO TÓPICO 1.....	86
AUTOATIVIDADE	87
TÓPICO 2 – ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ÁREA DE RESTAURAÇÃO.....	89
1 INTRODUÇÃO.....	89
2 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA.....	89

2.1 MISSÃO.....	90
2.2 VISÃO.....	93
2.3 VALORES.....	96
LEITURA COMPLEMENTAR.....	99
RESUMO DO TÓPICO 2.....	100
AUTOATIVIDADE	101
TÓPICO 3 – ANÁLISE DE MERCADO	103
1 INTRODUÇÃO.....	103
2 PESQUISA DE MERCADO.....	103
3 ANÁLISE SWOT.....	111
LEITURA COMPLEMENTAR.....	115
RESUMO DO TÓPICO 3.....	118
AUTOATIVIDADE	119
UNIDADE 3 – EMPREENDEDORISMO DA ÁREA DE RESTAURAÇÃO.....	121
TÓPICO 1 – A FUNÇÃO E O PAPEL DO EMPREENDEDOR	123
1 INTRODUÇÃO.....	123
2 O PÚBLICO.....	125
2.1 DEFINA E CONHEÇA O SEU PÚBLICO.....	126
LEITURA COMPLEMENTAR.....	133
3 O CARDÁPIO.....	135
3.1 O LAYOUT.....	139
3.2 CARDÁPIO DIGITAL	143
4 A LOCALIZAÇÃO.....	146
LEITURA COMPLEMENTAR II	152
RESUMO DO TÓPICO 1.....	154
AUTOATIVIDADE	155
TÓPICO 2 – ORÇAMENTO E CONTROLE DE CUSTOS	157
1 INTRODUÇÃO.....	157
2 O PREÇO DE VENDA	157
LEITURA COMPLEMENTAR.....	162
3 FICHA TÉCNICA.....	164
3.1 FICHA TÉCNICA GERENCIAL.....	167
3.2 FICHA TÉCNICA OPERACIONAL	168
RESUMO DO TÓPICO 2.....	171
AUTOATIVIDADE	172
TÓPICO 3 – ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE MARKETING	173
1 INTRODUÇÃO.....	173
2 PLANEJAMENTO DE MARKETING NO AMBIENTE DE RESTAURAÇÃO	174
3 CRIANDO UM PLANO	175
LEITURA COMPLEMENTAR.....	185
RESUMO DO TÓPICO 3.....	188
AUTOATIVIDADE	189
REFERÊNCIAS.....	191

A NATUREZA DA HOSPITALIDADE

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade você será capaz de:

- conceituar hospitalidade e serviços de restauração;
- identificar os principais tipos de hotéis;
- identificar as principais funções na hotelaria;
- perceber a relevância de identificar o perfil do cliente;
- reconhecer os segmentos que compõe a indústria turística;
- compreender a importância da responsabilidade social na gestão hoteleira a partir da influência dos “stakeholders”;
- identificar as relações de trabalho a partir do comportamento das pessoas;
- reconhecer a importância da ética no âmbito do turismo e da hotelaria.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No decorrer da unidade você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 – A EVOLUÇÃO DA HOSPITALIDADE E DOS SERVIÇOS DE RESTAURAÇÃO

TÓPICO 2 – GESTÃO DE SERVIÇOS NA HOTELARIA

TÓPICO 3 – GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA

A EVOLUÇÃO DA HOSPITALIDADE E DOS SERVIÇOS DE RESTAURAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

A disparada do turismo nas últimas décadas do século XX é fruto de uma ampla teia que envolve novas dimensões nas áreas da comunicação, tecnologia e dos transportes mundiais, decorrente da internacionalização das economias.

Além das estratégias de alavancagem do turismo promovidas por países e regiões, surgiram novos nichos comerciais, como o turismo ecológico e de terceira idade, que incrementaram, ainda mais, os fluxos mercadológicos.

Neste contexto, a hotelaria desponta como vetor fundamental de expansão e consolidação do setor. Sua atuação tem correspondido à demanda dos novos segmentos de mercado e, ao mesmo tempo, propiciado o surgimento de novas modalidades de turismo, diversificando o portfólio de serviços. Por tudo isso a hotelaria tem merecido destaque no cenário turístico.

Sua evolução, nas últimas décadas, e suas amplas perspectivas de crescimento acompanham uma tendência largamente verificada em todos os ramos de negócios e setores: a qualificação e especialização dos serviços prestados.

2 TIPOS DE HOTEL

O comércio é o responsável histórico pelas formas mais antigas de oferta hoteleira. As rotas comerciais da Antiguidade, na Ásia, na Europa e na África, geraram núcleos e centros de hospedagem para o atendimento aos viajantes. Na Idade Média, a hospedagem era feita em mosteiros e abadias. Nessa época, atender era uma obrigação moral e espiritual.

Mais tarde, com o advento das monarquias nacionais, a hospedagem era exercida pelo próprio Estado, nos palácios da nobreza ou nas instalações militares e administrativas. Os viajantes que não contavam com o atendimento do Estado, eram encaminhados, precariamente, para albergues e estalagens. Posteriormente, com a Revolução Industrial e a expansão do capitalismo, a

hospedagem passou a ser tratada como uma atividade estritamente econômica e a ser explorada comercialmente. Os hotéis com *staff* padronizado, formado por gerentes e recepcionistas, aparecem somente no início do século XIX.

O turismo passa por uma transformação radical a partir da Segunda Guerra Mundial, com a expansão acelerada da economia mundial, a melhoria da renda de amplas faixas da população (basicamente nos países mais desenvolvidos da Europa, EUA e Canadá), a ampliação e melhoria dos sistemas de transporte e comunicação, principalmente, com a entrada em cena dos aviões a jato para passageiros, de grande capacidade e longo alcance.

A história da hotelaria no mundo possui marcos que delimitam mudanças importantes no processo de evolução do setor.

QUADRO 1 – MARCOS DA HOTELARIA NO MUNDO

Antiguidade	Estâncias hidrominerais instaladas pelos romanos na Britânia (Inglaterra), na Helvécia (Suíça) e no Oriente Médio. Pontos de paradas e de caravanas.
Idade Média e Era Moderna	Conventos e mosteiros que acolhiam hóspedes. Acomodações junto aos postos de articulação dos correios. Abrigos para cruzados e peregrinos.
1790	Surgimento de hotéis na Inglaterra, na Europa e nos EUA, no final do século XVIII, estimulados pela Revolução Industrial.
1850	Áreas próximas às estações ferroviárias passam a concentrar hotéis no final do século XIX e nos primeiros anos do século XX.
1870	Introdução do quarto com banheiro privativo (apartamento).
1920	Grande número de hotéis construídos, na década de 20, nos EUA e Europa, gerado pela prosperidade econômica.
1950	Novo surto de construção de hotéis nos anos 50, coincidindo com a era dos jatos e grande incremento do movimento turístico mundial.
1970	Entrada em operação dos <i>Boeing 747</i> em 1969/1970.

FONTE: Andrade (2001, p. 19)

Neste contexto, a hotelaria também denominada a indústria da hospitalidade, possui características peculiares, mas também compartilha, com outros setores características comuns, enfrentando os mesmos problemas gerais relativos à organização e à administração. Deve-se prestar atenção às maneiras pelas quais as ideias provenientes da teoria e da prática geral da gestão podem ser aplicadas.

Nos últimos anos, o termo “hospitalidade” tornou-se cada vez mais popular, e seu sentido passou a abrigar muitas organizações, inclusive hotéis. Como a palavra reúne muitas acepções, a indústria da hospitalidade pode ser interpretada de diferentes maneiras.

A partir de pesquisas na literatura referente às bases históricas e sociológicas da hospitalidade, citam-se algumas características inerentes à atividade hoteleira x hospitalidade:

- Relação entre indivíduos que atuam como administradores do setor hoteleiro e hóspedes; esta relação por sua vez pode ser comercial ou privada (social).
- A chave para a hospitalidade bem-sucedida, tanto na área comercial quanto privada, exige o conhecimento daquilo que agrada ao hóspede.
- A hospitalidade é um processo que inclui a chegada, a acomodação confortável, o atendimento dos desejos do hóspede e sua partida ao final da estada.

As organizações de hospitalidade, criadas para oferecer tanto serviço quanto hospitalidade, nem sempre possuem serviços administrados eficientemente. Tanto a indústria da hospitalidade quanto outras prestadoras de serviços precisam reconhecer que, hoje em dia, mais do que nunca, é necessário gerir os serviços com competência, oferecendo atendimento de alta qualidade e maior ênfase na qualidade significa também maior foco no cliente.

A medida que se estabelece essa prioridade, as estratégias de gestão, conhecidas como “gestão de serviços” são desenvolvidas. A gestão de serviços adota uma política direcionada ao mercado na prestação de serviços, com ênfase em relações de longo prazo com objetivo maior de fidelizar o cliente.

O foco de uma organização que investe na gestão de serviços é diferente daquele de uma organização tradicional. A gestão de serviços permite à organização estruturar-se de forma a apoiar os colaboradores da linha de frente e a fornecer recursos necessários para que atendam aos clientes de maneira eficiente.

A organização como um todo precisa assimilar a ênfase nos serviços e perceber que a organização só sobreviverá se for ao encontro das necessidades do cliente. Logo, o comprometimento das empresas, juntamente com as suas metas e objetivos, deve manter sempre o foco no cliente.

O mercado, em resposta à diversidade das demandas, assim como à competição com outros estabelecimentos concorrentes na captação dos hóspedes, fez surgir ao longo do tempo, muitos tipos de hotel, com características próprias em função da sua localização e do segmento do mercado ao qual estão voltados.

O extraordinário desenvolvimento do turismo e sua diversificação (lazer, negócios, congressos etc.), ocorridos nas últimas décadas paralelamente ao encurtamento das distâncias e ao barateamento das viagens proporcionados pela evolução dos transportes, vem criando a necessidade de novos tipos de hotel, dirigidos aos nichos de mercado que vão sendo criados ou aos preexistentes.

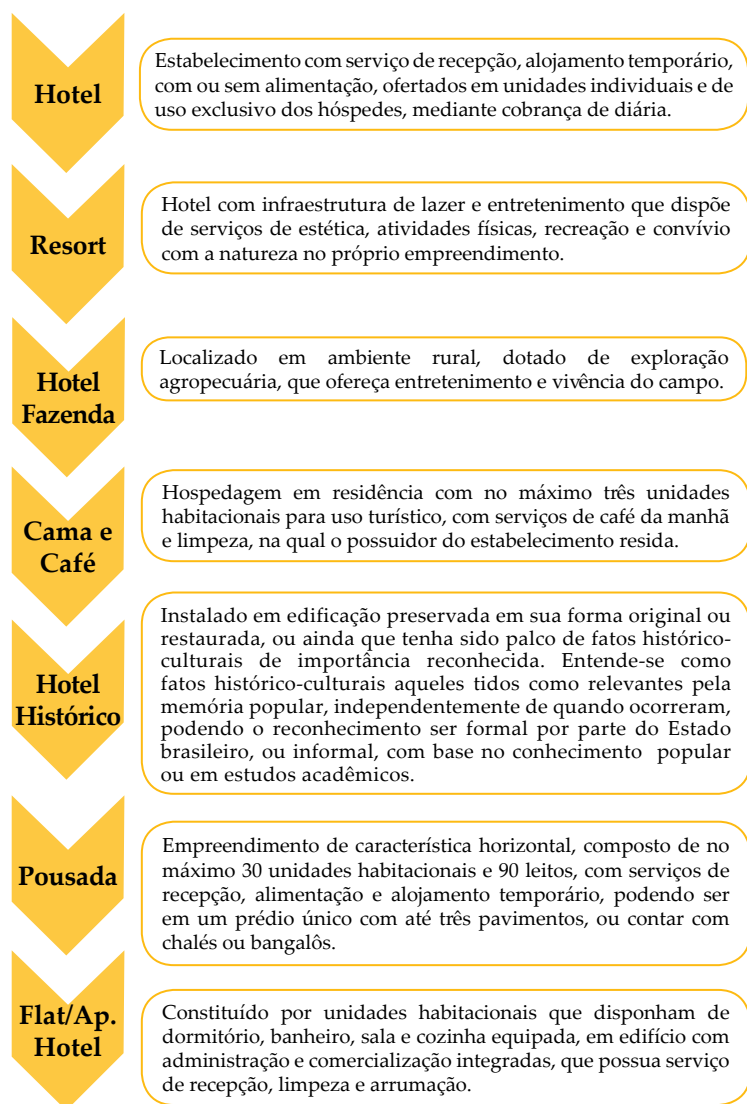
Com isso, novas cadeias hoteleiras têm surgido, e cadeias mais antigas passaram a oferecer novos produtos, visando ampliar, ou, pelo menos, manter sua participação no mercado.

Os hotéis podem ser classificados ou ainda, definidos da seguinte forma:

- Conforme o padrão e as características das suas instalações, ou seja, o grau de conforto, a qualidade dos serviços e os preços. A Embratur e a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) classificam os hotéis dessa maneira. Esse tipo de classificação pretende informar ao público os níveis de conforto, os preços e os serviços oferecidos; orientar investidores e empresários; constituir instrumento de política de incentivo às atividades turísticas etc.
- Conforme sua localização: hotéis de cidade, de praia, de montanha, de aeroporto etc.
- Conforme sua destinação: hotéis de turismo, negócios, lazer, cassino, convenções, econômicos etc.

Na figura a seguir são apresentados os meios de hospedagem segundo o Ministério do Turismo (MTur).

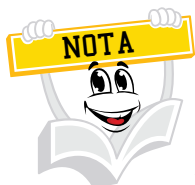
FIGURA 1 – OS MEIOS DE HOSPEDAGEM E AS CARACTERÍSTICAS QUE OS DISTINGUEM



FONTE: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

Além destes meios de hospedagem reconhecidos pelo Ministério do Turismo, podemos encontrar ainda:

- **HOSTEL OU ALBERGUE:** o hostel, ou em português, albergue, é um estabelecimento comercial que oferece estadia, na sua maioria, em quartos compartilhados. Por este motivo, o valor da diária se torna mais em conta, atraindo, principalmente, viajantes mais jovens, ou podemos dizer, da geração *millennials*.
- **CASAS DE ALUGUEL:** são imóveis comerciais ou residenciais, oferecidos como estadia, principalmente em períodos de alta temporada. Este modelo de hospedagem é a opção mais procurada por famílias e grupos de amigos que pretendem passar um período de férias em uma determinada cidade.
- **GUEST HOUSE:** nada mais é do que uma casa de família. Trata-se de um estabelecimento residencial, em que os proprietários alugam por um determinado período um quarto da casa ao hóspede. É um modelo de hospedagem muito comum para viajantes em programas de intercâmbio, tendo em vista que o hóspede convive com a família e a cultura local.
- **PENSÃO:** é um estabelecimento comercial que oferece moradia, em quartos compartilhados ou não, a moradores da região. Normalmente, este modelo de hospedagem é utilizado por estudantes, pessoas que ficaram desabrigadas, ou que chegaram recentemente à cidade e ainda não possuem uma boa estabilidade financeira para pagar o aluguel de uma casa.
- **MOTEL:** apesar de ser popularmente conhecido no Brasil como um estabelecimento comercial para encontros amorosos, o motel surgiu nos Estados Unidos como hotel de beira de estrada, com a finalidade de oferecer hospedagem a famílias que viajavam por conta própria. Apesar de, no Brasil, esta ideia chegar distorcida, este modelo continua sendo considerado um meio de hospedagem.
- **NAVIOS:** pode parecer inusitado abordar os navios como um tipo de hotel, mas sua função primordial de transportar passageiros e mercadorias sempre incluiu hospedagem dos passageiros e tripulantes durante os longos dias de duração das viagens marítimas. Hoje o aspecto hoteleiro nos modernos transatlânticos assume importância cada vez maior. O que vale destacar nos navios, no que diz respeito a instalações de hospedagem, é o tamanho reduzido dos apartamentos, ou camarotes e a localização da maioria deles na parte central, sem nenhuma abertura para o exterior. No entanto, não se pode negar que haja luxo e conforto nesses camarotes, proporcionados por um esmerado projeto de interiores e design do mobiliário.



Você sabia que num cruzeiro dos 1.500 tripulantes, aproximadamente 500 trabalham na área de alimentação? Sim, num cruzeiro de 7 dias com até 4 mil passageiros podem ser servidos mais de 24 mil refeições por dia. Neste mesmo cenário são contabilizados em média 25 mil ovos, 8 toneladas de farinha, 14 toneladas de carne, 18 toneladas de frutas frescas.

FONTE: <<https://turismo.ig.com.br/cruzeiros/2016-12-20/viagem-de-navio-numeros.html>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

A ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) estabeleceu ainda outra classificação em que os hotéis são divididos entre as categorias superluxo (6 estrelas), luxo (5 estrelas), superior (4 estrelas), turística (3 estrelas), econômica (2 estrelas) e simples (1 estrela).

Não há um tamanho ideal a ser recomendado aos hotéis. Eles se diferem comumente pela localização, característica dos serviços prestados e principalmente pela sua finalidade. Basicamente, neste cenário, os hotéis são constituídos pelas seguintes áreas básicas:

- Área de hospedagem – onde ficam localizados os apartamentos.
- Áreas públicas e sociais – *lobby*, salas de estar, sala de TV, sala de leitura, restaurantes, bares, salão de eventos etc.
- Áreas administrativas – recepção, gerência, setor de reservas, marketing, contabilidade, recursos humanos etc.
- Áreas de serviço – lavanderia (quando esta não é terceirizada), vestiário, manutenção (elétrica, hidráulica, marcenaria), depósito, refeitório dos colaboradores etc.
- Áreas de alimentos e bebidas – recebimento, pré-preparo, câmaras frigoríficas, almoxarifado de A&B, cozinha principal, cozinhas de apoio etc.
- Áreas de equipamentos – central de água, subestação, quadros de medição, grupo motor-gerador, casa de bombas de recalque, caldeiras etc.
- Áreas recreativas – quadras de esporte, campo de golfe, piscinas, parques, marinas, *playground*, brinquedoteca, cavalaria etc.

Cada uma dessas áreas contribui de maneira significativa para o desempenho do meio de hospedagem, embora variem os respectivos graus de importância, o desempenho de um hotel está associado quanto à participação nos investimentos, aos custos operacionais e às receitas que proporcionam.

Já os bares e restaurantes são elementos presentes em praticamente todos os meios de hospedagem, com exceção dos do tipo econômico, ou de padrão muito baixo. Embora os investimentos sejam grandes e nem sempre compensadores sob o ponto de vista da receita, bares e restaurantes são serviços importantes para

os hóspedes e essenciais para conferir ao estabelecimento hoteleiro padrão de qualidade.

Nos meios de hospedagem de maior dimensão (a exemplo dos grandes hotéis, resorts) é comum a existência de mais de um bar ou restaurante, tendo em vista principalmente a conveniência dos hóspedes, mas também a receita que eles podem proporcionar. Oferecendo aos hóspedes alternativas de cardápio, de ambientes e de tipos de serviços torna-se possível mantê-los mais tempo hospedados, frequentando seus bares e restaurantes em vez de estabelecimentos concorrentes.

No entanto, o número de bares e restaurantes, que não guarda necessariamente proporção com o número de apartamentos, este, deve ser decidido através de um cuidadoso estudo de viabilidade que leve em consideração, entre outros fatores, a localização do hotel, o mercado de clientes potenciais e a concorrência representada por bares e restaurantes da vizinhança.

Embora não haja regras que determinem o tamanho ideal de restaurantes de hotel, geralmente, para garantir um excelente padrão de qualidade dos serviços, recomenda-se um número aproximado de cem lugares. Quando por razões de organização do espaço físico não foi possível implantar mais de um restaurante, havendo, no entanto, condições de implantar um restaurante maior, recomenda-se dar a esse restaurante único flexibilidade para funcionar, com eficiência, nas diferentes situações que se apresentam ao longo do dia (café da manhã, almoço, chá da tarde, *happy hour*, jantar etc.). Setorizar esse restaurante, criando ambientes diferenciados, se possível com separações para grupos com número variável de pessoas, pode contribuir para a flexibilidade mencionada sem perda da qualidade da decoração conveniente para cada situação.

Além de estrategicamente localizados e corretamente dimensionados, os restaurantes devem ser cuidadosamente projetados quanto:

- Ao tratamento dos interiores, visando diferenciá-los e reforçar sua identidade, por exemplo, estabelecendo uma relação com os respectivos cardápios e suas procedências.
- Ao arranjo de mesas, que deve ter flexibilidade para atender aos grupos com número variado de pessoas, permitindo que a junção ou a separação de mesas possa ocorrer com facilidade, sem perturbar os usuários e sem diminuir a qualidade dos serviços.
- Ao correto dimensionamento dos espaços para mesas e circulação em função do padrão do hotel e do restaurante.
- Ao tipo de mobiliário, que deve ter design compatível com o tratamento dado aos interiores e características ergonômicas que proporcionem o devido conforto aos seus ocupantes.
- A iluminação, para complementar e valorizar a decoração pretendida.
- A acústica do ambiente, privilegiando as conversas, mas compatível com música ambiente ou ao vivo, conforme o caso.

FIGURA 2 – RESTAURANTE EPICURE – HOTEL LE BRISTOL – PARIS



FONTE: <<https://youmustgo.com.br/5-restaurantes-de-hoteis-em-paris/>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

Considerado um dos melhores, ou quiçá o melhor restaurante de Paris, o Epicure tem três estrelas Michelin e é comandado pelo famoso chef Eric Frechon. Sua cozinha mistura ingredientes inusitados, como o seu prato mais cobiçado, o macaroni com trufas negras. O salão é suntuoso e remete aos palácios da Belle Époque.

FIGURA 3 – RESTAURANTE LA BAUHINIA – HOTEL SHANGRILA – FRANÇA



FONTE: <<https://youmustgo.com.br/5-restaurantes-de-hoteis-em-paris/>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

O hotel Palácio é considerado um dos Monumentos Históricos da França e chama atenção pela sua grandiosidade. O La Bauhinia, restaurante de cozinha francesa contemporânea com toques do sudeste asiático tem ambiente elegante e características que remetem à Ásia. O hotel ainda conta com outros dois restaurantes, o francês L’Abeille, com duas estrelas Michelin, o Shang Palace, o único chinês estrelado na França.

FIGURA 4 – RESTAURANTE PRIMROSE DO HOTEL SAINT ANDREWS – GRAMADO/RS



FONTE: <<https://www.saintandrews.com.br/pt-br>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

O restaurante Primrose possui apenas cinco mesas e uma decoração que combina as cores marrom e pink. Cada detalhe do restaurante contribui para que o ambiente tenha um clima intimista e requintado. O cardápio exclusivo e personalizado é preparado a partir da reserva, em que cada hóspede é convidado a relatar, ao setor de reservas, suas preferências gastronômicas.

Ainda entre os serviços que agregam valor no ambiente hoteleiro estão os bares, considerados instalações que podem fazer diferença em um hotel, atraindo hóspedes e também clientes que não necessariamente estejam hospedados. Muitas vezes deixados de lado por hoteleiros por se tratar de uma instalação que não é indispensável, ele pode dar uma nova proposta ao hotel e até mesmo uma identidade dependendo do estilo ou tema escolhido.

Nem todos os hotéis têm a proposta de implantar um bar, uma vez que não é procurado por todos os tipos de clientes. Ao perfil econômico, por exemplo, não seria indicado um bar com bebidas e coquetéis mais refinados, pois o tipo de clientes que se hospedam, não procura este tipo de serviço. Neste caso, o mais indicado seria um bar simples que sirva apenas bebidas econômicas como: cerveja, vodka, caipirinha e bebidas não alcoólicas. Podem ser oferecidos ainda aperitivos e lanches para complementar as opções disponíveis, sempre acompanhando a proposta do estabelecimento.

Para um hotel de categoria superior, o bar pode vir a ser um diferencial ou até uma referência, além de um ambiente descontraído, finamente decorado ou com características que vão ao encontro da temática do hotel, a exemplo de um bar de piscina.

Os bares podem ser classificados de vários tipos: bar do *lobby*, piano bar, bar de piscina etc. Cada um apresenta requisitos especiais de decoração, e os projetos devem considerar as especificidades do ambiente. Pode-se fazer as seguintes observações:

- Os bares fechados costumam ser ambientes com ruídos, por causa das conversas em voz alta, das comemorações etc., sendo necessário cuidado especial no tratamento acústico tanto das superfícies internas (pisos, teto, paredes, estofados) quando das paredes e vedações voltadas para outros ambientes do hotel.
- Junto ao balcão, sugere-se que o piso da área de serviços deva estar em nível sempre mais baixo (cerca de 50 centímetros) que o nível do salão, para que os *barmen*, em pé, possam atender aos clientes sentados, preferencialmente em cadeiras ou poltronas de altura normal.

FIGURA 5 – BAR HOTEL SHARETON – KANSAS/EUA



FONTE: <<http://www.op1906.com/welcome>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

FIGURA 6 – BAR DE PISCINA – HOTEL MAUI – MARESIAS/SP



FONTE: <<http://www.mauimarecias.com.br/bar-na-piscina-2/>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

Além dos restaurantes e bares cuidadosamente planejados dentro da estrutura dos hotéis, os locais para eventos também possuem destaque neste cenário. É sem dúvida uma opção, já que o mercado de turismo de negócios, corporativo e de incentivos cresce anualmente.



DICAS De acordo com o Ministério do Turismo (MTur), o Brasil sediou, em 2016, uma média de 900 eventos – posicionando-o como uma das principais rotas internacionais. A expectativa é movimentar cerca de R\$ 193 milhões até 2025 – segundo o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur). Sendo que o gasto médio diário deste público é de R\$ 329,39 – ou seja, três vezes mais que o viajante de lazer. Além disso, para 2017 e 2018, a previsão é de um crescimento na área de eventos de pequena e curta duração promovidos por entidades de âmbito regional e nacional, visando agregar valor e fidelizar seus associados. O turismo de negócios e eventos é o terceiro principal motivo da vinda de turistas estrangeiros para o Brasil e é um apoio indispensável para a economia do setor. Todo esse boom de realização e promoção de eventos e negócios tem razão de ser: há inúmeros benefícios à indústria por trás desse ramo. Combate à sazonalidade, atração de novos públicos, aproximação com o trade turístico são alguns exemplos.

FONTE: <<http://www.abeoc.org.br/2017/02/a-vez-do-turismo-de-negocios-e-eventos/>>. Acesso em: Acesso em: 22 jul. 2018.

Os hotéis são espaços ideais para suportar as mais variadas demandas. Neles, é possível realizar desde pequenas palestras para poucas pessoas até treinamentos que podem levar de dois a três dias, com um público grande. Fazer um evento em um hotel permite que seus participantes possam trabalhar

e aproveitar momentos de lazer ao mesmo tempo, principalmente, nos eventos de mais dias, em que é preciso dormir no local. Esses eventos trazem diversos benefícios, como um *networking* mais amplo e a possibilidade do profissional compartilhar suas experiências, ampliando seus conhecimentos de forma geral. Outro ponto favorável é a possibilidade de fechar novos negócios, contribuindo, assim, com o fortalecimento do seu negócio.

Embora não haja qualquer parâmetro que relacione diretamente o número de apartamentos com as proporções das áreas de eventos, estas costumam ser menores em hotéis com pequeno número de apartamentos. Grandes centros de convenções, por sua vez, estão frequentemente associados a hotéis de maior porte. Hotéis maiores podem mais facilmente dar suporte a eventos que reúnem centenas ou milhares de pessoas e que demandam sistemas complexos de infraestrutura e equipamentos, além de serviços de variadas naturezas. Apenas grandes hotéis podem proporcionar os serviços de hospedagem e alimentação nas proporções exigidas nesses casos, principalmente quando situado em lugares isolados.

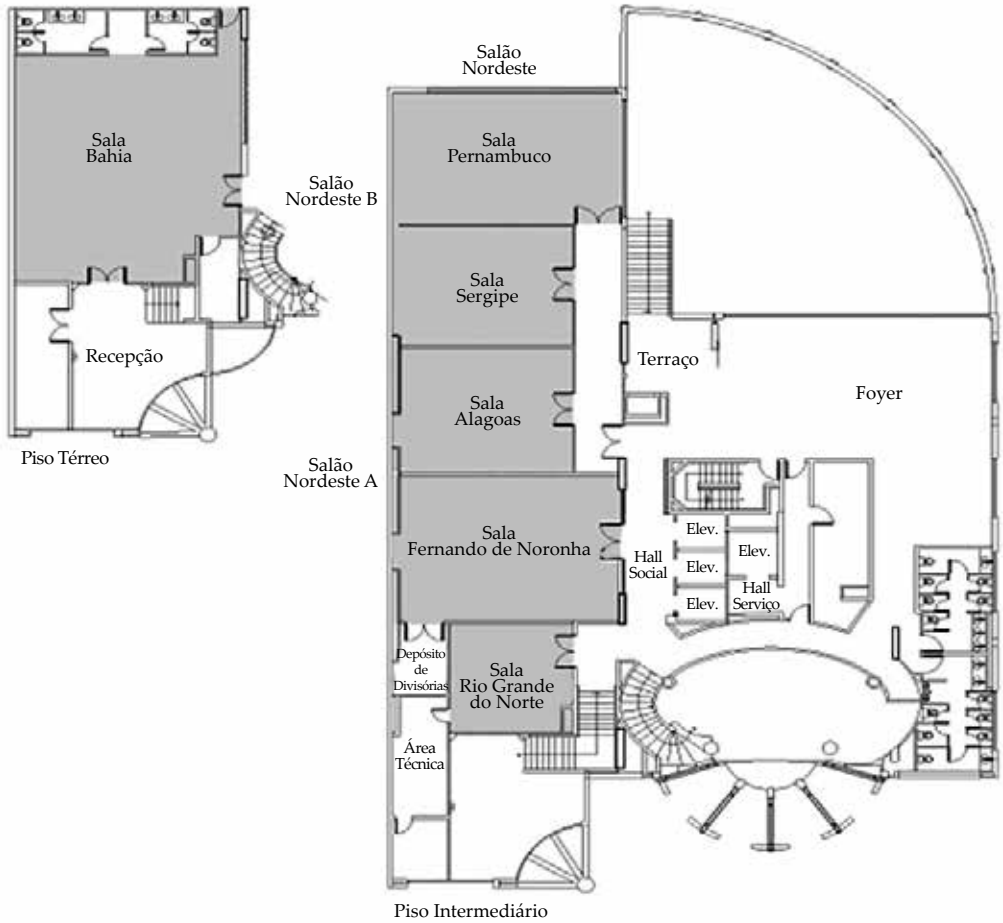
Compõem as áreas de eventos as salas e ou salões, o *foyer* – conhecidos como locais onde as pessoas podem se reunir antes ou nos intervalos do evento, e as instalações de apoio e serviços, constituídas por administração de eventos, chapelaria, sanitários, cabines de projeção e de tradução simultânea, cozinha ou copa de distribuição e depósito de móveis. Alguns centros de eventos maiores possuem, ainda, área especial para exposições e auditório, além do “salão de baile”, usualmente designado como *ballroom*.

As áreas de eventos devem estar localizadas no pavimento térreo ou logo abaixo ou acima, tendo em vista facilidades de acesso, principalmente para saída das pessoas em casos de emergência. Essas áreas devem ser acessíveis a partir do lobby e, quando possível, principalmente, nas áreas de eventos de maior porte, contato com acesso a partir da rua.

As salas e salões devem ser planejados e projetados tendo em vista a maior flexibilidade possível, de modo a poder formar ambientes de dimensões variáveis, capazes de comportar eventos de diferentes portes. Essa flexibilidade é importante e muito conveniente ao hotel, pois possibilita a adaptação às diferentes solicitações do mercado e facilita a ocupação das instalações de eventos por mais tempo. Assim, o *ballroom* – necessário apenas em grandes eventos e muitas vezes apenas nas solenidades de abertura e encerramento – deve, idealmente, resultar da incorporação de um conjunto de salas menores, adequadas a eventos pequenos e a trabalhos paralelos e complementares dos eventos maiores.

Divisórias especiais, disponíveis no mercado, são facilmente deslocáveis e recolhíveis, e proporcionam amplas possibilidades de junção e separação de ambientes. Essas divisórias possuem ainda as propriedades acústicas necessárias para garantir o isolamento de sons e ruídos entre as salas, e viabilizam a realização simultânea de eventos ou atividades diferentes.

FIGURA 7 – LAYOUT ESTRUTURA DE EVENTOS DO HOTEL ESTANPLAZA PAULISTA – SP



FONTE: <<http://www.estanplaza.com.br/hoteis/pt-br/estanplaza-paulista/>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

FIGURA 8 – LAYOUT DO SALÃO DE EVENTOS DO HOTEL ESTANPLAZA INTERNACIONAL – SP



FONTE: <<http://www.estanplaza.com.br/hoteis/pt-br/estanplaza-paulista/>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

Há outros aspectos a serem observados no projeto de salas e/ou salões para eventos:

- O tratamento acústico das salas deve atentar não apenas para evitar a transmissão de sons e ruídos entre salas, mas também ser adequado para os diferentes tipos de eventos, que demandam diferentes soluções de pisos, paredes e forros.
- O forro deve possibilitar ter tratamento acústico para garantir um isolamento de sons compatível com o isolamento proporcionado pelas divisórias e os outros elementos de cada sala ou salão.
- O forro deve possibilitar fácil manutenção das instalações nele contidas (iluminação, som, detecção de fumaça, condicionadores de ar, telas com comando elétrico, caixas acústicas de potência maior, trilhos para suporte das divisórias acústicas), assim como possibilitar a adição de outras instalações para eventos especiais.
- O sistema de som deve atender, com igual qualidade, de reuniões nas salas pequenas a banquetes e até espetáculos musicais, que podem ser realizados nas mesmas salas, só que agrupadas na configuração de *ballroom*.
- A iluminação deve combinar diferentes tipos de lâmpadas com o objetivo de se adequar aos diferentes tipos de eventos.
- O sistema de ar-condicionado deve dispor de controles que possibilitem o acionamento individual de cada sala.
- Devem ser previstas tomadas de força e de telefone ao longo das paredes ou no piso, junto às divisórias, de cada sala e salão, e também do *foyer*.
- As instalações elétricas e de comunicações deve considerar a possibilidade de equipamentos complementares de som em casos de espetáculos, assim como transmissões por televisão.
- Poderá ser conveniente prever acesso especial ao salão (separado do público) para autoridades ou artistas).
- Deverão ser consideradas as necessidades de instalações para tradução simultânea e projeções de diferentes tipos.

As instalações de serviços complementam as áreas de eventos, constituindo retaguarda indispensável à adequada operação delas. Devem se interligar com as demais áreas de serviço do hotel e localizar-se, em relação às salas e salões, em posição oposta à do *foyer* e à das áreas de circulação de público.

3 FUNÇÕES NA HOTELARIA

A maior característica do setor da hospitalidade é o papel desempenhado pelas pessoas, o contato direto e as interações entre a equipe de trabalho e os clientes.

O foco de uma empresa que investe na gestão de serviços é diferente daquele de uma organização tradicional. A gestão de serviços permite à

organização estruturar-se de forma a apoiar os colaboradores da linha de frente e a fornecer os recursos necessários para que atendam aos clientes de maneira eficiente.

Gestão é um termo genérico, sujeito a muitas interpretações e há diferentes formas de conceituá-lo e também de definir as atividades de um gestor, seja qual for sua área de atuação, contudo, pode-se dizer que a gestão só existe em uma organização estruturada e com papéis definidos; que se propõe a cumprir metas e objetivos, em que se busca alcançar e mensurar resultados por meio do trabalho de outras pessoas e quando utiliza-se sistemas e procedimentos, a fim de garantir um resultado mais assertivo.

A gestão eficiente é um dos mais importantes fatos para o sucesso ou fracasso de um negócio. Isso se aplica ao hotel, tanto quanto a qualquer outro setor, especialmente porque os gerentes precisam encontrar o ponto de equilíbrio entre conhecimento administrativo e técnico e as habilidades adquiridas por meio da instrução e da experiência (MULLINS, 2004, p. 83).

Cada hotel, independentemente do tamanho, conta com um líder que toma as últimas decisões, dia a dia, sobre como a empresa irá operar. Desde uma megaestrutura até um hotel com serviço supereconômico, esse indivíduo é fundamental para a imagem do hotel na comunidade, sua reputação quanto aos serviços prestados aos hóspedes e, ainda na gestão financeira do negócio.

Dependendo do porte do hotel as denominações do gestor geral podem ser diferentes, usualmente identificadas como: diretor, gerente-geral, gerente, supervisor etc. A figura deste líder tem fundamental importância, como já citado anteriormente.

A ele são atribuídas algumas habilidades básicas, tais como:

- Habilidade conceitual – capacidade de coletar, interpretar e usar as informações de maneira lógica, por exemplo, quando um “gerente” tem conhecimento da abertura de um hotel concorrente próximo ao seu e toma decisões de marketing de acordo com o fato, coloca essa habilidade em prática.
- Habilidade interpessoal – capacidade de entender as pessoas, incluindo hóspedes, funcionários e fornecedores, e interagir bem com elas.
- Habilidade administrativa – capacidade de organizar e voltar seus esforços para a demanda do hotel. Exemplo disso é a habilidade de desenvolver as políticas e os procedimentos operacionais necessários para garantir a segurança do hóspede em seu hotel.
- Habilidade técnica – capacidade de lidar com os aspectos específicos da gestão hoteleira, como a projeção da demanda de apartamentos pelos hóspedes, o estabelecimento das tarifas e a efetivação da entrada do hóspede, na ausência do recepcionista.

Assim como os gerentes de outras organizações, os gerentes de hotéis tiveram que rever procedimentos em relação a seus funcionários. O quadro a seguir mostra mudanças aplicáveis à gestão de recursos humanos em um hotel.

QUADRO 2 – EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM HOTELARIA

Abordagem / ponto de vista	
Tradicional	Contemporânea
Unidade de trabalho voltada para o gerente.	Unidade de trabalho voltada para a equipe.
O gerente é o líder.	O gerente é o motivador.
Ênfase em habilidades técnicas.	Ênfase na facilitação das habilidades do funcionário.
O gerente busca estabilidade.	O gerente encoraja as mudanças.
O gerente comunica seus pontos de vista persuadindo seus funcionários.	O gerente ouve.
O gerente é diretamente responsável pelos resultados.	O gerente divide a responsabilidade pelos resultados.
O estilo resolve os problemas pessoalmente.	Adota-se a solução dos problemas em equipe.
Utilizam-se medo e pressão para motivar os funcionários.	O orgulho, o reconhecimento e o crescimento são utilizados para motivar os funcionários.
O estilo decisório é autocrático.	Estilo decisório participativo.
“Rituais” burocráticos.	Rotina flexível.
Hierarquia de controle.	Capacitação.
Poder.	Consenso.
Estratégias de recursos humanos de curto prazo.	Estratégias de recursos humanos de longo prazo.

FONTE: Hayes (2005, p. 51)

A perspectiva de carreira de um gerente está atrelada ao atendimento das crescentes necessidades de um mercado hoteleiro cada vez mais sofisticado e competitivo, que demanda constante aprimoramento das competências profissionais.

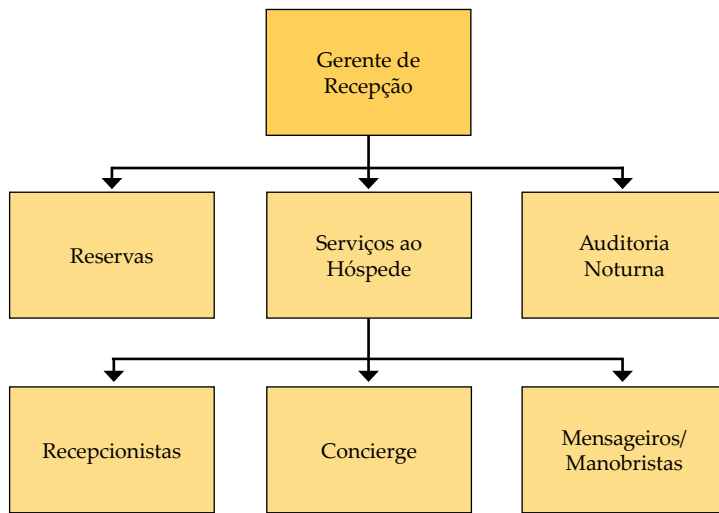
Redes internacionais quanto as redes brasileiras, passando pela hotelaria independente, requerem profissionais mais completos, com habilidades mais abrangentes, ou seja, gestores que ao mesmo tempo sejam líderes.

Na prática, porém, a profissão requer ainda mais. No fogo cruzado entre clientes exigentes, multiplicidade de fornecedores, motivação de funcionários, mercado competitivo e geração dos resultados aguardados pelos investidores e requeridos pela administração, busca-se um profissional gabaritado com uma tarefa bastante complexa nas mãos. Visão holística e analítica são necessárias para administrar o mercado, a concorrência, as tendências e as oportunidades.

A recepção é considerada a porta de entrada do hotel. O setor é responsável pelo processo de reservas, em atender às demandas dos hóspedes, em manter atualizados os valores das diárias, em operacionalizar o ciclo de receita do hotel, desde faturamento das despesas; transações em dinheiro ou cartão e pela tecnologia de gestão dos apartamentos incluindo a auditoria noturna e o monitoramento dos canais de reservas.

A quantidade de apartamentos ou ainda, o tamanho da estrutura de lazer e eventos irão influenciar na quantidade de colaboradores do hotel. Os organogramas apresentados a seguir referem-se basicamente à estrutura de um hotel econômico.

FIGURA 9 – ORGANOGrama SETOR DE RECEPÇÃO



FONTE: A autora (2018)

O setor de gestão dos serviços ao hóspede – é responsável por prestar uma variedade de serviços aos hóspedes, desde a saudação de boas-vindas que o hóspede recebe no *check-in* até os serviços relativos à sua estadia. Alguns destes serviços são: transporte ao aeroporto; estacionamento de veículos; carregamento de bagagens; indicações de atrações do local; reservas para o restaurante; anotações de recados para os hóspedes; administração dos cofres; programação das chamadas de despertar; direcionamento para as áreas do hotel; administração dos conflitos e das preocupações dos hóspedes etc.



Terminologia Hoteleira na prática:

Concierge: colaborador responsável pelo fornecimento de informações detalhadas aos hóspedes a respeito das atrações locais e das opções de alimentação servidas no hotel, assim como pelo atendimento às necessidades desses hóspedes.

