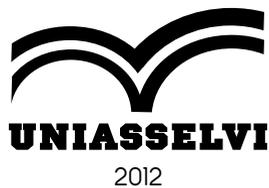


MEIOS DE HOSPEDAGEM E HOSPITALIDADE

Prof^ª. Daniele Cristine Maske





Copyright © UNIASSELVI 2012

Elaboração:
Prof.^a Daniele Cristine Maske

Revisão, Diagramação e Produção:
Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri
UNIASSELVI – Indaial.

647.94068

M394m Maske, Daniele Cristine
Meios de hospedagem e hospitalidade / Daniele Cristine
Maske. Indaial : Uniasselvi, 2012.

207 p. : il

ISBN 978-85-7830- 581-9

1. Hotelaria - administração.
I. Centro Universitário Leonardo da Vinci.

APRESENTAÇÃO

Caro(a) acadêmico(a)!

Neste Caderno de Estudos você fará contato com os temas que envolvem os Meios de Hospedagem e a Hospitalidade. Os meios de hospedagem estão entre os principais equipamentos que formam o produto turístico, por isso, é muito importante que você, futuro gestor de turismo, alcance amplo conhecimento sobre o assunto.

Iniciaremos nossa caminhada pela história e surgimento dos meios de hospedagem no mundo, seguindo para o desenvolvimento do setor em nosso país e conhecendo as tendências e inovações que envolvem este mercado. Para aprofundar seus conhecimentos neste ramo, serão apresentados ainda os principais conceitos, tipologias e sistemas de classificação dos meios de hospedagem, Para que você entenda como se dá o planejamento e a elaboração de projetos hoteleiros e quais os recursos humanos necessários dentro deste tipo de empreendimento.

Por fim, seguindo para a etapa que podemos considerar uma das mais importantes no setor de serviços, abordaremos os serviços prestados aos hóspedes e o caminho a ser seguido para que sejam serviços de altíssima qualidade que irão cativar o cliente e tornar o empreendimento competitivo no mercado.

O tema Meios de Hospedagem e Hospitalidade é muito amplo e sempre conta com novidades. Aprofunde seus estudos buscando materiais auxiliares na internet e em livros especializados da área. Relacione a teoria aprendida com a prática, através do estudo da realidade deste setor na região onde você reside.

Desejo a você ótimos estudos e sucesso nesta caminhada!

Prof^a. Daniele Cristine Maske



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 – INTRODUÇÃO AOS MEIOS DE HOSPEDAGEM	1
TÓPICO 1 – PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	3
1 INTRODUÇÃO.....	3
2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	3
2.1 HOTELARIA NA ANTIGUIDADE	3
2.2 HOTELARIA NA IDADE MÉDIA	4
2.3 HOTELARIA NOS SÉCULOS XVIII E XIX	6
2.4 TRANSPORTES, VIAGENS E MEIOS DE HOSPEDAGEM	8
2.5 HOTELARIA NO SÉCULO XX	8
3 HOTELARIA NO BRASIL.....	9
3.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA DA HOTELARIA NO BRASIL.....	9
3.2 PANORAMA DA HOTELARIA BRASILEIRA.....	13
4 TENDÊNCIAS EVOLUTIVAS.....	18
LEITURA COMPLEMENTAR.....	26
RESUMO DO TÓPICO 1.....	28
AUTOATIVIDADE	30
TÓPICO 2 – CONCEITOS IMPORTANTES EM MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	31
1 INTRODUÇÃO.....	31
2 CONCEITOS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM	31
3 OUTROS CONCEITOS IMPORTANTES NA HOTELARIA	35
4 PRINCIPAIS FUNÇÕES DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	39
RESUMO DO TÓPICO 2.....	41
AUTOATIVIDADE	42
TÓPICO 3 – REFLEXÕES SOBRE HOSPITALIDADE.....	43
1 INTRODUÇÃO.....	43
2 CONCEITO DE HOSPITALIDADE.....	43
3 RELAÇÃO ENTRE TURISMO, HOTELARIA E HOSPITALIDADE.....	46
LEITURA COMPLEMENTAR.....	49
RESUMO DO TÓPICO 3.....	50
AUTOATIVIDADE	51
TÓPICO 4 – CLASSIFICAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM	53
1 INTRODUÇÃO.....	53
2 PANORAMA GERAL	53
3 SISTEMA BRASILEIRO DE CLASSIFICAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	57
RESUMO DO TÓPICO 4.....	64
AUTOATIVIDADE	66

UNIDADE 2 – OPERACIONALIZAÇÃO E GESTÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	67
TÓPICO 1 – TIPOLOGIA DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	69
1 INTRODUÇÃO	69
2 TIPOS DE HOTÉIS.....	69
2.1 TIPOS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM INSTITUÍDOS PELO SBCLASS	69
2.1.1 Hotel	70
2.1.2 <i>Resort</i>	71
2.1.3 Hotel-fazenda	74
2.1.4 Cama e café.....	76
2.1.5 Hotel histórico.....	77
2.1.6 Pousada	79
2.1.7 <i>Flat</i> ou <i>apart-hotel</i>	80
2.2 DISTINTOS TIPOS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM	82
3 A ESTRUTURA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA.....	85
3.1 PROPRIEDADES INDEPENDENTES	85
3.2 CADEIAS HOTELEIRAS	86
LEITURA COMPLEMENTAR.....	88
RESUMO DO TÓPICO 1.....	90
AUTOATIVIDADE	91
TÓPICO 2 – PLANEJAMENTO E PROJETOS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM	93
1 INTRODUÇÃO	93
2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM	93
2.1 CONCEPÇÃO DO NEGÓCIO	94
2.2 PESQUISA DE MERCADO	95
2.3 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	96
3 ÁREAS E INSTALAÇÕES DO HOTEL (ESTRUTURA FÍSICA)	98
3.1 ÁREA DE HOSPEDAGEM.....	100
3.2 ÁREAS PÚBLICAS E SOCIAIS	102
3.3 ÁREAS ADMINISTRATIVAS	103
3.4 ÁREAS DE SERVIÇO	104
3.5 ÁREA DE MANUTENÇÃO E EQUIPAMENTOS.....	105
3.6 ÁREAS RECREATIVAS.....	105
RESUMO DO TÓPICO 2.....	106
AUTOATIVIDADE	108
TÓPICO 3 – RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA	109
1 INTRODUÇÃO	109
2 PANORAMA GERAL	109
3 GERENTE GERAL.....	112
4 CARGOS – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	115
4.1 <i>CONTROLLER</i>	115
4.2 GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.....	115
4.3 GERENTE DE ENGENHARIA E MANUTENÇÃO	115
5 CARGOS – DEPARTAMENTO OPERACIONAL.....	116
5.1 GERENTE DE HOSPEDAGEM.....	116
5.2 GERENTE DE ALIMENTOS E BEBIDAS	120
5.3 GERENTE DE <i>MARKETING</i> E VENDAS	125
LEITURA COMPLEMENTAR.....	127
RESUMO DO TÓPICO 3.....	132
AUTOATIVIDADE	133

UNIDADE 3 – RELACIONAMENTO COM COLABORADORES E CLIENTES.....	135
TÓPICO 1 – CLIENTES INTERNOS	137
1 INTRODUÇÃO	137
2 COMO MOTIVAR A EQUIPE DE TRABALHO	137
2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT	139
2.2 <i>ENDOMARKETING</i>	141
3 QUALIFICAÇÃO E TREINAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA	144
LEITURA COMPLEMENTAR.....	149
RESUMO DO TÓPICO 1.....	151
AUTOATIVIDADE	152
TÓPICO 2 – CLIENTES EXTERNOS	153
1 INTRODUÇÃO	153
2 SERVIÇOS PARA OS HÓSPEDES	153
3 AS PECULIARIDADES DOS SERVIÇOS	156
4 SATISFAZENDO OS CLIENTES EXTERNOS	158
4.1 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	162
4.2 FIDELIZAÇÃO	165
LEITURA COMPLEMENTAR.....	166
RESUMO DO TÓPICO 2.....	169
AUTOATIVIDADE	170
TÓPICO 3 – ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NA HOTELARIA	171
1 INTRODUÇÃO	171
2 CONCEITOS E RELAÇÃO ENTRE ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	171
3 DIRETRIZES PARA UMA CONDUTA ÉTICA	173
3.1 COMO LIDAR COM SITUAÇÕES DIFÍCEIS	175
4 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	178
4.1 BOAS PRÁTICAS NA HOTELARIA.....	182
RESUMO DO TÓPICO 3.....	186
AUTOATIVIDADE	187
TÓPICO 4 – LEGISLAÇÃO APLICADA À HOTELARIA.....	189
1 INTRODUÇÃO	189
2 MEIOS DE HOSPEDAGEM E LEGISLAÇÃO	189
3 RESPONSABILIDADE CIVIL	194
4 CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR	195
5 ÓRGÃOS E ENTIDADES DO TURISMO E HOTELARIA	197
LEITURA COMPLEMENTAR.....	199
RESUMO DO TÓPICO 4.....	201
AUTOATIVIDADE	202
REFERÊNCIAS.....	203