Mensageiro/manobrista: colaborador responsável pela prestação de serviços ao hóspede, incluindo manipulação da bagagem, estacionamento, o transporte ao aeroporto e os serviços pessoais.

FONTE: Hayes, David K. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 137.

O setor de reservas (função também atrelada aos recepcionistas) é responsável pelo processo de comercialização dos apartamentos que podem ser reservas individuais ou para grupos. Já o método de reserva pode ser por meio do contato direto do hóspede com o hotel, pelo intermédio de agências ou operadoras de viagens que dispõe do Sistema Global de Distribuição (GDS), utilizado para conectar profissionais de turismo do mundo todo que reservam apartamentos em hotéis e os oferecem para venda e ainda por meio de sites de busca que dispõe de tarifas para hospedagem.



Termos utilizados na hotelaria

Check-in: hóspede que fez sua reserva antecipada e na chegada ao hotel faz seu registro de entrada.

Check-out: é quando a recepção efetua o registro de saída do hóspede do hotel, ao final de sua estada.

Walk-in: hóspede que não faz reserva e chega no hotel à procura de apartamento disponível.

Wake-up calls: serviço de despertar. Um colaborador do hotel liga para o hóspede no horário combinado.

FONTE: A autora

FIGURA 10 – SITE DE BUSCA BOOKING.COM



FONTE: <www.booking.com/Hoteis>. Acesso em: 22 jul. 2018.

FIGURA 11 – SITE DE BUSCA TRIVAGO.COM.BR



FONTE: <www.trivago.com.br/Hotel/Comparar-preços>. Acesso em: 22 jul. 2018.

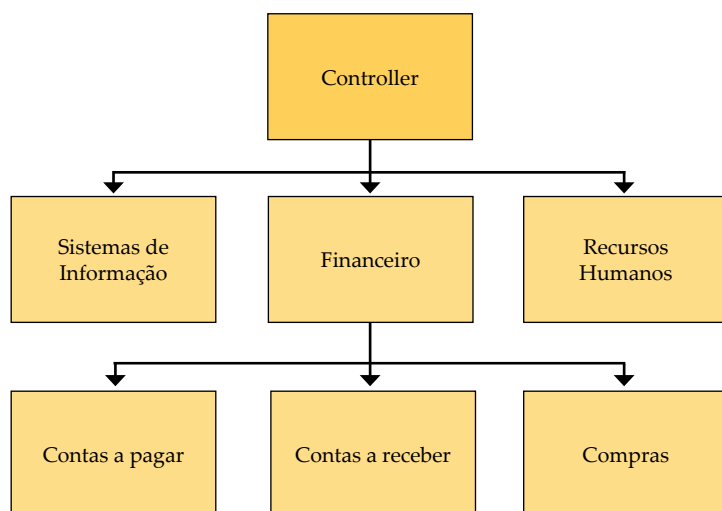


Os principais sistemas GDS atualmente são: Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan e Dhisco (anteriormente conhecido como Pegasus).

FONTE: <https://www.verticalbooking.com/br/perguntas_frequentes_sobre_gds.htm?hfm=0>. Acesso em: 22 jul. 2018.

A função de auditor noturno é também de extrema importância, afinal o hotel funciona 7 dias por semana, 24 horas por dia, e é preciso num dado momento do dia que as informações sejam contabilizadas. Em muitos hotéis, o auditor noturno fecha a auditoria entre 1 e 4 horas. Antes de finalizar todos os processos, é necessário conferir o lançamento das diárias nos respectivos apartamentos, assim como as demais despesas comandadas, ajustar o caixa da recepção, cadastrar todas as FNRH (Ficha Nacional de Registro de Hóspedes) além de produzir, duplicar e distribuir todos os relatórios exigidos pela gerência.

FIGURA 12 – ORGANOGRAMA DO SETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO



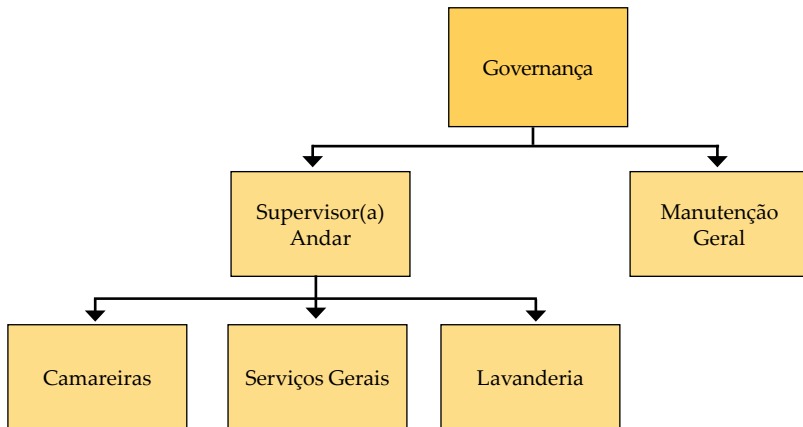
FONTE: A autora

O *controller* ou ainda, o setor administrativo e financeiro é responsável por executar atividades de registro, pela classificação e pelo resumo das transações comerciais do hotel. Todos os relatórios financeiros devem ser analisados diariamente, assim como a elaboração do fluxo de caixa diário e mensal, contemplando as contas a receber e as contas a serem pagas.

É importante ainda que o setor de compras tenha um controle real do estoque de todos os produtos e insumos necessários para a gestão diária do hotel, com planilhas atualizadas de fornecedores, média de preços dos concorrentes e uma boa relação com o mercado, garantindo assim crédito e boas negociações frente aos fornecedores.

Já o setor de recursos humanos é responsável pela contratação dos colaboradores para todos os setores do hotel. O padrão dos funcionários que nele atuam se caracteriza por fatores como mobilidade, trabalho sazonal, expediente parcial, alta proporção de empregados sem maior qualificação e ainda alta rotatividade no emprego. E exatamente por isso que se torna importante atrair e reter aqueles colaboradores que demonstram boa habilidade e atitudes corretas no atendimento satisfatório às demandas dos clientes. A gestão efetiva dos recursos humanos, portanto, é absolutamente imprescindível

FIGURA 13 – ORGANOGRAMA DO SETOR GOVERNANÇA



FONTE: A autora

O Departamento de Governança é responsável pela limpeza do hotel. Por se tratar de uma realidade concreta, os hóspedes e os visitantes do hotel constataam os resultados dos serviços de limpeza imediatamente. A quantidade de áreas que precisam ser mantidas limpas em um hotel é normalmente tão grande que, quase sempre, o departamento de governança é o maior em termos do número de funcionários.

Além da limpeza geral dos apartamentos, o setor é responsável por limpar e manter organizados os seguintes espaços: salas de espera, áreas da recepção, banheiros da recepção, escritórios da gerência e áreas administrativas, áreas sociais, academia, áreas de piscina, espaço de descanso, refeitório e vestiário dos funcionários, elevadores, corredores, vãos das escadas.

As áreas de uso comum do hotel, conforme citado acima normalmente são atribuídas aos colaboradores que desempenham a função de serviços gerais. As camareiras são responsáveis pela limpeza dos apartamentos e corredores.

A lavanderia no caso de hotéis econômicos ou com até 300 apartamentos é normalmente terceirizada, já que o grande volume de enxovais de cama e mesa pode ultrapassar 500 kg por ano. Se levarmos em conta o tempo, o equipamento e o conhecimento necessário para lavar, secar e dobrar adequadamente a grande quantidade de enxovais de cama e mesa e enxovais de banho de um hotel, bem como os uniformes e outros tipos de roupa, não surpreende que a lavanderia represente um dos maiores custos do hotel.



Terminologia hoteleira na prática:

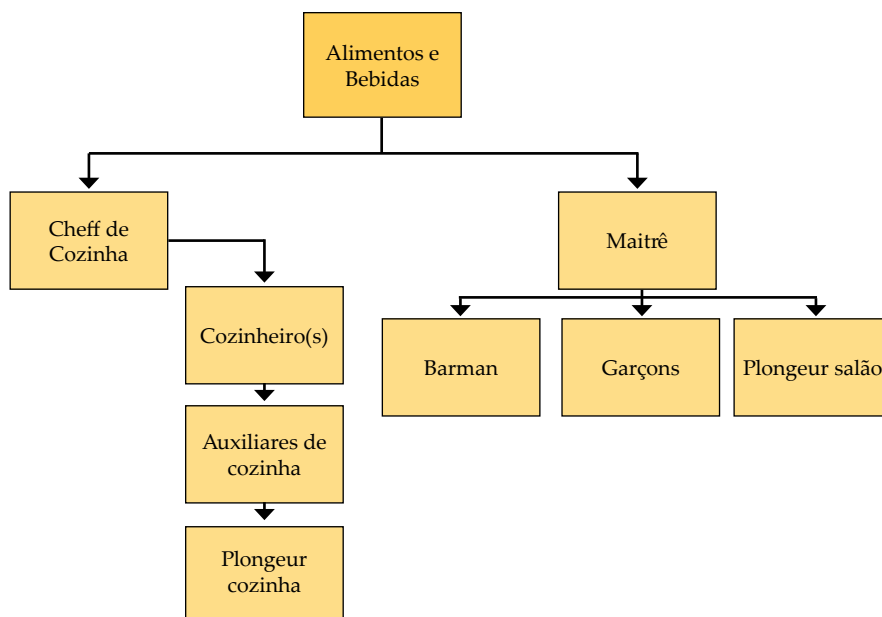
Enxovais de cama e mesa: termo genérico usado para lençóis e fronhas, roupas de mesa e guardanapos lavados e secos na lavanderia.

Enxovais de banho: termo genérico usado para toalhas de banho, de mão e de rosto lavados e passados na lavanderia.

FONTE: HAYES, David K. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 180.

No setor de manutenção que envolve todo o hotel, é verificado o estado físico de equipamentos e instalações, tais como a subestação de energia, o banco de capacitores, os quadros de distribuição e de comando, os motores elétricos e os sistemas de refrigeração e aquecimento, além de uma manutenção diária nos apartamentos; em virtude do grande volume de entrada e saída de hóspedes, é comum a manutenção em chuveiros, lâmpadas, ar-condicionado, substituição de controles de TV etc.

FIGURA 14 – ORGANOGRAMA SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS



FONTE: A autora (2018)

O setor de A&B de um hotel é complexo por vários motivos, principalmente por sua variedade de produtos e serviços. Um restaurante tradicional em geral oferece um tipo de cozinha e atende a um ou dois períodos de refeição por dia (isto é, almoço e jantar). Em uma grande parcela de hotéis é servido café da manhã, almoço, café da tarde (a exemplo dos hotéis de campo e de lazer) jantar, petiscos (no caso de ambiente para *happy hour*) e ainda o serviço de *room-service*. Já nos hotéis econômicos é normalmente servido café da manhã e jantar, este último, com serviço à la carte.

Não necessariamente um hotel de categoria econômico possui um *chefe* de cozinha, mas um cozinheiro e auxiliares que planejam, organizam e executam todo o serviço de café da manhã e o serviço de jantar quando este é oferecido pelo hotel. Na existência de um bar, o serviço do *Maitre* nem sempre é necessário, é comum o empreendimento possuir apenas os garçons.



Terminologia hoteleira na prática:

Happy hour: é o nome dado à comemoração informal, feita geralmente por colegas de estudo e trabalho, após a execução de alguma tarefa ou ao fim de um expediente. Em geral, os pontos de encontro são bares e restaurantes, sendo comum o consumo de petiscos e bebidas alcoólicas

Room-Service: *Room Service* ou Serviço de Quartos pode ser considerado o serviço que permite aos hóspedes de um hotel realizar diferentes tipos de pedidos cuja a entrega e consumo se destina a ser feita no apartamento. Os horários de *Room Service* variam de hotel para hotel, podendo estar disponível apenas durante um período limitado ou por 24 horas sob 24 horas.

FONTE: Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

O setor comercial de um hotel, usualmente denominado como departamento de Marketing e Vendas é sem dúvida importantíssimo, afinal, poucos hotéis operam em um ambiente não competitivo. É comum que um hóspede escolha um hotel depois de avaliar várias alternativas.

As operações neste setor influem em todo o hotel. Embora a recepção seja uma das principais equipes de vendas de apartamentos para hóspedes transitórios, o setor de marketing e vendas também contribui com esse indicador, além de, prospectar novos clientes e atuar diretamente na comercialização de grupos.

Outra relevante ação do departamento de marketing e vendas é a participação percebida e efetiva do hotel em sua comunidade de negócios. Várias são as oportunidades de influenciar a comunidade, e isso gera sempre duas

oportunidades de venda. A primeira é informar a comunidade sobre o hotel e os serviços que oferece. E a segunda é a participação efetiva em conselhos, sindicatos de classe, câmara de comércio, COMTUR, *Convention and Visitors Bureau*, entre outras, afim de promover *networking*.

Sua relação com o mercado também vai ao encontro de parcerias como Agências e Operadoras de Viagens, Empresas de Transporte Turístico ou particulares, principais pontos turísticos, principais restaurantes, bares e opções de lazer em geral, a fim de, oferecer ao turista os melhores serviços disponíveis da cidade e região.

O marketing hoteleiro na prática

O Marketing pode ser definido como o esforço realizado no sentido de conquistar, manter e encantar o cliente, que é o início, meio e fim das ações comerciais de toda empresa. Por isso o marketing é uma ferramenta indispensável para quem sobrevive, comercialmente falando, às custas do cliente. No caso do negócio hoteleiro, este trabalho se dá justamente em cima da pessoa. A pessoa, ou hóspede, é o “produto” final do negócio. Portanto, o objetivo final do negócio hoteleiro é a satisfação pessoal das pessoas. A hotelaria não cria produtos artesanais, físicos ou mecânicos. A hotelaria vende “serviços”. Estes serviços se resumem na satisfação pessoal dos indivíduos.

O marketing não acaba com a venda dos serviços. Na pós-venda as atividades de marketing são essenciais para a avaliação das necessidades dos clientes para saber se foram plenamente atendidas e se causaram satisfação. Na hotelaria é necessário observar três momentos importantes do marketing. O primeiro é a conquista, quando o departamento de Reservas fecha o negócio da estadia. O segundo é todo processo oferecido ao hóspede enquanto permanece na casa. O terceiro é o resultado final, é a satisfação, resultado que fará com que ele volte novamente e ainda faça propaganda do hotel. Mas, destes três momentos, o mais importante em termos de marketing é o que se dá durante a estadia, quando o hóspede está diretamente em contato com as pessoas e com as instalações físicas e com as pessoas, os funcionários. O marketing na prática, em hotelaria, resume-se em bem servir o hóspede em todos os momentos enquanto ele estiver usufruindo de todo sistema hoteleiro. Se você for uma empresa, pense mais em servir do que em vender, e acabará vendendo mais. E, se possível, identifique quem são seus clientes potenciais mesmo antes de eles saberem que são clientes potenciais.

FONTE: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n202768.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2018.



Terminologia hoteleira na prática

Câmara de comércio: é uma organização formada por empreendedores ou proprietários de pequenas, médias e grandes empresas com o objetivo de aumentar a produtividade, os funcionários e a competitividade de seus negócios.

Convention ad Visitors Bureau – é uma organização de instituições que promovem o turismo e a receptividade de uma cidade ou localidade para convenções e visitação de eventos e atrações diversas. São estruturas independentes, não governamentais, apartidárias, sem fins lucrativos, com a missão de promover o desenvolvimento econômico e social do destino que representa, através do incentivo e fomento da indústria do turismo.

Networking - é uma palavra em inglês que indica a capacidade de estabelecer uma rede de contatos ou uma conexão com algo ou com alguém.

FONTE: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

LEITURA COMPLEMENTAR

A EVOLUÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO HOTELEIRA

Gustavo Syllos

Da Grécia ao Airbnb: A Evolução da Hotelaria no Mundo

Acredito que todos que trabalham no Turismo já tenham ouvido falar sobre a origem dos hotéis na Grécia e na Roma antiga e que surgiram para abrigar frequentadores das termas e os participantes das primeiras versões de Jogos Olímpicos. Com a necessidade de viajar – seja para competir, fazer comércio ou mesmo para conquistar territórios – a demanda natural por um lugar para dormir e comer foi a faísca para o surgimento desse negócio (ainda que na época o pagamento fosse feito na base do escambo, pelo qual uma noite no estabelecimento podia ser concedida em troca de sal ou outro bem da época). Por toda a Europa eram registrados os “inns”, que basicamente eram quartos com uma cozinha e área de refeição comuns. A Revolução Industrial trouxe os meios mais “sofisticados”, já usando o nome de hotel, para receber comerciantes e construtores de máquinas. Desde então muita coisa mudou. Houve o surgimento das redes hoteleiras com seus padrões de construção e serviço, o “uso compartilhado” dos hostels ou mesmo o Airbnb, que apesar de não se vender como hotel, se intitula como a maior rede hoteleira do planeta. Deixando a polêmica de lado, será que a forma de divulgar e vender hotel evoluiu tanto? Na pesquisa para escrever esse artigo consegui algumas referências em livros e sites, mas praticamente tudo o que se refere à distribuição/venda de hotel teve o mesmo desenvolvimento que outros serviços como o aéreo e a locação: à medida em que a tecnologia das comunicações trouxe inovações, novos *players* intermediários e novas formas de apresentar os hotéis surgiram. Eu incluo até a evolução dos meios de pagamento como consequências da evolução da comunicação.

Mas se os meios de hospedagem pouco mudaram desde o princípio, o que aconteceu com a distribuição? Antes da era do telégrafo e telefone, o sistema de referência “boca a boca” era a única forma de divulgação de um meio de hospedagem. Se não considerarmos os hotéis de luxo que ficavam nos grandes centros, os demais hotéis que serviam para receber os viajantes, a maioria negociantes, eram indicados pelos moradores locais que provavelmente eram os únicos a conhecer esses estabelecimentos. As vendas eram feitas no “balcão” – normalmente com pré-pagamento, mas a divulgação podia ser feita por folders ou pôsteres deixados nas estações ferroviárias, portos ou bares próximos, além de revistas e almanaques. É importante pontuar que muitos hotéis até hoje gastam uma parcela significativa de suas verbas nestes modernos canais de comunicação. Os primeiros canais de vendas indiretos que surgiram foram as agências de viagens e a primeira registrada foi a Thomas Cook, em 1841. Sem dúvida, foi um grande passo para a distribuição dos fornecedores da época: navios, trens e hotéis! Essas

primeiras agências começaram organizando grupos de exploradores (algumas excursões vendidas hoje também são uma aventura.) mas a abertura de lojas de rua expandiu ainda mais o acesso para aqueles que podiam pagar por uma viagem que levaria alguns meses, como entre a Europa e as Américas, por exemplo. Já depois da invenção do telefone, esse aparece como primeiro meio de vendas/reservas para os hotéis até o uso mais popular em meados dos anos 1960.

Para ter uma ideia mais clara de como era feita a distribuição hoteleira aqui no Brasil (lembrando que não há material de consulta abundante sobre o tema) fui direto à fonte e consultei duas referências de respeito em nosso setor: o presidente do Fohb, Manuel Gama, e o presidente e fundador da rede Bourbon, Alceu Vezozzo. Sobre a distribuição nos anos 1970, Manuel Gama relata que o contato pessoal era a chave para conseguir vender nas agências – principal canal para os hotéis de capitais: “Pelo que me lembro, operávamos com várias operadoras de Turismo e isso é um fato, mas já se delineava agências de viagens e operadoras com foco no corporativo. A comercialização corporativa era feita diretamente entre os hotéis e suas áreas comerciais. Nessa área não tínhamos intermediários, a não ser as agências de viagens, que recebiam uma comissão de 10%, com pouco movimento corporativo, mas bastante de lazer. Não tínhamos internet nem computadores, nos anos 1970 as reservas eram feitas via telex e telefone, depois veio o fax. Porém, tínhamos regras e procedimentos muito claros e seguros, com uma grade tarifária mais enxuta, mas com ampla capacidade de negociação com o cliente diretamente. Na época, a qualidade de contato com o cliente era o que prevalecia”. Já Alceu Vezozzo relata que o principal meio de reservas era o telefone nos anos 70 e que o mercado de lazer era fundamentalmente distribuído pelas operadoras e agências de viagens regionais. Ele lembra também que os receptivos internacionais já trabalhavam com “os famosos catálogos de destinos com produtos. As reservas vinham por telefone ou telex. Nada mudou muito entre os anos 1980 e 1990, a não ser o meio de se comunicar”.

COMO A COISA FUNCIONA HOJE? Após os gênios do Vale do Silício descobrirem que a comunicação via internet poderia virar uma transação comercial, o negócio de “vender” nunca mais foi o mesmo. Se os hotéis já tinham que se sujeitar a distribuir via as agências e operadoras tradicionais, que após o fim das comissões aéreas se voltaram para eles, com o aparecimento das OTAs e OTOs, sites de busca e metabuscadores, a coisa complicou ainda mais. Hoje um hotel precisa ter um sistema de controle de reservas (PMS), um sistema de distribuição de reservas (CRS), um gestor de canais (ou *channel manager*), além disso abastecer as intranets de várias operadoras que ainda não estão conectadas a nenhum sistema automático de distribuição. Também é necessário manter o conteúdo dos sites e mídias sociais atualizados e alinhados para que o *storytelling* seduza o cliente/hóspede/internauta, cada vez menos fiel a marcas tradicionais. O surgimento das mídias sociais, sites de compartilhamento de opiniões e reservas veio para facilitar a vida do internauta em um ambiente com cada vez mais ofertas e para complicar a vida dos hotéis, que precisam ter um batalhão de gente se quiserem ocupar seu espaço no mundo virtual e conseguir manter algum posicionamento.

Em média, um hotel de cidade alimenta cerca de cinco sistemas (com linguagens e formatos diferentes) quando precisa atualizar suas tarifas e disponibilidade. O que piora ainda mais a situação é que em um espaço de apenas três anos o que eram ferramentas on-line de inspiração, busca, comparação de preços, reserva e compartilhamento de opiniões agora basicamente fazem a mesma coisa!

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CANAIS: Um dos maiores desafios para o hoteleiro moderno é conseguir equilibrar o volume e custo de cada canal para aumentar sua rentabilidade. Se você imaginar uma distribuição equilibrada (em outras palavras, uma distribuição que trabalha com paridade de preço através dos diferentes canais) vai entender que o custo do canal normalmente está ligado ao volume que consegue trazer. Quanto maior o volume, maior o custo do canal.

Para ficar fácil a conversa, se uma diária de hotel sai para o cliente final por R\$100 (imaginando que os canais respeitam a paridade, claro), o que “sobra” para hotel após pagar o custo de distribuição varia de acordo com a produção de cada canal. É natural que uma operadora ou consolidadora que gasta milhares (quando não milhões) em propaganda, promoções e financiamento para agências de viagens cobre mais que os 10% padrão de uma agência – que normalmente não faz anúncios e se restringe ao universo de seus clientes tradicionais. Por outro lado, uma OTA que tem uma abrangência muito maior, mas no mundo on-line apenas, também gasta milhões, mas comprando palavras-chave e links patrocinados no Google. É uma questão de abrangência e custo de promoção.

AS ARMADILHAS E OS CUIDADOS PELO CAMINHO - Nada dura para sempre – a não ser a necessidade do ser humano viajar e ter um lugar para passar a noite. Contudo, as formas de distribuição estão em constante mudança. O pecado capital de muitos hotéis foi durante muito tempo a “preguiça”: por que ter uma equipe eficiente se eu posso deixar meu inventário para uma operadora vender? Deixar que o canal seja o responsável por desenvolver a tecnologia e o know-how acaba por deixar que ele defina os preços no mercado e pode ser fatal para essa indústria. Contudo, muitas empresas passaram a vender “soluções de distribuição direta”, como motores de reserva no site ou nas mídias sociais, com a promessa de desintermediar as vendas, mas acabam cobrando um percentual sobre aquela venda. Em muitos casos trata-se de cobrança por intermediação e não cobrança por uma solução tecnológica. Não existe uma solução ou receita de bolo que funcione para todos os hotéis. Consultorias e empresas de tecnologia podem ajudar, mas apenas gente dentro de casa é que pode avaliar melhor o que atende às necessidades do seu hotel. Investir na contratação de especialistas de venda on-line, de *management/gestão* de canais e compartilhar com eles os resultados de crescimento do hotel pode sair mais barato que continuar a pagar – cada vez mais – por comissões. Em contrapartida, agências de viagens focadas em nichos são cada vez mais valorizadas para hotéis que precisam atrair e reter clientes com perfis diferentes. Não existe nenhum documento encontrado que determine o valor específico de comissão ou que há apenas uma forma de remuneração ou incentivo de canal. A indústria hoteleira pode e precisa evoluir na busca por

novas soluções dentro e fora de casa, entendendo que os canais de distribuição não existiriam se não houvesse uma enorme oferta de quartos de hotel. Quem controlar bem seu inventário, preço e canais de distribuição tem mais chance de conseguir dar o retorno para os acionistas do hotel. Por isso, mais do que nunca, é preciso profissionalizar as equipes – de vendas, RM, marketing e TI, e adotar estratégias de distribuição que reconheçam e incentivem os canais de venda que realmente geram valor.

FONTE: <https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/distribuicao/2016/11/distribuicao-no-turismo-esta-cada-vez-mais-complexa-veja_142028.html>. Acesso em: 22 jul. 2018.



RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você aprendeu que:

- A história da hotelaria e a sua transformação ao longo dos anos.
- A relação da hospitalidade com a hotelaria e a eficiência da gestão de serviços.
- A classificação hoteleira e sua influência no terceiro setor (prestação de serviços).
- Os principais serviços que agregam valor no ambiente hoteleiro.
- As funções e os setores que se destacam em hotéis com estrutura econômica.



- 1 Sabemos que a gestão de serviços adota uma política direcionada à prestação de serviços, estabelecendo assim relações mais sólidas. Neste contexto assinale a alternativa correta:
 - () As relações na gestão de serviços de curto prazo promovem fidelização do cliente.
 - () A gestão de serviços permite a organização apoiar os colaboradores e a fornecer recursos que atendam os clientes de maneira eficiente.
 - () A organização dentro do modelo de gestão de serviços só sobreviverá se cumprir suas metas e objetivos.

- 2 Uma ferramenta de comunicação entre o setor hoteleiro e os turistas, com o objetivo de orientá-los em suas escolhas de maneira clara e objetiva e feita pela classificação de meios de hospedagem, largamente utilizada por países líderes no turismo. Quais são os tipos de hotéis classificados conforme a sua destinação?

GESTÃO DE SERVIÇOS NA HOTELARIA

1 INTRODUÇÃO

Um hotel é muito mais que um edifício com apartamentos para hóspedes. Os hotéis atualmente têm se destacado em relação a seus concorrentes pela ênfase na prestação de serviços aos hóspedes. Embora a marca adotada pelo hotel seja importante, não constitui fator determinante para seu sucesso. Em geral, os motivos que levam as pessoas a se hospedar novamente em um bom hotel são os mesmos que levam a retornar a bons restaurantes: serviços personalizados, produtos de boa qualidade e preços justos. Os hóspedes de hoje desejam esse tipo de atendimento e estão dispostos a pagar por ele.

Quando os gestores priorizam as necessidades dos hóspedes, os hotéis são bem-sucedidos; quando, entretanto, decidem colocar o hotel em primeiro lugar, visando maximizar receita, minimizar custos, fazer “o que for mais fácil” ou aquilo que sempre foi feito, invariavelmente o atendimento aos hóspedes sofre, e o mesmo se dá, a longo prazo, com a saúde financeira do hotel.

2 ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS E O PERFIL DO CLIENTE

As operações de hotéis combinam um elemento produtivo e outro de serviços. Assim, embora alguns deles não sejam organizações voltadas exclusivamente aos serviços, apresentam muitas características básicas comuns a empresas que atuam nesta área.

Pode-se considerar que o setor de serviços apresenta seis características básicas e uma vez alinhadas aos segmentos da indústria hoteleira fazem a diferença na prestação dos serviços:

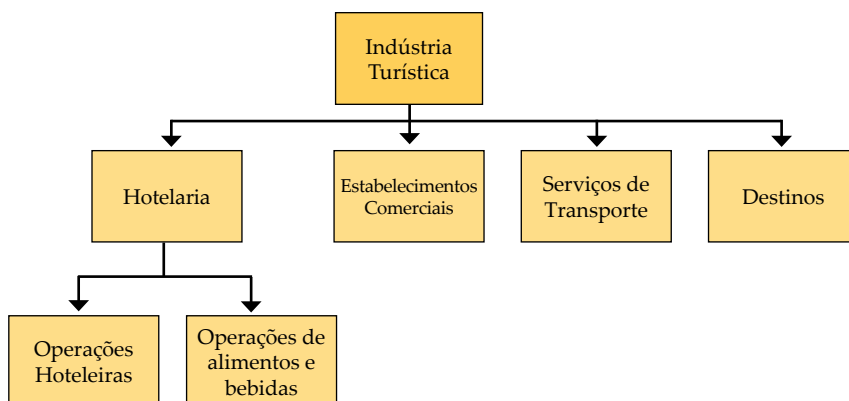
1. O consumidor participa do processo – o consumidor é parte do processo e pode influenciar nas operações envolvidas, por exemplo, os hóspedes podem fazer uso das cafeteiras disponíveis em seus próprios apartamentos, reduzindo assim a demanda pelo serviço de quarto.
2. Produção e consumo simultâneos – os serviços são criados e consumidos ao mesmo tempo. Diferentemente à atividade industrial, não há estoque. Por exemplo, o ato de um recepcionista prestar uma informação a um hóspede não pode ser estocado para o futuro.

3. Capacidade precível – um apartamento desocupado por um dia não pode ser recuperado mais tarde. Assim, os custos fixos acabam não sendo diluídos pelo total de apartamentos disponíveis e sim pela média dos alugados no mês, interferindo no resultado.
4. Mão de obra intensiva – a prestação de serviços eficientes depende da atenção, das atitudes e do desempenho da equipe toda. A utilização cada vez maior da tecnologia e da automação acaba levando à exigência de um maior nível de atenção pessoal e de serviço.
5. Intangibilidade – os benefícios derivados dos serviços estão associados aos sentimentos e às emoções. A qualidade do serviço em um hotel geralmente está ligada ao seu refinamento e aos cuidados ambientais, à disposição e às atitudes da equipe funcional, e à índole dos consumidores.
6. Dificuldade em medir o desempenho – com a natureza intangível dos serviços e a natureza heterogênea dos clientes, significa que a própria prestação de serviços poderá ser totalmente diferente, isso porque a expectativa de um cliente poderá ser totalmente diferente da sensação do outro, mesmo que o serviço seja prestado da mesma forma.

A estratégia de serviços é o elo que representa o foco na satisfação do cliente. Ela revela as linhas de ação em relação a determinado segmento de clientes, como desenvolvê-los e com que recursos.

Segmentada, a indústria hoteleira é formada basicamente por quatro vertentes. Uma delas, a hotelaria, que compreende as operações hoteleiras e as operações de alimentos e bebidas. Já as estratégias, em cada um destes segmentos é que vão compor a gestão de serviços de uma cidade ou região.

FIGURA 15 – SEGMENTOS DA INDÚSTRIA TURÍSTICA



FONTE: Hayes (2005, p. 3)

Os estabelecimentos comerciais devem incluir grande variedade de loja de presentes, *shoppings*, mercados e outros estabelecimentos que vendem produtos ao público, tanto aquele que reside em determinada área geográfica como aquele

que se desloca até a região. Os serviços de transporte compreendem aviões, carros de aluguel, trens, navios e outros meios pelos quais as pessoas chegam aos destinos. Por fim, os destinos são os inúmeros lugares visitados pelos turistas, os quais oferecem eventos de lazer, esportivos, étnicos, culturais, entre outros.

Já os motivos que levam as pessoas a viajar são os mais diversos. Podem estar relacionados à educação e cultura – com intuito de buscar enriquecimento intelectual, conhecer museus, monumentos, feiras, participar de congressos na sua área de formação ou em sua área profissional, para assistir a eventos culturais, teatros, além de hábitos, costumes e a gastronomia de outras etnias; ao lazer e a aventura – com intuito de escapar das rotinas do dia a dia, de praticar esportes radicais e de adrenalina, de conhecer uma praia diferente, de passar dias no campo, de descansar ou relaxar; à família e amigos – dedicando um tempo para os parentes, visitando familiares, amigos, voltando a sua cidade de origem; e ainda por status – o que vem atingindo uma crescente nestes últimos anos, já que muitas “novas” opções e roteiros surgem a cada dia, instigando as pessoas a conhecerem tais destinos e a divulgarem suas experiências, compartilhando com amigos e familiares.

Algumas características comuns aos hotéis são consideradas fundamentais quando se fala em atender às expectativas e necessidades dos clientes. Uma vez alinhada com as motivações da viagem, o estabelecimento hoteleiro deve se atentar a tais fatores, dando ênfase para:

- Segurança, limpeza e serviços – muitos hóspedes consideram o apartamento e aspectos físicos (tamanho, manutenção, mobiliário etc.) quando decidem se hospedar em um hotel, principalmente quando viajam em família, com filhos e até animais de estimação. A segurança e a limpeza são aspectos de suma importância, assim como a amabilidade dos funcionários no trato com os hóspedes, e ambos pesam na avaliação, sendo difíceis de quantificar.
- Padronização – os procedimentos adotados no preparo de um apartamento para ocupação e ao servir determinada refeição ou bebida são basicamente os mesmos para todos os hóspedes. Embora esses procedimentos operacionais ou rotinas possam ser ligeiramente padronizados, ao mesmo tempo criam desafios, porque é muito importante focar nas necessidades de cada hóspede. Além disso, uma vez padronizados os serviços, fica mais fácil treinar a equipe e manter uma rotina de atividades.
- Atenção aos detalhes – um dos principais objetivos dos hotéis é fazer o hóspede se sentir em casa – ou melhor, devem se sentir mais satisfeitos do que nas próprias casas. Por isso as equipes planejam todos os detalhes, desde a configuração cuidadosa dos objetos de higiene pessoal até a disposição dos móveis. Nos hotéis de luxo são adicionados elementos de lazer essenciais ao dia a dia dos hóspedes, como máquinas de café e chá de última geração, *players* de som, *iPads*, aquecimento de piso e outros detalhes que fazem a diferença na estadia. O importante é planejar todos os detalhes da experiência do cliente para garantir surpreendê-lo e assim deixá-lo com desejo de retornar.

- *Overbooking* – É uma expressão em inglês que significa excesso de reservas. Acontece quando a venda ou a reserva fica acima do número de lugares realmente disponíveis no hotel, é uma prática comum na aviação também. Nesse contexto, um dos desafios mais complexos diz respeito ao controle de reservas do hotel, logo, contar com o apoio de uma ferramenta de controle e gestão de reservas é altamente recomendado; além da cobrança de um % da diária no ato da reserva, como garantia de hospedagem, orientando assim o gestor quanto à receita média diária.
- Qualificação da mão de obra – em muitas indústrias, como a automotiva e a eletrônica, a mão de obra humana tem sido substituída por tecnologia e equipamentos sofisticados em várias atividades. Contudo, na indústria hotelaria isso ocorre em menor escala, porque grande parte da rotina de um hotel está relacionada com a prestação de serviço pelos funcionários: as camas precisam ser arrumadas, os apartamentos têm de ser limpos e a comida, preparada. As pessoas que viajam estão cada vez mais exigentes e dispostas a pagar pelos serviços prestados.



É muito comum ter um pet como parte da família. A quantidade de hotéis onde animais de estimação são bem-vindos tem aumentado cada vez mais. Antes de efetuar uma reserva de hotel é importante consultar sobre taxas cobradas e as orientações quanto ao tamanho e peso por animal. Normalmente não são liberados animais com mais de 20kg dentro do apartamento.

Os hóspedes, neste caso clientes do hotel, são a parte fundamental de todos os processos hoteleiros e é essencial para o sucesso de qualquer negócio entender as necessidades do consumidor.

Ao traçar o perfil de hóspede que procura os serviços do hotel, é possível elaborar estratégias de vendas mais efetivas e oferecer serviços que possam acolhê-lo melhor. Por isso, é muito importante não só atender às suas expectativas, mas também superá-las.

A seguir apresentam-se algumas estratégias importantes para garantir a satisfação e a fidelização dos hóspedes.

QUADRO 3 – ESTRATÉGIAS PARA IDENTIFICAR PERFIL DO CLIENTE

<p>Dê importância aos dados cadastrais:</p>	<p>Oferecer um serviço de reserva on-line é um requisito básico para qualquer tipo de hotel, seja ele grande ou pequeno. Isso porque a internet oferece uma possibilidade de atendimento mais personalizada por meio de suas diversas ferramentas. Além disso, ter um canal de reservas proporciona muita facilidade e rapidez na contratação de um serviço, já que o cliente poderá fazer a reserva por meio de seu notebook, tablet ou celular, sem que seja necessário sair de casa ou fazer uma ligação. A praticidade faz a diferença na hora de escolher um serviço.</p> <p>Ao preencher o cadastro no site do hotel, ficam disponíveis informações importantes sobre o hóspede – como gênero, idade, origem, e-mail e redes sociais que utiliza. A partir disso, é possível fazer uma análise desses dados e conhecê-los um pouco mais.</p> <p>Dessa maneira, além de poder manter um contato mais direto com o cliente, é possível elaborar estratégias de marketing que sejam condizentes com o mundo virtual.</p>
<p>Identifique os hábitos de reserva de seus clientes</p>	<p>Ao avaliar os hábitos de reserva do hóspede, fica mais fácil enxergar aqueles que utilizam seu serviço com maior frequência. É possível que sejam os que façam viagens a negócios, por exemplo, ou então uma família que prefere um hotel para descansar em feriados.</p> <p>Com essas informações em mãos, é possível elaborar planos que incluem descontos e serviços especiais – essa é uma estratégia muito eficaz na fidelização de clientes.</p>

Perfil de Hóspede	<p>Podem ser divididos em três categorias:</p> <p>a) Hóspede de apartamento – Aqui se encaixam aquelas pessoas que pertencem à pequena e média gerência das empresas e que fazem uso de todas as amenidades que o apartamento oferece. São detalhistas e testam tudo: lâmpadas, canais de TV, funcionamento do banheiro, entre outros. Além disso, costumam entrar em contato com a recepção com maior frequência para solicitar mais produtos de higiene pessoal, travessheiros, cobertores etc. Como esse tipo de cliente usa o ambiente para trabalhar, é um excelente canal para testar a qualidade e funcionamento da internet, dos equipamentos e dos demais serviços oferecidos.</p> <p>b) Hóspede social – Esse é o tipo de cliente que quase não ficará no apartamento, já que prefere descobrir as áreas sociais do hotel. Costuma ser mais extrovertido e gosta tanto de conhecer os funcionários como de ser reconhecido por eles – portanto, é o tipo de cliente que requer uma atenção especial. Normalmente não se importa em gastar com os serviços oferecidos no bar e restaurante e gosta de participar dos eventos que podem estar acontecendo no hotel – por isso, prefere hotéis maiores e com bastante movimento. Dá valor a amenidades como sauna, piscina, sala de ginástica e business center.</p> <p>c) Hóspede de cidade – Esse tipo de cliente usa o hotel apenas como um ponto de apoio e como uma referência para descobrir a cidade – por esse motivo, localização é tudo. Ele vai procurar ficar perto dos melhores bares, restaurantes e gosta muito da vida noturna. Portanto, é de bom tom ter uma programação turística do local disponível para consulta. O hóspede de cidade não costuma dar tanta importância para a qualidade do hotel, mas demanda serviço expresso de lavanderia e valoriza informações precisas – é o tipo de pessoa que busca saber se alguém lhe procurou ou ligou. Caso esse tipo de cliente não forneça muitos dados sobre seus hábitos, procure conversar com ele para descobrir suas necessidades e conseguir atendê-las melhor.</p>
Hóspede de lazer ou cooperativo	<p>Esse hóspede é facilmente identificado. Tanto para um quanto para o outro a atenção é necessária. O hóspede a lazer busca conhecer tudo que a cidade ou região tem a oferecer. A equipe de recepção precisa estar preparada para prestar informações e opções de atrativos culturais, de lazer, gastronômicos, rotas, compras etc. O hóspede de negócios precisa de serviços ágeis. Normalmente prefere fazer suas refeições fora do hotel, e de acordo com seus gostos, pede indicações com frequência.</p>

FONTE: <<https://blog.hmax.com.br/saiba-como-identificar-o-perfil-de-hospede-do-seu-hotel/>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

A motivação também é algo importante para ser analisado quando se fala de turismo e hotelaria, e esta, é vista como um sentimento que faz com que os indivíduos tenham objetivos, anseios e condutas diversas, sendo um elemento importante por fazer com que as pessoas se esforcem para alcançar o almejado.

Swarbrooke (2002, p. 25) define motivação como “consequência de algum tipo de necessidade que, satisfeita, promove o equilíbrio do organismo. Quanto maior a necessidade, maior será a motivação para satisfazê-la” e a motivação é resultado das necessidades das pessoas. O autor acrescenta ainda: de acordo com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, as necessidades humanas englobam cinco categorias começando pelas básicas, como as necessidades fisiológicas (fome, sede) e a necessidade de segurança (defesa, proteção), as necessidades sociais (amizade, amor) e de estima reconhecimento e status) até chegar na autorrealização pessoal (conquistas, desenvolvimento pessoal), seguindo uma ordem crescente.

Desta maneira, destacam-se os fatores que influenciam na tomada de decisões dos indivíduos: as atitudes que dependem da percepção que o indivíduo tem do mundo; as percepções que são impressões mentais (fatores de infância, família, experiências) que influenciam as atitudes e o comportamento em relação aos produtos; as motivações de viagem que representam as necessidades interiores e dão início à demanda por viagens; as imagens que são conjuntos crenças, ideias e impressões referentes ao produto (COOPER et al., 2007).

No caso do turismo e da hotelaria são muitas as motivações que levam os turistas a se deslocarem de seus locais de origem para diferentes destinos. Conhecer o comportamento deste consumidor é determinante na atividade turística, pois a partir daí é possível destinar os produtos de modo que estes satisfaçam as suas necessidades e expectativas.