INTRODUÇÃO AOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade, você será capaz de:

- descrever a perspectiva histórica dos meios de hospedagem;
- relacionar os conceitos, importância e funções dos meios de hospedagem;
- apresentar o conceito de hospitalidade;
- discutir a relação entre hospitalidade e turismo;
- apresentar os sistemas de classificação hoteleira.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em quatro tópicos. Ao final de cada um deles você encontrará o resumo do conteúdo e as autoatividades que reforçarão o seu aprendizado.

TÓPICO 1 – PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

TÓPICO 2 – CONCEITOS IMPORTANTES EM MEIOS DE HOSPEDAGEM

TÓPICO 3 – REFLEXÕES SOBRE HOSPITALIDADE

TÓPICO 4 – CLASSIFICAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

1 INTRODUÇÃO

Desde a antiguidade, o homem se desloca de seu ambiente de moradia para outros lugares por diversos motivos. E, sempre que este passava um tempo fora de casa, necessitava de alojamento para passar a noite, para descansar e repor suas energias. Mesmo em épocas bem remotas já existia alguma forma do homem se hospedar.

Os meios de hospedagem, da antiguidade até os dias atuais, sofreram imensas mudanças. De simples estalagens que possuíam uma estrutura precária para atender viajantes e peregrinos, os meios de hospedagem evoluíram para atender às diversas necessidades dos turistas. Porém, esta evolução foi acontecendo de maneira lenta, com progressos sucessivos a cada década ou século que se passava.

Esta evolução histórica dos meios de hospedagem é o que estudaremos no primeiro tópico desta unidade. Você estudará desde o mais antigo registro de uma forma de hospedagem de que se tem notícia e sua evolução até o século XX. Além disso, também conhecerá como se desenvolveram os meios de hospedagem no Brasil. E o panorama atual da hotelaria em nosso país. Por fim, serão abordadas as tendências evolutivas dos meios de hospedagem.

2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Faremos uma viagem no tempo e descobriremos como os meios de hospedagem evoluíram da antiguidade até os dias atuais. Analisaremos as mudanças que aconteceram ao longo dos séculos e descobriremos como chegamos, nos dias atuais, a este intrincado ramo de atividade dentro do turismo.

2.1 HOTELARIA NA ANTIGUIDADE

Para iniciar nossos estudos sobre os meios de hospedagem, nada mais importante do que saber como, quando e onde surgiram os primeiros meios de hospedagem ou hospedarias. É quase impossível estabelecer suas origens. Elas remontam de eras muito antigas e se perdem no tempo. Talvez tenham surgido ainda quando “o homem ‘morava’ sob as copas das árvores ou em seus troncos corroídos, em cavernas ou lapas”. (ANDRADE, 1997, p. 165).

A procura por alojamento pelo homem, quando este saía de sua casa e passava um tempo fora, mesmo em épocas remotas, está relacionada com a satisfação das necessidades básicas do ser humano. Aquelas que estão na base da Pirâmide de Maslow, que você já estudou no Caderno de Turismo e Lazer. Se alojando ou se hospedando em locais que não eram sua moradia, o homem podia atender às suas necessidades naturais de proteção, alimentação, higiene e repouso.



Reveja o conceito da Pirâmide de Maslow no seu Caderno de Turismo e Lazer.

O mais antigo registro de hospedaria de que se tem notícia data da época dos Jogos Olímpicos da Antiguidade, que eram um festival religioso e atlético da Grécia Antiga e, conforme registros históricos, tiveram início no ano de 776 a.C. Na organização e instalação deste evento existia um serviço de recepção e hospedagem para o repouso, proteção e privacidade dos atletas. Era um abrigo de grandes dimensões, em forma de choupana, e denominava-se *Ásylon* ou *Asilo*.