Ultrapassando barreiras: certa vez uma família hóspede da Rede Ritz-Carlton passou por uma situação inusitada. Após uma temporada de férias no hotel, ao voltarem para seu país perceberam que o filho do casal havia esquecido sua girafa de pelúcia. Para acalmar o filho, o pai inventou que Joshie, a girafa, tinha gostado tanto do hotel que prolongou sua estadia. Para confirmar sua história, o pai ligou para o hotel e pediu que o staff enviasse uma foto da girafa de pelúcia na piscina, simbolizando que ainda estava de férias. Após alguns dias, a família recebeu pelo correio a girafa e diversos itens que simbolizavam as férias de Joshie, como toalhas personalizadas, raquetes de frescobol, copos térmicos. No pacote ainda estavam diversas fotos de Joshie desfrutando das áreas de lazer do hotel, tudo para que o filho realmente acreditasse nas férias do seu amiguinho. Na verdade, apresentamos aqui um atendimento personalizado, onde o cuidado e a relação cliente x hotel ultrapassaram barreiras.

FONTE: <://www.institutodoluxo.com/single-post/Hotelaria-de-Luxo-pode-ensinar-sobre-atendimento-ao-cliente>. Acesso em: 22 jul. 2018.

LEITURA COMPLEMENTAR

MOTIVAÇÕES TURÍSTICAS

Entender o motivo que leva uma pessoa a se deslocar de sua cidade, a fazer turismo, bem como a identificação do tipo de turismo que as pessoas desejam fazer, são fundamentais para o sucesso e desenvolvimento dos produtos turísticos. As motivações podem ser similares em diversos segmentos de mercado e devem ser estimuladas para aumentar a propensão de compra, complementando desta forma o atendimento das necessidades objetivas dos consumidores, a ser obtido com o consumo dos serviços. Para Vaz (1999, p. 38), “a motivação no turismo pode ser representada por um campo que se abre em três áreas principais: o turista (Quem?), as motivações (Por quê? e Quê?) e as opções para atendimento às motivações (Como? Onde? Quando? e Quanto?)”.

2.1 Quem são as pessoas que viajam?

Esta pergunta tem o propósito de identificar o turista, quantitativa e qualitativamente. Um procedimento recomendável para qualquer ação de marketing é pesquisar de início a demanda existente ou potencial. A pesquisa pode ter um questionário como instrumento de coleta de informações, no qual as perguntas são estruturadas de modo a fornecer, ao final, o perfil da demanda atual. O conjunto dos dados daí resultantes deve permitir a identificação e análise dos fatores que motivam o turista a viajar, ou a preferir uma certa modalidade de turismo. Idade, renda, educação e outras informações demográficas fornecem uma visão dos consumidores de determinados serviços, mas quase nunca explicam o motivo de um turista escolher um destino em vez de outro, optar por uma operadora turística e não outras. As estatísticas não podem explicar a razão de duas famílias, muitas vezes residindo na mesma rua e com idênticas características demográficas, terem uma conduta tão distinta em suas viagens. É por isso que se deve pesquisar com critérios científicos o comportamento do consumidor e a estrutura de sua tomada de decisão.

2.2 Por que as pessoas viajam?

Segundo Vaz (1999, p. 41), “é uma sensação ou circunstância de pressão sobre o indivíduo, que o leva a viajar. Essa pressão pode ser analisada sob três aspectos: Fonte Motivadora, Grau de Escolha e Natureza da Pressão.” Fonte Motivadora: Divide-se em pressão pessoal (desejo de conhecer uma determinada localidade ou de viajar por problemas de saúde); familiar (visitas a parentes, casamentos, aniversários); social (participação em grupos comunitários, esportivos, associativos em geral) e organizacional (viagens por obrigações profissionais). Grau de Escolha: A necessidade de viajar surge desde a livre escolha, quando não existe nenhum fator condicionante exterior, passando por diversas etapas intermediárias de opções de negociação, até a completa incerteza que uma obrigatoriedade impõe.

Natureza da Pressão: Está relacionada diretamente às necessidades e aos desejos que definem os motivos. Maslow (citado por Fadiman, 1986, p. 268), resumiu as diversas necessidades que as pessoas experimentam em 5 categorias dentro de uma visão hierárquica: necessidades fisiológicas (fome, sono, sexo e assim por diante); necessidades de segurança (estabilidade, ordem); necessidades de amor e pertinência (família, amizade); necessidades de estima (autorrespeito, aprovação); necessidades de autoatualização (desenvolvimento de capacidades).

2.3 O que as pessoas buscam nas viagens?

Os principais tipos de benefícios buscados pelas pessoas que viajam são os seguintes: “mudança de ambiente, repouso, recreação, tratamento, aquisição e troca de conhecimentos, projeção social, funcionalidade, praticidade, economia” (VAZ, 1999, p. 42). Para Lanza (apud VAZ, 1999, p. 43), “a listagem das motivações possíveis de viagem é virtualmente interminável, donde resulta uma certa dificuldade em encontrar argumentos de eficácia para a captação de turistas potenciais”.

2.4 Como as pessoas pretendem realizar o que desejam através do turismo?

Algumas pessoas viajam por necessidades específicas ou em busca de certos benefícios. Tais benefícios são oferecidos por atividades em diversas áreas de interesse ou preferência, como cultura, esporte, convívio social etc.

2.5 Onde as pessoas entendem que vão conseguir melhor o benefício que esperam?

Esta pergunta está relacionada a dois itens anteriores: O que as pessoas buscam nas viagens? Como as pessoas pretendem realizar o que desejam através do turismo? Cada localidade turística deve trabalhar visando despertar o interesse em potenciais turistas, satisfazendo os benefícios procurados pelos turistas e os modos com que pretendem desfrutá-los.

2.6 Quando é a ocasião mais propícia para a viagem?

As épocas mais propícias para o turismo podem ser determinadas a partir dos condicionamentos e limitações pela fonte motivadora da viagem, pelo grau de escolha e natureza de pressão. Se uma localidade tem graves problemas de sazonalidade, por exemplo, deve adotar uma política de diversificar sua ação de marketing, buscando setores em que a fonte motivadora seja social e organizacional.

2.7 Quanto as pessoas estão dispostas a pagar?

Este item não depende apenas da disponibilidade financeira, embora seja este o fator principal, mas também de decisões envolvendo questões de custo/benefício. “Isto pode ocorrer tanto no caso em que uma empresa analisa os gastos totais em relação às vantagens esperadas pela realização de um evento, como no caso em

que uma família, tendo disponibilidade de tempo, prefere uma viagem extensa com várias localidades incluídas, quando a realização de duas viagens, em épocas distintas, para visitar a totalidade das localidades, sairia por um custo muito alto” (VAZ 1999, p. 48). O processo de decisão de compra é a decisão de gastar para obter uma satisfação material ou imaterial. Na compra de um produto, o consumidor espera uma satisfação tangível ou intangível; na compra de um serviço turístico, a satisfação é mais difícil de se medir, pois o turista está comprando uma ilusão, uma expectativa, por isso, sua decisão é tomada com alguma cautela e renúncia.

FONTE: <<http://www.revistaturismo.com.br/artigos/pref-3idade.html>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO

A luta por atingir suas metas faz com que as organizações de hospitalidade não possam operar isoladas do ambiente do qual fazem parte. Devem utilizar-se dos fatores de produção e de outros recursos da sociedade e a sua eficiência econômica depende, também, de muitas variáveis políticas, sociais, técnicas e culturais.

A conjuntura atual contribuiu para que as pessoas, instituições e organizações realizem uma reflexão sobre o seu papel, individual e coletivo, na sociedade. Responsabilidade social é atualmente de importância fundamental para o cotidiano das empresas e não somente como um aspecto de competitividade perante os seus concorrentes.

Esse intercâmbio e a contínua interação com o ambiente originam uma pluralidade de obrigações mais amplas para com a sociedade em geral. Tais obrigações são tanto internas quanto externas e são geralmente tratadas como responsabilidades sociais.

Surge, portanto, uma nova maneira de conduzir os negócios da empresa, tornando-a parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social, englobando preocupações com um público maior (acionistas, colaboradores, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) - os chamados “Stakeholders”.

Colaboradores:

As responsabilidades vão além dos termos e condições formais do emprego, e incluem, por exemplo, justiça no tratamento, consulta e participação, eficientes políticas de relacionamento de pessoal e de empregados; emprego com oportunidades iguais, boas condições de trabalho; treinamento em novas habilitações e tecnologias; satisfação com o emprego.

Acionistas ou outros investidores de capital:

Os acionistas são atraídos de uma ampla faixa da sociedade, incluindo pessoas físicas. Muitas pessoas atuam indiretamente como acionistas por meio de fundos de pensão e de companhias de seguro. As responsabilidades para com os acionistas vão além de uma mera compensação financeira por terem corrido riscos, e incluem a proteção aos seus investimentos, a condição para que exerçam seus direitos de proprietários, a possibilidade de participação em decisões políticas da empresa, a oportunidade de questionarem a diretoria, o fornecimento de informação completa e transparente.

Clientes:

As responsabilidades para com os clientes podem muito bem ser consideradas como o resultado natural de bons negócios, especialmente no setor da hospitalidade. Há, porém, responsabilidades sociais mais amplas, incluindo propaganda e promoções com alto grau de confiabilidade, valorização do dinheiro do cliente, preocupação com a sua satisfação, honestidade e informação completa de todos os custos e tarifas, atendimento imediato e cortês a pedidos e reclamações, proteção e segurança.

Comunidade:

É na área de preocupação com a comunidade que as responsabilidades sociais podem ser observadas claramente. A organização de hospitalidade é responsável diante da sociedade, em relação aos aspectos ambientais e à prestação de serviços de forma eficiente. Exemplos: os efeitos e potenciais incômodos da localização e da aparência do prédio, ruído, poluição, tratamento do lixo; uso de produtos biodegradáveis; o interesse pelo bem-estar da comunidade local. Hotéis de grande estrutura ampliam a gama de suas responsabilidades sociais, por exemplo, realizando eventos filantrópicos, patrocinando atividades artísticas, esportivas ou educacionais.

Governo:

É dever da gestão da hospitalidade, obviamente observar as leis que regulam as operações das empresas, mesmo que aparentemente não atendam aos seus interesses. O que se pode debater é o quanto a alta gerência deve cooperar voluntariamente com as ações propostas pelo governo, como por exemplo, formas de evitar o crescimento exagerado da inflação, aceitação dos controles sobre a importação, controle de potenciais problemas sociais, tais como a venda de cigarros ou acidentes de trabalho.

Fornecedores, parceiros comerciais e concorrentes:

Exemplos incluem: padrões justos de comércio, termos de compromisso e condições de compra, fixação de datas para pagamento de contas, assistência

a pequenas organizações, participação apenas em concorrências justas e respeito pelos concorrentes.

A responsabilidade social é um modelo de gestão empresarial baseada em princípios e valores éticos, em que a empresa estabelece relações de reciprocidade e corresponsabilidade com todas as partes envolvidas em seus negócios. Este movimento que expande aspectos de ética, cidadania e direitos humanos, vem sendo denominado de diferentes formas, como cidadania empresarial, empresa cidadã, empresa ética, ética nos negócios, entre outros termos.

LEITURA COMPLEMENTAR II

A IMPORTÂNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO DE PESSOAS

A importância da responsabilidade social no ambiente organizacional é uma nova maneira das empresas agirem para atenderem aos anseios da sociedade em que está inserida, bem como de seus colaboradores.

O papel das organizações está mudando, ainda lentamente, mas com rumo definido para uma maior responsabilidade social, inserindo-se como mais um agente de transformação e de desenvolvimento nas comunidades (DIAS, 2011). Percebe-se que a responsabilidade social no ambiente organizacional atinge a sociedade na qual as empresas estão localizadas, envolvendo os seus colaboradores que se sentem mais motivados e comprometidos quando a empresa oferece propostas sustentáveis e que vão atingir de forma positiva suas vidas.

A Responsabilidade Social nas empresas surgiu com compromisso para o desenvolvimento da sociedade, por meio das atitudes e valores da organização. De maneira geral, é toda ação que gera uma melhora na qualidade de vida das pessoas e meio ambiente (ASHLEY, 2002). Existe uma conexão entre responsabilidade social e a gestão de pessoas, pois no ambiente interno, desenvolvem programas para atender as expectativas de seus colaboradores e para que possam ter um ambiente de trabalho em boas condições. Buscam trabalhar com respeito e igualdade além de desenvolver o capital humano por meio de treinamentos, participação nos resultados e dessa forma estimular a motivação dos colaboradores para aumentar a qualidade nos processos da empresa.

É fato que esse investimento na qualificação dos funcionários cria uma relação de confiança entre empresa e colaboradores, além de favorecer as práticas de gestão de pessoas nas organizações. Fica visível que há uma melhora no clima organizacional quando a organização se compromete com a responsabilidade social. Além disso, a produtividade e qualidade tanto de produtos e serviços

quanto das pessoas passa a ser objetivo de todos os envolvidos. Percebe-se ainda, que atualmente, os colaboradores se sentem mais motivados quando a organização oferece um bom ambiente de trabalho e oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

No ambiente externo as organizações buscam promover melhor qualidade para a sociedade que está inserida, agindo com ações de sustentabilidade e preservação do meio ambiente para diminuir possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce.

Dessa forma a responsabilidade social têm um papel importante, na qual as organizações constroem um compromisso com a sociedade e principalmente com seus colaboradores, buscando conviver, desenvolver e viver melhor.

FONTE: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/a-importancia-da-responsabilidade-social-na-gestao-de-pessoas/101598/>>. Acesso em: 7 ago. 2018.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você aprendeu que:

- As características básicas e inerentes ao setor de serviços fazem muita diferença na prestação dos serviços hoteleiros e estas, podem ou não atender às expectativas e necessidades dos clientes.
- A indústria turística é segmentada e sua relação com o mercado formam um conjunto de serviços.
- Existem vários motivos que levam as pessoas a viajar, o que amplia também as ofertas disponíveis no mercado hoteleiro.
- Identificar o perfil do hospede e suas motivações é muito importante não só para atender as suas expectativas, mas também superá-las.
- Os “*stakeholders*” são os parceiros das empresas e por meio da responsabilidade social sua relação com o mercado se amplia de forma sustentável.

AUTOATIVIDADE



- 1 Afinal, o que um hotel pode fazer para transformar a experiência do cliente?
- 2 A indústria hoteleira está diretamente envolvida com um público maior, os "*stakeholders*", tornando-a parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social na comunidade, cidade, estado, onde está inserida. Que público seria este?

GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA

1 INTRODUÇÃO

As pessoas são o ponto central em uma gestão eficiente. É a interação das pessoas na busca dos objetivos traçados, que forma a base de uma organização. Sem os colaboradores, o setor da hospitalidade não pode funcionar.

É muito raro os colaboradores em um hotel trabalharem de maneira isolada, neste ramo de atividade, praticamente, toda a equipe será parte de um ou mais grupos de trabalho. Para que o desempenho seja positivo, as atividades exercidas exigem coordenação, por meio da operação dos grupos e do trabalho coletivo, focado na produtividade e na qualidade.

O papel do gestor neste contexto é de fundamental importância. A eficiência da equipe e o seu comprometimento com as metas e com a filosofia do estabelecimento são estimulados pelo bom relacionamento e pelo tipo de atuação gerencial. A forma equivocada de implementar políticas e procedimentos – mesmo que não seja intencional – é quase sempre a causa principal do mal-estar do grupo de colaboradores e de sua insatisfação.

As boas relações gerente-colaboradores são o ponto de partida para a satisfação do cliente. É importante lembrar que tratar bem o cliente começa por cuidar bem da equipe de trabalho. Relações harmoniosas e incentivadoras criarão um ambiente de trabalho favorável, por isso é importante que os gestores adotem atitudes positivas em relação à equipe e promovam um espírito de cooperação mútua.

2 O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS

O trabalho é uma atividade coletiva, especialmente nas operações de hospitalidade. A maneira como as pessoas se comportam e desempenham suas funções nos grupos é tão importante como seu comportamento ou desempenho como indivíduos. Para que o hotel opere eficazmente, é necessário que haja um bom trabalho de equipe.

As relações de trabalho harmoniosas e o eficiente trabalho da equipe ajudam a construir o bom estado de ânimo dos colaboradores e a enorme satisfação dos clientes. Alguns exemplos da importância atribuída ao trabalho de equipe podem fazer a diferença na gestão geral de um hotel, sendo elas:

- **Identifique o problema que você deseja resolver e defina o objetivo para a formação da equipe:** é possível estimular uma equipe competente a trabalhar ainda melhor em conjunto ou montar uma nova equipe para um projeto especial. É importante garantir que haja boa vontade e comprometimento de todos os integrantes para a realização desse processo.
- **Recolha informações sobre o problema:** pode-se recolher informações por meio de: reuniões para discutir reclamações ou queixas; pesquisas que revelem os conflitos e as dificuldades que o grupo pode encontrar ou ainda contratar os serviços de um consultor externo, assim não haverá influência interna na resolução do problema.
- **Comunique-se com os participantes do grupo:** em uma reunião de alinhamento, deve-se dar tempo suficiente para que a discussão possa focar cada aspecto de uma vez e seja aberta à variação dos temas. O líder do grupo deve participar e estimular os demais colegas a ingressar na discussão e a elaborar seus pontos de vista a cerca de cada tópico discutido.
- **Planeje a mudança:** os integrantes do grupo devem ser capazes de trabalhar juntos e de estabelecer planos para eliminar bloqueios à eficácia das operações. Cada integrante deve mostrar desejo de comprometer-se. A equipe deve estabelecer os objetivos do grupo, o processo de tomada de decisões e as estratégias para superação de conflitos.
- **Implemente os planos:** a equipe deve seguir os indicadores preestabelecidos de forma contínua, observando quais as estratégias definidas que não estão alcançando o resultado esperado e comunicar ao gestor. O processo precisa ser contínuo e novas ações precisam ser implantadas de forma ágil, para não comprometer o setor e os processos.
- **Feedback:** o feedback é uma ferramenta de gestão de grande valor. O feedback negativo deve ser endereçado ao grupo como um todo, contrabalançando com observações elogiosas. A confiança e o apreço devem estar presentes quando o desempenho geral é aceitável.

Alguns aspectos na formação de equipe estão especialmente relacionados à relação empresa x empregador e principalmente na seleção dos colaboradores, em que se pode citar:

- Seleção criteriosa dos colaboradores.
- Treinamento eficaz.
- Encontros formais regulares com a equipe, afim de expor com clareza a missão e visão da empresa, os resultados a serem atingidos, e as regras articuladas de comportamento e procedimentos internos.
- Ênfase no relacionamento com os clientes.
- Sistemas claros e abertos de remuneração por desempenho (quando houver), além da remuneração formal.



O que é trabalho em equipe?

Trabalho em equipe ou trabalho de equipe é quando um grupo ou uma sociedade resolve criar um esforço coletivo para resolver um problema. O trabalho em equipe possibilita a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados. Na sociedade em que vivemos, o trabalho em equipe é muito importante, pois cada pessoa precisa da ajuda da outra. FONTE: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Trabalho_em_equipe>. Acesso em: 27 jul. 2018.

O papel do gestor neste cenário é fundamental. Há muitos aspectos relacionados à administração, mas um ingrediente essencial de qualquer gestor bem-sucedido é a capacidade de lidar com as pessoas de maneira satisfatória.

A gestão diz respeito, diretamente à atividade humana, e a forma de gerir pode ser tão importante quanto a competência administrativa. Nos últimos anos tem-se notado uma predominância de estruturas organizacionais mais planas, voltadas ao trabalho flexibilizado e ao maior envolvimento do colaborador. No ambiente empresarial, esse fato fez com que fosse dada uma ênfase cada vez maior a um estilo administrativo integrador e participativo, em detrimento de um molde hierárquico controlador.

A efetiva gestão de equipe é sem dúvida de extrema importância em qualquer empresa, especialmente no ramo da hospitalidade. Nas operações de um hotel é necessário combinar o elemento “produção”, isto é, rápida e eficiente provisão de acomodação e alimentação, com o elemento “pessoal”, isto é, alto padrão de serviços, além de atitude e comportamento adequados dos funcionários. Isso enfatiza a necessidade de consultar eventualmente a equipe, para aprimorar o trabalho conjunto, e também passar a adotar um comportamento gerencial baseado na integração, desenvolvendo alto interesse pela produção e pelas pessoas.

No Infoblog – Canal de Inteligência em Turismo e Hotelaria foram listadas importantes características da nova geração de gestores gerais de hotel.

1. Educação relevante e aprendizado contínuo: os gestores da geração Y são focados em aprender e crescer, mesclando à experiência prática, leituras em blogs, reportagens, vídeos na internet, cursos de curta duração, enfim, sabe-se que as técnicas de gestão, os canais, as tecnologias mudam muito rápido é fundamental estar ligado a tudo que está acontecendo ao redor.
2. Procuram um mentor: o gestor que está sempre à frente aproveita o conhecimento dos veteranos da indústria, mina sua rede profissional, e tem *WhatsApp* com ótimos contatos para tirar essas dúvidas!

3. Tem liderança que inspira: para liderar um hotel é preciso ter um lado humano aguçado, são pessoas de diferentes idades, níveis de escolaridade, desde a camareira à equipe comercial é necessário saber comunicar-se da melhor maneira possível. O líder mais admirado tem valores sólidos, principalmente de ética e respeito ao próximo, e fazem questão de transmitir isso a todos, afinal na hotelaria os funcionários tem acesso a bens, e à vida íntima do hóspede.
4. Sabe comunicar de forma clara: muitos erros do dia a dia podem ser atribuídos a erros de comunicação. Por isso é importante saber comunicar-se, além de registrar o procedimento designado, ou a informação relevante aos envolvidos.
5. Forma um time complementar e de qualidade: o bom gestor reconhece suas limitações e busca novos membros para o time do hotel com competências complementares a sua, e fornece para estes funcionários a autoridade para resolver problemas e criar soluções
6. Cultiva um ambiente de trabalho positivo: um bom gestor sabe que a principal motivação das pessoas por um trabalho não é dinheiro, e sim estar envolto em um propósito maior, com responsabilidades relevantes, aprendizado contínuo e um ótimo ambiente de amizade e respeito.
7. Recompensa o bom comportamento: o gestor deve criar métricas de desempenho e bom comportamento individuais e coletivas para premiar e reconhecer o bom trabalho da sua equipe.
8. Desenvolve materiais de treinamento efetivos: na hotelaria a rotatividade é alta e por isso, o gestor deve criar processos, dinâmicas e materiais de treinamento para que a adaptação de um novo funcionário à cultura e às práticas do hotel sejam as mais rápidas possíveis.
9. Fornece o equipamento certo: fornecer à equipe equipamentos e tecnologias modernas e de qualidade, é fundamental para o bom desempenho das suas funções.
10. É um maestro para situações de crises: aquele cliente que de repente começa a gritar na recepção, um funcionário que comete um erro grave, desentendimentos entre a equipe, o gestor precisa ter o dom de ser calmo e driblar as situações de crises com maestria.
11. Conhece os concorrentes e os trata como parceiros: para manter hotel na vanguarda é necessário frequentemente visitar restaurantes, hotéis concorrentes e outras empresas que atraem sua mesma base de clientes, assim o gestor cria um networking relevante com gerentes e profissionais em indústrias complementares.
12. Pensa como dono: senão uma das características mais importantes de um gestor hoteleiro. O trabalho não é simplesmente gerenciar as operações do dia a dia, mas ajudar a concretizar o crescimento do hotel, quer se trate de expansão de serviços ou maior eficiência.
13. Relaciona-se pessoalmente com o hóspede: o gestor moderno sabe que ouvir o cliente pessoalmente pode ser mais enriquecedor que os próprios *reviews* on-line. Dar boas vindas pessoalmente a um cliente no check-in faz toda a diferença.

14. A inovação e renovação é fundamental: o perfil de cliente mudou completamente, ele prefere chamar um *Uber* em um aplicativo interativo, que ligar para uma cooperativa de taxi, prefere escolher o que assistir no Netflix do que assistir aquilo que o Telecine quer que ele veja, e essa nova geração superconectada de consumidores, exige hotéis, e atendimento mais interativo e inteligente, seja no processo de check-in, reservas on-line, *conciierge* on-line, e tantas outras facilidades que estão por vir.

FONTE: <<http://www.info-tickets.com/single-post/2017/09/26/15-caracteristicas-da-nova-geracao-de-Gerente-Geral-de-Hotel>>. Acesso em: 27 jul. 2018.

O ambiente multicultural é também uma característica do setor hoteleiro. O comprometimento de características culturais, incluindo aspectos espirituais e morais de vários grupos étnicos, ajudarão a compreender o comportamento do pessoal interno e dos clientes, devendo, por isso, ser parte integrante de programas de indução e treinamento. Os administradores também precisam estar cientes de que as diferenças culturais influenciam as atitudes, motivações e ritmo de trabalho de seus funcionários. Isso exige sistemas eficientes de comunicação e especial atenção às relações interpessoais.

Entender os pontos de vista de outras pessoas acerca do mundo não apenas propiciará melhores relações entre o cliente e os funcionários, como também pode ajudar a prevenir possíveis alegações de discriminação, por isso é bastante importante reconhecer o significado das diferenças culturais e dos valores étnicos, de tradições a eles associados, crenças religiosas e costumes.

As diferenças culturais talvez também ajudem a explicar a atitude de determinados clientes. Os executivos japoneses, por exemplo, quando acompanhados de suas esposas, esperam sempre ocupar os melhores lugares à mesa de jantar. Os norte-americanos têm a fama de ser exigentes e exigir a máxima atenção. Tais expectativas serão interpretadas melhor se os gerentes e a equipe de trabalho souberem lidar com as diferenças culturais. Já os executivos alemães são em geral mais formais em seus relacionamentos de trabalho, sempre levando em consideração o respeito à hierarquia organizacional e evitando expor-se publicamente.

Um aspecto particularmente significativo das diferenças individuais, mas com papel importante na determinação do comportamento no setor da hospitalidade, é o processo da percepção. As pessoas “veem” as coisas de maneira diferente. Proprietários, administradores, colaboradores, representantes sindicais, clientes, hóspedes, visitantes, fornecedores, agentes sanitários e habitantes locais terão uma percepção própria do funcionamento e das operações de uma determinada empresa.



As pessoas percebem as coisas do seu jeito:

O gerente-geral da empresa preparando um plano para a área de recursos humanos e deseja coletar informações que possam ajudar a melhorar níveis futuros dos quadros de pessoal. Ele solicita aos chefes de setor que forneçam detalhes da sua atividade e da dos empregados temporários lotados no setor durante os últimos seis meses, juntamente com projeções para os próximos seis meses.

- Algum chefe de setor pode interpretar o pedido de informação como uma demanda desnecessária, cujo objetivo é apenas capacitar a administração a exercer uma supervisão mais próxima e controlar as atividades do setor.
- Outro chefe pode entender a solicitação como mais um aspecto burocrático posto em prática acreditando que nada de positivo surgirá daí.
- Um terceiro chefe de setor pode receber bem o pedido, interpretando-o como um sinal positivo de acréscimo de pessoal permanente em seu setor.
- Um último chefe, poderá, inclusive, estar preocupado com a possibilidade de que ao gerente queira pressionar a equipe permanente mais e com mais afinco, usando a coleta de informações como estratégia.

FONTE: MULLLINS, Laurie J. Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookmann, 2004, p. 62.

3 ÉTICA EM TURISMO E HOTELARIA

Falar sobre ética é falar sobre valores e virtudes. Valor e virtude, por sua vez, se referem a comportamento humano. Então, o campo ético é constituído, de um lado, por comportamentos e, de outro, por juízos de valor, pela apreciação sobre esses comportamentos (SENAC, 2014).

A reflexão ética passa justamente por essa questão: o estabelecimento de juízos de valor para o que está conforme ou contrário às normas de convivência dos homens em sociedade. Daí serem tão comuns expressões “ético” e “antiético”, quando nos referimos a certas atitudes dos indivíduos em sociedade.

A ética enquanto estudo dos juízos de apreciação da conduta humana – os juízos de valor –, encontra-se frequentemente diante do conflito de ter de decidir entre o que é bem o que é mal. E essa questão, de solução aparentemente difícil, pode ser esclarecida se considerarmos a própria natureza humana. (SENAC, 2014). Isso quer dizer que: os indivíduos possuem algumas características que são próprias de todos os homens. E quando refletimos sobre essas características, podemos compreender melhor porque ele se comporta de uma maneira ou de outra.

Ainda segundo Senac (2014, p. 13),

ora, o homem se mostra, por natureza, um ser dividido: é racional, mas também é animal; é consciente, mas também é inconsciente; é público, mas também tem uma dimensão privada, particular. A questão ética apresenta-se como um conflito entre o que ele deve fazer e o que quer fazer.

Por outro lado, esse ser contraditório – o homem – tem como condição básica estar extremamente insatisfeito com sua situação. Ele convive e vive muito mais com o que dever ser do que com o que ele é de fato.

A relação da ética com o comportamento do homem dentro do aspecto da hotelaria está proporcionalmente ligada à sua dimensão e por que não sua essência. É fato que a grande extensão territorial do nosso país, contemplada pela diversidade de aspectos turísticos, merece um tratamento profissional e sistêmico dos profissionais envolvidos com a prestação de serviços. Tudo relacionado ao ambiente turístico e hoteleiro, tais como os equipamentos turísticos representados pelo trade turístico (agências de viagens, operadoras, meios de transporte, hotéis, bares, restaurantes, museus etc.) necessitam ser continuamente dimensionados sob o enfoque da gestão da qualidade total, do comportamento ético, da conduta moral, visando à melhoria de produtos e serviços oferecidos e prestados, atrelados ainda a questão da concorrência.

Num mundo em transformação, marcado pelo estreitamento das relações de mercado e pelos impactos das revoluções temáticas e tecnológicas é fundamental a compreensão da conduta humana. A falta de conhecimento ou não entendimento da ética resulta em uma falta de segurança e responsabilidade tanto com as pessoas quanto ao cenário em que os profissionais estão inseridos.

É de suma importância para a realização do trabalho na hotelaria o respeito ao ser humano e ao meio ambiente, tendo como objetivo principal: assegurar e otimizar a satisfação das múltiplas necessidades turísticas dos indivíduos de todas as camadas sociais no âmbito das instalações adequadas e num meio ambiente intacto, levando em consideração os interesses da população autóctone.

A OMT (Organização Mundial do Turismo) instituiu o Código de Ética no Turismo baseada fundamentalmente nos seguintes princípios:

- Contribuição do Turismo para a compreensão e o respeito mútuo entre homens e sociedades.
- Turismo como instrumento de desenvolvimento individual e coletivo.
- Turismo como fator de desenvolvimento sustentável.
- Turismo como fator de aproveitamento e enriquecimento do patrimônio cultural da humanidade.
- Turismo como atividade benéfica para países e comunidades do destino.

No que se refere às relações tanto com clientes quanto aos fornecedores, devemos ter uma conduta exemplar.

- Observar e conhecer a legislação vigente, especialmente no que tange aos direitos do consumidor.
- Atender o cliente de acordo com o real interesse e exigência deste, de forma técnica apropriada e exequível, orientando sua escolha e salientando as respectivas características do serviço prestado.
- Evitar a disputa de prestação de serviços profissionais, mediante aviltamento de honorários ou concorrência desleal.
- Praticar qualquer ato que contrarie a legislação vigente e tenha conotação ilegal ou ilícita;
- Praticar qualquer ato que possa prejudicar os legítimos interesses de outra empresa;
- Criticar de maneira desleal os trabalhos de outro colega de profissão.
- Apropriar ideias, planos e projetos, no caso de roteiros de iniciativa de outras empresas.

FONTE: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/turismo-e-hotelaria/a-etica-profissional/34137>>. Acesso em: 11 ago. 2018.



Ética

O termo ética deriva do grego *ethos* (caráter, modo de ser de uma pessoa). Ética é um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade. A ética serve para que haja um equilíbrio e bom funcionamento social, possibilitando que ninguém saia prejudicado. Neste sentido, a ética, embora não possa ser confundida com as leis, está relacionada com o sentimento de justiça social.

A ética é construída por uma sociedade com base nos valores históricos e culturais. Do ponto de vista da Filosofia, a Ética é uma ciência que estuda os valores e princípios morais de uma sociedade e seus grupos.

FONTE: Disponível em: <https://www.suapesquisa.com/o_que_e/etica_conceito.htm>. Acesso em: 10 ago. 2018.

LEITURA COMPLEMENTAR

ÉTICA NA HOTELARIA: A CIÊNCIA DA CONDUTA NA HOSPITALIDADE

Luiz Gonzaga Godoi Trigo

Ética, em geral, é a ciência da conduta. Seja do fim a que a conduta dos seres humanos deve se dirigir e dos meios para atingir tal fim ou seja do móvel da conduta com suas direções e disciplinas correspondentes. Os gregos antigos, Platão e Aristóteles, lançaram as bases da discussão ética, tanto sob a perspectiva filosófica quanto científica. Está ligada à moral: ética refere-se mais ao campo teórico; a moral está mais ligada aos aspectos práticos de uma conduta.

A hospitalidade está imersa nas relações ético-morais. Acolher, hospedar, abrigar exige procedimentos éticos, tanto de quem acolhe quanto do hóspede. Para trabalhar com ética na hotelaria, nada como exemplos edificantes de duas famosas – e bem-sucedidas – redes internacionais.

The Ritz-Carlton (criada em Boston, EUA, em 1927) tem como lema: Damas e cavalheiros servindo damas e cavalheiros. A rede *Four Seasons* (criada em Toronto, Canadá, em 1960) explicita no seu site (veja a parte *employment*) sua regra de ouro profissional: nós tratamos cada empregado, da camareira ao gerente geral, do mesmo modo que gostaríamos que eles tratassem nossos hóspedes – com atenção, cortesia e respeito. Isso é algo profundamente ético a antigo. Os judeus, cristãos, muçulmanos, budistas, povos nativos das Américas e da Ásia possuem algo semelhante que se resume em não fazer ao outro o que não quer que te façam.

O lema do Ritz-Carlton é um aviso claro a hóspedes e colaboradores: comportem-se como damas e cavalheiros. Isso impõe regras e distâncias, mas ao mesmo tempo garante a civilidade, o tratamento polido e atencioso. A regra de ouro da rede *Four Seasons* permite que os empregados façam a diferença para os hóspedes, demonstrando criativamente a cultura de excelência em serviços da rede. E tudo isso é cuidadosamente ensinado a todos os colaboradores. Ética aprende-se em boas escolas e ambientes e com bons professores e cidadãos.

Aristóteles afirmava que a ética possui uma finalidade, que seria a felicidade, atingida por meio da natureza racional do ser humano. O conceito na hotelaria visa garantir excelência no planejamento, operação, gestão, manutenção e demais processos do empreendimento. Para ser eficiente, eficaz e altamente competitivo no cipoal de novidades e problemas que surgem periodicamente no mundo, as empresas precisam encontrar seu nicho de mercado, método de gestão, harmonia operacional e, em todas essas instâncias, a ética faz-se presente e deve ser ensinada e aprendida em escolas, sindicatos, centros de treinamento ou no cotidiano profissional.

A problemática da qualidade em serviços é um desafio no Brasil. É comum empreendimentos investirem milhões de reais no projeto, aquisição do terreno, construção, decoração e instalação de equipamentos em um empreendimento (hotéis, resorts, restaurantes, eventos, centros de compras ou de lazer). Mas, muitas vezes, reclamam ao investir meros milhares de reais na capacitação de seu quadro profissional. A seleção, treinamento, remuneração e o atendimento das necessidades dos empregados de hotelaria no Brasil não atingem níveis satisfatórios. Portanto a tão sonhada qualidade também deixa a desejar. Os colaboradores tratarão os hóspedes como eles são tratados pela alta gestão. O exemplo vem de cima. Como um profissional mal orientado e mal remunerado pode mostrar criativamente uma cultura de excelência? Como um empresário pode exigir altos padrões de operação e serviço se suas práticas são rudes, mesquinhas ou amadoras?

É uma questão ética e moral que atinge diretamente o âmbito de recursos humanos. Todo departamento deste tipo sabe - ou deveria saber - esses preceitos. Um hotel, motel ou resort atende a milhares de pessoas com origens étnicas, culturais, sociais e econômicas. Há outras diferenças entre os colaboradores ao longo da linha hierárquica de um hotel. Só por meio do treinamento constante e do conhecimento atinge-se princípios éticos profissionais e uma operação hoteleira regular marcada pela qualidade. Excelência não é exceção, pico ou desvio de serviços. Deve ser padrão e fruto de um processo.

A camareira relapsa, o gerente arrogante, o garçom atrevido, o recepcionista linguarudo, o mensageiro que consegue drogas para o hóspede, o diretor que faz assédio moral a um subordinado, o manobrista que mexe nos pertences que estão no carro, a profissional de eventos que sonega informações ou o monitor de lazer que abusa da confiança de uma adolescente são problemas a serem evitados. Ao agir dessa maneira esses profissionais rompem limites éticos e morais e isso diminui a qualidade, compromete as relações pessoais, quebra princípios de confiança e, ao final do processo, provoca prejuízos e falta de competitividade.

Hotelaria é prestação de serviços e serviço categorizado ainda é - e sempre será - fornecido por seres humanos. Estes articulam suas relações por meio de princípios que são aprendidos. Portanto a cultura, a educação, o treinamento e o acompanhamento do desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador são fundamentais se a empresa quiser ter altos índices de qualidade de serviço.

FONTE: <<https://hoteliernews.com.br/noticias/etica-na-hotelaria-a-ciencia-da-conduta-na-hospitalidade-30859>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você aprendeu que:

- O papel do gestor é de fundamental importância para a eficiência e o comprometimento da equipe.
- As relações de trabalho na coletividade auxiliam na dinâmica das atividades diárias de um hotel.
- O gestor precisa estar antenado a todos os tipos de sinais e ruídos de sua equipe, a fim de, garantir a harmonia no ambiente de trabalho.
- A ética no ambiente profissional e a convivência dos homens em sociedade têm fundamental importância no cenário da hotelaria, tanto para sua manutenção, quanto para seu crescimento.

AUTOATIVIDADE



- 1 As boas relações de trabalho constituem ambientes favoráveis, com estruturas prósperas e equipes mais engajadas. Analise as sentenças a seguir e assinale a informação que representa um cenário atual e dinâmico com relação à gestão de pessoas.
- () Nos últimos anos tem-se notado uma predominância de estruturas organizacionais mais planas, voltadas ao trabalho flexibilizado e ao maior envolvimento do colaborador.
- () É comum os colaboradores em um hotel trabalharem de maneira isolada, neste ramo de atividade trabalhar focado é uma característica predominante.
- 2 Autoavaliação – Avaliação: Papéis do gestor de sucesso
Para cada afirmação a seguir, faça um “X” no número que mais se aproxima de como você se sente. Considere suas respostas no contexto de sua atual experiência como GESTOR.

		Discordo totalmente		Concordo totalmente		
		1	2	3	4	5
1	Tenho profundo conhecimento dos resultados do negócio. Acompanho os indicadores de desempenho da minha unidade com frequência, pois entendo ser muito importante.					
2	Procuo sempre oferecer treinamento aos colaboradores e acredito que as pessoas são a parte mais importante do negócio.					
3	Foco o meu negócio na elaboração e execução de um Plano Comercial e acompanho de perto os indicadores de vendas.					
4	Faço o planejamento de meu negócio, criando metas financeiras (receitas e gastos) e não somente de vendas. Tendo a ser bastante frio com essa análise e planejamento, com bastante frequência.					
5	Procuo conversar bastante com minha equipe, tento sempre ajudá-los (pessoal ou profissionalmente), acredito que esse diálogo é importante.					
6	Realizo muitos esforços para gerar as vendas necessárias para o meu negócio. Estou sempre procurando novas ações para melhorar as vendas.					
7	Comparo os resultados financeiros do meu negócio com outras unidades, bem como com o mercado. Acompanho os indicadores de performance e os impactos que podem causar em meu negócio.					
8	Procuo realizar a Avaliação de Desempenho das pessoas da minha equipe e forneço feedback continuamente, gosto de me envolver assim.					

9	Gosto de estar na Unidade e me relacionar com os clientes, procurando entender que argumentos são mais efetivos para uma venda.					
10	A análise constante dos resultados (lucro e/ou prejuízo) de minha unidade me orienta fortemente na tomada de decisões futuras a serem implementadas no negócio, sem levar em conta outros aspectos do negócio.					
11	Prezo muito pelo bom relacionamento entre todas as pessoas no negócio. Acredito que temos que ser uma grande família.					
12	Busco o cumprimento das metas de venda pela equipe e analiso constantemente o desempenho de cada um nas vendas.					
13	Conheço os conceitos de Gestão Financeira do negócio, como o ponto de equilíbrio, margem de contribuição e a lucratividade. Faço reavaliações no meu negócio constantemente para buscar melhores resultados.					
14	Acredito que devemos colocar as pessoas em primeiro lugar e não os clientes, pois assim elas fornecerão o melhor atendimento aos clientes.					
15	Procuro sempre pensar em novas formas de divulgar o negócio e trazer mais clientes para a unidade.					

FONTE: <<http://www.praxisbusiness.com.br/>>. Acesso em: 27 jul. 2018.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir dos estudos desta unidade, você será capaz de:

- compreender os conceitos de planejamento tático, operacional e estratégico;
- identificar os princípios específicos do planejamento;
- apresentar os conceitos e características do planejamento estratégico na área de restauração;
- criar missão, visão e valores da empresa;
- compreender a importância da análise de mercado;
- elaborar uma análise *SWOT* e identificar sua importância.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No decorrer da unidade, você encontrará auto atividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 – CONCEITO DE PLANEJAMENTO

TÓPICO 2 – ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NA ÁREA DE RESTAURAÇÃO

TÓPICO 3 – ANÁLISE DE MERCADO

CONCEITO DE PLANEJAMENTO

1 INTRODUÇÃO

O ideal, mas nem sempre comum é que antes de decidir por investir em um novo negócio, deve-se fazer uma análise minuciosa, um planejamento detalhado, pois nenhuma empresa dá certo na base do improvisado. Inclusive, há pesquisas que indicam que um dos principais motivos de as empresas fecharem suas portas antes de completarem dois anos é a falta de planejamento.

Segundo Dornelas (2012, p. 93), "um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições". Nesse sentido é primordial decidir antecipadamente o objetivo que se deseja atingir para saber quais caminhos devem ser seguidos para que efetivamente o resultado desejado seja alcançado. Chiavenato (2009) afirma que este é o caminho para o sucesso: saber antecipadamente o que e como fazer.

Se você analisar com cuidado, o planejamento está presente em nosso dia a dia. Ele é tão comum que, às vezes, a gente nem se dá conta de que planejou uma determinada atividade. Por exemplo, quando você tem diversos compromissos que devem ser realizados num mesmo dia, você programa mentalmente o que vai fazer em cada período do dia para dar conta de tudo. Quando você programa a sua viagem de férias, também está planejando. Você vai verificar antecipadamente o período, decidir pelo destino, deixar pendências em dia, programar os recursos financeiros necessários e assim por diante.

E se planejamos tanto em nosso dia a dia, mesmo que de maneira informal, por que não planejar as grandes atividades que farão diferença em nossas vidas? O planejamento é necessário quando queremos minimizar as chances de surpresas desagradáveis e inconvenientes, que podem se tornar grandes problemas. Isso porque um negócio requer investimento de tempo e de dinheiro. Já pensou investir uma grande quantia e depois que o negócio está aberto, você perceber que não gera lucro, que não tem consumidores interessados no seu produto e/ou serviço, que ele foi implantado num local inadequado? Tudo isso pode ser previsto quando se faz um correto planejamento.

O planejamento é um processo gerencial de grande relevância dentro das empresas de todos os portes e setores, fundamentalmente na hotelaria,

por se tratar de um segmento dinâmico. Um bom planejamento impulsiona o empreendimento na direção correta, auxilia na antecipação de ameaças e na elaboração de um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

A estratégia deve ser percebida por todos os níveis da empresa como um processo precioso que, quando bem conduzido e medido, aumenta consideravelmente as chances de sucesso, porém deve ser conhecida, entendida e praticada por todos os colaboradores da empresa e não somente elaborada e engavetada pela alta administração.

Estratégia é um termo que vem sendo muito usado no meio empresarial e é ferramenta fundamental para que a organização consiga atingir suas metas e objetivos. Pensar de forma estratégica possibilita que a organização se atente às oportunidades e às ameaças que cercam a organização.

Hotéis orientados para o mercado são aqueles que geram, disseminam e respondem com sucesso às informações do mercado. Além de focalizar na análise do consumidor, na análise da concorrência e integrar os recursos que possuem para oferecer valor e satisfação aos clientes/hóspedes, bem como lucro a longo prazo. Para ser bem-sucedido, o empreendimento deve focar seus esforços e recursos na compreensão de seus clientes/hóspedes, de modo a aumentar sua capacidade de gerar vantagens competitivas e sustentáveis.

A realização de um planejamento tem a finalidade de se antecipar ao futuro e aumentar o nível de conhecimento sobre o negócio e o mercado.

2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento é o primeiro das quatro funções da administração, que são, além do planejamento, a organização, a direção e o controle. O planejamento não é a primeira função por acaso, ele ocupa a primeira posição, pois qualquer atividade empresarial, antes de tudo, deve ser planejada. Sua função serve para qualquer processo, novo ou que se pretende implantar dentro de uma empresa, um produto ou serviço que se deseja produzir ou ofertar, ou ainda, um novo nicho de mercado a que se pretende atender.

O planejamento deve estar presente em todas as atividades organizacionais. Chiavenato (2009, p. 33) conceitua o planejamento como "a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos almejados e o que deve ser feito para atingi-los de maneira eficiente e eficaz, isso é, com o mínimo de recursos e com o máximo rendimento". O autor ainda complementa que o planejamento está em enxergar, através de objetivos estabelecidos, o resultado futuro, conforme ilustrado na figura a seguir:

FIGURA 1 – PROCESSOS DE PLANEJAMENTO



FONTE: Chiavenato (2009, p. 33)

Ainda quanto à conceituação do planejamento e sua função nas empresas, Steiner (1969, p. 12), citado por Oliveira (2011) estabeleceu cinco dimensões relacionadas a sua real amplitude e abrangência.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc., portanto, esta dimensão está correlacionada às funções desempenhadas nos empreendimentos.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos.

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais em que o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de grupos funcionais, de divisões, de departamento, de produto etc.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou com valor agregado.

Como consequência, o planejamento pode ser conceituado como um **processo**, considerando os aspectos abordados pelas cinco dimensões citadas, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.



Processo é uma palavra com origem no latim *procedere*, que significa método, sistema, maneira de agir ou conjunto de medidas tomadas para atingir algum objetivo. Relativamente à sua etimologia, processo é uma palavra relacionada com percurso, e significa "avançar" ou "caminhar para frente". FONTE: <<https://www.significados.com.br/processo/>>. Acesso em: 22 set. 2018.

É importante mencionar que o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos, pois:

Previsão – corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.

Projeção – corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.

Predição – corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem controle algum sobre seu processo e desenvolvimento.

Resolução de problemas – corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.

Plano – corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento, é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custos *versus* benefícios deve ser observada (OLIVEIRA, 2011).

Além disso, o planejamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor geral para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente, de uma vontade específica de seus gestores (OLIVEIRA, 2011).

SETOR HOTELEIRO – A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Andréa Oliveira

Os fatores mais importantes que orientam o planejamento do hotel são o cliente (público-alvo) e o macroambiente onde o hotel está inserido. Este refere-se às condições físicas, econômicas e culturais do local e os atrativos turísticos. O objetivo final de qualquer empreendimento é atrair o cliente e conquistá-lo. O lucro será consequência da satisfação das necessidades dos clientes. Por isso, o planejamento deve começar com o estudo sobre o meio, suas influências no negócio e a demanda. O planejamento pode ser dividido em duas fases: **Fase de estudo:** esta fase envolve o diagnóstico, com todos os levantamentos, pesquisas e análises sobre a situação atual da empresa, o estabelecimento de objetivos, a seleção de estratégias e definição de meios para alcançá-los. As etapas da fase de estudo são: diagnóstico, estabelecimento de objetivos, seleção de estratégias e meios, planos de ação ou trabalho e controle. **Fase de ações ou de gestão:** Esta fase consiste nos planos táticos e operacionais, que tornam concretos os planos, com a finalidade de alcançar a mudança desejada. Há vários tipos de planejamento que podem ser desenvolvidos no setor hoteleiro, com finalidades diferentes. São eles: planejamento mercadológico, planejamento financeiro, planejamento de recursos humanos e planejamento organizacional. O planejamento mercadológico orienta a atuação da empresa no mercado, definindo a política de preços e serviços, a segmentação do mercado, a diferenciação, a política de preços, o plano de promoção e vendas, a fidelização dos clientes, a pesquisa de mercado e outros. O planejamento financeiro refere-se ao controle de custos e despesas de comercialização, plano de investimentos, fluxo de caixa, orçamento e traça indicadores econômico-financeiros. O planejamento de recursos humanos trata as pessoas como capital humano e traça o plano de recrutamento e seleção, o plano de capacitação e treinamento, o plano de cargos e salários e de promoções. O planejamento organizacional elabora o plano diretor de sistemas, o plano de estrutura geral, o plano de rotinas, o plano de informações gerenciais e o plano de comunicações. Em suma, o planejamento é a tarefa mais importante do administrador do hotel. Tem a finalidade de estabelecer metas, objetivos, estratégias funcionais, projetos e planos de ação, visando sempre ao sucesso do empreendimento.

FONTE: <<https://www.cpt.com.br/cursos-hotelaria/artigos/setor-hoteleiro-a-importancia-do-planejamento>>. Acesso em: 1 out. 2018.

O planejamento também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implantação na empresa, por esse motivo a importância do acompanhamento e de reuniões periódicas com a equipe.

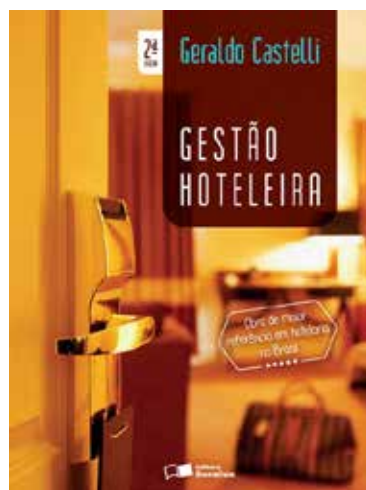
O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar, e um modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. E neste contexto, um histórico medido em meses ou anos poderá contribuir relativamente com as ações a serem definidas no planejamento e, logo, a equipe poderá contribuir neste processo.

Por perceber a hotelaria uma atividade dinâmica e intangível, é saudável para um planejamento, antes de tudo, entender no que os profissionais evoluíram e no que eles falharam em processos anteriores, indicando assim, os treinamentos que devem ser focados no próximo planejamento, afinal, é preciso ter uma equipe alinhada para que o propósito do planejamento seja executado.



Este livro aborda o cenário da empresa hoteleira em sintonia com as práticas do mercado, relacionando os aspectos operacionais e gerenciais da hotelaria, além de informações e subsídios práticos aos gestores que, na vida cotidiana, são, permanentemente, desafiados a ofertar bens e serviços com profissionalismo.

Disponível em: <https://www.saraiva.com.br/gestao-hoteleira-2-ed-2016-9319858.html?m.i=VITRINECHAORDIC_similaritens_product_9319858>. Acesso em: 22 out. 2018.



Em uma análise geral, podemos realizar uma pesquisa com a equipe, na qual valem os seguintes questionamentos:

Momento análise:

- Quais foram os treinamentos que trouxeram melhores resultados?
- Quais foram as ações que vocês colocaram em prática e que mais motivaram a equipe?
- Quais foram as mudanças de processos que mais impactaram (positiva e negativamente) o desempenho da equipe?

- Quais foram as principais dificuldades que os profissionais enfrentaram nos últimos meses?
- Quais foram as principais realizações da equipe nos últimos meses?

Contribuições para o novo planejamento:

Depois de identificar quais foram os tipos de treinamentos e ações de motivação que mais deram resultados nos últimos meses, planeje-se para replicar essas atividades, adaptando os temas abordados de acordo com as principais dificuldades e necessidades de aprendizado da equipe.

Na sequência, promova uma reunião com a equipe, fazendo uma retrospectiva dos últimos meses, mostrando as principais realizações dos profissionais, agradecendo pelo trabalho e se colocando à disposição para ajudá-los a evoluir ainda mais neste novo processo de planejamento.



Para abrir qualquer negócio, é necessário seguir uma série de leis, normas e diretrizes. Por se tratar de um conhecimento bastante específico, é recomendável que o empreendedor contrate um profissional especializado para auxiliá-lo em todos os trâmites legais. Há três etapas a serem consideradas: a primeira é relativa ao terreno, à construção, às questões ambientais etc.; a segunda se refere à constituição da empresa, ou seja, à formulação do negócio; a terceira é a etapa de operacionalização do negócio propriamente dita.

FONTE: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Perfil%20de%20negocios_hotelaria_.pdf>. Acesso em: 22 set. 2018.

A atividade de planejamento pode ser considerada complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados, sendo que tudo isso implica em um processo decisório permanente.

Esse processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade, mudanças de cenários, principalmente no setor hoteleiro pela questão da sazonalidade. Essa variabilidade é devida também às pressões ambientais que a empresa tem que suportar e que são resultantes de forças externas, continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como de pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes do empreendimento.



Entende-se por **sazonalidade** o elo de dependência que existe relativamente a alguma das estações do ano (primavera, verão, outono, inverno). Cabe recordar que as estações são temporadas ou períodos nos quais é dividido o ano. A sazonalidade é uma situação ou um fenômeno que costuma ocorrer na mesma época do ano, sempre com características similares. Por isso, é possível prevê-la. Por exemplo, hotéis de litoral costumam prever maior número de hóspedes durante a temporada de verão, entre os meses de novembro a março.

FONTE: <<https://conceito.de/sazonalidade>>. Acesso em: 22 set. 2018.

Sem a preocupação de estabelecer todas as características básicas da função planejamento como um processo contínuo, apresentam-se, segundo Oliveira (2011, p. 6), alguns dos principais aspectos:

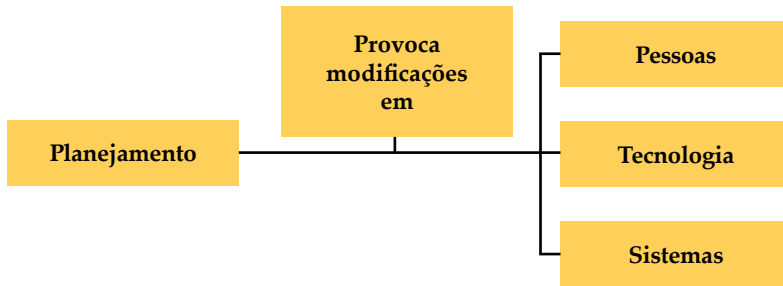
- a) O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Portanto, aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos.
- b) O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se, também, considerar a necessidade de os objetivos serem variáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.
- c) O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado. O resultado do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pelo” empreendimento e não “para” o empreendimento. Se não for respeitado esse aspecto, tem-se planos inadequados para a empresa, bem como níveis de resistência e de descrédito efetivos para sua implantação.

O planejamento dentro de um empreendimento deve ainda respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Podem se separar estes princípios em gerais e específicos.

Objetivos gerais do planejamento:

- O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa.
- O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, gestão de pessoas, direção e controle).
- O princípio das influências e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.

FIGURA 2 – MODIFICAÇÕES PROVOCADAS PELO PLANEJAMENTO



FONTE: Oliveira (2011, p. 7)

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder às necessidades de treinamento, substituições, transferências, funções, avaliações etc. Vale lembrar que na hotelaria a taxa de *turnover* é normalmente alta o que gera um acompanhamento e treinamento ainda mais frequente. Na tecnologia as modificações podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos e instruções.



Turnover é um termo da língua inglesa que significa "virada"; "renovação"; "reversão" sendo utilizado em diferentes contextos. É um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período. Um alto percentual de turnover, dependendo do tipo de atividade da empresa, é um indicador de que algo está errado, sendo necessária avaliação das causas de incapacidade de retenção do pessoal.

FONTE: <<https://www.significados.com.br/turnover/>>. Acesso em: 22 set. 2018.

- O princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade, conforme Oliveira (2013, p. 8) são definidas como:

Eficiência – é uma medida individual dos componentes das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos:

- o Fazer as coisas de maneira adequada.
- o Resolver os problemas que surgem.
- o Salvar os recursos aplicados pela empresa.
- o Cumprir os deveres e as responsabilidades estabelecidas.
- o Reduzir custos.

Eficácia – é uma medida do rendimento global das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos:

- o Fazer as coisas certas, ou seja, fazer o que precisa ser feito.
- o Produzir alternativas criativas para as várias situações que surgirem nas empresas.
- o Maximizar a utilização de recursos disponíveis.
- o Obter os resultados estabelecidos e esperados nos processos de planejamento das empresas.
- o Aumentar os resultados da empresa (lucro, participação de mercado).

Efetividade – é uma medida do rendimento global das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos:

- o Manter-se no mercado.
- o Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

Princípios específicos do planejamento:

Planejamento participativo – o principal benefício do planejamento não é o resultado, ou seja, o plano, mas o processo de desenvolvimento. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, e este planejamento deve ser realizado pelas diversas áreas pertinentes ao processo.

Planejamento coordenado – todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto do empreendimento pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente.

Planejamento integrado – todos os setores do empreendimento devem estar integrados, principalmente os de porte médio ou grande, afim de maximizar os resultados e minimizar os problemas durante as etapas do planejamento.

Planejamento permanente – essa prática é exigida pela própria dinâmica no ramo hoteleiro, afinal nenhum planejamento se mantém em valor e utilidade com o passar de um longo período, ou seja, a manutenção e revisão são imprescindíveis.

Destacamos, caro acadêmico, que o planejamento consiste em fazer uma leitura dos possíveis cenários futuros, tomando decisões presentes sempre buscando proteger a organização de riscos e ameaças futuras e aproveitar as oportunidades que surgem ao longo do caminho, porém, antes de iniciarmos um planejamento, temos que ter um objetivo, este é o primeiro passo para realizar um planejamento: saber onde você quer chegar.

Existem três níveis de classificação de planejamento: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional. É possível correlacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisões numa pirâmide organizacional, conforme podemos ver na figura a seguir.

FIGURA 3 – NÍVEIS DE DECISÃO E TIPOS PLANEJAMENTO



Fonte: A autora

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ou otimizando grau de interação com os fatores externos, não controláveis, e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2011).

Para sua condução, podem ser estabelecidas etapas que auxiliarão no processo, sendo elas:

- **diagnóstico** é a etapa na qual se analisa a situação existente e é a base do planejamento; será denominado de análise macro ambiental, subdividindo-se em externa e interna;
- **estabelecimento de objetivos** é a situação esperada para o futuro, o que se quer atingir. Os objetivos se transformam em ponto de convergência para todos os setores do hotel;
- **estratégias**, definição dos meios necessários para alcançar os objetivos;
- **planos setoriais** são as ações necessárias para que os objetivos sejam alcançados. Desdobram-se em planejamentos tático e operacional em cada setor do hotel, subordinando-se às estratégias escolhidas;
- **controle** acompanhamento do planejamento e adoção de ações corretivas, além do controle de qualidade e padronização de procedimentos; pesquisas de mercado e manutenção de base de dados sobre os indicadores da empresa e de mercado; monitoramento do macroambiente (OLIVEIRA, 2011).

É normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégicas – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

O planejamento estratégico possui projeções a longo prazo e envolve a organização como um todo. Algumas perguntas bem simples podem ser respondidas para que se tenha certeza da existência ou não de planejamento estratégico no empreendimento do qual você atua ou atuará.

- Conhece seu negócio? Sabe qual é a real amplitude dele? Conhece as interações com outros negócios?
- Tem perfeita inteiração entre os fatores externos – ou não controláveis – e os fatores internos – ou controláveis – em sua empresa?
- Conhece sua vantagem competitiva? E as dos concorrentes? E a vantagem competitiva que o mercado quer comprar?
- A sua empresa tem uniformidade de atuação?
- Tem caminhos alternativos ou um “plano B” para o caso de o plano básico não der certo?
- Todos na empresa têm entendimento e comprometimento para com os resultados esperados?
- Todos têm acompanhamento e avaliação dos resultados em tempo real?

O planejamento é uma ferramenta administrativa indispensável para que haja sucesso na gestão organizacional. Infelizmente muitas das empresas não possuem um planejamento. Pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2013), apontam que 24,4% das empresas fecham as portas com menos de dois anos de existência. E esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos. Dentre os motivos, temos a falta de planejamento, objetivos, metas, missão da empresa, que não são conhecidos por todos dentro da organização.

Planejamento consiste em estruturar os objetivos e as ações de uma empresa. Vantagens do Planejamento:

1. Aumento do Foco e da Flexibilidade.
2. Melhoria na Coordenação.
3. Melhoria no Controle.
4. Melhoria na Administração do Tempo.
5. Empresa mais lucrativa.
6. Proporciona maior rapidez no processo.
7. Reduz Distorções existentes na estrutura.
8. Complementa a estrutura.
9. Reduz carga de comunicação.
10. Motiva e Integra as pessoas. FONTE: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/planejamento-organizacional-e-sua-importancia/>>. Acesso em: 22 set. 2018.

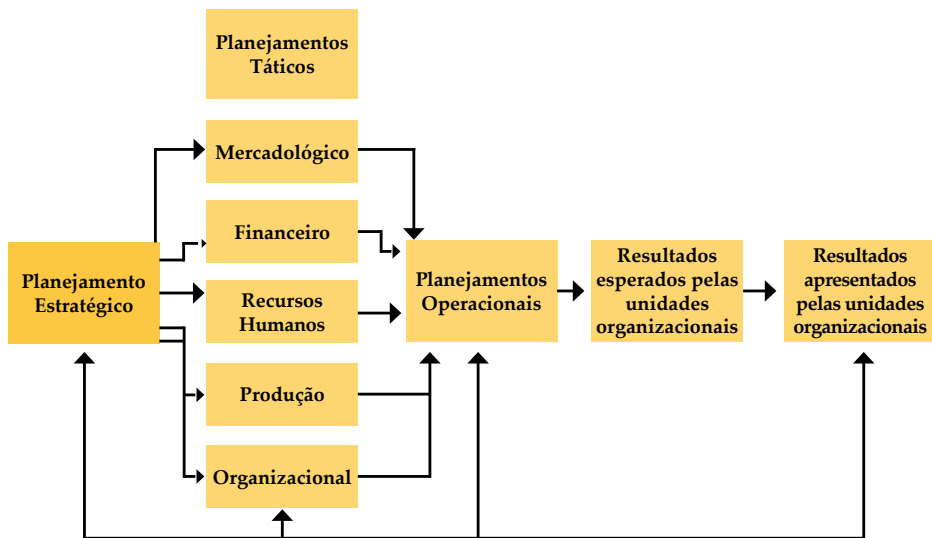
Planejar envolve pensar antes de agir, indagar-se, definir as maneiras mais adequadas de realizar algo para que os objetivos desejados pela organização realmente sejam alcançados, lembrando que os objetivos traçados devem ser pautados na missão da organização.

2.2 PLANEJAMENTO TÁTICO

Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Para tanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Na figura a seguir apresenta-se uma sistemática de desenvolvimento dos planejamentos táticos.

FIGURA 4 – DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTOS TÁTICOS



FONTE: Oliveira (2011, p. 19)

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como, as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

2.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Para tanto, nesta situação, tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais, em que em cada um dos planejamentos operacionais, é importante conter algumas premissas, sendo elas:

- Recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação.
- Procedimentos básicos a serem adotados.
- Resultados finais esperados.
- Prazos estabelecidos.
- Responsáveis por sua execução e implantação.

O planejamento operacional é, normalmente, elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa.

As diferenças básicas entre o planejamento estratégico e o planejamento tático são apresentadas no quadro a seguir. Ressalta-se que todas as considerações apresentadas nesse quadro têm aspecto de relatividade entre os dois tipos de planejamento apresentados.

Embora, na prática, em alguns casos é relativamente difícil se estabelecer com exatidão, a linha divisória entre os planejamentos estratégico e tático – como no caso do lançamento de um novo produto –, deve-se fazer esta separação, para facilitar o processo decisório nas empresas.

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E TÁTICO

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

FONTE: Oliveira (2011, p. 20)

Isso significa que o planejamento estratégico, em relação ao planejamento tático, é:

- De prazo mais longo, pois considera um conjunto de planejamentos táticos, e sua soma deve necessitar um período maior para sua conclusão.
- De amplitude maior, pois considera toda a empresa, enquanto o planejamento tático considera apenas uma parte dela.

- De risco maior, por sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático.
- Correlacionado às atividades fins e meios da empresa, enquanto os planejamentos táticos são mais correlacionados às atividades-meios (não em sua totalidade); e
- De flexibilidade menor, por considerar toda a empresa, bem como a situação e posição desta em seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela referida empresa (OLIVEIRA, 2011, p. 21).

No quadro a seguir verificamos agora as diferenças básicas entre o planejamento tático e o planejamento operacional.

QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE O PLANEJAMENTO TÁTICO E O OPERACIONAL

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

FONTE: Oliveira (2011, p. 21)

Em todas as esferas do planejamento, mudanças são previstas e para que as empresas apresentem melhores resultados, deve-se estar atento a determinados aspectos, entre os quais podemos citar:

- Enquadramento das mudanças com os propósitos e os objetivos estabelecidos, ou seja, com os resultados esperados.
- Obtenção de recursos adicionais – se necessários – e a melhor realocação dos existentes.
- Desenvolvimento e agilização do processo de solução de problemas.
- Melhoria das relações entre equipes, principalmente as multidisciplinares; e Atitudes favoráveis, por parte da gestão geral ou executivos da empresa, para o processo e os resultados das mudanças (OLIVEIRA, 2011, p. 22).

A efetividade do planejamento nas empresas passa necessariamente pelo fortalecimento da função planejamento, bem como por uma série de mudanças nos hábitos, nos valores, nos comportamentos, na cultura, no modo de ver e pensar da empresa, sua finalidade, o ambiente externo, o cidadão. Para tanto, é imprescindível a evolução do próprio modelo de gestão vigente, de forma a considerar o que está do lado de fora da empresa, bem como o efeito de suas ações no ambiente externo.

Por fim, a avaliação de desempenho, ou seja, a prática de validar o desempenho dos colaboradores, baseada num sistema de avaliação orientado, é de suma importância para a prática do planejamento, para o aumento da produtividade e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Hanna (1987, p. 33) afirma que “para ser eficaz, o planejamento estratégico deve ser reforçado por outros processos administrativos, incentivos, qualificações, sistemas de comunicações, estrutura e cultura organizacionais”.

LEITURA COMPLEMENTAR

Formalização do Planejamento Estratégico no Setor Hoteleiro: um Estudo nos Meios de Hospedagem Conveniados junto ao Costa Esmeralda Convencion & Visitors Bureau

Ricardo Boeing-da-Silveira

Mudanças no ambiente empresarial vêm criando uma nova e maior demanda de empresas que procuram adotar o Planejamento Estratégico, a fim de se manter e crescer no mercado. No turismo, o Planejamento Estratégico é fundamental para o desenvolvimento da atividade turística em uma localidade. Com o crescimento da atividade turística, o setor hoteleiro também cresceu significativamente nas últimas décadas. Neste contexto de desenvolvimento recente, encontra-se a região da Costa Esmeralda, em Santa Catarina. A Costa Esmeralda conta com cerca de 240 meios de hospedagem cadastrados junto às Secretarias de Turismo dos municípios. Tanta oferta resulta em uma grande competitividade entre as empresas hoteleiras locais, bem como, uma exigência maior por parte dos consumidores, que têm à sua disposição meios de hospedagem de vários tipos e qualidades. Neste cenário, a hotelaria independente e as pequenas redes de hotéis - maioria absoluta na Costa Esmeralda - necessitam de uma gestão cada vez mais profissionalizada e estratégica, atenta às atualizações e inovações exigidas para a sobrevivência no mercado. Mesmo sendo uma importante ferramenta para a gestão de uma empresa, é realidade no setor hoteleiro, principalmente na hotelaria independente, a inexistência do Planejamento Estratégico ou a informalidade.

1. Introdução Mudanças no ambiente empresarial vêm criando uma nova e maior demanda de empresas que procuram adotar o Planejamento Estratégico, a fim de se manter e crescer no mercado. O planejamento é um processo de adequação e previsão dos recursos empresariais (financeiro, pessoal e estrutural) em relação ao ambiente interno e forças externas. Através desse movimento de planejamento, a empresa pode alcançar com mais eficácia os objetivos desejados. Por ser uma ferramenta de análise, monitoramento de resultados e estabelecimento de objetivos e estratégias, o planejamento surge como uma ferramenta administrativa chave no auxílio do sucesso das empresas. No turismo, o Planejamento Estratégico é fundamental para o desenvolvimento da atividade turística em uma localidade. Além disso, é imprescindível para as empresas do setor, uma vez que fazem parte de um mercado instável, de mudanças marcantes, que podem influenciar no poder de decisão e compra das viagens e das atividades de lazer das pessoas. A hotelaria acompanhou o crescimento da atividade turística e hoje é constituída de diversos tipos de meios de hospedagem. O mercado hoteleiro cresceu e abriu espaço para que grandes e pequenos meios de hospedagem atuem lado a lado, aumentando a necessidade de decisões e atitudes acertadas no mercado. Neste ambiente, muitos meios de hospedagem utilizam-se do Planejamento Estratégico para nortear suas ações. Entretanto, muitas organizações do meio hoteleiro não

possuem um Planejamento Estratégico formalizado, fato que pode influenciar muito no desenvolvimento da organização (REICHEL, 1983). A Costa Esmeralda conta com cerca de 240 meios de hospedagem cadastrados junto às Secretarias de Turismo dos municípios. Levando em consideração a significância do Planejamento Estratégico e a realidade da Costa Esmeralda, este estudo buscou responder o seguinte: qual o nível de formalização do Planejamento Estratégico dos meios de hospedagem associados ao Convention & Visitors Bureau da Costa Esmeralda? Os municípios de Itapema, Porto Belo e Bombinhas, localizados no Estado de Santa Catarina, formam esta região turística denominada Costa Esmeralda. A Costa Esmeralda se caracteriza por suas praias, belezas naturais e a prática do mergulho ecológico. Tais fatos estimulam muito a vinda de turistas para a região. Para acolher este contingente de pessoas, a região conta com cerca de 240 meios de hospedagem cadastrados junto às Secretarias de Turismo dos Municípios. Tamanha oferta resulta em uma grande competitividade entre as empresas hoteleiras locais, bem como uma exigência maior por parte dos consumidores, que têm à sua disposição meios de hospedagem de vários tipos e qualidades. Neste cenário, a hotelaria independente e as pequenas redes de hotéis – maioria absoluta na Costa Esmeralda – necessitam de uma gestão cada vez mais profissionalizada e estratégica, atenta às atualizações e inovações exigidas para a sobrevivência no mercado. As empresas precisam planejar o futuro para que sobrevivam, cresçam e satisfaçam às necessidades dos clientes e da própria organização. Dessa forma, é necessário que os gestores estejam atentos às mudanças atuais e futuras, planejando e antevendo possíveis crises e oportunidades. Somente com uma leitura clara de si mesma e do mercado é que a empresa poderá planejar o futuro, para aproveitar as oportunidades, otimizar suas qualidades, minimizar suas fraquezas e se desviar dos obstáculos, alcançando assim os objetivos desejados, adotando uma gestão estratégica, já que há diferenças significativas entre gestores com planejamento formal e planejamento informal. Gestores com planejamento formal conseguiram grande melhora na qualidade das suas tomadas de decisão, além disso, conseguiram diversificar suas estratégias, fatores que influenciam drasticamente no direcionamento da empresa.

4.2 Avaliação das especificidades ligadas ao Planejamento Estratégico, formalizado ou não, nos meios de hospedagem pesquisados, destacou-se que 59% das empresas afirmaram possuir Planejamento Estratégico. É válido mencionar que algumas delas responderam que planejavam algumas ações, mas que não possuíam um Planejamento Estratégico. Dessa forma, a ausência do PE pode acarretar tanto um posicionamento errôneo quanto a falta de posicionamento. Além disso, empresas que não possuem objetivos bem estruturados, definidos e previamente estudados, correm o risco de estabelecer objetivos que não podem efetivar, ou de não aproveitarem completamente suas possibilidades no mercado, deixando de obter receitas. Em suma, a falta de Planejamento Estratégico pode fazer com que a empresa não perceba as mudanças do mercado e as novas necessidades dos clientes, tornando-a obsoleta frente a concorrentes e possíveis oportunidades. Além de possuir um PE, é importante que o mesmo seja formalizado. Das 12 empresas que responderam que possuem Planejamento

Estratégico, apenas 8 delas mencionaram que o PE está formalizado, isto significa que 4 empresas afirmam que possuem Planejamentos Estratégicos informais. Mesmo respondendo não possuírem um PE formalizado, muitas empresas deixaram claro que há algumas questões que fazem parte do PE. Constatou-se que a maioria das empresas respondeu que possui um diferencial competitivo. Isto pode significar que a maioria das empresas acredita que pode sobreviver no mercado atual, que possui um diferencial forte o suficiente para atrair e fidelizar clientes. No entanto, no momento de definir este diferencial, a maioria não tem seu foco absolutamente definido. Durante as entrevistas, os itens que mais se destacaram foram, primeiramente, o custo benefício e, posteriormente, o de preço mais baixo que os concorrentes. Estas afirmações se referenciam à diferenciação total em custo. Dessa forma, pode-se concluir que a maioria dos meios de hospedagem entrevistados acreditam ter liderança em custos. Este fato pode significar que o mercado está aberto para outros tipos de diferenciação, sendo mercados pouco explorados da região. Artigo completo pode ser acessado em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es406.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2018.



RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico você aprendeu:

- O conceito de planejamento, sua relação com presente, passado e futuro.
- A importância do planejamento dentro da administração.
- As dimensões do planejamento e suas funções dentro da empresa.
- A relação do planejamento com as pessoas, tecnologia e sistemas, e as modificações provocadas nestes cenários.
- A relação dos três níveis de classificação do planejamento estratégico, tático e operacional.



- 1 Algumas modificações são provocadas pelo planejamento. Estas modificações envolvem diversas esferas dentro da organização e precisam estar alinhadas, a fim de que os resultados do planejamento sejam promissores. Em quais esferas estas modificações estão presentes.
 - a) () Pessoas, tecnologia e sistemas.
 - b) () Gestores gerais, tecnologia e sistemas.
 - c) () Pessoas, comunidade e tecnologia.

- 2 Planejar é muito importante em nossas vidas e isso replica-se nas organizações. Existem diversas conceituações sobre a função de planejamento. Com relação ao planejamento nas organizações, analise as sentenças a seguir e assinale a alternativa correta:
 - a) () Planejar está relacionado com a determinação das metas da organização não importando os meios que serão utilizados para atingi-las, desde que os interesses corporativos sejam atendidos.
 - b) () O planejamento envolve a escolha de um curso de ação para que os objetivos sejam alcançados, a decisão de antecipar o que deve ser realizado e a determinação de quando e como a ação deve ser realizada.
 - c) () O planejamento estabelece uma estratégia geral para que a organização consiga atingir seus objetivos, formulados pela administração e os objetivos individuais dos sócios e colaboradores.
 - d) () O planejamento relaciona-se com o processo operacional vinculado aos interesses externos envolvendo a participação da organização nas decisões públicas locais, regionais e nacionais.

ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ÁREA DE RESTAURAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

“Qual é o nosso negócio?... A questão é que tão raramente perguntamos – ao menos de forma clara e direta – e tão raramente dedicamos um estudo e uma reflexão adequados que são talvez, a mais importante causa do fracasso dos negócios”.

Peter Drucker

A fase do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico é de elevada criatividade, em que os executivos e profissionais das empresas têm que explicitar seu pensamento estratégico.

Comumente, no Brasil, quando o assunto é planejamento, especialmente planejamento estratégico, a reação, em geral, é de apatia, de indiferença. Observações, entre outras, como as apresentadas a seguir são bastante comuns: para que planejar? O brasileiro é diferente: ele tem jogo de cintura; ele sabe improvisar, na hora H ele sempre dá um jeitinho.

Neste contexto também estão inseridos os ambientes de restauração, restaurantes, bares e similares, que formam um conjunto de opções gastronômicas disponíveis de várias formas, com várias características e particularidades.

Nestes estabelecimentos em função da dinâmica, sazonalidade e da intangibilidade, o conhecimento de seu ambiente interno e externo, as declarações de sua missão, visão e valores e de seu propósito, fazem com que as empresas tracem estratégias e mantenham vantagens competitivas que as mantenham no mercado, a fim de alcançar seus resultados e obter lucro.

2 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

O diagnóstico tem um papel fundamental na gestão estratégica, trata-se de uma avaliação interna dos processos da empresa nos mais diversos aspectos, envolvendo o controle de estoque, vendas, parte operacional, marketing, controle financeiro, gestão de pessoas, entre outras importantes questões no cotidiano da empresa.

A realização de um diagnóstico visa identificar possíveis fraquezas do negócio, por exemplo: a falta de um atendimento pós-vendas, maiores gastos do que efetivamente contabilizados pelas despesas, falta de lucratividade na empresa apesar do alto faturamento, falta de controle de estoque, inexistência de estratégias de marketing, entre outros aspectos (FONTE: <<https://blog.egestor.com.br/diagnostico-empresarial/>>. Acesso em: 25 set. 2018.

Estes indicadores podem ser mensurados a partir de uma série de levantamentos objetivos sobre a situação interna do negócio. Realizar este processo faz com que você possa planejar soluções para a sua empresa a partir de situações que realmente estão comprometendo o negócio, sem perder tempo com questões de pouca importância.

O diagnóstico pode ser extremamente positivo, especialmente se você ainda não possui um total domínio sobre as suas atividades e sobre os seus indicadores de desempenho, sobretudo por ainda se tratar de um estágio bastante inicial do negócio.

A partir de um diagnóstico você possui um melhor entendimento dos processos internos de sua empresa e recebe um direcionamento a ser seguido na implementação de novas ações estratégicas para corrigir os problemas e tornar seu negócio mais forte no mercado.

Em muitos casos, os empresários não definem adequadamente quais são os fatores prioritários na administração de suas empresas e com isso acabam gerando gastos que poderiam ser evitados, comprometendo assim o orçamento.

Muitas empresas até fazem uma avaliação geral de seus processos internos, mas sem uma análise aprofundada de todos os setores fica muito mais difícil identificar as causas de determinado problema.

O diagnóstico, portanto, possibilita essa análise mais específica e aprofundada dos processos que somados à missão, à visão e aos valores da empresa, auxiliam na gestão e no direcionamento equilibrado do empreendimento.

2.1 MISSÃO

É a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui, procura-se responder às perguntas básicas:

- “aonde se quer chegar com a empresa?”
- “quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender?”

Missão é a forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa.

O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e a interpretação de algumas questões, como:

- Qual é a razão de ser da empresa?
- Qual é a natureza dos negócios da empresa?
- Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?
- O que a empresa comercializa e pretende comercializar ao mercado? É agilidade? É prestatividade? É diferenciação? É inovação?
- Quais são os fatores de influência nestas vendas?
- Qual é o diferencial de conhecimento necessário para a comercialização deste produto ou serviço?
- Quais são os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços?
- Qual é o diferencial competitivo da empresa?
- Qual é a região de atuação da empresa?
- Qual é a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida?
- Qual é a imagem que o mercado tem da empresa?
- Quais são as necessidades sociais que se pretende atender?
- Quais são as principais crenças e valores da empresa?

Quando a administração de uma empresa responde a essas perguntas provoca a seguinte situação:

- Definição das áreas de atuação prioritárias, em que devem ser aplicados os recursos disponíveis; e
- O consenso de uma opinião de que os esforços e os recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão serão bem-sucedidos.

Na realidade, a missão da empresa representa um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai, realmente, entrar em cada um dos negócios que aparecem nesse horizonte. Uma vez considerados viáveis e interessantes para empresa, passam a ser denominados propósitos da empresa.

Os propósitos são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão. Representam grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida. Correspondem à explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda a empresa, devidamente aceitas por seus investidores e executivos como desejáveis e possíveis.

A identificação dos propósitos torna-se interessante à medida que a missão é um negócio extremamente amplo e, dificilmente será alcançado em sua totalidade.

DETERMINANDO A MISSÃO DO SEU RESTAURANTE

A Missão é definida como a descrição da razão pela qual o seu estabelecimento existe. Todo restaurante, obviamente, tem como função servir refeições, mas pergunte: “Por que, para que e para quem o meu restaurante existe?”. Observe seus pontos fortes e fracos, o público-alvo e fornecedores. Resuma a sua visão em uma promessa simples, mas executável e preferencialmente com menos de 50 palavras. Pense também sobre os produtos oferecidos, especialmente o que representam para os consumidores e quais benefícios possuem além da venda e do lucro. Tendo a definição da Missão, é mais fácil engajar sua equipe, direcionar estratégias de marketing e estabelecer uma identidade própria para atrair clientes. O McDonald’s, por exemplo, apresenta como Missão “Trabalhamos, diariamente, para sermos o restaurante favorito dos nossos consumidores”. Já a Ninety Nine Restaurant & Pub utiliza palavras inspiradoras relacionadas ao prazer de atuarem no segmento: “Uma paixão para servir”. Já Tasty Burger deseja se tornar um marco nos lugares em que está instalada: “Tornando-se uma parte real de cada bairro em que abrimos”. Infelizmente, é comum a existência de empresas que não se esforçam o suficiente para alcançarem a Missão, Visão e principalmente os Valores estabelecidos, e isso é um grande erro, porque podem não apenas perder excelentes oportunidades para se destacar da concorrência, conquistar clientes e aumentar seus lucros, como também cometer erros de gestão e gerar prejuízos.

FONTE: <<https://www.i9menu.com.br/missao-visao-e-valores-de-um-restaurante/>>. Acesso em: 1 out. 2018.

A missão da empresa pode ser traduzida em áreas específicas de empenho, que correspondem aos seus propósitos. Neste contexto não existe uma situação perfeitamente estabelecida sobre qual tipo de missão a empresa deva trabalhar, embora seja válido que trabalhe, sempre que possível, com a missão aberta, pois esta propicia amplitude maior de atuação. Fica evidente que, utilizando o conceito de missão fechada, os propósitos perdem sua validade, pois estarão explicitados na própria missão.



Missão aberta estabelece uma satisfação genérica do ambiente, sem indicar os produtos e/ou serviços. Missão fechada indica o produto ou serviço em que a empresa atua.

FONTE: Oliveira (2011).



Nada melhor do que observar como grandes empresas definiram a sua missão e como vêm agindo de acordo com ela. Confira algumas:

- Coca-Cola do Brasil: "Refreshar o mundo – em corpo, mente e espírito. Inspirar momentos de otimismo – através de nossas marcas e ações. Criar valor e fazer a diferença – onde estivermos, e em tudo o que fizermos". FONTE: <<https://www.cocacolabrasil.com.br>>.
- Jow Sushi Bar: encantar nossos clientes proporcionando-lhes uma experiência impar com a culinária nipônica, priorizando a qualidade de nossos produtos e a excelência no atendimento. FONTE: <<http://www.jowsushibar.com.br/site/missao.htm>>. Acesso em: 1 out. 2018.
- Cacao Show: proporcionar ao maior número de pessoas uma experiência memorável e excelência em produtos e serviços, sendo referência em gestão do negócio de chocolate. FONTE: <<http://www.cacaushow.com.br/sobreacacaushow>>. Acesso em: 1 out. 2018.

2.2 VISÃO

Além da missão que descreve a razão de ser da empresa, há a visão, que muito tem a ver com o sentido literal da palavra visão: "ação ou efeito de ver; capacidade de compreensão, assimilação ou percepção visual de tudo que está presente no mundo exterior, concebidas a partir da utilização dos olhos e do cérebro". <<https://www.dicio.com.br/visao/>>. Acesso em: 7 dez. 2018., 2018).

A visão de uma organização trata de responder "onde a organização quer chegar", por isso a analogia com a capacidade de percepção visual, a visão organizacional é a declaração que a empresa faz para definir sua existência, esta declaração deve ser breve, permanente, inspiradora, clara e coerente com crenças e valores compartilhados nela. Ela é "a declaração da finalidade ou da razão da existência de uma empresa" (WILLIAMS, 2010, p. 87).