Outro antigo registro de hospedaria de que se tem notícia vem do Império Romano, no século III. Nesta época existiam dois tipos de hospedarias, que atendiam caminheiros e viajantes que transitavam pelo imenso território, que eram as estalagens e os estábulos. As estalagens eram uma hospedaria formada por várias casas pequenas que abrigavam os nobres e os oficiais superiores das milícias. Os estábulos eram uma casa grande, onde ficavam os plebeus e os animais. Com a queda do Império Romano, os plebeus também passaram a utilizar as estalagens, e os estábulos ficaram apenas para os animais, seus tratadores e servos. (ANDRADE, 1997).

Após a queda do Império Romano, a hospitalidade pública ficou muito ligada às ordens religiosas. Nesta época, os viajantes eram ligados à corte ou à Igreja. Eram missionários, padres e peregrinos que visitavam os templos e lugares sagrados. Deste modo, as acomodações, que eram simples, porém bem superiores às primitivas estalagens, se localizavam nos arredores dos locais religiosos.

2.2 HOTELARIA NA IDADE MÉDIA

Já na Idade Média, no século VIII, Carlos Magno construiu pousadas no Continente Europeu com o objetivo de abrigar os peregrinos em suas rotas. Estas pousadas, habitualmente, eram abadias e mosteiros que possuíam cozinhas, mais higiênicas e organizadas do que nas residências privadas, e eram administradas

pelos monges, que tiravam os suprimentos do próprio solo. Nesta mesma época, as corporações medievais também mantinham casas abertas para alojar os peregrinos. (WALKER, 2002).



Você sabe quem foi Carlos Magno e o porquê da sua estreita relação com a Igreja? Ele viveu nos anos de 742–814 d.C. Seu objetivo era estabelecer um Império tão grande quanto o Império Romano. Seus objetivos eram muito compatíveis com os do Papa Adriano I, sendo que se aliou à Igreja com a tarefa de proteger e expandir o cristianismo e com a bênção papal conseguiu expandir seu Império. O sucessor do Papa Adriano I, Leão III, coroou Carlos Magno como o “Imperador dos Romanos”. Com isso, ele ganhou o respeito da maioria dos povos e possibilitou que a Europa voltasse a ser um ambiente pacífico e unificado, após o turbulento milênio que procedeu à queda do Império Romano.

FONTE: Só História. Disponível em: <<http://www.sohistoria.com.br/biografias/magno/>>. Acesso em: 28 mar. 2012.

Além disso, com o aumento do número de viagens e dos viajantes, houve um incremento na quantidade de estalagens que se instalaram às margens das estradas europeias. Eram estabelecimentos primitivos, se comparados com os meios de hospedagem da atualidade. Os hóspedes dormiam em colchões espalhados por um grande saguão e comiam o que haviam trazido ou o que podiam comprar, sendo que o cardápio comumente se restringia a pão, carne e cerveja. Aos poucos as hospedarias foram se aperfeiçoando e mais pessoas passaram a viajar.

No século VIII, mais precisamente no ano de 705, foi inaugurado o primeiro hotel do mundo, o “**Nisiyama Onsen Keiunkan**”, localizado no Japão. Este hotel também é considerado a empresa mais antiga do mundo e está nas mãos da mesma família há 50 gerações. Ele consta no Livro dos Recordes como o mais velho hotel em funcionamento do planeta. O Nisiyama Onsen Keiunkan é um típico hotel tradicional do Japão, e em seus 1307 anos de existência, pouca coisa mudou. (CMMC TURISMO, 2012).

De acordo com Walker (2002), um dos primeiros hotéis europeus foi construído na cidade de Nantes em 1788 e tinha o nome de Hotel Henrique IV. O hotel tinha 60 camas, consideradas as melhores da Europa, e seu custo foi de 17.500 dólares, que era considerada uma quantia altíssima na época.

Ainda na Idade Média, porém um pouco 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, nesta época, não contavam com o beneplácito (licença) do Estado, continuavam a ser atendidos precariamente em albergues e estalagens.

No século XVI foi construído o hotel comercial mais antigo do mundo que tem seu prédio conservado até hoje. Este hotel se chamou Wekalet El-Ghuri e está localizado no Cairo, Egito. Ele é um edifício majestoso e tinha três andares de aposentos. O prédio foi preservado por estes mais de 500 anos, foi restaurado e hoje abriga um centro cultural e artístico. (ANDRADE, 1997).