Ela descreve os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período mais longo e uma abordagem mais ampla. "[...] a visão representa o que a empresa quer ser" (OLIVEIRA, 2011, p. 65).

Em resumo, a visão é a forma como a empresa caminha, seu direcionamento e trajetória. É a imagem do futuro que se deseja alcançar, através da missão, do foco e do trabalho. Ela tem um objetivo genérico de como ela deseja se ver a frente, mas embora precise de coerência, não deve ser confundida com objetivos e metas organizacionais. A visão pensa na empresa como um todo, sem se fixar a apenas um tema específico. <<https://blog.egestor.com.br/missao-visao-e-valores-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 1 dez. 2018).

A visão é o motivador de todas as ações e projetos criados, independentemente do setor, cujo planejamento permite uma projeção de como poderá ser o futuro. É uma autoimagem criada para que todos possam buscar sua concretização. E ainda, seguramente, o primeiro passo dado nas estratégias da empresa. E ela vem acompanhada de uma série de perguntas, que devem ser respondidas para auxiliar na objetivação dessa visão.

O estabelecimento da visão tem como ponto de partida a análise e a interpretação de algumas questões, como:

- O que queremos ser?
- Qual é a força que nos impulsiona para esta nova situação?
- Quais são nossos valores básicos?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante às empresas concorrentes?
- Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
- Quais são as expectativas do mercado que estaremos atendendo?
- Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo?

Com as respostas destes questionamentos, você poderá delimitar as barreiras para desenvolvimento da visão da empresa, possibilitando a análise de “o que se quer” e a realidade analisada. Vamos acompanhar um quadro comparativo entre a missão e a visão:

QUADRO 3 – DIFERENÇAS ENTRE MISSÃO E VISÃO

CARACTERÍSTICAS DA MISSÃO	CARACTERÍSTICAS DA VISÃO
Identifica o negócio.	É o que se “sonha” para o negócio.
É a partida.	É a chegada.
É a “carteira de identidade da empresa”.	É o “passaporte” para o futuro.
Identifica “quem somos”.	Projeta “quem desejamos ser”.
Foco do presente para o futuro.	Focalizada no futuro.
Vocações para a eternidade.	É mutável, conforme os desafios.

FONTE: Fernandes e Berton (2005, p. 157)

Além das respostas a estes questionamentos, apresentam-se algumas dicas para delinear adequadamente a visão empresarial, acompanhe:

- Estabeleça sua visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro.
- Defina e respeite os direitos das pessoas.
- Certifique-se de que a visão e os valores direcionam-se aos focos básicos, ou seja, aos clientes – são os mais importantes – funcionários e fornecedores.

- Incremente sua participação de mercado e sua lucratividade pelo aumento da percepção pelos clientes de seus produtos e serviços, em relação aos de seus concorrentes.
- Desenvolva uma cultura de atuação para resultados em sua empresa.

Seu conceito deve ser claro, curto e objetivo: abranger toda a organização, ter fácil assimilação para qualquer pessoa e ser desafiadora e mobilizadora, além de apresentar um propósito nobre, ético, inspirador e de valor.



Nada melhor do que observar como grandes empresas definiram a sua visão e como vem agindo de acordo com ela. Confira algumas:

- *Outback* – manter fiel à nossa qualidade, em todos os restaurantes *Outback* do mundo, em mais de 20 países, principalmente aqui no Brasil. FONTE: <<https://prezi.com/swwrdjuzmmjk/outback/>>.
- *Sadia* – Ser reconhecida por sua competitividade em soluções de agregação de valor e respeito ao crescimento sustentável da cadeia de valor. FONTE: <<https://www.ebah.com.br/content/ABAAe3FQAH/trabalho-sobre-a-empresa-sadia>>.
- *Vinícola Garibaldi* – Agregar valor ao produto do cooperado respeitando os princípios da sustentabilidade na elaboração de vinhos, espumantes e sucos, proporcionando a satisfação das pessoas. FONTE: <<http://www.vinicolagaribaldi.com.br/pt/a-cooperativa/valores/>>.
- *Kopenhagen* – Ser um grupo competitivo que atue de forma abrangente no segmento alimentício, através de um portfólio de produtos com qualidade, representado por marcas fortes, com características e propostas únicas. FONTE: <<https://blog.egestor.com.br/missao-visao-e-valores-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 18 out. 2018.

COMO DEFINIR A VISÃO?

Enquanto os Valores definem os princípios éticos, a visão envolve o que seu restaurante deseja ser no futuro. Em outras palavras, é a meta do seu estabelecimento. É claro que toda empresa que se preze deseja crescer tanto em porte como em lucros, mas neste caso, é necessário definir os objetivos de longo prazo e que sejam atingíveis, como ser referência no setor ou conquistar uma grande representatividade para os consumidores, por exemplo. E definição da visão precisa ser tangível, ou seja, precisa fazer sentido e ser realista dentro das possibilidades do seu restaurante, especialmente no que diz respeito ao orçamento. Quando falamos de metas, é imprescindível o planejamento de forma esquematizada, com prazos definidos e objetivos anuais. Como exemplo de Visão, o *Burger King* reforça o objetivo do reconhecimento: "Ser a marca de fast food preferida, mais rentável, com pessoas talentosas e forte presença nacional".

FONTE: <<https://www.i9menu.com.br/missao-visao-e-valores-de-um-restaurante/>>. Acesso em: 1 out. 2018.

2.3 VALORES

Os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as principais decisões.

Pode-se afirmar que os valores se tornam tão mais importantes para a empresa quanto a alta administração, além de serem a motivação da empresa, o que faz com que ela seja ativa todos os dias e mantenha o foco para seus objetivos.

A prática tem demonstrado que o debate e a consolidação de fortes e sustentados valores são de elevada importância para a maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas empresas.

Em uma análise filosófica, os valores devem se apresentar nas atitudes e nas crenças que compõe um conjunto de regras para os colaboradores cumprirem em prol de resultados positivos, o que também é definido como ética. Diferente de objetivos, que são as metas a serem cumpridas, os valores agregam importância ao produto ou serviço oferecido. (<<https://blog.egestor.com.br/missao-visao-e-valores-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 1 dez. 20018).

E ainda, é interessante utilizar, de forma ampla e intensa, o debate das frases da visão e dos valores da empresa para despertar o pensamento estratégico dos executivos e profissionais da empresa.



Pensamento estratégico é a postura do executivo voltada para a otimização interativa da empresa com o ambiente externo e não controlável e em tempo real" (OLIVEIRA, 2011, p. 68).

As frases da visão e dos valores da empresa servem também, e muito bem, para consolidar o slogan comercial e de atratividade da empresa perante seus diversos públicos: clientes, fornecedores, comunidade, governos, colaboradores.

Os valores da empresa devem ter ainda forte interação com as questões morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa.

FIGURA 5 – VALORES DA EMPRESA ARCOR – ALIMENTOS E GULOSEIMAS



FONTE: <<http://arcor.com.br/nossa-companhia/missao>>. Acesso em: 1 dez. 2018.

Para definir seus valores, os gestores da empresa devem refletir sobre questões como:

- Quais são nossas responsabilidades perante a sociedade?
- Como trataremos nossos clientes?
- Como os funcionários devem se comportar?
- Como a empresa faz seus negócios?
- Quais são as crenças e as convicções éticas da empresa? (FONTE: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/valores/>>. Acesso em: 1 dez. 2018.

Assim como ocorre com a missão e a visão da empresa, os valores não podem ser tratados apenas como mensagens vazias, utilizadas apenas para criar uma boa imagem perante o público.

Nem sempre as grandes empresas divulgam suas declarações de princípios. Em sites institucionais, porém, é possível encontrar alguns exemplos de como as organizações colocam esse conceito em prática.

Nestlé

- Aperfeiçoamento das relações com clientes, fornecedores e consumidores.
- Qualidade e melhoria contínua dos produtos e serviços para satisfação dos consumidores.

- Compromisso, valorização e envolvimento dos Recursos Humanos.
- Compromisso com a verdade.
- Comportamento ético.

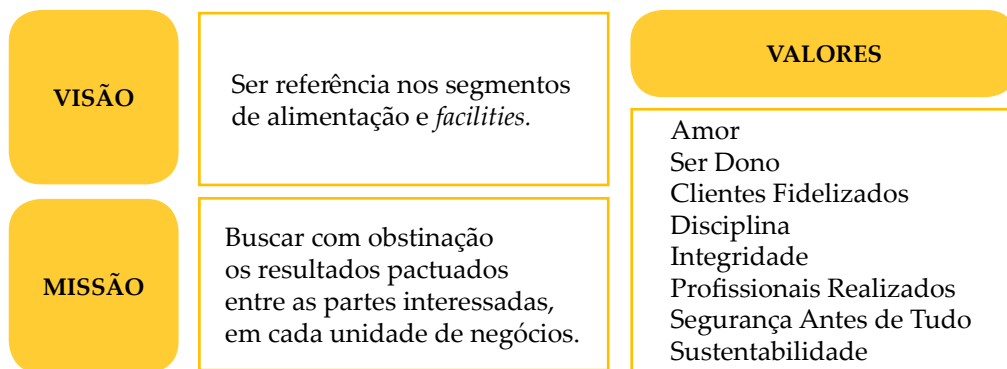
Cacau Show

- Ética, respeito e honestidade.
- Compromisso com o crescimento e resultados.
- Incentivo e reconhecimento ao desenvolvimento individual.
- Prática da inovação.
- Cuidado consigo mesmo, com os outros e com os detalhes.

Coca-Cola

- Inovação.
- Liderança.
- Responsabilidade.
- Integridade.
- Paixão.
- Colaboração.
- Diversidade.
- Qualidade.

FIGURA 6 – MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA PARUS – ALIMENTAÇÃO E FACILITIES



FONTE: <<http://www.parus.com.br/pt/visao-missao-e-valores/>>. Acesso em: 1 dez. 2018.

Por fim, os valores de uma empresa devem ser comunicados a todos os setores que a compõem. Assim como em um quebra-cabeças, uma empresa é formada por diferentes peças e, todas elas, têm fundamental prioridade para que a engrenagem organizacional faça sentido. Assim, é imprescindível que colaboradores, clientes, fornecedores, investidores e gestores se identifiquem e conheçam os valores da empresa que eles, em diferentes frentes de trabalho, representam.

LEITURA COMPLEMENTAR

COMECE PELOS VALORES

É comum que restaurantes e empresas assumam primeiramente a tarefa de estabelecer a Visão e a Missão e depois os Valores, porém, é por este último que devem começar. Isso ajuda a determinar as duas primeiras e traz mais consistência ao longo de todo o processo. Os valores referem-se aos princípios éticos que irão nortear o cotidiano do restaurante, ou seja, um é um compromisso importante com seus colaboradores e o outro com seus clientes. Os princípios da empresa devem nortear a gestão e também o trabalho de cada colaborador. É necessário compartilhar com todo o time e reforçar a importância de trabalhar baseado neste código de conduta e ética. Durante o processo de criação de empresa, é importante que o proprietário e sócios (se for o caso) reflitam sobre os objetivos pessoais e como eles podem ser alinhados com as propostas do negócio. Isso evita desavenças futuras e crises que podem desestabilizar o ambiente corporativo e refletir tanto no atendimento quanto na qualidade da comida. Para criar os valores, o(s) proprietário(s) precisa(m) planejar e listar elementos que gerem noções de importância, valor e utilidade do negócio, algumas indicações a seguir:

1. Liste 10 itens-chave que podem tornar o seu conceito competitivo, como decoração personalizada, uma receita exclusiva ou um ambiente vibrante;
2. Selecione cinco itens-chave relacionados às possíveis opiniões que seus clientes podem emitir sobre seu restaurante. Exemplo: pessoal atencioso e prestativo;
3. Liste 10 palavras-chave relacionadas ao que você não gosta de ver quando frequenta um restaurante, como demora no atendimento, banheiros sujos e mesas desconfortáveis. Com esses elementos, transforme-os em pontos positivos (oferecer um atendimento ágil, prezar pela higiene e conforto);
4. Coloque no papel cinco formas principais de recuperar algum aspecto negativo no atendimento ao cliente, como uma ação corretiva rápida para resolver uma reclamação relacionada à comida.
5. Elenque três principais formas de como o seu time pode aumentar o engajamento e enxergar oportunidades de negócios. Exemplo: saber vender o menu; identificar oportunidades para melhorar a experiência do cliente, participar de ações que ajudem a comunidade onde o restaurante está localizado.

Pronto, agora você já conhece um pouco mais dos valores do seu negócio e possibilidades relacionadas a ele. Sintetize essas descobertas e crie uma lista dos cinco melhores por meio de palavras curtas e de impacto, que transmitam a intenção do restaurante em gerar importância, valor e utilidade. O restaurante Patroni, por exemplo, tem como Valores a hospitalidade (relacionada diretamente ao atendimento), a experiência do sabor – “Servimos uma história e uma experiência de consumo”, conforme afirma o site da empresa e preços justos (onde o cliente saia com a sensação de que seu dinheiro foi bem usado).

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico você aprendeu que:

- Na parte fundamental do planejamento estratégico estão inseridas as definições de missão, visão e valores.
- A missão determina o negócio da empresa.
- A visão indica as intenções da organização, onde ela pretende chegar.
- A visão descreve as aspirações de quem está envolvido na organização.
- A visão pode ser alterada com o passar do tempo, e essas alterações são importantes para o equilíbrio e adaptações da empresa diante do cenário geral no qual está inserida.
- Os valores compõem a organização e fazem parte do dia a dia dela, além de incorporar questões morais e éticas.

AUTOATIVIDADE



- 1 No estabelecimento da missão devem ser respondidas algumas questões, cite quatro delas.
- 2 Cite cinco valores que você acredita serem fundamentais na gestão de um empreendimento hoteleiro ou de alimentos e bebidas.

ANÁLISE DE MERCADO

1 INTRODUÇÃO

Todas as decisões relacionadas a novos empreendimentos contêm certo grau de incerteza, tanto das informações em que estão baseadas, quanto das suas consequências. Por isso, é necessário que haja uma pesquisa mercadológica bem-feita.

Mas a informação por si só não leva à decisão nem ao sucesso do negócio. É preciso escolher um curso de ação que ajude a identificar problemas e oportunidades e que indique caminhos que reduzam as incertezas. Também é preciso que o empreendedor vença o ceticismo e confie nos resultados obtidos por meio da análise de mercado.

Em uma análise geral, por meio de uma pesquisa, o empreendedor poderá dimensionar o mercado, identificar o segmento mais lucrativo, detectar novas tendências, avaliar a performance de seus produtos e serviços, identificar a quantidade ou volume que o mercado é capaz de absorver e a que preço os produtos e serviços de sua empresa poderão ser vendidos.

2 PESQUISA DE MERCADO

Quando se pretende abrir um novo negócio ou expandir um negócio já existente, uma das primeiras providências é realizar a análise mercadológica, ou pesquisa de mercado. A pesquisa de mercado pode ser definida como “a compilação, o processamento, o relato e a interpretação das informações de mercado” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p.192).

A pesquisa de mercado é a melhor e mais confiável ferramenta para obtenção de informações representativas sobre determinado público-alvo. Além de permitir o teste e novas hipóteses, conceitos ou produtos, a pesquisa de mercado auxilia na identificação de problemas e oportunidades e ajuda a traçar perfis de consumidores e mercados.

Em resumo, esta pesquisa irá prover informações sobre a demanda (tamanho, características e tendências) e sobre a oferta (o que já existe no mercado), permitindo o desenvolvimento de estratégias de curto ou longo prazo e irá auxiliar na tomada de decisões sobre assuntos do cotidiano.

Além disso, uma pesquisa mercadológica pode focar diferentes áreas e prover diferentes dados sobre: valoração da marca, tendências de mercado, vantagens competitivas e de posicionamento, comportamentos, hábitos e atitudes, satisfação do cliente, pesquisa de preços, imagem da empresa, entre outros.

Não importando a área de atuação da sua empresa, a pesquisa de mercado, irá avaliar a oferta e a demanda do seu produto ou serviço, auxiliará na decisão de localização, tamanho e segmento.

Petrocchi (2002) chama estes fatores que orientam a concepção do empreendimento de clientes e meio envolvente. O autor esclarece que “o cliente, cujo coletivo é o mercado, fornece elementos a serem incorporados à oferta de serviços. O meio envolvente indicará as condições físicas, econômicas e culturais do local e os atrativos turísticos” (2002, p. 35).

Outro aspecto importante que esta pesquisa irá apontar é a sazonalidade do turismo na região escolhida. Praticamente, todos os destinos têm períodos de alta e baixa temporada. A pesquisa de mercado irá indicar qual é a alta temporada de determinado destino e qual a baixa temporada. Assim, os empreendedores hoteleiros podem implantar estratégias e buscar alternativas para compensar as oscilações de frequência dos hóspedes (COSTA; AUTRAN; VIEIRA, 2002).

A sazonalidade pode ser provocada pelas estações do ano, como, por exemplo, os destinos de praia que lotam no verão. Já no inverno são mais procurados os destinos onde o frio é a atração. Há também a sazonalidade provocada por épocas de férias, quando as pessoas viajam mais, ou finais de semana e feriados. No entanto, com planejamento e criatividade pode-se atrair turistas para estas localidades também na época de baixa temporada.

Em um cenário que se apresenta cada vez mais favorável ao crescimento do setor hoteleiro, é urgente e necessário ainda, discutir sobre as diversas questões que permeiam e perpassam o setor. Sabe-se que sem planejamento, as empresas não sobrevivem no mercado atual, pois não possuem conhecimento de seus pontos fracos e ameaças, e assim não possuem ações corretivas.

Seguindo a linha da análise mercadológica, deve-se ainda abordar fatores internos e externos sobre a atividade hoteleira no ambiente em que está inserida, minimizando assim as possibilidades de fracassos, as margens de erro e as consequências nos momentos de “crise”, ou seja, de mudanças na ordem econômica, financeira, política e ou administrativa, além de compreender a importância da análise de viabilidade econômico-financeira, que auxilia na tomada de decisão e também é fundamental para a obtenção de financiamentos.

Antes de investir muito tempo e dinheiro em um empreendimento, seja ele qual for, é necessário avaliar as possibilidades de sucesso do negócio. As estimativas financeiras auxiliam na tomada de decisão. Um estudo de viabilidade econômico-financeira permite saber se o investimento e o trabalho que envolve

a implantação (ou reforma) de um empreendimento irão resultar numa relação de equivalência e se proporcionarão um retorno que irá valer a pena (COSTA; AUTRAN; VIEIRA, 2002).

A avaliação da viabilidade de um negócio depende de uma série de decisões que devem ser tomadas progressivamente. Primeiramente, é necessário decidir sobre a grandeza do investimento, decidir o tipo de hotel, seu tamanho e local de implantação. O processo de decisão não precisa necessariamente seguir esta ordem, porém, em determinado momento será necessário avaliar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento.

Ao analisar a viabilidade, deve-se levar em consideração os custos envolvidos na implantação de um projeto hoteleiro. Chon e Sparrowe (2003) destacam dois tipos de custos:

- Custos de desenvolvimento e pré-operação: são despesas necessárias durante o desenvolvimento do empreendimento e incluem, além dos gastos de aquisição do terreno e construção do estabelecimento, gastos com juros e empréstimos, capital de giro e despesas de pré-abertura. Estas últimas abrangem gastos com publicidade, com treinamento de gerentes e funcionários, uniformes, equipamentos, decoração, entre outros.
- Custos de operação: as despesas mais expressivas durante a operação de um hotel são os salários, encargos e benefícios dos funcionários. Além disso, pode haver despesas com aluguel, manutenção e limpeza, pagamento dos serviços públicos, seguros, insumos diversos, publicidade e outros.

A seguir apresentamos um quadro que irá elucidar a análise de viabilidade econômico-financeira.

QUADRO 4 – TIPOS DE ESTUDOS DE VIABILIDADE E SUAS ESPECIFICAÇÕES

Tipo de Estudo	Informações
Mercado	Geográfica e econômica: mercado e força de trabalho disponíveis, canais de distribuição, atrativos existentes.
Concorrência	Concorrentes: conceito da concorrência, operação atual e metas futuras.
Localização	Geográfica e legal: infraestrutura, leis de zoneamento, medidas ambientais.
Demanda	Mercado-alvo e demografia: participação no mercado, tendências, estratégias para a determinação dos preços. Instalações e serviços.
Instalações e serviços	Tipo de hotel e projeto físico: layout, construção, custos e eficiência dos equipamentos, disponibilidade e custos de materiais.
Estimativas financeiras	Viabilidade econômica: orçamento proposto, custos iniciais e projeção de receitas.

FONTE: Chon e Sparrowe (2003, p. 122)

O olhar para dentro da sua empresa, seja ela um hotel, ou um restaurante; também é importante, vai ajudar a interpretar o comportamento do mercado, tirando lições valiosas para os próximos planejamentos. Ao entender de que forma o mercado vem mudando, você poderá pensar em ações específicas para fazer seu estabelecimento acompanhar essas transformações.

Petrocchi (2002) defende que quanto mais alto for o cargo exercido na hotelaria maior será a exigência de conhecimentos conceituais. E é na alta administração, em que são mais exigidas as habilidades conceituais, que se desenha o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Castelli (2002, p. 129) descreve as principais características do serviço hoteleiro, como

... é importante reconhecer que o serviço hoteleiro: – É intangível / imaterial, o que constitui uma característica dos serviços. – É estático, pois o elemento móvel é o cliente (viajante), e não o produto – é o cliente que deve deslocar-se até o hotel para ali efetuar o ato de consumo. Não se pode levar o hotel até o cliente. – Não é estocável, pois os apartamentos e salas de reuniões que não forem ocupados no dia representam uma perda irrecuperável, já que não ficam em estoque para o dia seguinte. – É instantâneo, visto que a produção, a distribuição e o consumo são feitos simultaneamente e no ato, com a presença obrigatória do consumidor, que passa a fazer parte do processo produtivo.

Ao solicitar um serviço, o cliente dá início ao processo, no qual ele é o protagonista principal e durante ele estabelece uma interação peculiar entre ele e o fornecedor. É um direito de uso, pois o cliente adquire tão somente o direito de usar o apartamento ou a sala de reuniões, e não tem o direito de posse. Para Petrocchi (2002, p. 23), “os serviços de hospedagem, embora ocorram em um conjunto de instalações físicas que influenciam no seu desempenho, possuem algo que não se pode tocar ou sentir”.

A hospedagem é intangível na ambiência da decoração, no oferecimento de um clima de hospitalidade (do “sentir-se em casa”, embora fora de casa), na assistência recebida e na cortesia percebida em cada gesto. A hospedagem é complementada pelo fornecimento de alimentos e bebidas, produtos tangíveis, assim como a cama e demais móveis, os lençóis, os travesseiros etc. Entretanto, quando um serviço atinge o nível de excelência, isso se deve, com certeza, à natureza intangível daquilo que está sendo fornecido e não meramente às questões materiais acopladas ao serviço. Além da intangibilidade, existem outros aspectos de extrema importância a serem levados em consideração na gestão de empreendimentos turísticos.

Nesta nuance não podemos deixar de mencionar os restaurantes que representam um papel importante em nosso estilo de vida. Comer fora é uma das atividades sociais favoritas da sociedade, afinal, todos precisam comer e esse fato se tornou um hábito natural entre as famílias, por exemplo. De fato, existem mais opções, valores mais acessíveis, estruturas moldadas a atender todas as necessidades e tendências dos consumidores, o que gera também um grande nível de concorrência.

Deve-se levar em conta ainda, que o cenário da hotelaria x gastronomia é muito afetado por influências externas, tais como, o desempenho do sistema socioeconômico em que está inserido, mudanças na tecnologia, novas regulamentações governamentais, alterações nos preços dos insumos, qualidade nos serviços públicos da região, disponibilidade de mão de obra, a preservação do meio ambiente e a falta de uma cultura associativa no setor.

Segundo Castelli (2002, p. 5), com a concorrência acirrada e o nível elevado de exigência por parte dos clientes, o sucesso empresarial é cada vez mais dependente do nível da qualidade na prestação dos serviços. “Manter e melhorar continuamente a qualidade no fornecimento dos bens e serviços tornou-se um desafio permanente uma questão de sobrevivência e uma arma estratégica para as empresas do setor”.

É interessante levar em consideração algumas situações que devem servir como direcionamento, por meio de questionamentos:

Análise:

- Quais foram as principais tendências em destaque na hotelaria neste ano?
- Quais foram as mudanças no comportamento dos consumidores que mais se destacaram no ano passado?
- Alguma dessas transformações impactou os resultados do seu estabelecimento? Se sim, como?
- Quais foram as ações do seu estabelecimento focadas em acompanhar essas tendências e quais foram os resultados obtidos por essas mudanças?

No planejamento:

- Em vez de seguir todas as tendências, identifique aquelas que mais têm a ver com o seu público e foque nelas.
- Crie processos para estar sempre acompanhando as principais movimentações e novidades do mercado. Por exemplo: participe de eventos sobre hotelaria, acompanhe sites, blogs e vídeos sobre a área, leia livros etc.
- Antes de investir em novas tecnologias, pense em maneiras de acompanhar as tendências de maneira mais fácil e prática. Por exemplo: em vez de desenvolver um *app* de mensagem entre as diferentes áreas do seu estabelecimento, tente fazer essa comunicação por meio de ferramentas já disponíveis, como o *WhatsApp* e/ou *Facebook*, *Messenger*.
- Estude também as inovações feitas por seus concorrentes ou por empresas de outros segmentos que podem ser aplicadas em seu negócio.

Ainda podemos considerar que diversos fatores influenciam no desenvolvimento organizacional, onde destacam-se cinco principais forças presentes no ambiente que interferem diretamente nas atividades da sua empresa, sendo elas: ameaças de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, rivalidade entre as empresas existentes, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores.

A ameaça de novos entrantes representa o surgimento de novos concorrentes que acabam trazendo novas capacidades ao mercado e redução da rentabilidade das organizações.

A rivalidade entre os concorrentes existentes é a busca por melhor posição no mercado por meio de táticas de preços, publicidade, garantias etc. Os produtos substitutos estão presentes em todas as indústrias, eles estabelecem um teto nos preços praticados pelas organizações, limitam os lucros, como também reduzem as fontes de riqueza.

O poder de negociação dos compradores além de derrubar os preços praticados, barganha por melhor qualidade dos produtos exigindo mais dos concorrentes. De outra forma os fornecedores também exercem influência nas empresas, dependendo de seu poder de negociação, a indústria pode ser ameaçada, por exemplo, pelo aumento dos custos da matéria-prima o que acarretará na elevação dos preços.

Para defender-se destas forças e superar suas rivais, é possível criar diferença em relação aos concorrentes, manter compatível a percepção de valor do serviço ofertado a custos mais baixos ou mesclar ambas as coisas.

Na prática a análise dos concorrentes e o estabelecimento das vantagens competitivas têm demonstrado que é válido a empresa elaborar um plano estratégico elaborado de cada um de seus principais concorrentes, da forma mais detalhada possível.

Todo este trabalho deve levar ao estabelecimento da vantagem competitiva de nossa empresa e do pressuposto da vantagem competitiva de cada um dos principais concorrentes.



Vantagem Competitiva - é a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele algo mais que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras (OLIVEIRA, 2011, p. 95).

No desenvolvimento deste trabalho, verifica-se o nível de conhecimento que se possui de cada concorrente e, quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, maior o risco estratégico perante as estratégias desse concorrente; e, vice-versa, quanto maior o nível de conhecimento, menor o risco estratégico.

A vantagem competitiva deve ser real (reconhecida pelo mercado), sustentada (existência de pontos fortes que lhe proporcionam validade) e duradoura (manutenção ao longo de um período).

Após conhecer as nuances e demais características do mercado que se está inserido, é possível enfrentar as cinco forças competitivas por meio da liderança no custo total, com diferenciação e enfoque, atingir a liderança do mercado por meio de ações expressivas de redução de custos e ganhos em escala, o custo baixo em relação aos concorrentes é a base desta estratégia. A diferenciação visa diferenciar o produto oferecido dos demais, agregando valor, entretanto, dificilmente suportando o baixo custo. E por fim, a estratégia de enfoque volta-se para um determinado segmento, ou localização geográfica cuja empresa consegue oferecer um serviço melhor em relação àquelas que distribuem suas atividades de forma mais ampla.

ESPECIALISTA APONTA AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DA HOTELARIA

Carolina Sass de Haro

O mundo como um todo está mudando de forma cada vez mais acelerada. O setor hoteleiro não foge à regra, e também vem passando por muitas transformações nos últimos anos. Uma das mudanças mais notáveis diz respeito à maneira como a interação entre hóspedes e estabelecimentos acontece. Acompanhando o perfil do novo consumidor, hotéis e pousadas têm procurado, cada vez mais, incorporar a tecnologia aos seus processos de gestão. Neste cenário de movimentação constante, surgem alguns questionamos, dos quais compartilho a seguir:

Quais são as principais tendências para o mercado de hotelaria nos próximos anos? Estamos vendo uma transformação do modelo de negócio hoteleiro, principalmente impulsionada pela nova geração de consumidores (os millennials), que deseja hotéis mais autênticos, com mais personalidade e mais serviços inteligentes. Outro fator que contribui para a transformação é a economia compartilhada e suas plataformas como *Airbnb*, por exemplo. Com isso, veremos hotéis cada vez mais legais, com design diferenciado, áreas comuns integradas e apartamentos com o básico bem feito – como internet de qualidade e gratuita, cama confortável e ducha de alta pressão. Os processos também devem ficar mais inteligentes, menos burocratizados e mais tecnológicos. O cliente entrará em contato com a equipe do hotel somente se ele quiser. Caso contrário, tudo poderá ser feito via web ou *mobile*. Finalmente, veremos o crescimento do não hotel. Residências e unidades espalhadas pela cidade, otimizando o uso dos recursos imobiliários já existentes.

Como o mercado hoteleiro do Brasil está atualmente, em relação a outros países? Temos algumas iniciativas pontuais, mas, infelizmente, estamos

atrasados em relação aos países desenvolvidos e mesmo em relação a alguns países em desenvolvimento, como Índia, Chile, Argentina, Tailândia e outros. Ficamos amarrados em uma legislação arcaica e ainda estamos muito apegados aos modelos tradicionais.

Em um mundo cada vez mais digital, de que forma as empresas do setor hoteleiro podem acompanhar as mudanças do mercado e dos clientes? Temos que entender que não existe mais separação entre a vida on-line e off-line. Estamos sempre conectados e misturamos os dois ambientes a todo momento. Com essa lógica, nossos negócios devem transitar entre esses ambientes com muita facilidade. Temos que incorporar a tecnologia a favor dos serviços. Por exemplo, utilizar aplicativos de mensagens para solicitar serviços dentro do próprio hotel, como toalhas extras e outros itens.

Quais são os principais desafios que a hotelaria enfrenta atualmente? Como superar esses obstáculos? Há um desafio de distribuição. Precisamos aceitar que o canal de distribuição mudou e, por conta disso, é necessário adequar a estratégia comercial. As agências on-line vieram para ficar e precisamos tratá-las como parceiras, e não inimigas. Além disso, é importante compreender que uma vez que o cliente está hospedado em nosso estabelecimento, temos em mãos uma grande oportunidade de fidelizá-lo e fazê-lo comprar diretamente conosco. Para isso, é preciso garantir a qualidade da entrega, tendo um sistema de gestão moderno e uma equipe bem capacitada.

Como os hotéis ou pousadas podem se destacar no mercado atual? Quais são os principais diferenciais para se ter uma empresa de sucesso no segmento hoteleiro? É preciso estar atento às mudanças de comportamento e consumo para entender o perfil de seus clientes e oferecer uma experiência/proposta de valor que seja valiosa para eles. Além disso, é necessário ter um conceito bem definido e aplicá-lo em todos os momentos de contato com os hóspedes, desde a reserva até o check-out.

Com o surgimento de negócios da economia colaborativa – como o *Airbnb* – de que maneira os hotéis conseguirão se manter no mercado de forma sustentável? A palavra-chave aqui é “reinvenção”. Hotéis e pousadas precisam compreender a razão pela qual este novo modelo faz tanto sucesso e quais são os elementos que podem ser incorporados em seu estabelecimento. Facilidade, conveniência, espaço e personalidade são alguns dos elementos. Use tudo isso a seu favor para se reinventar.

Como o gestor hoteleiro pode usar o avanço da tecnologia a seu favor? A tecnologia está cada vez mais disponível e barata. Existem muitas ferramentas para facilitar a vida de hoteleiros e clientes. É preciso entender como cada uma contribui para o seu conceito único e implantar aquilo que agrega à tal conceito.

3 ANÁLISE SWOT

Em tempos incertos, a Matriz SWOT cai como uma luva para definir uma empresa em relação ao que se verifica de mais importante no mercado (seja a nível local ou global) e a entender a posição comparada a concorrentes, conferindo mais confiança, segurança e força para lidar com os imprevistos e situações desafiadoras. Assim, é extremamente aplicável ao planejamento estratégico, facilitando a visualização das características que fazem parte da sigla em uma matriz. (FONTE: <<http://esagir.com.br/analise-swot/>>. Acesso em: 1 dez. 2018).

Devido à simplicidade e abrangência da metodologia, a SWOT pode ser utilizada para fazer qualquer tipo de análise de cenário ou ambiente, desde a criação de uma pequena empresa à gestão de uma multinacional ou organização governamental.

A análise SWOT, cuja sigla se origina do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, trata-se de uma ferramenta largamente utilizada para análises de negócio que permite desenvolver os pontos fortes, eliminar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças presentes em uma organização. A SWOT permite fazer uma análise precisa e detalhada de uma organização de forma a dar suporte na tomada de decisões, além de fornecer apoio a formulação de estratégias desta (CHIAVENATO, 2009).

Para Mintzberg (2006), a análise SWOT baseia-se na crença de que a formação da estratégia é um processo de concepção, envolvendo congruência e adaptação entre fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) da organização.

A análise do ambiente interno propõe a identificação de qualidades e deficiências em relação aos concorrentes e ao mercado. Nesta etapa, devem ser estudados o contexto da companhia e as ações a serem realizadas, tomando como base aspectos de pessoal, de marketing, de produção, financeiro e organizacionais (comunicação, estrutura, políticas etc.). Outra maneira de pensar sobre isso é imaginar os elementos que estão sobre o seu controle, ou seja, você consegue decidir se mantém ou não?

Forças:

São as **aptidões mais fortes de sua empresa**. Para defini-las, responder a algumas perguntas relacionadas podem ajudar:

- Quais são as suas melhores atividades?
- Quais são seus melhores recursos?
- Qual é a sua maior vantagem competitiva?
- Qual é o nível de engajamento dos clientes?

As forças também podem ser elementos internos que trazem benefícios para o seu negócio:

- Qualidades específicas de sua equipe.
- Posse de uma certa quantidade de ativos (imóveis, equipamentos modernos etc.).
- Localização privilegiada.
- Relacionamentos/parcerias estratégicas.
- Modelo de cobrança.

Fraquezas:

As fraquezas são as **aptidões que interferem ou prejudicam de algum modo o andamento do negócio**. É importante haver sinceridade nesta etapa da análise. As fraquezas para sua Análise SWOT podem ser identificadas utilizando os seguintes exemplos de perguntas:

- A mão de obra é capacitada?
- Existem lacunas de treinamento?
- Por que a concorrência foi escolhida?
- Por que meu engajamento não funciona?

Outros exemplos de fraquezas a serem analisadas:

- Produto altamente perecível.
- Matéria-prima escassa.
- Equipe desmotivada.
- Tecnologia ultrapassada.
- Falhas no processo de venda/entrega.

A análise externa tem como objetivo a identificação de oportunidades e ameaças que num determinado momento se colocam diante da empresa e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações. A organização deve olhar para fora de si para identificar previsões e como refleti-las sobre o seu planejamento estratégico.

Oportunidades:

São forças externas que influenciam positivamente a empresa. Não existe controle sobre essas forças, já que podem ocorrer de diversas formas. Porém, devem ser feitas pesquisas ou planejamentos que prevejam minimamente o acontecimento desses fatos. Exemplos:

- Mudanças na política econômica do governo.
- Alteração em algum tributo.

- Investimentos externos.
- Ampliação do crédito ao consumidor.
- Tendências que envolvem o comportamento do consumidor.
- Acesso à uma nova tecnologia.
- Produto complementar ao seu a ser lançado.
- Evento do seu setor de atuação que melhorará os negócios.

Ameaças:

Ao contrário das oportunidades, as ameaças são forças externas que influenciam negativamente a empresa e devem ser tratadas com muita cautela, pois podem prejudicar não somente o planejamento estratégico da companhia, como também diretamente em seus resultados. Exemplos:

- Algum projeto ou lei ou regulamentação que afete a sua atuação.
- Escassez de mão de obra.
- Facilidade de entrada de concorrentes.
- Fornecedores falindo.
- Economia em recessão.
- Sazonalidade ou impacto climático.
- Catástrofes naturais.
- Mudança negativa nos hábitos de compra do seu público-alvo.
- Mudanças drásticas no mercado-alvo.

FIGURA 7 – IMAGEM DE ANÁLISE SWOT



FONTE: <<https://www.ignicaodigital.com.br/como-usar-analise-swot-para-avaliar-minha-equipe/>>. Acesso em: 1 dez. 2018.

FIGURA 8 – ANÁLISE SWOT RESTAURANTE ALQUIMIA



FONTE: <<https://pt.slideshare.net/betto1015/plano-de-marketing-restaurant>>. Acesso em: 1 dez. 2018.

QUADRO 5 – LISTA DAS OPORTUNIDADES, AMEAÇAS FORÇAS E FRAQUEZAS

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO MODELO SWOT			
Oportunidades	Ameaças	Forças	Fraquezas
Mudança de hábito do consumidor. Surgimento de novos mercados. Diversificação. Queda de barreiras comerciais.	Mudanças de hábitos do consumidor. Entrada de novos concorrentes. Aumento das vendas de produtos substitutos. Mudanças na regulamentação. Novas tecnologias, serviços, ideias. Crise na economia.	Competência básica em área chave. Recursos financeiros adequados. Liderança e imagem de mercado. Acesso a economias de escala. Curva de experiência em P&D.	Falta de foco no negócio. Instalações obsoletas. Ausência de competência básicas. Problemas operacionais internos. Confiabilidade dos dados, planos e previsões. Sucessão na liderança.

FONTE: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009, p. 182)

Depois de listados cada um dos itens analisados, é possível fazer a interpretação e inter-relacionar cada um dos pontos. Esse cruzamento formará as quatro células da análise SWOT e para cada uma dessas formações será apresentada uma decisão a tomar ou um plano de ação poderá ser desenvolvido.

LEITURA COMPLEMENTAR

ESTUDO REVELA 9 TENDÊNCIAS QUE IRÃO MUDAR O CONSUMO ATÉ 2025

É de se esperar que até 2025 os hábitos de consumo sofram diversas modificações. De acordo com um estudo recente, existem 9 tendências as quais deve-se prestar atenção, tendências essas que se baseiam em dados sobre o comportamento do consumidor. Divulgadas pelo Marketing News, essas prospecções apresentadas incluem a diminuição progressiva das fronteiras entre mercados, um regresso às origens e maior atenção à população mais idosa. Acompanhe:

- 1- Tecnologia mais presente e constante – Nos dias atuais, cerca de um terço das marcas mais valiosas do mundo trabalha com a área de tecnologia. No decorrer dos próximos anos, espera-se que esse número continue a aumentar, assim como a quantidade de empresas que, mesmo sendo mais tradicionais ou de pequeno porte, se utilizarão de novidades tecnológicas para alcançar seus clientes.
- 2- Mais fluidez de mercado – As fronteiras entre mercados e setores devem diminuir progressivamente. Como um indicador dessa realidade, a previsão é de que as empresas diversificarão suas atividades de maneiras a conquistar a atenção – e dinheiro – dos consumidores.
- 3- Negócios mais flexíveis – Atualmente, a média de idade das 10 marcas mais valiosas do mundo é de 42 anos, enquanto que, em 2006, era de 88 anos. Se o ritmo se mantiver assim, as empresas mais importantes do mundo terão, aproximadamente, apenas 12 anos de vida em 2025.
- 4- Adaptação frequente – Em um mundo cada vez mais sem fronteiras, as marcas locais de forte consumo crescem até 50% mais do que as multinacionais. O estudo das 9 tendências de mercado mostra que esses empreendimentos locais são responsáveis por 72% do crescimento do mercado. Para competir com esses dados, as empresas de grande porte terão que aprender a se adaptar às necessidades de cada público.

- 5- Inovação sempre – A inovação deve estar sempre em primeiro lugar. Mediante a um mercado cada vez mais competitivo, as empresas devem investir em novidades para conseguirem ter um diferencial, e mais: 37% das marcas de grande consumo que mais crescem atualmente utilizaram a inovação como carro-chefe.
- 6- Atenção ao público mais velho – As pessoas estão vivendo mais, e isso significa que a faixa etária acima dos 55 anos corresponde a um público que cresce a cada dia e tem maior poder de compra. Espera-se que, até 2025, essa fatia da população chegue a até 40%. Por terem mais tempo livre, e dinheiro disponível, não podem ser esquecidos pelas marcas e empresas.
- 7- Atendimento individualizado – Já não basta pensar no consumidor como um todo. É necessário ouvir e falar com cada pessoa individualmente, uma vez que o mercado está mais exigente e “personalizado”. Além disso, as empresas que sabem trabalhar com as emoções dos consumidores têm até 7 vezes mais chance de vender seus produtos.
- 8- “*Last Mile*” (ou Última Milha) – A última milha é o momento de maior proximidade entre a marca e o consumidor, nomeadamente ao nível do ponto de venda, seja digital ou físico. Com relação à última milha, os canais que buscam compreender melhor esta tendência são lojas com uma oferta mais direcionada, como é o caso dos outlets.
- 9- Publicidade nos diversos canais – A televisão continuará sendo um meio de propaganda importante, mas a publicidade digital pode ser o canal mais eficaz já que consegue alcançar públicos mais segmentados.

Dentre todas essas tendências, é possível perceber que as empresas vão precisar usar cada vez mais os meios digitais para divulgar o seu negócio. Com a Consultoria Digital, é possível divulgar um negócio ou uma marca para o máximo de pessoas dentro de um público-alvo que esteja mais propenso a comprar o produto ou serviço em questão. Além disso, por meio da Consultoria Digital, é possível também, melhorar o posicionamento do seu site nos mecanismos de buscas, por exemplo, o Google, visando atrair mais clientes, aumentando a geração de leads e vendas através de seu site.

FONTE: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/estudo-revela-9-tendencias-que-irao-mudar-o-consumo-ate-2025/>>. Acesso em: 18 out. 2018.



Geração de **leads** é um termo de marketing usado, muitas vezes, em marketing de conteúdo, para descrever o registro de cadastro de pessoas e empresas interessadas em um determinado produto ou serviço. Os principais propósitos da geração de **leads** são: comercialização de soluções, produtos ou serviços; criação de um banco de dados com potenciais clientes para a equipe de vendas trabalhar; construção da base de assinantes de boletim informativo enviado via mensagem eletrônica; o aumento desta base de assinantes.

FONTE: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o_de_lides>. Acesso em: 18 out. 2018.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você aprendeu que:

- A análise de mercado é fundamental para obtenção de informações sobre o público-alvo, demanda esperada, oferta, tendências, comportamento, valores, ou seja, um conjunto de dados relevantes para a concepção, manutenção ou criação de novos empreendimentos.
- Ao levantar dados e informações econômico-financeiras você consegue mensurar a viabilidade ou não do negócio.
- A alta administração é responsável direto pelo fracasso ou sucesso da empresa.
- O poder de negociação é uma estratégia que diminui custos e amplia as possibilidades de uma melhor posição da sua empresa diante das demais.
- A SWOT permite fazer uma análise precisa e detalhada de uma empresa com objetivo de dar suporte às decisões.

AUTOATIVIDADE



- 1 Quais são os fatores internos e externos analisados na SWOT?
- 2 Cite pelo menos três tipos de estudo que perfazem a análise de viabilidade econômico-financeira.

EMPREENDEDORISMO DA ÁREA DE RESTAURAÇÃO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir do estudo dessa unidade, você deverá ser capaz de:

- aprender como empreender no ramo de restaurantes;
- conhecer os riscos desse empreendimento e como evitá-los;
- familiarizar-se com os tipos de cardápios existentes e qual a vantagem de cada um;
- identificar pontos fortes e fracos na hora de empreender, tais como segurança, localização, acessibilidade e fachada;
- localizar seu público alvo em análise de concorrência e aliar sua proposta de empreendimento ao seu público.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No decorrer da unidade, você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 – A FUNÇÃO E O PAPEL DO EMPREENDEDOR

TÓPICO 2 – ORÇAMENTO E CONTROLE DE CUSTOS

TÓPICO 3 – ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE MARKETING

A FUNÇÃO E O PAPEL DO EMPREENDEDOR

1 INTRODUÇÃO

A partir do século XX iniciaram-se mudanças intensas nas áreas de fornecimento de serviços e tecnologias. Em meio a essas inovações, acompanhar as tendências e criar ou recriar o que se oferece faz-se uma necessidade para a permanência no mercado, pois os serviços acabam ficando cada vez mais complexos e competitivos. Nesse cenário, insere-se o empreendedor, pessoa dotada de proatividade capaz de captar recursos, otimizar os processos produtivos e viabilizar o negócio.

À medida que a estrutura econômica mundial mudava e se tornava mais complexa, a definição do termo “empreender” deixou de estar conectada apenas ao ato de abrir um negócio e passou a abranger questões como identificação, análise e implementação de oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor (DORNELAS, 2001).

Leal (2010) afirma que em decorrência das intensas mudanças nas últimas décadas, notadamente no estilo de vida da população, ocorreu o aumento significativo da alimentação fora do domicílio. Segundo a autora, alguns fatores influenciaram esse fato, como a ampliação dos serviços dos restaurantes como: *fast food*, *self service* (bufê) e prato feito. Incontáveis pessoas procuram, todos os dias, um local agradável para se alimentar fora de suas residências. Diante de tanta oferta e diversidade, por vezes, torna-se uma tarefa difícil escolher o local onde fazer uma refeição. Motivos como essa alta gama de ofertas que atendem a paladares diversos, a paixão pela cozinha e o desejo de empreender levam muitas pessoas a arriscarem um investimento, seja ele grande ou pequeno, e abrir um restaurante.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (Abia) o faturamento da indústria de alimentos no País registrou alta de 85,8% entre os anos de 2010 e 2016. Com uma movimentação girando em torno de R\$170 bilhões ao ano, somente na última década, o mercado de alimentação fora do lar representa uma grande fatia do setor de alimentos e bebidas, que vem se reinventando em meio à atual crise econômica do País. Levando em conta esse crescimento, a média do setor de alimentação fora do lar é de 12,3%, o que reforça que o hábito de se alimentar na rua está cada vez mais presente no cotidiano de quem vive no Brasil.

De acordo com o SIS/Sebrae (ANO), as motivações para esse aumento da alimentação fora de casa são devidas ao crescimento demográfico em regiões urbanizadas, modificação da estrutura familiar, aumento na renda familiar ou individual que demanda um consumo mais qualificado, entre outros. Conforme dados da FoodTrendsBrasil 2020, os locais de preferência dos brasileiros quando o assunto é alimentação fora do lar são:

- 27% restaurantes a quilo;
- 19% lanchonetes ou redes de *fast food*;
- 18% restaurantes *à la carte*;
- 18% padarias;
- 11% bares e,
- 6% ambulantes.

FONTE: <<http://www.foodnewsocial.com.br/mercado/numeros-do-food-service-brasileiro/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

A primeira coisa que o empreendedor precisa ter em mente é que, ao abrir um restaurante, a gastronomia deixa de ser apenas um hobby ou uma paixão e passa a ser um negócio. A partir de então, a boa qualidade ou a criatividade dos pratos serão apenas um de seus diferenciais. Veremos no decorrer do tópico alguns fatores que devem ser levados em conta para o sucesso de um empreendimento (FONTE: <<https://endeavor.org.br/uncategorized/restaurante-sucesso/>>. Acesso em: 18 nov. 2018).

Obviamente, o gosto pela cozinha, o apreço e a qualidade impulsionam o desejo de empreender no ramo alimentício, no entanto, não podemos afirmar que tais habilidades e dons são suficientes para garantir o sucesso no setor. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), de cada 100 estabelecimentos abertos nesse setor, 35 fecham em até dois anos (FONTE: <<https://endeavor.org.br/uncategorized/restaurante-sucesso/>>. Acesso em: 18 nov. 2018).

Alguns fatores podem ser cruciais para que o negócio prospere, tais como controle no orçamento, escolha do local adequado e pesquisa de mercado, gestão integrada e eficiente, conhecimento sobre normas trabalhistas, fiscais e sanitárias, capital de giro, decoração do local, acústica, entre outros. É imprescindível, para assegurar que o empreendimento tenha êxito, que os futuros empresários do setor procurem especificar seu ramo e aprofundem-se em conhecimentos não só alimentícios como gerenciais, logísticos, administrativos e fiscais.

2 O PÚBLICO

Comer fora do lar, muitas vezes, pressupõe uma atividade solitária. A hospitalidade comercial pode servir para preencher esse vazio, uma vez que os estabelecimentos gastronômicos podem representar certa proteção ao cliente, sendo que os funcionários se tornam seus hospedeiros. Meyer (2007), empresário americano do ramo gastronômico, faz distinção entre serviço e hospitalidade, como a chave do sucesso comercial, pois “serviço é entrega técnica e hospitalidade é como a entrega do produto faz seu receptor sentir-se [...] hospitalidade exige estar do lado do cliente e ouvir a pessoa em todos os sentidos, dando em retorno uma resposta atenciosa, cortês e apropriada” (MEYER, 2007, p. 32).

Estudos revelam que os consumidores buscam nos restaurantes diversas opções de alimentos, variedade de itens no cardápio, além de flexibilidade nas refeições (SANCHES; SALAY, 2011), dentre outros fatores influenciáveis na escolha, destacam-se: custo, cardápio, higiene, qualidade profissional, acessibilidade, segurança, qualidade nutricional, confiabilidade e fidelidade, pois interferem diretamente e com mais frequência na hora do consumidor escolher o local onde se alimentar (CONTEXTOS DA ALIMENTAÇÃO, 2004).

A noção de valor que o cliente designa a um determinado produto ou serviço é relativa e deve ser considerada em qualquer definição, pois é ele quem determina se a organização continua ou não no mercado. Assim é muito importante que os clientes tenham um elo de valor de alto nível com o seu produto, pois desta forma, se tornam cada dia mais fiéis, além de indicarem o produto ou serviço a outros clientes. O cliente considera o produto ou serviço como um elo de valor elevado quando satisfaz sua necessidade (FEIUGENBAUM, 1998 apud MAXIMINIANO, 2008).

É necessário que seu público se sinta satisfeito, essa satisfação significa um sentimento positivo da relação do que era esperado pelo cliente e o que foi oferecido pelo estabelecimento. Porém, um dos erros mais comuns entre os empreendedores da área está na tentativa ansiosa de tentar agradar o maior número de consumidores possíveis, englobando uma vasta carta de clientes, oferecendo uma alta gama de opções e serviços (FONTE: <<https://infood.com.br/a-importancia-de-identificar-o-publico-do-seu-restaurante/>>. Acesso em: 18 nov. 2018).

Atitudes e visões globalizadas como essa acabam por estagnar o negócio por ausência de foco. Mas não basta olhar para o seu salão e imaginar que todos os frequentadores presentes fazem parte do seu público. É importante analisar e conhecer cada tipo de pessoa que frequenta o seu restaurante, pois a partir do momento que você os conhece melhor é que você poderá determinar quem se enquadra ou não no seu público alvo (FONTE: <<https://infood.com.br/a-importancia-de-identificar-o-publico-do-seu-restaurante/>>. Acesso em: 18 nov. 2018).

2.1 DEFINA E CONHEÇA O SEU PÚBLICO

Faça uma grande e detalhada pesquisa de mercado, descubra quais são as pessoas que frequentam o local onde você irá abrir seu estabelecimento, encontre e trace um perfil do público local. Importante lembrar também que você deverá estar atento se deseja um maior foco no público que reside no local ou no público passageiro. O público local sem dúvida garante uma clientela mais atrativa, mais frequente, os passageiros podem ser pessoas que apenas trabalham próximo ao estabelecimento ou estão de passagem por algum motivo.

Questione-se como são essas pessoas, o que fazem, em que trabalham, se seus gostos são mais requintados ou mais simples, se possuem alto ou baixo poder aquisitivo. Outro ponto muito importante: conheça sua concorrência! Visite e frequente os restaurantes e bares da região, deguste os pratos, observe o que os clientes pedem e como se comportam. Analise os cardápios, os valores, as apreciações do público local. Você só poderá construir um diferencial se conhecer sua concorrência.

Ao conhecer seu público, ficará mais fácil para você e sua equipe definirem um cardápio que atenda a essa demanda de clientes, com qualidade e preço plausível de acordo com o local. Se tentar agradar a todos provavelmente terá uma gama muito alta de pratos em seu cardápio, receitas que fará apenas uma ou duas vezes e ingredientes com pouca saída, o que irá demandar despesas desnecessárias. Um público alvo elege por si só o seu prato preferido, de maior saída e gerador de lucros.

Definir o conceito do seu restaurante será um fator determinante na escolha do seu público-alvo, pois deve atender aos interesses da clientela que você deseja atrair. Por exemplo, se você quiser atrair uma multidão de 20 a 40 e poucos anos que estão procurando relaxar e se divertir, um bar completo com televisões, um cardápio casual e uma atmosfera semelhante a um pub provavelmente atrairá este público-alvo. Se este é o conceito e estilo que você quer, então você terá que se sentir confortável para não atrair pessoas que procuram por configurações mais silenciosas e formais. Isso retorna à ideia de focar em um público-alvo em vez de tentar agradar a todos. Um bar com decorações de luxo simplesmente não funcionaria. Você estaria confundindo os dois conjuntos de clientes-alvo (FONTE: <<https://help.grandchef.com.br/como-definir-o-cliente-alvo-do-seu-restaurante/>>. Acesso em: 18 nov. 2018).

Para isso, defina o tipo de estabelecimento e a personalidade dele, alguns exemplos são:

- Restaurante casual

Esse tipo de restaurante costuma oferecer um cardápio pronto, ou cardápios semanais com preços acessíveis. Costuma atrair o público passageiro ou mesmo os trabalhadores daquela região com preços acessíveis.

FIGURA 1 – RESTAURANTE COM AMBIENTE CASUAL



FONTE: <<https://img.stpu.com.br/?img=https://s3.amazonaws.com/pu-mgr/default/aORG000000v1buUMAQ/58b9a7dfe4b09ba474093e3f.jpg&w=620&h=400>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

- Restaurante familiar

São restaurantes que servem desde à la carte até buffet. Oferecem pratos com preços intermediários e porções maiores. Atraem geralmente famílias para almoços cotidianos ou comemorações.

FIGURA 2 – RESTAURANTE COM AMBIENTE FAMILIAR



FONTE: <<https://www.mindmeister.com/pt/1131670672/clasificaci-n-de-restaurantes>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

- Restaurante gourmet

Esse tipo de restaurante atrai um público um pouco diferenciado, tem como característica pratos diferenciados, iguarias preparadas geralmente por um chef personalizado. Os preços são mais elevados.

FIGURA 3 – RESTAURANTE GOURMET



FONTE: <<https://www.enjoy.cl/puntadeleste/restaurantes-bars/?lang=pt-br>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

- Fast food

São locais de lanches rápidos e geralmente preços acessíveis. Seus frequentadores são variados, mas costuma atender geralmente a um público mais jovem.

FIGURA 4 – RESTAURANTE DO TIPO FAST FOOD



FONTE: <<http://www.blogdorodrigoferraz.com.br/wp-content/uploads/2018/01/04030988200.jpg>>. Acesso em: 18 nov.2018

- Food Truck

Local de mobilidade e fácil acesso, oferece lanches variados com preços intermediários, geralmente atraem o público passante ou que trabalha na região.

FIGURA 5 – ESTABELECIMENTO DO TIPO FOOD TRUCK



FONTE: <<https://sp.olx.com.br/grande-campinas/autos-e-pecas/onibus/food-truck-hamburgueria-ou-restaurante-movel-documentado-trabalhando-motor-novo-514589246>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

- Restaurante buffet

É um restaurante em que o próprio consumidor tem a liberdade de escolher entre as variedades de pratos que o buffet oferece, atrai público de todas as faixas etárias e muitas famílias.

FIGURA 6 – RESTAURANTE BUFFET



FONTE: <https://www.tripadvisor.com.br/LocationPhotoDirectLink-g675019-d4762234-i241388591-Reis_Restaurante-Braganca_Paulista_State_of_Sao_Paulo.html>. Acesso em: 18 nov. 2018.

- Bistrô

Atende a um público mais sofisticado, geralmente serve drinks e cafés que acompanham pratos ou petiscos finos. O público-alvo de um bistrô é geralmente descontraído e tecnológico.

FIGURA 7 – AMBIENTE INTERNO DE UM BISTRÔ



FONTE: <https://www.tripadvisor.com.br/Restaurant_Review-g274887-d10021902-Reviews-Bistro_Fine-Budapest_Central_Hungary.html>. Acesso em: 18 nov. 2018.

- Restaurantes finos

Restaurantes com cardápios à lá carte de alto padrão, servem iguarias e atendem a um público exigente e sofisticado.

FIGURA 8 – RESTAURANTE SOFISTICADO



FONTE: <<https://dicasdadisneyorlando.com.br/top7/7-melhores-restaurantes-finos-de-orlando/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

Além de definir o conceito do seu estabelecimento e o tipo de clientela que irá atrair, lembre-se de que um atendimento diferenciado, além da qualidade do local e dos pratos, é responsável por fixar o público no local, gerar boas recomendações e garantir o sucesso do empreendimento. Trate seu público com a atenção que ele merece.



Receba seus clientes na porta, conquiste a simpatia do cliente já na entrada. Lhe dê as boas-vindas oferecendo-lhe uma taça de espumante, uma batida de frutas, um petisco. Acompanhe-o até a mesa. Se não puder fazer isso pessoalmente, contrate uma recepcionista para essa tarefa, acredite, é um diferencial.

Esteja preparado para possíveis mudanças. Tenha em mente que o seu público também pode mudar de hábitos, como por exemplo, parte dele aderir ao vegetarianismo, veganismo, desenvolver intolerância à lactose, passar a apreciar pratos mais sofisticados, entre outros. Esteja atento para as mudanças, converse com o seu público, eles serão sempre seu contato direto com o sucesso.

FIGURA 9 – CONHEÇA E FIDELIZE O SEU PÚBLICO



FONTE: <<https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/05/9-formas-de-fazer-um-bom-marketing-do-seu-restaurant.html>>. Acesso em: 18 nov. 2018.



O LUGAR DA ESPERA: crie um ambiente agradável e aconchegante para a área de espera, com temperatura ambiente controlada, cores calmas e suaves.

O MOMENTO DA ESPERA: ofereça distrações aos clientes, um cafezinho, uma TV ligada num canal agradável, um drink. Use sua criatividade a favor do seu estabelecimento, respeitando sempre a proposta do restaurante.

O SENTIDO DA ESPERA: se o cliente está na espera, se não for por conta de algum erro de atendimento, então é porque seu restaurante está sendo frequentado por muitas pessoas. Tome cuidado, pois esse sucesso precisa ser respaldado pela qualidade da experiência completa que o cliente terá enquanto ele estiver no local, consumindo ou não. O ideal é que no final ele nem se lembre da espera ou que ela se torne algo pequeno, irrelevante, diante de toda a sua trajetória de consumo naquele dia.

FONTE: <<https://www.almocogratis.com.br/post/10-estrategicas-de-marketing-para-seu-restaurante/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

LEITURA COMPLEMENTAR

FIDELIZE SEUS CLIENTES

Todo dono de restaurante sonha em ter um restaurante de grande sucesso com muitos clientes fiéis. Nem sempre é fácil apontar os motivos pelos quais alguns restaurantes são bem-sucedidos e outros não, mas os restaurantes que têm a habilidade em fidelizar clientes possuem algumas características em comum. Quer saber como fidelizar os clientes em seu restaurante? Então, siga a leitura e ao final, faça um checklist e analise se o seu negócio atende a todas as características aqui compiladas!

- Comida saborosa

Essa é a qualidade mais esperada por todos os clientes, sem exceção! Não importa o tipo de culinária. Mesmo que a comida seja mais para um público de dieta restrita do que para aqueles que procuram um prato gourmet, a comida tem que ser saborosa. Boa apresentação, temperatura, no ponto pedido pelo cliente, enfim, tudo isso é determinante para uma comida saborosa e memorável.

Portanto, invariavelmente, a comida deve ser gostosa e bem preparada. O preço deve ser apropriado com a média de mercado. É essencial que os clientes sintam que tiveram uma boa e agradável refeição.

- Variedade de bebidas

Quer clientes fiéis? Então ofereça uma boa variedade de bebidas que satisfaçam diferentes gostos. Embora seja mais complexo de gerenciar, certamente as chances de agradar clientes de diversos paladares é bem maior. Bons restaurantes armazenam vinhos, destilados e cervejas populares e evitam marcas mais baratas de qualidade duvidosa.

Se o seu restaurante tem um conceito mais saudável, bebidas como chás, sucos naturais, *smoothies* e opções sem lactose, com baixa gordura são essenciais para agradar os clientes. Tenha muita atenção aos ingredientes, pois além da variedade, a qualidade é essencial.

- Bom serviço

Se o serviço não for eficiente, é bem provável que o cliente não volte ao seu restaurante. Assim, gerentes, hosts e garçons devem estar sempre à vista dos clientes. Uma equipe bem engajada é a chave para fornecer um bom atendimento às solicitações dos clientes. A equipe de garçons deve conhecer bem o menu e estar apta para esclarecer dúvidas dos clientes. Algo importante e apreciado é quando o garçom sabe fazer sugestões para as melhores escolhas.

Outro ponto importante é não fazer o cliente esperar demais para que seu pedido chegue à mesa. Da mesma forma, a conta também deve ser providenciada sem demora.

- Preço justo

Os restaurantes têm preços diferentes, mas a regra de ouro é que os clientes sintam que o custo da refeição seja justo e razoável, mesmo em estabelecimentos de alta qualidade. Evite sobrecarregar.

- Ambiente agradável

Um ambiente agradável deve ser descontraído e amigável. Fatores como música, iluminação, arte e espaçamento se combinam para criar conforto, intimidade e até romance. Se houver música no ambiente, o volume deve ser apropriado, permitindo os clientes conversarem. A equipe também deve ser treinada para evitar comportamentos de distração, com conversas paralelas.

É importante manter o restaurante impecavelmente limpo. Isto é especialmente verdadeiro para banheiros, áreas de armazenamento e corredores ou caminhos que são publicamente visíveis. Isso pode afetar a qualidade percebida de seu restaurante e significar que os clientes não querem mais frequentar seu estabelecimento.

- Boa localização

A localização do restaurante deve ser apropriada. Um shopping ou uma rua movimentada é uma localização adequada para um restaurante de fast food. Já, um restaurante sofisticado merece uma área mais nobre, porém, de fácil acesso. O estacionamento adequado para os clientes é sempre esperado, independente do tipo de restaurante. Uma boa localização é aquela que oferece comodidade, segurança e fácil acesso aos clientes.

- Trabalho em equipe

Os benefícios do trabalho em equipe no restaurante vão além de suas pessoas e negócios internos. A falta de trabalho em equipe significa um serviço mais lento, mais erros, equipe mal-educada e uma experiência negativa ao cliente. Você pode ter a melhor promoção, localização ou preços na cidade, mas se seus clientes forem recebidos por funcionários indiferentes, poucos deles retornarão ao seu restaurante.

É muito importante que toda a equipe saiba lidar com o stress, mantendo o senso de humor durante o serviço. Uma boa equipe se une quando o movimento é maior, agilizando o atendimento e esforçando-se ainda mais para ser prestativo e eficiente.

- Estoque controlado

É preciso controlar o fluxo de mercadorias que entra e sai do seu estoque. Um controle bem-feito retrata nitidamente as mercadorias existentes no restaurante. Ter um bom software ajuda, mas você precisa se comprometer a fazer isso. A comida na sua cozinha é receita esperando para acontecer, mas também é uma despesa pela qual você já pagou. Não ignore isso.

- Cliente *delivery*

Dependendo do tipo de restaurante, a maior receita do negócio vem do *delivery*. Fidelizar clientes do *delivery* não é tarefa fácil. Por outro lado, com alguns cuidados, é bem provável que haja um retorno bem positivo de seus clientes.

Tudo o que citamos aqui vale para os clientes de *delivery*. A comida deverá chegar saborosa e com boa apresentação nas mãos do cliente. Para que a experiência seja memorável, a embalagem deve ser adequada. Lembre-se de que, no *delivery*, a embalagem é um fator determinante na percepção do sabor do prato pelo cliente.

Como item chave para clientes de *delivery*, a embalagem, além de proteger o alimento, de preferência deve ser funcional. Conveniência para aquecer a refeição é um ponto importante. Embalagem que suporta micro-ondas, freezer e forno convencional é tendência fortíssima, que além de acondicionar a comida, fará a diferença para o cliente, que provavelmente voltará a fazer novos pedidos.

É imprescindível que o seu restaurante dê atenção especial à embalagem se planeja manter a recorrência de seus clientes. Inovação e zelo devem ser aplicados desde a cozinha até a embalagem final que chegará às mãos do cliente.

Por fim, lembre-se de que fidelizar clientes está diretamente ligado à experiência proporcionada ao cliente. Tanto o cliente de salão, quanto clientes de *delivery*, merecem não apenas uma boa comida, mas sim, uma experiência gastronômica na qual eles desejam experimentar novamente.

FONTE: <<https://www.scuadra.com.br/blog/como-fidelizar-clientes-em-seu-restaurante/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

3 O CARDÁPIO

Pode até parecer óbvio demais para você, mas todo restaurante, além de conhecer e fidelizar seu público alvo tem como missão inicial desenvolver um cardápio atraente e com foco direcionado a sua clientela. O cardápio é o

cartão de visitas do restaurante, é a vitrine do local, é um dos seus principais instrumentos de marketing e pode ser considerado o coração pulsante de qualquer estabelecimento do ramo alimentício.

O cardápio representa uma grande estratégia na conquista e fidelização de clientes por proprietários de um estabelecimento do ramo de alimentos. Quando bem elaborado, o cardápio tem o poder de revelar a proposta do estabelecimento, atraindo clientes, fidelizando público e garantindo sucesso e estabilidade ao local. Ao elaborar um cardápio, você deve levar em conta diversos fatores importantes, tais como a proposta do local, o tipo de público e poder aquisitivo, a sazonalidade (se houver), o estilo culinário da sua equipe de trabalho, a identidade do local e a relação custo/benefício dos pratos ofertados.

Anteriormente ao surgimento dos modernos restaurantes, as casas que forneciam refeições não ofereciam cardápios escritos. Os nomes dos pratos e preparações eram anunciados pelas atendentes do local. Alguns restaurantes em Paris com o passar do tempo, sentiram a necessidade de informar seus clientes com mais eficiência sobre os pratos que seriam oferecidos e começaram a desenvolver listas em quadros pendurados na entrada dos recintos. Com o aumento da oferta de pratos, os proprietários então perceberam que o atendimento e o serviço de mesa agregavam valor, na perspectiva do cliente. Nesse sentido, passaram, então, a listar os pratos em tábuas menores, que ficavam dependuradas na cintura dos garçons, de cabeça para baixo, para a sua visualização, ajudando-os na orientação dos pedidos. Aos poucos, os clientes foram sentindo a necessidade de consultar essas tábuas e se dirigiam aos garçons para vê-las mais de perto, o que fez surgir os cardápios individuais de hoje (FONTE: <<http://gestaoderestaurantes.com.br/blog/administracao/o-cardpio-a-imagem-do-restaurant/>>. Acesso em: 18 nov. 2018).

Alguns fatores determinantes devem ser considerados na composição de um cardápio: os prováveis consumidores, as preferências regionais, a localização, o espaço físico, o ambiente, o orçamento, o tipo de serviço, o número de refeições, o horário de atendimento, os equipamentos, utensílios e mão de obra. Outro aspecto diz respeito ao equilíbrio na escolha das cores, formas, sabores, texturas dos ingredientes e temperos que irão compor os pratos a serem oferecidas, assim como o tipo de preparo, temperaturas, conhecimento das preparações e viabilidade das composições. A harmonia entre esses elementos diferencia um cardápio bem elaborado de outro que não chega a tanto.

O empreendedor e sua equipe devem ter em mente claramente a proposta que irão oferecer aos seus clientes, diante dessa proposta definida, fica mais fácil adequar o cardápio ao estilo culinário a ser adotado no restaurante. Não se perca no foco, o cardápio não deverá ser um amplo enigma culinário poluído de informações, se a proposta do seu restaurante é comida japonesa, valorize as variações dessa rica culinária e escolha pratos que não tenham ingredientes muito distintos ou mesmo um ingrediente de alto custo que irá ser usado em somente um prato, é arriscado.



O empresário Marcelo Fernandes, que fatura quase um milhão de reais com restaurantes, conta algumas dicas a Revista Exame (FONTE: <<https://exame.abril.com.br/pme/5-dicas-para-ter-um-restaurante-de-sucesso/3/o>>. Acesso em: 18 nov. 2018), que englobam o que fazer para sobreviver e ter sucesso neste mercado. Nessa reportagem, Marcelo sugere a exploração dos produtos da estação, pois eles apresentarão frescor e um menor custo.

O renomado especialista em Cardápios Gregg Rapp apresenta dicas infalíveis na elaboração conceitual de cardápios no site do *cardapiolumi*. Gregg afirma que o cardápio é muito mais do que uma simples formalidade, e destaca a trajetória de sucesso do documento na atração das pessoas, e o poder de influência que uma lista bem elaborada pode ter sobre o paradoxo da escolha (FONTE: <<http://www.cardapiolumi.com.br/5-dicas-de-um-especialista-em-cardapios-infaliveis-para-o-sucesso-do-seu-negocio>>. Acesso em: 18 nov. 2018).

Gregg Rapp relembra uma antiga estratégia que promete evitar a indecisão do cliente no momento da escolha do(s) prato(s), que se trata de limitar sete pratos por página do cardápio, evitando a poluição visual e tornando o cardápio mais funcional. O especialista também atenta sobre a importante escolha de boas imagens acompanhando a descrição dos pratos, o tipo de linguagem utilizada, que deverá ser convidativa e atender à personalidade do público, a ordem decrescente de preços (de preferência nunca inteiros) e a importância de se respeitar tudo o que o cardápio oferece, tenha certeza de que o restaurante tem a capacidade de cumprir com todos os pratos, sem deixar ausente qualquer ingrediente. Cliente que entra em um restaurante e pede algo do cardápio que está “em falta” com certeza não levará adiante boa recomendação e provavelmente deixará de frequentar o local.

Antes de determinar o cardápio do seu restaurante, você precisa ter em mente que o *menu* se relaciona diretamente com a capacidade da sua cozinha. O tamanho e a configuração da cozinha irão influenciar diretamente no tamanho e estilo do seu cardápio. Avalie também o espaço para armazenamento dos ingredientes e alimentos. Além disso, desenvolva o cardápio respeitando o tipo de serviço e a proposta do estabelecimento. Se o local propuser pratos *à la carte*, deve ser apresentado ao cliente uma gama de opções de entrada, prato principal e sobremesa, com liberdade de montagem dos pratos (lembrando-se de se certificar que todos os ingredientes e substituições devem estar disponíveis). A desvantagem de um cardápio *à lá carte* é que os pedidos tendem a ser mais imprevisíveis, o que pode demandar um aumento dos custos com operação e alimentos (FONTE: <<https://www.i9menu.com.br/como-montar-um-cardapio-de-restaurante/>>. Acesso em: 18 nov. 2018).

Uma maneira de controlar gastos e desperdícios é trabalhar com pratos pré-definidos, com ofertas de ingredientes adicionais ou não, esse cardápio é denominado *table d'hote* e possui a desvantagem de não ser capaz de atender a clientes diferenciados. O cardápio ainda pode ser misto, oferecendo os dois tipos citados anteriormente. O que vale na hora de desenvolver um cardápio é a criatividade e o respeito à personalidade do local (FONTE: <<https://www.i9menu.com.br/como-montar-um-cardapio-de-restaurant/>>. Acesso em: 18 nov. 2018).

Você pode oferecer comida vegetariana uma vez por semana, oferecer um cardápio semanal, oferecer um prato especial em um dia da semana determinado, entre outras sugestões. Além disso, fique atento à sazonalidade, utilize frutas da estação, ofereça um prato quente no inverno e uma salada especial refrescante no verão e nunca se esqueça do aperitivo, que deverá ser cortesia da casa e não precisa constar no cardápio, mas o agrado costuma trazer benefícios e fidelização do cliente.



Sempre revise a ortografia no seu cardápio, não há nada mais constrangedor que um cardápio com erros de português ou gramaticais! Adicione um extra, como uma mensagem ao cliente, pode ser interessante.

Jorge Cury, proprietário do restaurante Rodó em São Paulo, destaca para matéria da *food magazine* o desafio de um chef para equilibrar tradição e inovação. Ressalta que é importante que o restaurante mantenha em alta e ofereça sempre seus pratos consagrados, pois eles são responsáveis pelo lucro e sucesso do local, mas nunca se deve deixar de surpreender os clientes com novidades, caso você se sinta inseguro de modificar o cardápio, faça um teste, deixe como sugestão do chef por um período e observe a saída do prato, caso a aceitação seja boa, invista na mudança, assim você poderá mexer no visual e no estoque sem medo de errar. A Unilever Food Solutions apresenta cinco regras de ouro para ousar sem errar. Inovando e surpreendendo sem colocar o seu negócio em risco.

1. Conheça o seu público: essa é a regra fundamental para que as outras possam ser seguidas com sucesso. Saber as razões pelas quais os clientes frequentem o seu estabelecimento. É por meio delas que você vai analisar o que pode ou não funcionar.
2. Mantenha o preço médio: a questão financeira é sempre importante. Se a relação custo-benefício não for vantajosa para você nem para o cliente, não vale a pena incluir algo novo.
3. Surpreenda, mas não assuste: receitas conhecidas com um toque diferente, acompanhamentos inusitados e novos pratos alinhados com a proposta da casa são sempre a melhor opção.

4. Otimize sua cozinha: opte por receitas que usem pelo menos alguns ingredientes ou bases comuns a outros pratos, assim, os elementos diferentes não interferem tanto nos custos ou no dia a dia da cozinha.
5. Invista no marketing: divulgue sempre os novos pratos por meio de publicidade, mala direta ou promoções. A propaganda gera curiosidade e aguça os sentidos!

FONTE: <<https://www.foodmagazine.com.br/noticia-food-service/torne-seu-cardapio-ainda-mais-interessante>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

FIGURA 10 – LAYOUT MODERNO DE UM CARDÁPIO



FONTE: <<https://www.agrafica.com.br/produtos/cardapio/>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

3.1 O LAYOUT

A escolha do formato do cardápio deve ser feita com muita atenção. Todo layout, desde aparência até linguagem, deverá atender sempre à proposta do local e estar focado no público-alvo. Você pode montar o cardápio em forma de listas, livros, cadernetas, além de ter total liberdade de inovar com cardápios digitais, os quais veremos no próximo item.

Observe a diferença entre um cardápio muito simples e um cardápio elaborado comparando as figuras a seguir:

FIGURA 11 – COMPARAÇÃO ENTRE UM CARDÁPIO SIMPLES E UM CARDÁPIO MODERNO



FONTES: <<https://www.modelosfaceis.com.br/veja-modelos-de-cardapios-e-saiba-como-fazer-o-do-seu-negocio/>> e <<https://relevoguardanapos.com.br/modelo-de-cardapio-para-restaurante/>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

O cardápio moderno é muito mais atrativo e convidativo, coloque fotos, ilustrações, mensagens, mas tudo com moderação, se seu cardápio estiver muito poluído, pode gerar efeito contrário.

O modelo de cardápio mais utilizado pelos restaurantes e estabelecimentos alimentícios ainda é o formato de livro, onde os pratos mais procurados estão localizados ao final, fazendo com que o cliente passeie e conheça as outras opções que são oferecidas no local enquanto folheia. Diferenciais como pratos especiais da casa ou prato do dia são importantes para direcionar a escolha do prato que você deseja que seja o mais vendido, por exemplo. Estes devem ficar bem visíveis no começo do cardápio (FONTE: <<https://blog.lojabrazil.com.br/como-montar-um-cardapio-de-restaurante/>>. Acesso em: 19 nov. 2018).

FIGURA 12 – CARDÁPIO DO SHERIDANS



FONTE: <<http://www.sheridansirishpub.com.br/cardapio/cardapio-sheridans-2018/>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

Outra dica é evitar deixar os preços dos pratos ao lado da descrição do prato, um acima do outro, pois isto induz o cliente a escolher o prato apenas pela comparação de preços, induzindo a escolha do mais barato ou o que mais compensa em questão de preço e quantidade servida. Posicione-os abaixo da descrição do prato. As descrições dos pratos devem ser sintetizadas para que o cliente encontre rapidamente o que procura e não se irrite com possíveis confusões no cardápio, tente simplificar para o cliente (FONTE: <<https://blog.lojabrazil.com.br/como-montar-um-cardapio-de-restaurant/>>. Acesso em: 19 nov. 2018).

Leve em conta que nem todos os clientes são carnívoros, que alguns serão intolerantes à lactose ou glúten, outros terão alergia a amendoim ou frutos do mar, entre outras situações. Nesse sentido explore ao máximo as possibilidades de substituições de alguns ingredientes, realize o teste com a equipe da cozinha e se der certo, pode acrescentar a sugestão no cardápio.

Tenha opções *low carb*, veganas, vegetarianas, sem lactose e sem glúten. Atualmente é extremamente importante que o restaurante esteja preparado para receber os mais variados clientes. Utilize uma linguagem que atenda à proposta do local, mais informal, se for o caso, ou mais formal no caso de restaurantes mais tradicionais. Respeite sempre a personalidade do ambiente e fique atento, existe uma Lei aprovada que determina que TODOS os restaurantes devem informar o valor calórico em seus cardápios, bem como a presença de lactose ou glúten e os estabelecimentos que não cumprirem as medidas ficarão sujeitos às sanções administrativas previstas na Lei nº 6.437/77, que trata das infrações à legislação sanitária federal, e no Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/90). As sanções previstas vão desde advertência, multa, até a interdição do estabelecimento. (FONTE: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/CONSUMIDOR/543429-COMISSAO-APROVA-OBRIGATORIEDADE-DE-RESTAURANTE-INFORMAR-VALOR-CALORICO-DAS-REFEICOES.html>>. Acesso em: 19 nov. 2018). Inclua, no cardápio, uma tabela com as informações nutricionais, veja um exemplo:

QUADRO 1 – INFORMAÇÕES NUTRICIONAIS

INFORMAÇÃO NUTRICIONAL		
Porção ___ g ou ml (medida caseira)		
	Quantidade por porção	%VD(*)
Valor Calóricokcal =kJ	
Carboidratos	g	
Proteínas	g	
Gorduras Totais	g	
Gorduras Saturadas	g	
Gorduras Trans	g	"VD não estabelecido"
Fibra Alimentar	g	
Sódio	mg	
* % Valores Diários de referência com base em uma dieta de 2.000 kcal ou 8400 kJ. Seus valores diários podem ser maiores ou menores dependendo de suas necessidades energéticas.		

FONTE: <<https://www.promtec.com.br/quais-informacoes-sao-obrigatorias-no-rotulo-de-alimentos/>>. Acesso em: 19 nov. 2018.



Disponibilize SEMPRE as informações nutricionais de cada prato no cardápio, com quantidade de açúcares, carboidratos, gorduras, presença ou não de lactose e glúten, sódio, as calorias, entre outros. Acredite, faz uma enorme diferença para o cliente saber o que exatamente ele está ingerindo.

3.2 CARDÁPIO DIGITAL

A transformação digital trouxe mudanças no estilo de vida da população, nos aspectos sociais, econômicos e ambientais. Essas mudanças atingem diretamente todos os segmentos empresariais e industriais, funcionando como uma ferramenta de otimização de serviços através de inovações. Incluídos na era tecnológica, os restaurantes já estão aderindo às inovações tecnológicas, agilizando os serviços de atendimento, o contato do cliente com as opções oferecidas pelo restaurante, diminuindo o custo com impressões. O cardápio digital ainda permite a atualização dos pratos em tempo real, caso o prato sofra alguma alteração de ingredientes ou modo de preparo, o proprietário não precisará realizar um novo cardápio, basta atualizar o existente.

Nesse sentido, muitos restaurantes estão substituindo seus cardápios de papel por cardápios digitais, que promovem a interatividade entre cliente e restaurante, automatizando os serviços (mais velocidade de atendimento), facilitando o contato do cliente de sua residência com o restaurante pela exposição de cardápios nas redes sociais (quando em delivery) e promovendo o autoatendimento, fidelizando os clientes e gerando a imagem atraente de modernidade do estabelecimento.

Outra enorme vantagem para o estabelecimento é a facilidade de renovar o cardápio sem precisar refazer e imprimir novamente nas gráficas. Se um prato sofre modificação ou mesmo se a casa quer fazer uma promoção do dia, a flexibilidade é muito maior com o apoio de uma plataforma digital.

Podemos afirmar que devido ao crescimento da base de smartphones no Brasil, vários hábitos estão mudando. Entre 2013 e 2014 acompanhamos a transformação da forma de chamar um táxi. Durante anos era feita pelo telefone das cooperativas, e em menos de um ano passou a ser feita pelo celular do cliente diretamente com os taxistas, trazendo vários benefícios, como agilidade e segurança.

Agora chegou a vez da transformação do setor de restaurantes, bares, cafeterias e serviço de quarto em hotéis. A tecnologia e a situação econômica criaram um novo modelo de atendimento. No restaurante, o cliente consulta

o cardápio digital e pode fazer o pedido diretamente pelo celular, cabendo ao garçom a tarefa de entregar os produtos quando prontos (FONTE: <<http://www.ba.abrasel.com.br/noticias/418-inovacao-com-cardapio-e-pedido-digital-em-restaurantes-no-brasil>>. Acesso em: 19 nov. 2018).

Ressalta-se que o cardápio digital não precisa necessariamente substituir o cardápio impresso, é interessante acrescentar o acessório até que o cliente se adapte, lembrando que alguns clientes poderão sentir certo constrangimento ou desconforto por não dominar técnicas de manuseio de acessórios eletrônicos. Atualmente existem aplicativos que foram e estão sendo desenvolvidos a fim de facilitar essa dinâmica.

Alan Koerbel, diretor de tecnologia do *Instaurant* (aplicativo de cardápio digital) afirma que os benefícios vão além de escolher o estabelecimento e fazer o pedido pelo aplicativo, ressalta que o cliente ainda pode acompanhar o extrato do consumo com o histórico e ter acesso a promoções do dia. Os grandes fornecedores dos restaurantes, como as empresas de bebida, também podem entrar no processo, recebendo informações do ponto de venda em tempo real. Isto é possível com o suporte de ferramentas “BIG DATA”, tecnologia utilizada por *facebook*, *google* e *twitter*, que permite analisar alto volume de dados com velocidade. Toda a cadeia é beneficiada com este modelo (FONTE: <<http://www.ba.abrasel.com.br/noticias/418-inovacao-com-cardapio-e-pedido-digital-em-restaurantes-no-brasil>>. Acesso em: 19 nov. 2018).

Em sua maioria os restaurantes que adotam essa tecnologia possuem tablets inseridos nas mesas de modo fixo ou ainda móveis onde o cliente pode escolher seus pratos, acompanhamentos e bebidas e enviar o pedido diretamente ao setor responsável.

FIGURA 13 – CARDÁPIO DIGITAL



FONTE: <<http://www.elciofernando.com.br/blog/2011/09/ipad-substitui-cardapio-em-restaurantes/>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

Existem restaurantes que ousaram ainda mais, os cardápios ficam na própria mesa. Essa novidade iniciou em Londres, no restaurante Inamo Soho. Então para pedir os tradicionais sushis e sakês, o restaurante oferece um moderno *menu* interativo, proporcionando uma experiência única em um jantar.

A tecnologia já existe no Brasil, no restaurante Hotspot, em Recife, você pode escolher montar e visualizar seu prato, na própria mesa. O menu é projetado na mesa e o cliente escolhe, qual prato quer comer. Para ajudar na escolha, o prato recebe a projeção da foto da iguaria escolhida, ao lado de uma caixa de texto com informações como ingredientes e preço.

Além de escolher seu pedido, o cliente pode escolher a decoração da mesa, trocando a estampa da toalha virtual e ver ao vivo, através de câmeras, os chefes trabalhando nos pratos que acabaram de pedir. Para fidelizar os consumidores, o restaurante ainda oferece promoções como sobremesas grátis para reservas fora do horário de pico e o serviço de agendamento de táxis, que pode ser feito também no cardápio projetado na mesa (FONTE: <<http://marcuspeessoa.com.br/mesa-interativa-cardapio-digital-fica-na-propria-mesa/>>. Acesso em: 19 nov. 2018).

FIGURA 14 – MESA INTERATIVA



FONTE: <<http://marcuspeessoa.com.br/mesa-interativa-cardapio-digital-fica-na-propria-mesa/>>. Acesso em: 19 nov. 2018.



Para conhecer um pouco mais sobre as mesas interativas, confira no vídeo feito no restaurante Inamo Soho, em Londres, no link a seguir:
Vídeo do Youtube: FONTE: Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?time_continue=68&v=ENFqP7A_0BI>. Acesso em: 19 nov. 2018.

4 A LOCALIZAÇÃO

A fase inicial de um empreendimento exige do novo empresário a tomada de decisões estratégicas que influenciarão diretamente o sucesso do seu negócio (FONTE: <<https://servircomrequite.francobachot.com.br/ponto-comercial-entenda-a-importancia-de-escolher-a-localizacao-de-um-estabelecimento/>>. Acesso em: 19 nov. 2018).

Antes de pensar em criar um plano de negócios ou planejar o cardápio, o empreendedor deverá decidir a localização do seu futuro empreendimento, que representa um ponto crucial para o sucesso como boa comida e serviço (FONTE: <<http://gestaoderestaurantes.com.br/blog/dicas/como-escolher-a-localizacao-do-seu-restaurante/>>. Acesso em: 20 nov. 2018).

Existem muitos fatores que podem levar ao fracasso de um negócio e a escolha errada da localização do estabelecimento é um dos motivos mais recorrentes. Isso acontece porque os empreendedores não dão a devida atenção a esse fator e ignoram alguns aspectos que precisam ser levados em consideração. O ponto comercial de seu restaurante deve estar de acordo com o seu plano de negócios e se adequar ao público que você pretende atingir. Caso contrário, você não conseguirá atrair clientes e, conseqüentemente, não terá resultados satisfatórios (FONTE: <<https://servircomrequite.francobachot.com.br/ponto-comercial-entenda-a-importancia-de-escolher-a-localizacao-de-um-estabelecimento/>>. Acesso em: 20 nov. 2018).

Além disso, na hora de escolher a localização de um restaurante, investigue a concorrência, se o seu restaurante irá oferecer comida italiana, por exemplo, não será interessante escolher uma rua que já possui outros dois restaurantes italianos, concorda? Verifique também os cardápios e a média de valores cobrados pelos pratos dos restaurantes na vizinhança, afinal você irá atingir o mesmo público. Existem, nas grandes cidades, bairros com alta concentração de restaurantes japoneses, por exemplo. Um ao lado do outro e todos lotados, isso reflete alta demanda por esse tipo de alimentação pelo público que frequenta aquela região, nesse sentido, analise a situação.

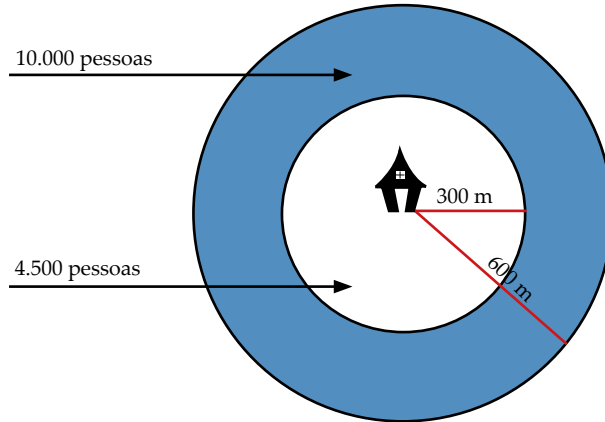
Alguns critérios podem ser utilizados na escolha da localização do empreendimento, tais como:

- Volume populacional

Existem pessoas suficientes residindo ou trabalhando na região para frequentar o seu negócio? Por exemplo, a localização do restaurante está no centro de uma próspera zona comercial da cidade, ou ao longo de uma via movimentada? É necessário que o local comporte um número suficiente de pessoas que vivam, trabalhem ou passem pelo local regularmente para mantê-lo ocupado. Para determinar a base populacional de uma região específica, você pode fazer um estudo local. Dados demográficos podem ser consultados na

prefeitura do município, em posse desses dados, você poderá utilizar o método do gráfico de círculo, a fim de verificar qual o volume populacional dentro de um determinado raio ao entorno do possível estabelecimento (FONTE: <<http://gestaoderestaurantes.com.br/blog/dicas/como-escolher-a-localizacao-do-seu-restaurante/>>. Acesso em: 20 nov. 2018).

FIGURA 15 – ESTUDO SOBRE O ENTORNO DO ESTABELECIMENTO



FONTE: <<http://gestaoderestaurantes.com.br/blog/dicas/como-escolher-a-localizacao-do-seu-restaurante/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

- Estacionamento

Verifique se o local escolhido possui estacionamento próprio, um espaço que possa vir a ser transformado em estacionamento do local. Caso não existam essas possibilidades, verifique as ruas próximas, se elas possuem locais de estacionamento.



Prefira um local que ofereça vagas cobertas, caso o local escolhido não disponha, cubra algumas vagas, para evitar que os clientes se molhem em dias chuvosos. Oferecer um guarda-chuva em cada vaga de estacionamento ou um segurança de porte de um também será um diferencial.

- Fachada

A fachada de um restaurante é de extrema importância. Não é interessante abrir um estabelecimento ao lado de um ferro velho, ou mesmo de uma construção em andamento ou em uma construção em potencial, analise sempre

com cuidado. Fachadas escondidas também não são atrativas, procure locais abertos e boa visibilidade e alie com as condições de público e estacionamento (acesso). Procure agregar um diferencial na fachada, como cores atrativas, um jardim suspenso, uma placa convidativa. Mas lembre-se de que a fachada será a face da personalidade do local.

FIGURA 16 – FACHADA DE UM RESTAURANTE MODERNO



FONTE: <<https://www.vivadecora.com.br/foto/108073/fachada-do-restaurant>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

- Interior

Quando se trata de um restaurante, o projeto de interiores é capaz de influenciar a dinâmica do ambiente e o comportamento dos clientes. Nesse sentido, ao definir a mobília, é preciso levar em conta a pintura do ambiente. Um projeto visual interessante diferencia o seu restaurante em meio aos concorrentes, especialmente quando a maioria tem um layout padronizado, comum em sistemas self-service.

O emprego de cores vivas estimula maior atividade e, conseqüentemente, diminui o tempo de permanência sentado. Além disso, especialistas em neuromarketing apontam que o uso de cores escolhidas de modo estratégico favorece a fixação da marca e cria estímulos subliminares que afetam o comportamento dos consumidores. É o caso do vermelho e do amarelo, por exemplo, explorados em diversos *fast foods*. Se o ambiente é bonito e agradável, as pessoas se sentem mais confortáveis, felizes e relaxadas. Depois, a fidelização do cliente fica por conta, principalmente, do serviço e da qualidade da comida.

A decoração de interiores é um importante elemento para transmitir a principal mensagem do estabelecimento. Ela passa a primeira impressão, impacta na percepção que as pessoas têm do restaurante antes mesmo que elas provem os pratos. Por isso, é imprescindível coletar referências antes de se render ao poder das cores.

FONTE: <<https://servircomrequite.francobachot.com.br/restaurantes-coloridos-veja-como-o-poder-das-cores-pode-mudar-um-ambiente/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

FIGURA 17 – A INFLUÊNCIA DAS CORES NO INTERIOR DO RESTAURANTE



FONTE: <<https://blog.lojabrazil.com.br/decoracao-para-restaurante/>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

- Viabilidade

Antes de escolher o local em definitivo, verifique junto à Prefeitura Municipal, órgãos fiscais e responsáveis se o imóvel está em perfeitas condições, se possui planta aprovada e habite-se e se aquela zona de uso permite a instalação de um restaurante. Isso é feito por meio de um termo de consulta junto à Prefeitura Municipal (FONTE: <<http://gestaoderestaurantes.com.br/blog/dicas/como-escolher-a-localizacao-do-seu-restaurante/>>. Acesso em: 20 nov. 2018).

Se você decidir colocar música ao vivo, por exemplo, e o local tiver alguma restrição acústica, como estar localizado dentro ou próximo a uma zona residencial ou hospitais e clínicas, é melhor ter conhecimento desse agravante anteriormente a se estabelecer.

- Acessibilidade para portadores de deficiência física

Lembre-se de adequar seu espaço para pessoas que necessitem de estruturas especiais, tais como rampas de acesso, barras nos banheiros, corredores largos, espaços entre as mesas, cardápios especiais para deficientes visuais e/ou auditivos, entre outros. Não se atenha ao que somente é exigido por lei, agrade seu cliente, deixe ele a vontade, seja hospitaleiro e demonstre cortesia, isso sem dúvida será um diferencial.

FIGURA 18 – ACESSIBILIDADE PARA PESSOAS COM MOBILIDADE RESTRITA



FONTE: <<https://pcdef.com.br/servicos/acessibilidade/acessibilidade-em-restaurantes/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.



Crie rampas de acesso para deficientes físicos, verifique as instalações de banheiros e espaço nos corredores e mesas. Lembre-se de que existem leis regulamentadoras de acesso e permanência, consulte-as.

- Proximidades

Observe as oportunidades, por exemplo, um restaurante próximo a um hospital ou um grande centro comercial poderá atender a esse público (adeque preços e cardápios).

- Segurança

Tão importante quanto o público-alvo, o local escolhido também deve apresentar uma segurança viável tanto para funcionários, como para consumidores. Isso inclui tanto a incidência de crimes como também a acessibilidade. Até mesmo os horários de funcionamento devem ser levados em conta (FONTE: <<https://blog.castellmaq.com.br/onde-abrir-um-restaurante-10-dicas-para-escolher-a-localizacao/>>. Acesso em: 20 nov. 2018).

- Acessibilidade para fornecedores

Assim como os consumidores, os fornecedores também precisam deste cuidado. Sempre confira se o ponto em questão possui entradas mais tranquilas e discretas para fornecedores, o que ajuda a agilizar o trabalho deles e dos gestores. Esses detalhes incluem estacionamentos próprios para os fornecedores e rotas de acesso específicas. Quanto mais práticas e rápidas forem essas transações, o seu restaurante se torna mais dinâmico e mais rentável a longo prazo (FONTE: <<https://blog.castellmaq.com.br/onde-abrir-um-restaurante-10-dicas-para-escolher-a-localizacao/>>. Acesso em: 20 nov. 2018).

FIGURA 19 – MODELO DE RESTAURANTE COM ACESSO FACILITADO



FONTE: <https://br.freepik.com/vetores-gratis/sala-de-jantar-e-estacionamento-do-restaurante-isometrico_1240770.htm>. Acesso em: 20 nov. 2018.

LEITURA COMPLEMENTAR II

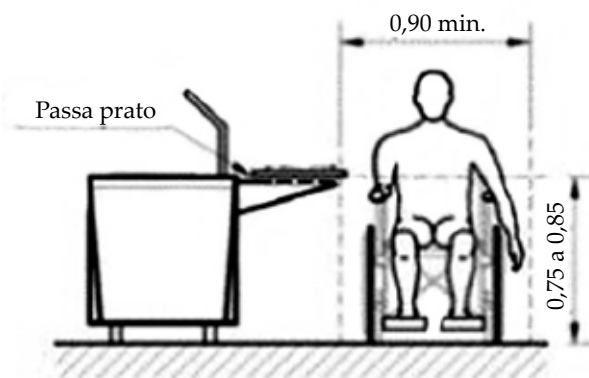
Assim que um empresário decide abrir um bar ou restaurante é necessário observar se o local já é acessível, ou se nele é permitido fazer reformas para adaptá-lo aos requisitos atuais de acessibilidade.

E o que é considerado um ambiente acessível? É definido como acessível um local livre das barreiras que impeçam o fluxo dos clientes pelo estabelecimento, desde a entrada.

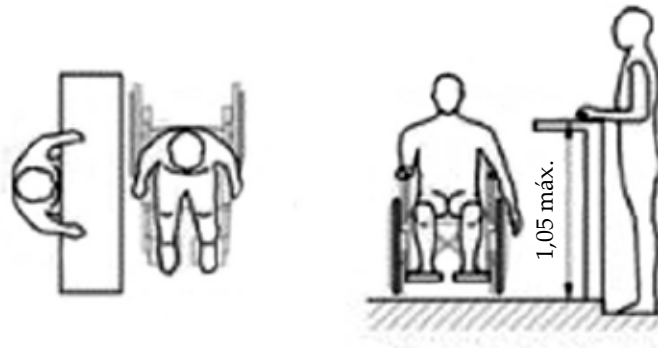
E por que se preocupar com isto? A acessibilidade além de ser uma lei cada vez mais fiscalizada, é um ato de cidadania e mostra a preocupação que a empresa tem com as pessoas. Um espaço acessível facilita o deslocamento de todos, e conseqüentemente auxilia nos fluxos de funcionários e mercadorias. Também beneficia a visualização do cliente sobre determinado produto ou serviço, o que pode acarretar em aumento de vendas e a satisfação final do consumidor.

Abaixo seguem alguns itens da norma brasileira de acessibilidade para restaurantes, bares e similares:

1. É necessário que pelo menos 5% do total das mesas, com no mínimo uma, seja acessível à pessoa cadeirante. Esta porcentagem também é válida para o *buffet* e caixa. As mesas devem ser integradas às demais, para que sejam oferecidos todas as habituais comodidades e serviços disponíveis no local. Em alguns estabelecimentos observam-se certas incoerências em relação ao assunto, por exemplo, espaços destinados às pessoas com mobilidade reduzida localizados no segundo pavimento, com o acesso obrigatório realizado por escadas, ou mesas isoladas do restante do salão. O cliente está cada vez mais informado e percebe quando as adequações são excludentes.
2. O estabelecimento deve oferecer exemplares do cardápio em braile.
3. Atente-se para as medidas, principalmente em relação às alturas. Nos balcões de autosserviço, a altura máxima é de 85 cm. Também é necessária uma área de aproximação de 90 cm. Veja a Figura 1.



4. Os caixas de pagamento e atendimentos rápidos devem possuir altura máxima de 105 cm do piso. Veja Figura 2.



E lembrem-se! Não devemos considerar somente como beneficiários os portadores de algum tipo de necessidade especial permanente, mas também os portadores de necessidades especiais momentâneas, que podem ser qualquer um de nós, em determinada época da vida. A gravidez, uma perna quebrada, torção no pé ou até mesmo uma gripe, deixam as pessoas incapazes de exercer uma atividade com a mesma intensidade. E nestes momentos, como seria bom se não existissem degraus, se o local fosse bem sinalizado, se as rampas e passeios tivessem a inclinação correta e demais condições de acessibilidade respeitadas.

FONTE: <<http://gestaoderestaurantes.com.br/blog/estrutura/acessibilidade-em-bares-e-restaurantes/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você aprendeu que:

- Ao abrir um restaurante, a gastronomia deixa de ser um hobby e passa a ser um negócio. A boa qualidade ou a criatividade dos pratos serão apenas um de seus diferenciais.
- Fatores como localização, qualidade do atendimento, gestão de pessoas, controle de estoques, e acompanhamento dos indicadores financeiros serão ingredientes fundamentais para o sucesso.
- Importa fidelizar seus clientes e garantir um local aconchegante, um atendimento de qualidade e uma comida saborosa.
- Antes de escolher o local definitivo, verificar junto à prefeitura municipal, órgãos fiscais e responsáveis se o imóvel está em perfeitas condições, se possui planta aprovada e habite-se e se aquela zona de uso permite a instalação de um restaurante.
- Antes de pensar em criar um plano de negócios ou planejar o cardápio, o empreendedor deverá decidir a localização do seu futuro empreendimento, que representa um ponto crucial para o sucesso.
- Disponha de boa localização, acessibilidade para clientes e fornecedores, bom espaço de estacionamento, segurança local e uma fachada atrativa.
- Desenvolva o cardápio de forma realista e criativa, sempre respeitando a proposta do restaurante. Opte por cardápios digitais, tecnologia é sempre um bom diferencial.



- 1 Digamos que você escolheu um ponto comercial para abrir seu restaurante, com todas as características físicas adequadas. Antes de abrir seu estabelecimento, você precisará ir até a Prefeitura de sua cidade e verificar quais licenças são necessárias para que o restaurante possa ser implantado no local e manter seu funcionamento. Cite ao menos três licenças necessárias para a implementação de um restaurante e seu adequado funcionamento:
- 2 Explique, com suas palavras, quais são as vantagens de um cardápio digital frente a um cardápio impresso:
- 3 Sabemos a importância de personalidade em um estabelecimento do ramo gastronômico, e nesse âmbito inclui-se o público alvo. Fale sobre algumas ferramentas que podemos usar para descobrir nosso público-alvo.

ORÇAMENTO E CONTROLE DE CUSTOS

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico aprenderemos como definir o preço de venda dos pratos do cardápio e como elaborar uma ficha técnica, assuntos de suma importância para quem deseja empreender no ramo gastronômico. Existem muitos estabelecimentos que não possuem uma ficha técnica dos pratos oferecidos ou planilha de custos. Não adianta apenas definir o cardápio, é necessário estabelecer preços de venda dos seus pratos de maneira com que se conheça o real custo de cada prato e quanto esse prato irá gerar de lucro.

Parte de um plano de negócios inteligente, esse planejamento é básico e essencial para qualquer pessoa que pensa em iniciar um negócio. Se você não sabe quanto custa para produzir um produto (cervejas, por exemplo) ou serviço, as chances de precificar mal são grandes. Você pode errar colocando uma margem muito baixa e ter prejuízo ou muito alta e ficar fora do mercado (FONTE: <<https://blog.saipos.com/como-calculiar-preco-de-venda-restaurante/>>. Acesso em: 20 nov. 2018).

2 O PREÇO DE VENDA

O preço é o valor monetário numericamente associado a uma mercadoria, serviço ou patrimônio. A definição do preço é uma das mais complexas decisões na composição da estratégia de vendas. O preço do produto ou serviço deve ser definido levando-se em consideração fatores como a composição dos custos do produto, preços praticados pela concorrência, entre outros.

Uma das mais importantes decisões de uma empresa consiste em determinar preços de venda de seus produtos ou serviços. Essa tarefa está intimamente ligada a diversas áreas funcionais das empresas, como produção, marketing e finanças. Por esta razão, as decisões de preços devem ser analisadas através de uma visão ampla e coerente com o mercado de atuação da empresa, na medida em que esta análise envolve diversas variáveis quantitativas e qualitativas, as quais, na maioria das vezes, não dependem apenas da organização (INSTITUTO DE ESTUDOS FINANCEIROS, 2009).

Antes de determinar o preço de um prato do cardápio, calcule suas despesas operacionais, tais como água, luz, insumos diversos; se paga aluguel do ponto comercial, inclua esse valor nos cálculos, se comprou o ponto comercial, dilua esse valor nos cálculos, não esqueça os impostos (some o percentual mensal e inclua em cada prato), fornecedores e funcionários. Uma fórmula bastante utilizada para definir o preço de venda é: **custos + despesas + lucros = preço de venda**.

Onde os custos representam os gastos com os fornecedores do restaurante, as despesas representam o custo operacional do seu estabelecimento, como insumos, energia, garçons. Esses custos são chamados de custos fixos e ocorrem mensalmente, geralmente obedecendo um padrão de valor, mas é sempre necessário estar precavido caso exista alguma alteração.

O lucro é o retorno esperado por você após o pagamento de todos os custos e despesas. Não se esqueça de que o lucro não se refere somente à quantia que você irá embolsar. Ele também inclui o dinheiro que você deverá guardar para realizar melhorias no seu negócio a fim de expandi-lo ou melhorar a qualidade (FONTE: <<https://blog.goomer.com.br/definindo-precos-do-cardapio-confira-uma-formula-simples-e-eficaz/>>. Acesso em: 20 nov. 2018).

Crie uma planilha de custos fixos, veja o exemplo na figura a seguir. Existem diversos sites que disponibilizam gratuitamente as planilhas e diversos softwares gratuitos e pagos que podem ajudar você.

FIGURA 20 – MODELO DE PLANILHA DE CONTROLE DE CUSTOS

ATENÇÃO

As contas definidas para o mês de Janeiro serão repetidas automaticamente para os demais meses. Aconselhamos que as contas atuais não sejam alteradas.

— Saídas de Janeiro

DIA:	1	2	3	4	5
C= SAÍDAS DO DIA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Compras de material direito à vista (s/ICMS)					
Compras de material direito à prazo (s/ICMS)					
Compra de material indireito à vista (s/ICMS)					
Compra de material indireito à prazo (s/ICMS)					
Pagto Duplicatas					
Pagto Empréstimos					
Retirada Sócios					
Juros Pagos					
Despesas Bancárias					
Comissões					
Enc. Sociais					
Impostos					
Serv. Terceiros					
Sal. (produção)+ encargos sociais + Prod.					
Embalagem					
Despesas diversas de fabricação					
Frete					
Aluguel					
Água					
Força					

◀ ◻ ▶ ▶ ▶
Caixa diário / Custos Gerais / Operacionais / MOD / Material Direto / Custeio, Pre.

FONTE: <<https://iplanilha.wordpress.com/2014/07/25/software-para-formacao-do-preco-de-venda-em-pequenas-empresas-com-planilha-de-custos-2/>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

Você precisa conhecer seus custos, para isso o *blog Saipos* dá algumas dicas:

1. Determine um período e liste todas as despesas. Inclua a data, motivo dos gastos e também os gastos recorrentes.
2. Faça a separação do custo fixo e do custo variável.
3. Calcule a despesa da folha de pagamento dos funcionários.
4. Anote todos os tipos de impostos, taxas, licenças e manutenções.

(FONTE: <<https://blog.saipos.com/como-calcular-preco-de-venda-restaurante/>>. Acesso em: 20 nov. 2018).

A determinação de custos é feita, comenta Megliorini (2012), com o objetivo de determinar o lucro, controlar as operações e tomar decisões. Segundo o autor, as informações geradas de custos determinam os custos dos insumos aplicados na produção, bem como em diversas áreas que compõem uma organização; reduzem os custos dos insumos aplicados na produção ou nas diversas áreas que compõem uma organização; controlam as operações das atividades; auxiliam para tomar decisões ou resolver problemas especiais; reduzem desperdícios de materiais, tempo ocioso; e determinam a elaboração de orçamentos.

Em relação à margem de lucro, lembre-se de que esse valor não é exatamente o valor limpo que será embolsado, mas a parcela que fica no restaurante. O lucro possibilita que o empresário realize bem feitorias ou ampliação no local, e deve ser reservado em parte para possíveis situações não planejadas, como quebra de telhas, queima de aparelhos, alteração de equipe, troca de móveis, entre outros. Pode parecer que dessa forma você não irá lucrar como deseja, mas acredite, definindo uma margem de lucro muito alta, que ultrapasse valores da concorrência pode afastar os clientes.

A competitividade faz parte do negócio, não objetive grandes lucros iniciais, tenha em mente que você precisa se fixar ao local, agradar seus clientes e conseguir se manter no mercado. Fique atento que nem todos os pratos costumam ter a mesma saída, nesse caso, uma opção inteligente é aumentar a lucratividade dos pratos que possuem mais saída.

Lembre-se de que você analisou a concorrência e traçou um perfil de público. Seu público não estará disposto a pagar um preço muito mais alto do que o habitual, então os preços deverão possuir compatibilidade com o capital financeiro do público que irá frequentar o seu restaurante.

Uma das ferramentas mais utilizadas para ajudar o proprietário e sua equipe a definirem os preços que irão cobrar é o Markup. O markup pode ser expresso como um preço fixo ou como um multiplicador que você aplica sobre o preço de custo do produto e obtém o valor de venda final. Ele caracteriza-se por somar ao custo unitário do produto uma margem fixa, obtendo-se o preço de venda. Essa margem visa cobrir outros custos (caso não tenham sido inclusos no cálculo do custo unitário), as despesas e, ainda, proporcionar à empresa determinado lucro (FONTE: <<https://blog.lojabrazil.com.br/voce-sabe-custos-pratos/>>. Acesso em: 20 nov. 2018).

TABELA 1 – MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DO MARKUP

Nome e categoria do prato	Defina o markup (margem de lucro)	Custos diretos	Impostos sobre a receita	Total de custos do prato	Valor do prato com Markup	Margem de contribuição do prato	Impostos diretos
1. Moda da casa (Carnes)	100%	R\$ 33,01	10,00%	R\$ 39,61	R\$ 66,01	R\$ 26,40	R\$ 6,60
2. Macarrão Especial (Massas)	90%	R\$ 39,20	10,00%	R\$ 46,65	R\$ 74,48	R\$ 27,83	R\$ 7,45
3. Penne ao Pomodoro (Massas)	80%	R\$ 20,60	10,00%	R\$ 24,31	R\$ 37,08	R\$ 12,77	R\$ 3,71

FONTE: <<https://blog.luz.vc/como-fazer/como-definir-precos-em-restaurante-a-la-carte/>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

Embora pareça algo complexo, saber o que é Markup não é difícil. Em resumo, a ferramenta é a diferença entre o custo de produção + distribuição e o seu preço de venda. Ou seja, depois de identificar o custo da unidade, se faz uma margem de lucro. Na somatória, é preciso colocar as despesas, impostos e todos os outros gastos que se incidem na venda. Fique atento ao índice da ferramenta, o índice visto varia entre os mercados atuantes das empresas, podendo oscilar até mesmo de negócio para negócio (FONTE: <<https://blog.saipos.com/como-calculiar-preco-de-venda-restaurante/>>. Acesso em: 20 nov. 2018).

O *Blog Loja Brazil* frequentemente contribui com dicas e tendências no mundo gastronômico, e fornece informações sobre essa ferramenta chamada markup:

De acordo com o Blog, para determinar o markup você deve:

1. Determinar o custo do produto.
2. Identificar o custo fixo da empresa.
3. Apurar os custos variáveis que incidirão sobre a venda.
4. Estipular o percentual de margem a ser usado.
5. Somar os percentuais de custos fixos + custos variáveis + margem de lucro, e subtraí-los de 1.
6. Dividir 1 pela soma dos percentuais obtido no item acima, para assim obter-se o markup.
7. Multiplicar o markup pelo custo do produto para obter o preço de venda.

Vejamos um exemplo prático:

QUADRO 2 – MODELO DE APLICAÇÃO DO MARKUP

1.	Custo Prato:	R\$ 10,00
2.	Custo Fixo:	20%
3.	Impostos:	10%
4.	Margem de Lucro Desejada:	10%
5.	Soma percentuais:	$1 - 0,20 + 0,10 + 0,10 = 0,40 = 0,6$
6.	Mark-up (4 casas decimais):	$1 / 0,6 = 1,6667$
7.	Preço de Venda:	$R\$ 10,00 * 1,6667 = R\$ 16,67$

FONTE: <<https://blog.lojabrazil.com.br/voce-sabe-custos-pratos/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

Para uma melhor compreensão, vamos desconstruir esse exemplo, partindo do preço de venda:

QUADRO 3 – DESCONSTRUÇÃO DO MODELO APLICADO PELO PREÇO DE VENDA

Preço de Venda:	R\$ 16,67
Custo de produção:	-R\$ 10,00
Custo Fixo (20% sobre o PV):	$16,67 * 0,20 = -R\$ 3,33$
Impostos (10% sobre o PV):	$16,67 * 0,10 = -R\$ 1,67$
Lucro Líquido em Valor:	$16,67 - 10,00 - 3,33 - 1,67 = R\$ 1,67$
Lucro Líquido em Percentual	$1,67 / 16,67 = 10\%$

FONTE: <<https://blog.lojabrazil.com.br/voce-sabe-custos-pratos/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.



Existem diversos sites empresariais que fornecem planilhas prontas para baixar, nas quais você pode se basear para precificar seus pratos. Alguns deles são:
 <<https://luz.vc/planilhas-empresariais/planilha-de-precificacao-de-restaurantes-a-la-carte-em-excel-3-0>>.
 <<https://luz.vc/planilhas-google/planilha-google-custos-precos-para-restaurantes>>.
 <<http://www.programaconsumer.com.br/blog/planilhas-excel-gratis-para-controle-de-restaurantes-e-lanchonetes/>>.
 Você não precisa seguir à risca, mas pode usar as planilhas oferecidas como base para determinar a melhor maneira de precificar seus produtos.

LEITURA COMPLEMENTAR

A colunista Andréa D'Egmont escreveu um texto muito interessante em 07/08/2018 para o jornal O GLOBO-GASTRONOMIA, vamos conferir?

**PRECISAMOS FALAR SOBRE PREÇOS:
UM ÂNGULO DIFERENTE SOBRE OS PREÇOS PRATICADOS
PELOS RESTAURANTES ESTRELADOS**

Você acha um absurdo pagar R\$ 400 por uma refeição feita por um chef estrelado? Sabe quais são os custos de um restaurante top de linha e como eles impactam a conta? Pensa que a alta gastronomia é coisa de elite? Sugiro deixar de lado qualquer preconceito e pensarmos aqui, juntos, o que acontece na sua mesa e no seu bolso a partir da chamada alta gastronomia.

Claro, esta coluna não comporta considerar todas as etapas, mas possibilita apresentar um ângulo diferente. A chamada alta gastronomia é exclusiva mesmo, e exclusividade pressupõe um preço salgado, para poucos bicos. Ela está para o mundo da alimentação como a Fórmula 1 está para a indústria automobilística ou alta-costura para a moda: um desenvolvimento de ideias, pesquisas, testes, equipamentos, acessórios e conceitos que fazem ou farão parte da sua vida.

O que nasce a partir do trabalho de chefs em restaurantes tops acaba caindo no seu prato. Os cozinheiros pesquisam, descobrem e revelam ingredientes, utensílios e técnicas e transformam a maneira como você vai se alimentar.

A rúcula, tão comum nas saladas atualmente, não era conhecida antes de ser introduzida na gastronomia carioca pelo genial Danio Braga. A abóbora, vista com desdém, passou a ser manjar nos pratos do mestre Laurent Suaudeau. A batata-baroa chegou ao estrelato pelas mãos de Claude Troisgros. Roberta Sudbrack deu status de iguaria ao quiabo e Alex Atala mostrou em suas receitas a priprioca; além de muitos outros casos.

Considere ainda que a preocupação com a origem e a qualidade dos ingredientes é básica e primordial nos restaurantes estrelados desde sempre. As técnicas usadas nas cozinhas de chefs como Andoni Aduriz, Ferran Adriá, Max Alajmo, Alain Ducasse e Yoshihiro Narisawa foram capturadas pelas indústrias de alimentos.

Quanto aos custos das casas top de linha, conversei com Fernando Sá, especialista em gestão financeira de restaurantes. Por mais de 15 anos, fez parte do grupo Troisgros Brasil, de Claude, Thomas e Carolina. Atualmente, ele está por trás do sucesso de casas como o Nosso e o Malta Beef Club, para citar algumas.

Fernando Sá contou algumas curiosidades, que divido aqui com vocês.

Os cartões e as empresas financeiras abocanham pelo menos 3% da conta e demoram 30 dias para repassar o dinheiro ao restaurante. Lembre-se de que os produtores recebem à vista ou até antecipado. Essa dinâmica de fluxo de caixa é importante.

Já impostos, taxas e contribuições diretas representam no mínimo 14% dos custos. O governo é um sócio obrigatório, que, independentemente de o negócio dar lucro ou prejuízo, não quer nem saber: morde com vontade um pedaço.

Insumos (a comida em si) representam no mínimo 35% da conta. Copos e taças podem chegar a custar quase R\$ 500. Imagine se, por acidente, eles quebram? E há ainda os custos de equipe, essenciais, que giram em torno de 30%.

Já estamos em 82% da conta e ainda faltam os custos de imóvel, segurança, louças, talheres, toalhas, guardanapos, som, alvarás... Sem falar no "custo aporrinhado" das chamadas autoridades: fiscalizações arbitrárias, ops!, digo, sanitárias, Procon, Anvisa, posturas municipais, bombeiros, Ministério do Trabalho...

A safra de jovens cozinheiros à frente de seus restaurantes investiu tempo e dinheiro em cursos e estágios fora do país. Um curso no Culinary Institute of America (CIA) tem o preço anual em torno de R\$ 150 mil e no Le Cordon Bleu Brasil isso fica em torno de R\$ 140 mil. E não estamos contabilizando os custos de morar no exterior.

Um restaurante top não vende apenas comida e bebida, mas tudo que gira em torno disso. A ideia é proporcionar à clientela experiências sensoriais que transcendam o ato de comer. Isso inclui ambiente criado por arquitetos bacanas, móveis com design exclusivo, trilha sonora adequada, equipe bem treinada e muitos outros detalhes.

Como os restaurantes de alta gastronomia costumam ter em torno de apenas 40 lugares, não tem jeito: os custos fazem parte da conta que o cliente paga. Levando tudo isso em consideração, apesar de ter um valor alto, a alta gastronomia não é cara, afinal.

FONTE: <<https://oglobo.globo.com/gastronomia/precisamos-falar-sobre-precos-22956274>>. Acesso em: 20 nov. 2018).

3 FICHA TÉCNICA

Muitos proprietários da área gastronômica possuem dificuldades em quantificar os custos do seu processo produtivo, padronizar receitas e quantidades, conhecer o estoque, planejar substituições, entre outras. Para sanar essas dúvidas e funcionar como um manual da cozinha, surgem as fichas técnicas. A ficha técnica auxilia o proprietário e sua equipe a calcular o estoque de ingredientes, reduzir perdas e desperdícios, padronizar receitas e quantidades, além de informarem igualmente o período e modo de preparo de cada prato.

De posse da ficha técnica e conhecimento de custos, fica mais fácil precificar pratos de modo mais eficaz e conhecer a real margem de lucro do negócio. Bares e restaurantes de sucesso, incluindo algumas grandes redes de franquias do ramo de alimentação, alcançam esse sucesso justamente por terem um sistema eficiente de controle de todos os custos, de todos os departamentos. Muitos empresários acreditam que para montar uma ficha técnica, basta listar os ingredientes usados nas receitas do cardápio. Porém, mais do que definir as quantidades exatas de cada produto, é preciso determinar os seus preços (FONTE: <<http://www.programaconsumer.com.br/blog/como-montar-uma-ficha-tecnica-para-bares-e-restaurantes/>>. Acesso em: 22 nov. 2018).

Além disso, uma ficha técnica não dispõe apenas de informações sobre o modo de preparo dos pratos e ingredientes, mas também indica pontos essenciais para a sua gestão, como valores dos ingredientes, custo da receita, quantidade de impostos, margem de lucro e outros dados. Por isso, a ficha técnica é um dos itens que tem maior utilidade dentro e fora da cozinha dos seus restaurantes, dando unidade ao preparo dos seus pratos em todas as suas lojas e ainda auxiliando a sua gestão, fazendo com que você consiga definir melhor o valor final de cada prato, por exemplo. (FONTE: <<http://www.acomsistemas.com.br/blog/ficha-tecnica-o-que-e/>>. Acesso em: 22 nov. 2018).

Existem diversas vantagens que acompanham o uso da ficha técnica, entre elas estão:

- Redução de desperdício

A ficha permite que todo o processo de produção do prato seja padrão, inclusive seu tempo de preparo, por exemplo, se na ficha consta que para determinado prato usam-se 2 tomates, serão somente 2 tomates, sem risco de serem adicionados 3 ou 4. O tempo de preparo também é padrão, ou seja, existe redução de custos com energia elétrica, por exemplo.

- Facilita o preparo dos pratos e garante satisfação aos clientes

Se um cliente vai até seu estabelecimento e pede um prato do qual gosta muito, ele provavelmente vai querer sentir esse mesmo sabor da próxima vez que frequentar o local, não é? A ficha técnica também auxilia nesse sentido, fazendo com que cada prato seja preparado exatamente da mesma forma, diversas vezes.

- Facilita e otimiza o trabalho da equipe da cozinha

Imagine que preparar um prato se torna muito mais fácil quando se tem uma ficha com ingredientes, quantidades e modo de preparo certo? Isso torna tudo mais fácil e prático para quem está trabalhando na cozinha, além disso, se caso sua equipe mudar, os novos membros terão acesso às fichas e à receita e ao sabor, não estarão “perdidos”.

- Dinamiza o setor responsável pelas compras

Como as fichas fornecem os ingredientes exatos e suas quantidades, o departamento de compras terá muito mais facilidade em acompanhar ofertas e selecionar fornecedores.

- Facilita a precificação

A ficha técnica apresenta todos os ingredientes e quantidades dos mesmos, nesse sentido, você terá acesso ao custo exato do seu prato, podendo agregar a ele os outros parâmetros para precificação e estabelecer valores. Caso algum ingrediente esteja fora do valor de mercado ou precise ser substituído, é importante revisar a ficha e informar o departamento de compras.

- Controle de estoque

A partir da definição das fichas técnicas, a visão do estoque muda. Você consegue identificar os produtos de maior giro da casa e o inventário fica mais claro. O ganho neste caso está em reduzir a necessidade de estoque na casa, e em consequência evitar perdas com o tempo de validade dos produtos.

- Engenharia de cardápio

Um conceito um pouco mais elaborado, mas com fichas técnicas, o gestor passa a entender o peso do custo de cada prato na operação. Aqui não estamos falando de volume de venda, mas de margem de contribuição. Quando se tem um trabalho estratégico no cardápio, nós podemos substituir produtos no cardápio mantendo o ganho e com o uso dos mesmos insumos que já existem no estoque (FONTE: <<https://blog.goomer.com.br/ficha-tecnica-no-restaurant/>>. Acesso em: 22 nov. 2018).

Portanto, para ter excelência na execução do prato e sucesso nas vendas, é preciso ter todo este controle que a ficha técnica proporciona a seu bar ou restaurante. Além disso, é preciso ficar sempre atento ao uso de utensílios corretos para cada tipo de alimento, temperatura, ingrediente de ótima qualidade e tempo de preparo do prato são outros fatores que influenciam diretamente a qualidade final do prato.

De acordo com o Programa Consumer, as fichas técnicas podem ser impressas para serem utilizadas pelos cozinheiros durante a produção dos pratos, mas é importante manter uma versão digitalizada ou em softwares, para que os preços e valores possam ser alterados de acordo com as variações do mercado.

Um modelo simples de ficha técnica deve conter as seguintes descrições:

- Foto do prato finalizado.
- Categoria: considerar se é prato salgado, sobremesa e tipos de saladas.
- Tempo de preparo.
- Rendimento.
- Ingrediente / quantidade.
- Fornecedor.
- Estoque.
- Utensílios utilizados no preparo.

Quantidade de mão de obra.

- Modo de preparo da receita.
- Características do pós-preparo.
- Preço de cada ingrediente.
- Custos operacionais diários.
- Margem de lucro.
- Preço porção.
- Rendimento.
- Custo final.
- Impostos.
- Encargos.
- Custos administrativos.

O site ressalta ainda que uma ficha técnica dá origem a outros documentos com registros importantes, como o receituário, que contém dados como quantidade dos ingredientes, modo de preparo, foto do prato, cálculo de uso incluindo a perda, tempo de preparo, equipamentos utilizados, temperaturas de armazenagem, confecção e exposição mínima e máxima, serviços onde o produto é aplicado, sua forma de aplicação, disposição, exposição, etiquetagem, identificação, entre vários outros dados (FONTE: <<http://www.programaconsumer.com.br/blog/as-vantagens-do-sistema-de-ficha-tecnica-para-seu-bar-e-restaurantemais-facil-que-excel/>>. Acesso em: 22 nov. 2018).



Suas fichas técnicas serão muito mais práticas se feitas também na versão digital, isso porque a informatização da operação total do restaurante se torna muito mais simples. A implementação de uma solução que utilize esse instrumento de forma a dar baixa nos alimentos e nos ingredientes e que controle os custos de cada produção dentro da cozinha é um meio de agilizar e deixar mais organizadas todas as operações do restaurante (FONTE: <<http://blog.infokings.com.br/4-beneficios-de-adotar-a-ficha-tecnica-de-alimentos-no-restaurante/>>. Acesso em: 22 nov. 2018).

Existem basicamente dois tipos de fichas técnicas: a ficha técnica gerencial ou de custo e a ficha técnica operacional ou de receiptuário. Vamos entender melhor cada uma delas a seguir.

3.1 FICHA TÉCNICA GERENCIAL

A ficha técnica gerencial ou ficha de custos está diretamente ligada à gestão do negócio, e deve conter informações como quantidade de ingredientes e substitutos, custos na elaboração do prato (tais como água e luz), custo operacional, impostos sobre o prato ou mesmo sobre ingredientes separadamente e custo do produto final. Essa ficha é direcionada a gerência do local, pois é através dela que o proprietário saberá exatamente o quanto investiu no prato e qual será o preço ideal de venda. A ficha técnica gerencial permite que os custos sejam controlados e acompanhados juntamente com as flutuações do mercado, definindo com segurança a margem de lucro sobre cada prato.

O site da Acom Sistemas menciona alguns problemas que gestores encontram em suas fichas gerenciais e fornece dicas interessantes para tornar a ferramenta mais precisa:

- Inclua na ficha apenas a quantidade dos ingredientes que realmente é usada na receita, excluindo perda de líquidos e talos etc. Esse campo deverá ser preenchido com dados percentuais. Por exemplo, no caso de um prato feito com peixe, esse valor é em torno de 70% já que 30% são perdidos em cabeça, pele, espinha e vísceras.
- Faça o cálculo de quanto custa, de fato, o ingrediente se baseando na porcentagem do que é aproveitado do produto. Novamente no caso do peixe, se o preço pago é R\$ 10 o kg, mas apenas 70% são aproveitados, o valor a ser usado deverá ser de R\$13 o kg, já que 30% foram descartados.
- Na hora de calcular o valor final do prato, você também precisará incluir o custo fixo e variável da casa, o custo da mão de obra e a margem de lucro, tudo em porcentagem e proporcional ao prato. Muitos restaurantes usam o índice 3, ou seja, multiplicam o valor real da matéria-prima por 3. Mas é preciso avaliar se esse cálculo funciona para a sua casa.

- Atente-se também ao fluxo da cozinha e da rentabilidade total do ingrediente. Por exemplo, 1 garrafa de vinho pode ser usada para fazer 30 risotos, então é preciso dividir esse valor pelo número de pratos e usar apenas a quantidade equivalente por prato.

(FONTE: <<http://www.acomsistemas.com.br/blog/criar-uma-ficha-tecnica-passo-a-passo/>>. Acesso em: 22 nov. 2018).

3.2 FICHA TÉCNICA OPERACIONAL

A ficha técnica operacional funciona como uma espécie de manual em que constam os ingredientes utilizados e suas respectivas quantidades, modo e tempo de preparo e foto com a aparência que o prato deverá ter. Essas informações permitem uma reprodução fidedigna do prato oferecido, para fim de não comprometer ou mudar o sabor e aspecto da receita, garantindo ao cliente a satisfação.

Para montar essa ficha, primeiramente a equipe, juntamente com o proprietário, devem padronizar os pratos, e isso demanda prática e tempo. Faça e refaça até que o sabor e aspecto final sejam alcançados. Para construir a ficha serão necessários:

- Nome do prato.
- Fotografia do prato.
- Lista de ingredientes e quantidades específicas.
- Ordem dos ingredientes.
- Possíveis substituições dos ingredientes com suas quantidades estabelecidas.
- Rendimento das porções.
- Modo de preparo do prato.
- Tempo de preparo do prato.
- Tipo de louça utilizada no prato.
- Formas de apresentação do prato.

A ficha garante, como já mencionamos, que independentemente de quem trabalhe na sua cozinha, esse profissional será capaz de reproduzir o prato com igual qualidade, sabor e apresentação. Você pode fazer a ficha de várias formas, mas considerando que a cozinha geralmente é um lugar de pressa e vários ingredientes nas bancadas, se sua ficha for em papel, pode facilmente ser estragada. Uma sugestão é manter as fichas impressas plastificadas e catalogadas e uma cópia digital. Veja, na figura a seguir, um exemplo de ficha técnica operacional.

FIGURA 21 – EXEMPLO DE FICHA TÉCNICA OPERACIONAL

Item:	Pataniscas			
Nº Pax:	1			
Referência	Ingredientes	Qt	Uni	Obs.
345	Bacalhau	50	gr	
665	Farinha	10	gr	
978	Pimento	5	gr	
23	Pimento	5	gr	
11	Ovo	1	un	
126	Tomate	2	un	
12	Salsa	Qb		
Tº de confecção			10 mt	

Referência	99
Tipologia	Serviço à americana
Empratamento	prato rectangular, branco
Ponto de Venda	Bar da Piscina
Mise-en-place	Garfo e faca de sobremesa
Confecção	
<p>Juntar os ovos e a farinha, mexer bem até obter um creme liso e sem grumos. (Se necessário acrescentar um pouco da água da cozedura do bacalhau).</p> <p>Adicionar o bacalhau e os pimentos. Envolver bem.</p> <p>Por fim temperar e fritar em óleo bem quente.</p> <p>Escorrer sobre papel absorvente. Decorar com salsa e tomate cherry.</p>	



FONTE: <<https://dariosa.wordpress.com/2012/10/24/ficha-tecnica-de-cozinha-operacional/>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

Você pode agregar na ficha operacional, as informações nutricionais de cada prato, o que torna a ficha um instrumento mais completo e interessante, além de que muitos clientes exigem essa informação na hora do pedido, e existem Leis que tornam a informação necessária, então, previna-se. Veja outro exemplo de ficha técnica:

FIGURA 22 – EXEMPLO DE FICHA TÉCNICA COM CARACTERÍSTICAS DE PÓS PREPARO

FICHA TÉCNICA: CONFEITARIA				
Categoria: Sobremesas/ Bolos				
Receita: Bolo de Chocolate com Amêndoas				
Tempo de Preparo: 45 minutos				
Rendimento: 1 unidade com 8 porções				
Perda Aceitável: 2% do total dos insumos				



QTDE.	UN.	Ingredientes	Fornecedor	Estoque
200	Gr	Chocolate meio amargo	Garoto	Secos
150	Gr	Manteiga sem sal	Aviação	Refrigeração
80	Gr	Gemas	Hoshy	Refrigeração
120	Gr	Claras	Hoshy	Refrigeração
200	Gr	Açúcar refinado	União	Secos
75	Gr	Amêndoas laminadas	La	Secos
75	Gr	Farinha de Trigo	Sol	Secos
2	ml	Essência de Baunilha	Dr. Otker	Secos
50	Gr	Chocolate em pó	Harald	Secos

CARACTERÍSTICAS PÓS-PREPARO
Textura: Superfície quebradiça e interior úmido
Calorias por porção: 380 Kcal
Validade: 3 dias
Armazenamento: à Seco Coberto
Temperaturas: Mínima/Máxima 4° - 22°
Tempo de Exposição: 3 dias

FONTE: <<https://infood.com.br/como-montar-uma-ficha-tecnica/>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

Não entendeu algum termo? Se você trabalha no ramo gastronômico é melhor estar sempre bem informado e conhecer os termos utilizados em uma ficha técnica (bem como saber realizar as conversões necessárias), tais como:

- Calorias (kcal) – quantidade de energia que o alimento oferece, geralmente é expressa em Kcal (calorias x1000) e usa-se muito como parâmetro uma dieta de 2000 Kcal diárias (mas não é regra).
- Nutrientes – substâncias contidas nos alimentos que o organismo absorve para desenvolver atividades vitais, tais como proteínas, carboidratos, gorduras, sais minerais, vitaminas, entre outros.
- CHO: são os chamados carboidratos, açúcares contidos em pães e cereais, arroz, massas, amidos e farinhas, frutas e doces.
- PTN: são as proteínas presentes nas carnes, ovos, leites e queijos.
- LPD: são os lipídeos, ou gorduras, presentes nos óleos e azeites, manteigas e margarinas, e podem ser encontrados nas carnes, embutidos, derivados de leite, entre outros.
- Vitaminas e sais minerais: são fontes saudáveis de reposição e podem ser encontradas em legumes, verduras, frutas e oleaginosas.
- Fibras: são essenciais para o bom funcionamento do intestino e podem ser encontradas em algumas frutas e legumes e cereais, entre outros.
- Unidades: g (gramas), mL (mililitro), L (litro), Kg (quilograma), Qt (quantidade total), Qb (quantidade base), pt (pitada), cs (colher de sopa), entre outras.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você aprendeu que:

- Antes de precificar um prato do cardápio, calcule despesas operacionais como água, luz, insumos diversos, aluguel do ponto comercial, impostos, insumos, fornecedores e funcionários.
- Não se esqueça de que o lucro não se refere somente à quantia que você irá embolsar. Ele também inclui o dinheiro que você deverá guardar para realizar melhorias no seu negócio a fim de expandi-lo ou melhorar a qualidade.
- Uma das ferramentas mais utilizadas para ajudar o proprietário e sua equipe a definirem os preços que irão cobrar é o Markup, que pode ser expresso como um preço fixo ou como um multiplicador que você aplica sobre o preço de custo do produto e obtém o valor de venda final.
- A ficha técnica auxilia o proprietário e sua equipe a calcular o estoque de ingredientes, reduzir perdas e desperdícios, padronizar receitas e quantidades, além de informarem igualmente o período e modo de preparo de cada prato, podem ser impressas ou digitais.
- A ficha técnica gerencial ou ficha de custos está diretamente ligada à gestão do negócio, e deve conter informações como quantidade de ingredientes e substitutos, custos na elaboração do prato (tais como água e luz), custo operacional, impostos sobre o prato ou mesmo sobre ingredientes separadamente e custo do produto final.
- A ficha técnica operacional funciona como um manual em que constam os ingredientes utilizados e suas respectivas quantidades, modo e tempo de preparo e foto com a aparência que o prato deverá ter. Essas informações permitem uma reprodução fidedigna do prato oferecido, garantindo ao cliente a satisfação.

AUTOATIVIDADE



- 1 Qual é a finalidade de uma ficha técnica operacional?
- 2 Sabemos que colocar preço não é tarefa simples, mas existem alguns fatores que devem ser levados em conta na hora de precificar um prato em um restaurante, quais são eles?
- 3 Qual é a diferença entre uma ficha técnica gerencial e uma ficha técnica operacional?

ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE MARKETING

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em tempo de grande competitividade e o ramo gastronômico não fica de fora, pelo contrário. São inúmeras ofertas e diferenciais aos olhos do público, e foi-se o tempo em que porta aberta e uma boa refeição a preço justo faziam os clientes entrarem. A tecnologia bate à porta e exige que, para garantir seu sucesso e permanência no mercado, os restaurantes invistam em estratégias e oportunidades de venda e economia de recursos.

Quando o público alvo do seu estabelecimento já está definido, tudo se torna mais fácil, pois o empreendedor já tem uma ideia avançada de como abordar e atingir esse público. Porém, um bom empreendedor atenta-se para o fato de que fidelizar seu público já não é suficiente, ele precisa atrair público novo, olhares diferentes, possuir algo em que seja único e atrativo. O plano de marketing é fundamental, pois permite analisar o negócio em um panorama geral, definir o que será oferecido, o que já está sendo oferecido e tem boa aceitação, visualiza os pontos fortes e as tendências de mercado e consolida a marca frente à concorrência.

A elaboração de um bom plano de marketing é sustentada no estudo prévio do local e cada detalhe que o permeia, seus diferenciais e limitações, seu público, seu potencial e seu capital. Um plano bem elaborado pode ser definido como a chave de ouro para o sucesso e permanência do local no mercado.

FIGURA 23 – A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE MARKETING



FONTE: <<http://marketingcomdigital.com.br/como-planejar-um-negocio-de-consultoria-em-marketing-digital/>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

2 PLANEJAMENTO DE MARKETING NO AMBIENTE DE RESTAURAÇÃO

Podemos definir um plano de marketing como um mapa que mostra onde a empresa está e onde ela quer chegar. É uma ferramenta de comunicação que combina documentos escritos e ações diretas. Os benefícios são inúmeros, como referências para as atividades de marketing da empresa para determinados períodos; assegura que as atividades estejam de acordo com o alinhamento estratégico da organização; estimula os gerentes de marketing a reverem e a pensarem objetivamente todos os passos do processo de marketing; possibilita a melhora na comunicação entre a equipe; assessora o planejamento financeiro para combinar os recursos com os objetivos do marketing; cria uma maneira de monitorar os resultados atuais com os esperados (PICCINI, 2014).

A estratégia pode ser definida como a ciência de planejar e dirigir operações em grande escala, especificamente no sentido de manobrar as forças para as mais vantajosas posições antes de agir. Em marketing, a estratégia também é muito importante, pois uma estratégia de marketing errada pode destruir uma empresa/produto antes mesmo de ser implementada, independente da qualidade do produto/serviço da empresa ser de alta qualidade ou não (DORNELAS, 2001).

Mais importante que a técnica, é a motivação da equipe que irá colocar as estratégias em prática. Para que o plano obtenha sucesso, deverá seguir uma sazonalidade, ser conciso e direto e ter a participação ativa de todos os membros da equipe, com linguagem de fácil entendimento para todos os envolvidos, estimulando a participação de todo o pessoal na sua elaboração e operação, para que não fujam detalhes que muitas vezes passam despercebidos pelo pessoal da área administrativa e de planejamento, mas que são corriqueiros e sinuosos para o pessoal de outras operações (PICCINI, 2014).

a. – ANTES DO PLANO

Antes de elaborar o plano de marketing, algumas perguntas precisam ser respondidas.

- Qual área geográfica o seu restaurante abrange?
- Quais cidades e bairros você tem potencial de alcançar?
- Qual a diferença entre seu público do almoço e seu público do jantar?
- Se você pudesse encher o seu restaurante com os clientes que fizessem você feliz, se você olhasse para frente, para o próximo grande prato a criar, como esses clientes parecem ser? Como eles agem?
- Descreva como eles encontraram o seu restaurante. O que eles gostam ou não gostam no seu restaurante?
- Qual campanha gera o maior lucro e por quê?
- Quais funcionários e qual o apoio você precisará para trabalhar na sua divulgação on-line?

(FONTE: <<https://www.qinetwork.com.br/wp-content/uploads/2013/04/Guia-do-Marketing-Eficaz-para-Restaurantes.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2018).

Você consegue responder a essas perguntas? Seu estabelecimento está equipado e preparado para aumentar o volume de vendas e terá capacidade de atender a todos os clientes? Se suas respostas foram positivas, vamos começar a pensar no seu plano de marketing.

Tenha em mente que você não precisa desenvolver um plano gigantesco com linguagem formal. O que você precisa é de um plano acessível que atenda as suas necessidades e seja fácil de seguir, nada adianta um longo documento engavetado. Para isso você terá que contar com uma equipe de confiança, bem preparada e capacitada. Como proprietário, você precisa reconhecer e identificar o seu diferencial, o que faz com que o seu restaurante seja diferente (e melhor) que os demais, conheça seus pontos fortes e os explore ao máximo.

3 CRIANDO UM PLANO

Para criar um plano de marketing você pode optar por vários modelos, aqui, vamos utilizar a estratégia dos 4 Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção. Esses 4 Ps do Marketing são conhecidos também como Mix ou Composto de Marketing e são importantes para toda e qualquer empresa e é preciso que trabalhem em conjunto para alcançar os objetivos anteriormente determinados (FONTE:<<https://blog.egestor.com.br/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 23 nov. 2018).

De acordo com Elias (2000), o composto mix de marketing foi inicialmente proposto por Jerome McCarthy em seu livro Basic Marketing (1960) e trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações empresariais

devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing. Este modelo de mix de marketing baseia-se na ideia de que se a empresa produz um bem ou serviço (produto), o consumidor deve ser comunicado que este bem ou serviço existe (promoção), devendo este ser distribuído aos mais variados tipos e locais de venda (praça), e finalmente a empresa deve cobrar um montante pelo fornecimento do produto (estabelecer um preço).

A função do marketing, no modelo de mix de marketing, engloba as decisões acerca do produto oferecido, a identificação de oportunidades de lançamento de novos produtos, adequação do produto às necessidades e desejos dos clientes; as decisões de preço, as vantagens competitivas e o retorno para a empresa; as decisões de promoção relacionadas aos investimentos em estratégias de comunicação e promoção de vendas; e as decisões de praça ou distribuição, as quais envolvem a escolha de canais de vendas que satisfaça as necessidades dos clientes. (GONÇALVES et al., 2008).

FIGURA 24 – OS 4 Ps DO MARKETING



FONTE: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/4-ps-do-marketing-mix-de-marketing-ou-composto-de-marketing/>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

Para compreender a técnica de mix de marketing, você precisa entender um pouco de cada P, vamos lá?

- Produto

O produto é o que será oferecido ao cliente. Contempla não só o tangível em si, mas aspectos como a personalidade do restaurante (é um grande complexo de atributos) e que tem como objetivo satisfazer o cliente. Nesse sentido, surge a necessidade de definição do público alvo, para que o local se adeque às necessidades e desejos desse público, a fim de atender as suas expectativas. Fique atento ao seu produto e preste atenção ao que o cliente espera e o que mais valoriza no seu prato, invista nesse atributo, talvez esse seja o ponto forte, seu diferencial.

Não esqueça que seu produto não é apenas o prato oferecido, mas toda a experiência que o consumidor desfruta ao longo do tempo em que permanece no seu estabelecimento; o local aconchegante, a entrada oferecida, o atendimento, a limpeza, a decoração, o sabor e a aparência do prato, entre outros.

Para analisar seu produto, você deve ser capaz de responder às seguintes perguntas:

- Quais são as necessidades que meu produto satisfaz?
- Por que meu produto é melhor do que o produto da concorrência?
- O aspecto do meu produto supera a concorrência?
- Como é o processo produtivo do meu produto?
- Quais são os diferenciais do meu produto?
- O meu produto pode ser substituído? Caso sim, tenho um plano B?
- Quantos produtos (pratos) minha equipe operacional consegue produzir em um dia? Todos esses produtos apresentam boa saída?
- Ofereço produtos novos e atrativos?

Responda a estas perguntas juntamente com sua equipe e repensem alguns fatores importantes, caso estejam ausentes. Defina o prato (produto) chefe, invista nele. Invista também no local e em treinamentos da equipe. Dialogue com os seus clientes, descubra o que eles pensam sobre seu produto, faça uma sessão de degustação, escute opiniões, faça uma análise da concorrência, supere, crie metas, se aventure, inove.

- Preço

O preço refere-se a quanto, em valor monetário será cobrado do cliente e envolve também o valor que seu cliente está disposto a pagar pelo seu produto. Essa é a única ferramenta do Composto de Marketing que gera receita para a empresa, razão pela qual precisa ser pensada com cuidado. O preço final necessita cobrir os custos gerados para conceber o produto desde o processo de produção

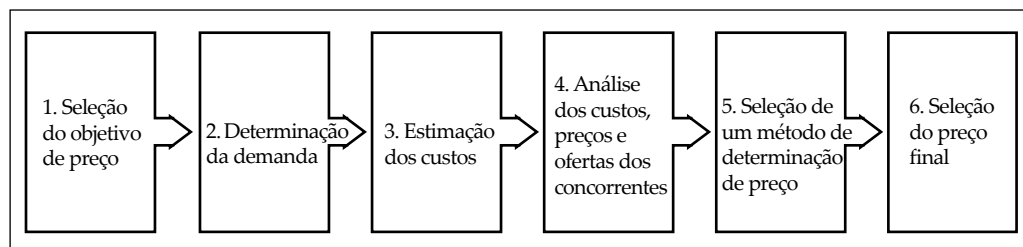
até a inclusão no mercado, respeitando sempre a concorrência. Além disso, é preciso levar em conta quem é seu público alvo e como ele percebe o valor do seu produto, ou seja, quanto o cliente acredita e estaria disposto a pagar para poder se utilizar aquele benefício. Se seu produto for apenas mais um ou não criar um desejo, porque ele não apostaria no concorrente que oferece pelo preço mais baixo? (FONTE: <<https://blog.egestor.com.br/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 23 nov. 2018).

Lembre-se de que nada adianta elevar muito o preço visando a uma margem de lucro muito alta se seu cliente não estiver disposto a pagar esse valor, se adequar. Lembre-se de que o mais importante em relação à precificação encontra-se no conhecimento sobre a volatilidade do mercado. Uma empresa que pretende ter um posicionamento parecido com o da concorrência, tem seu preço definido pelo próprio mercado. Uma empresa que consegue se diferenciar acaba conseguindo ter uma estratégia de preço mais elástica (FONTE: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/4-ps-do-marketing-mix-de-marketing-ou-composto-de-marketing/>>. Acesso em: 23 nov. 2018).

Digamos que você abra um restaurante japonês em uma região onde a maioria das pessoas que irá frequentar seu restaurante trabalha na região, e recebe em torno de R\$2.000,00 por mês. Seu estabelecimento oferece um prato com peixe nobre no valor de R\$200,00. Esse valor representa 10% do salário do seu público-alvo. Será que estarão dispostos a pagar? Se sim, provavelmente irão consumir o prato no máximo uma vez por mês ou uma vez em cada dois meses, o que torna a saída do prato baixa e o custo de produção e desperdício elevado.

Agora, você tem a opção de oferecer um prato um pouco mais simples, com valor compreendido em R\$ 40,00, por exemplo. Com certeza o prato será mais pedido e seu custo de produção será menor com baixo risco de desperdício. O que você fez? Respeitou e se adequou ao público local. Se oferecer um produto de qualidade, provavelmente seus clientes serão fidelizados e até poderão cogitar a hipótese de gastar um pouco mais que o programado no seu estabelecimento, você terá constância, que é o segredo para se manter no mercado. Para o estabelecimento de uma política de preços, Kotler (1998), apresenta alguns fatores que as empresas devem considerar para a sua definição:

FIGURA 25 – ESTABELECIMENTO DE POLÍTICA DE PREÇOS



FONTE: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/32016481.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

- Praça

Também conhecido como ponto de venda, esse P refere-se ao local em que o estabelecimento vende o seu produto ao público-alvo. É nesse local que a venda acontece, onde o cliente realiza a troca do produto pelo valor determinado. É para onde o cliente se dirige quando deseja satisfazer seu desejo ou necessidade e adquirir aquilo que é oferecido por sua empresa. A praça leva em conta não apenas o espaço disponibilizado para as vendas como também a logística, como se encontra a visibilidade do produto e a distribuição. Ou seja, reposição é algo que é levado em conta no P de Praça (FONTE: <<https://blog.egestor.com.br/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 23 nov. 2018).

Lembre-se de que com o avanço da tecnologia, a praça não se limita mais ao espaço físico, com o avanço da internet e a aquisição de smartphones, as vendas podem ser feitas de qualquer lugar. Se seu restaurante possui sistema de *delivery*, a praça será onde o prato será entregue, na verdade desde a encomenda e o trajeto até o local de entrega.

Nesse sentido, a praça também se refere a canais de mídia onde o produto estará exposto. O planejamento desse componente do mix de marketing estará completamente ligado ao público-alvo. Afinal, de que adianta oferecer o produto em lugares ou canais em que os compradores em potencial não estão? Ou seja, antes de fechar a estratégia de praça, é muito importante entender parte do cotidiano do público em questão (FONTE: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/4-ps-do-marketing-mix-de-marketing-ou-composto-de-marketing/>>. Acesso em: 23 nov. 2018).

Lembre-se de que um produto de qualidade e um preço acessível não são suficientes para assegurar o sucesso das vendas. É necessária também a existência de uma forma eficiente de conduzir os produtos até os compradores finais. Caso contrário, o plano de marketing será deficiente, pois os consumidores estão acostumados e muitas vezes exigem comprar seus produtos em locais que lhe sejam acessíveis, convenientes e disponíveis quando necessitarem (LAS CASAS, 2006).

FIGURA 26 – A PRAÇA



FONTE: <<https://www.slideshare.net/WeDoLogos/wdl-os-4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 23 nov. 2018).

- Promoção

O quarto e último P do marketing é chamado de promoção e envolve todas as ações relacionadas à divulgação e comunicação do seu produto para o público-alvo. Muitas pessoas acreditam que o P de promoção envolve apenas os descontos em vendas – o que conhecemos também como promoção de vendas – mas na verdade vai muito além disso.

Os descontos estão inclusos do P de promoção e normalmente são aplicados numa ação de conhecimento de um novo produto – para entrada no mercado – ou quando o ciclo de vida do mesmo está no fim – com o objetivo de limpar estoque (FONTE: <<https://blog.egestor.com.br/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 23 nov. 2018).

Para os autores Kotler e Armstrong (2007), o marketing exige muito mais do que o desenvolvimento de um bom produto, a competitividade de preços e o atendimento ao cliente. As empresas também precisam se comunicar com seu público-alvo e direcionar sua comunicação para um programa efetivo e consistente de comunicação de marketing. Esses instrumentos de comunicação são compostos de ferramentas, vamos conhecer um pouco de cada uma. A promoção pode ser composta por diversos elementos:

- Propaganda: forma paga e impessoal de promover produtos e serviços, tanto em mídias off e on-line.
- Publicidade: exposição da marca ou produto sem uso de recursos financeiros, como através de *press releases*, eventos e patrocínios.
- Vendas diretas: contato pessoal direto com o intuito de realizar vendas.
- Promoção de vendas: ferramentas como cupons de desconto, amostras e concursos para incentivar as vendas.
- Relações públicas: gerenciamento da comunicação corporativa com seus públicos de interesse.

Marketing direto: esforços direcionados especificamente para um público que já tem interesse no produto. Comunicação via e-mail marketing e mala direta são exemplos de ações de marketing direto.

FONTE: <<https://medium.com/@viverdeblog/os-ps-e-os-cs-do-mix-de-marketing-elementos-essenciais-para-conquistar-o-mercado-na-era-do-399244c861fc>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

Após a montagem do seu plano de marketing, procure se organizar, traçar algumas metas e estabeleça objetivos. Lembre-se de que para que suas metas tenham chance e sejam atingidas, elas deverão ser objetivas, claras, tangíveis, mensuráveis, respeitar um cronograma e uma linha do tempo e ainda realistas. Não adianta traçar uma meta que de momento parece inatingível, comece devagar e vá avançando. Estabeleça um prazo e ferramentas para execução, conte com o apoio e trabalho de sua equipe e mãos à obra.

No atual momento em que vivemos, não podemos falar de marketing e não falar de mídias sociais. O marketing digital tomou conta do mercado e mudou o comportamento do consumidor, que utiliza cada vez mais a internet como principal meio de comunicação, relacionamento e informação. É um novo comportamento que está superando os antigos panfletos e as antigas divulgações impressas e exige do estabelecimento novas estratégias.

Lembre-se de que, antes de criar estratégias, você deve conhecer o seu público, como se comunicar com ele, que tipo de música escutam, o que gostam de beber, comer, o que fazem em hora de lazer, se utilizam mídias sociais, e se essas mídias são utilizadas apenas em suas residências e trabalho ou se são parte do cotidiano. Faça uma pesquisa, interaja com seus clientes, descubra a melhor estratégia.

FIGURA 27 – RELAÇÃO ENTRE MARKETING E MÍDIAS SOCIAIS



FONTE: <<https://www.brasiliamarketingschool.com.br/blog/5-estrat%C3%A9gias-essenciais-de-marketing-digital>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

O Guia Prático de Marketing Digital para Pequenas Empresas coloca que, para que uma empresa se desenvolver e crescer, ela tem que estar onde o seu cliente está, dessa maneira, sua empresa tem que estar presente na internet, e desenvolver uma estratégia de marketing digital eficiente. Preste atenção se o seu consumidor costuma pesquisar por conteúdos, utiliza mídias sociais como facebook, instagram, twitter e afins, é afetado por publicidade on-line com frequência, propaga informações para seus amigos e familiares, se utiliza e-mail e se é seletivo na sua caixa de entrada, entre outros fatores. Todos estes elementos reunidos definem um modelo de marketing digital com foco no contato constante com os consumidores, tirando o máximo proveito de cada uma das ferramentas da internet, e aumentando a exposição de sua marca (FONTE: <https://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Marketing/Marketing_Internet_TORRES.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2018).

FIGURA 28 – FERRAMENTAS DIGITAIS E DIVULGAÇÃO ON-LINE

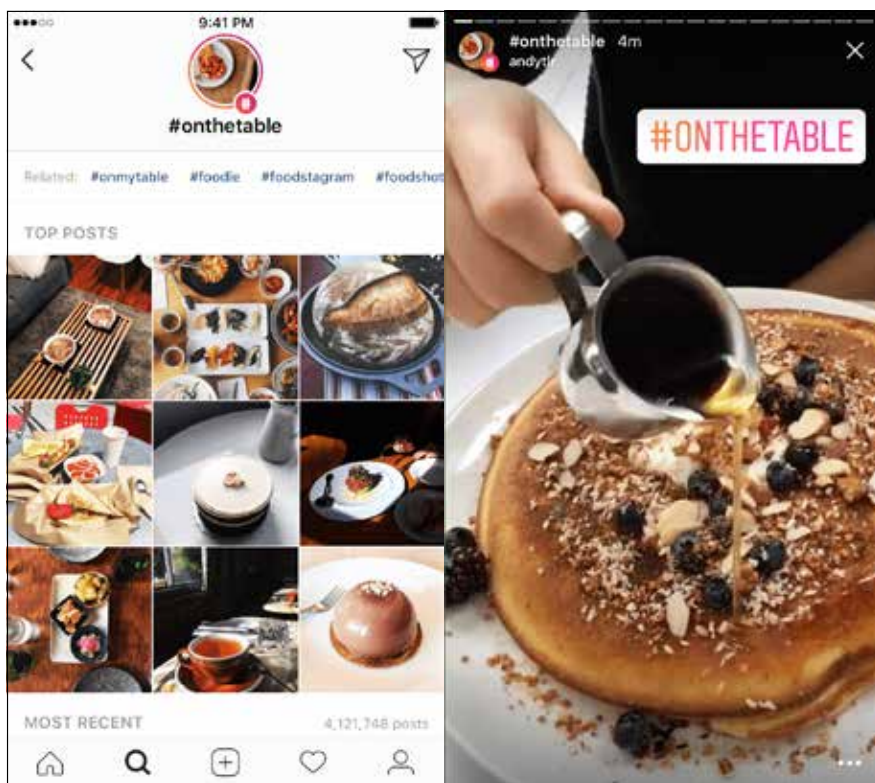


FONTE: <<https://blog.trakto.io/divulgar-restaurante-online/>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

Lembre-se de que os clientes não utilizam seus telefones apenas para realizar compras. Eles os utilizam para pesquisar, interagir e economizar dinheiro. Os administradores de restaurantes que procuram interagir com uma base maior de clientes devem ter uma visão séria de marketing mobile, uma estratégia eficiente deve reconhecer que os usuários acessam a internet e se conectam com amigos. As pessoas não estão acessando apenas de smartphones. Um relatório da Forrester aponta que 45% do tráfego de varejo (que inclui restaurantes) é acessado por Tablets, ou seja, isto quer dizer que os sites de restaurantes devem ser otimizados também para smartphones, tablets e outros dispositivos *touchscreen* (FONTE: <<https://www.qinetwork.com.br/wp-content/uploads/2013/04/Guia-do-Marketing-Eficaz-para-Restaurantes.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2018).

Desenvolva um site moderno, funcional, atraente que seja responsivo e se adapte a todos os tipos de telas (tablets, celulares, computadores). Faça uma conta no Instagram e utilize fotos marcantes e *hashtags* de efeito, realize promoções e sorteios, faça *Stories* de como os pratos são preparados. Esteja sempre atento a datas comemorativas e foque no público que deseja atrair a atenção. Abra uma conta no *facebook*, responda sempre as mensagens em tempo hábil, faça uma página colorida, atrativa, adicione seu cardápio, interaja com os clientes.

FIGURA 29 – DIVULGAÇÃO NO APLICATIVO INSTAGRAM



FONTE: <<https://www.castleford.com.au/content-marketing-blog/friday-recap-increased-reach-instagram-stories-new-ad-guidelines-google-smarter-ads-bidding-strategy/>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

Mantenha o site e as contas sempre atualizadas, envie e-mails para os clientes que não frequentaram seu restaurante esse mês com algumas promoções, chame-os pelo primeiro nome, trate-os com carinho, seja convidativo, mas não exaustivo e invasivo. Mantenha sua Wi-fi sempre disponível para os clientes para que possam postar sua experiência no local, compartilhar seus pratos e drinks, esse marketing realizado pelo seu público é resultado de um bom trabalho.



Este livro detalha as iniciativas por trás de toda a magia e mostra quais são os diferenciais da Disney, por meio dos métodos criativos e das práticas inovadoras, que se tornaram referência para todas as empresas que buscam a satisfação de seus clientes. Conheça também os fundamentos ainda atuais de Walt Disney para o sucesso e para nunca deixar de crescer e acreditar.

FIGURA 30 – LIVRO: O JEITO DISNEY DE ENCANTAR OS CLIENTES



FONTE: <<https://www.saraiva.com.br/o-jeito-disney-de-encantar-os-clientes-3454098.html>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

LEITURA COMPLEMENTAR

COMO TRAÇAR O PLANO DE MARKETING E DEFINIR SUAS ESTRATÉGIAS

O momento ideal para realizar o planejamento estratégico de marketing do seu hotel ou restaurante finalmente chegou. Independentemente de como esse ano foi para o seu negócio, é preciso se preparar para sair na frente no próximo ano. Costumamos dizer que esse é um período decisivo para desenvolver novas estratégias em busca de resultados maiores e melhores. Muitos profissionais querem lidar com esse assunto com praticidade, mas não sabem por onde começar a agir.

Pensando nisso, organizamos um passo a passo completo para você traçar ações no setor de hotelaria que geram impactos positivos ao estabelecimento. Desde dicas simples até técnicas mais avançadas, você terá tudo detalhado a seguir. Então, fique à vontade para colocar esse guia em prática nos próximos dias e se dedicar ao crescimento do seu hotel!

1 – **Avalie seus resultados e defina novas metas**

A primeira etapa para elaborar um bom planejamento estratégico de marketing é avaliar os resultados do ano e definir novas metas para o próximo. Portanto, você terá que separar um tempo para lembrar as dificuldades e boas campanhas do ano. Tente focar naquilo que gerou resultados no ano anterior e aprimorar no próximo ano, criando metas e estratégias para continuar melhorando os efeitos do seu marketing. Busque entender o que não funcionou para não reproduzir novamente também.

2 – **Pesquise tudo sobre seu público-alvo (hóspede)**

É fundamental no planejamento estratégico de marketing a pesquisa aprofundada sobre os seus atuais e futuros clientes. A ideia é entender a intenção de compra deles, bem como quais são as necessidades e objeções. Além disso, é importante identificar os novos públicos que o hotel deseja alcançar. Criamos o Mapa da Empatia justamente para te ajudar descobrir a representação do seu hóspede ideal.

3 – **Invista na sua equipe**

Uma equipe capacitada e engajada, a qual trabalha por um objetivo comum, pode conquistar um desempenho muito maior em relação a um grupo de colaboradores isolados das ações de marketing da empresa. Neste sentido, o endomarketing surge como uma estratégia de ações internas para potencializar os resultados da sua equipe e, conseqüentemente, do seu hotel ou restaurante.

4 – **Maximize e otimize os canais digitais**

Você já parou para pensar se está usando os canais digitais de forma adequada? É interessante maximizar e otimizar os seus meios de comunicação, aumentando assim o número de reservas diretas. Por isso,

proveite o Instagram para inspirar novos clientes, Facebook para atrair e fazer remarketing, Google AdWords para fazer campanhas de nicho, YouTube para atração em vídeos, e-mail marketing para conversões, entre outras ferramentas que são fundamentais em todas as etapas de compra.

5 – Desfrute de um design único e inovador

Trabalhar o posicionamento da sua marca é algo muito importante que deve estar presente no planejamento de marketing. Você pode fazer isso criando um design único e inovador. Desenvolva materiais próprios, como fotos e vídeos, para disponibilizar aos clientes. Além disso, trabalhe publicações que chamem atenção nas redes sociais, tais como GIF, vídeo, álbum de fotos, carrossel, canvas, slideshow, entre outros formatos. Esses tipos de publicações normalmente aumentam o engajamento dos seus fãs com a sua Fan Page, criando uma possibilidade maior de reservas no futuro.

6 – Deixe seus canais digitais responsivos

A partir do momento que você une estratégias para maximizar e otimizar todos os canais digitais, considere tornar essas plataformas responsivas. Ofereça a facilidade para o seu público acessar os seus serviços do próprio celular. Afinal, 22% dos hóspedes reservaram a sua última viagem pelo celular. A tendência é que esse número aumente. Portanto, leve em consideração a questão mobile no seu planejamento estratégico de marketing tornando-o mais abrangente e eficaz.

7 – Trabalhe com conteúdos relevantes

Você já ouviu falar em marketing de conteúdo ou já trabalha com esse recurso nas suas ações? Se ainda não, ele é uma ótima opção para informar, educar e preparar os seus potenciais clientes para que eles possam confiar e comprar de você. Por meio de um conteúdo relevante em seu blog, site e/ou redes sociais, você pode alcançar os clientes certos para o seu hotel ou restaurante entregando as informações que eles buscam. Para isso, trabalhe as palavras-chaves relevantes ao seu negócio.

8 – Invista em novas ferramentas

O planejamento estratégico de marketing se trata de um meio interessante para investir em novas ferramentas conforme as suas novas metas. No entanto, é preciso escolher aquelas que vão ao encontro das suas necessidades. Existem algumas que aproximam o hotel do hóspede, tais como o ChatBot, notificação push e concierge online, por exemplo. Quando bem aplicadas, o hoteleiro pode trabalhar o conteúdo certo para maximizar os contatos e reservas.

9 – Pense na lucratividade

É fundamental durante a elaboração do planejamento estratégico de marketing pensar na lucratividade do seu negócio. Uma forma de fazer isso é fomentar as reservas diretas livres de comissões, evitando ser refém das agências e operadoras. Para aumentar o número de reservas é necessário fazer um bom planejamento estratégico de marketing e maximizar as reservas diretas a fim de atrair e fidelizar seus hóspedes.

10 – Trabalhe o Revenue Management alinhado com o marketing

Revenue Management (RM) contempla o gerenciamento de receita, método usado para aumentar as receitas gerenciando a relação entre a taxa de ocupação e lucros. Com ele, você pode melhorar a receita do seu hotel. No entanto, é importante alinhar o RM com o seu marketing. Uma estratégia de RM mais ampla contribui para incorporar novas tecnologias, que ajudam nas tomadas de decisões e atividades importantes, como a precificação, descontos, ofertas especiais etc. Ofertas como o Last Minute e/ou Early Bird, podem ser elaboradas através desse alinhamento do Marketing e o Revenue Management. Esse tipo de oferta, aumenta a taxa de ocupação do hotel e facilita o trabalho do agente de reservas durante todo o ano.

11 – Ofereça programas de fidelidade

Programas de fidelidade são importantes para aprender como fidelizar mais hóspedes. Essa estratégia acarreta a valorização do público, mostrando um diferencial competitivo do seu negócio no mercado. Oferecer bônus, descontos e outros benefícios, como massagens, refeições e late check-out, por exemplo, pode conquistar mais hóspedes e indicações. Mas e agora que você tem tudo isso em mãos, qual o próximo passo para um planejamento estratégico de marketing que realmente dá resultados? O planejamento estratégico de marketing não deve ficar só no papel. Após entender todos esses passos, busque aplicá-los em ações consistentes e avalie constantemente os seus resultados a fim de conseguir os impactos de crescimento esperados.

FONTE: <<http://www.markweb.com.br/planejamento-estrategico-de-marketing-para-hotelaria-em-2018/>>. Acesso em: 18 out 2018.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você aprendeu que:

- A elaboração de um bom plano de marketing é sustentada no estudo prévio do local e cada detalhe que o permeia, seus diferenciais e limitações, seu público, seu potencial e seu capital. Um plano bem elaborado pode ser definido como a chave de ouro para o sucesso e permanência do local no mercado.
- Para criar um plano de marketing, você pode optar por vários modelos, aqui, vamos utilizar a estratégia dos 4 Ps do marketing: produto, posicionamento, preço, praça e promoção. Esses 4 Ps do Marketing são conhecidos também como Mix ou Composto de Marketing.
- O produto é o que será oferecido ao cliente. Contempla não só o tangível em si, mas aspectos como a personalidade do restaurante (é um grande complexo de atributos) e que tem como objetivo satisfazer o cliente.
- O preço refere-se a quanto, em valor monetário será cobrado do cliente e envolve também o valor que seu cliente está disposto a pagar pelo seu produto. Essa é a única ferramenta do Composto de Marketing que gera receita para a empresa, razão pela qual precisa ser pensada com cuidado.
- A praça refere-se ao local em que o estabelecimento vende o seu produto ao público-alvo. É nesse local que a venda acontece, onde o cliente realiza a troca do produto pelo valor determinado.
- A promoção é o P que envolve todas as ações relacionadas à divulgação e comunicação do seu produto para o público-alvo.
- Invista em marketing digital e em conhecer o comportamento do consumidor, que utiliza cada vez mais a internet como principal meio de comunicação, relacionamento e informação.



- 1 Muitos estabelecimentos utilizam a técnica de mix de marketing ou os chamados 4 Ps. De que trata esse método? O que significam cada um dos 4 Ps?
- 2 Sabemos a grande importância do marketing em qualquer ramo empresarial, fale, com as suas palavras, o que significa um plano de marketing:
- 3 Quando um plano de marketing é elaborado, juntamente com os indicadores, surgem as estratégias. Como podemos definir a estratégia dentro do plano e o que elas determinam?

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Nelson. **Hotel**: planejamento e projeto. São Paulo: SENAC, 2001.
- CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Elsevier, 2009.
- CHON, K. S.; SPARROWE, R. T. **Hospitalidade**: conceitos e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CONTEXTOS DA ALIMENTAÇÃO. Vol. 3 n., 1 ano, dez. 2014.
- COOPER, C. et al. **Turismo**: princípios e práticas. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- COSTA, S. S.; AUTRAN, M.; VIEIRA, S. M. **Pousada**: como montar e administrar. Rio de Janeiro: Editora Senac Nacional, 2002.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- ELIAS, J. J. **Marketing**: notas introdutórias estratégico. 1. ed. Capivari-SP, 2011.
- ELIAS, J. J. **Marketing**: o modelo dos 4ps. In: SITE do Curso de Administração da FACECAP. [S.l.]. [2000]. Disponível em: Acesso em: 2 nov. 2010.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GONÇALVES, F. P. S. et al. O Impacto das Certificações de RSE sobre o Comportamento de Compra do Consumidor. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GONÇALVES, F. P. S. et al. O Impacto das Certificações de RSE sobre o Comportamento de Compra do Consumidor. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

HANNA, Nagy. **Planejamento estratégico e administração da mudança**. Finanças & Desenvolvimento, v. 7, n. 1, p. 30-33, março 1987.

HAYES, David K. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

INSTITUTO DE ESTUDOS FINANCEIROS. **Treinamento e consultoria**. Disponível em: <<http://www.ief.com.br/forpreco.htm>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LEAL, D. **Crescimento da alimentação fora do domicílio**. Segurança Alimentar e Nutricional, Campinas, v. 17, n. 1, p. 123-132, 2010.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 7. ed. São Paulo: SENAC, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: revolução urbana à digital**. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MEYER, D. **Hospitalidade e negócios**. São Paulo: Novo Conceito. 2007.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31^a ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria**: Planejamento e Gestão, São Paulo: Futura, 2002.

PICCINI, R. S. **Plano de negócios para abertura de um restaurante vegetariano**. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração. Porto Alegre, 2014.

REVISTA CONTEXTOS DA ALIMENTAÇÃO. Vol. 3 n. 1 ano, dez. 2014.

SENAC. DN. **Ética e trabalho**. Maria Helena Barreto Gonçalves; Nely Wyse Abaurre. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2014.

SWARBROOKE, John; HORNER, Susan. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

WILLIAMS, C. ADM. São Paulo: **Cengage Learning**, 2010.