FIGURA 1 – HOTEL WEKALET EL-GHOURI



FONTE: Disponível em: <<http://qimeo.com/profile-records/ghouri-azhar.html>>. Acesso em: 29 mar. 2012.

2.3 HOTELARIA NOS SÉCULOS XVIII E XIX

No século XVIII, à medida que as colônias foram crescendo, tornando-se cidades e vilas, surgiram mais viajantes e hospedarias para atendê-los. Na época, estes estabelecimentos eram chamados de tavernas em Nova Iorque, na Nova Inglaterra e em toda a Europa. Chamavam-se estalagens na Pensilvânia e, no Sul, de *comuns* coloniais. As acomodações variavam de acordo com cada região e estes locais, além de servirem de pouso para viajantes, tinham diversas outras funções. Eram um ponto de encontro da comunidade para se inteirar de acontecimentos, fazer reunião de negócios, serviam como depósito de munições, escritório para recrutamento de piratas e bar. Porém, neste século, com o advento da Revolução Francesa, estes locais passaram a ter a denominação usada atualmente: **HOTÉIS**. (WALKER, 2002).

No ano de 1870 foi instituído o conceito de quarto com banheiro privativo, hoje chamado de apartamento. Nesta época, destaca-se uma figura muito importante na hotelaria, que foi o suíço "**Cesar Ritz**". Ele ocupou, desde muito jovem, diversos postos de trabalho em diferentes hotéis. A ele são atribuídas melhoras nos serviços prestados pelos hotéis. Criou a figura do *sommelier*, introduziu os banheiros nas unidades habitacionais, criando as suítes. Além disso, os hotéis por ele criados eram de grande luxo e visavam o atendimento de uma demanda de grande poder aquisitivo. Ritz foi um mestre na arte de bem

receber e acolher o turista, o que lhe proporcionou o título de “pai da hotelaria moderna”. Ritz inaugurou em 1898 o famoso Hotel Ritz na Place Vendôme, em Paris, França. Em 1906, abriu o Hotel Ritz em Londres e em 1910 em Madri, na Espanha. (TURISMO CRIATIVO, 2012).

FIGURA 2 – HOTEL RITZ EM PARIS, FRANÇA



FONTE: Disponível em: <http://www.tripadvisor.com.br/Attraction_Review-g-187147-d264694-Reviews-Ritz_Hotel_and_Bar-Paris_Ile_de_France.html>. Acesso em: 30 mar. 2012.



Caro(a) acadêmico(a), acesse o *site* do Hotel Ritz de Paris e faça uma viagem virtual pelas suítes, restaurantes, bares, SPA, área de eventos e outros ambientes deste espetacular hotel de luxo. Acesse: <www.ritzparis.com>.

Finalizando os acontecimentos importantes da hotelaria no século XIX, podemos destacar ainda a criação, em 1870, do Conselho Internacional de Hoteleiros, na cidade de Colônia, na Alemanha. Esta foi a primeira organização hoteleira que demonstrou consciência da extensão e importância dos serviços de hospedagem e recepção para a economia. Ela foi fundada por 40 hoteleiros de diversos países, que criaram estatutos e um código de ética para o setor. O Conselho se extinguiu após 20 anos, com mudanças no cenário econômico do setor, num mundo que passou a apresentar diferentes realidades rumo ao século XX. (ANDRADE, 1997).

2.4 TRANSPORTES, VIAGENS E MEIOS DE HOSPEDAGEM

Foi entre os séculos XIX e XX que os transportes e as viagens começaram a afetar a evolução dos meios de hospedagem. De acordo com o meio de transporte utilizado e o motivo das viagens, foram evoluindo as formas de hospedagem oferecidas aos viajantes.

Até praticamente metade do século XIX, a grande maioria das viagens era realizada por motivos profissionais. Essas viagens eram realizadas, essencialmente, dentro do país, por meio rodoviário, em ônibus. O volume de viagens era muito pequeno e restrito a poucas pessoas. Nesta época existiam algumas pousadas nas principais cidades e ao longo das estradas.

Entre 1850 e 1950, o número de viajantes aumentou, e os motivos das viagens não eram mais estritamente profissionais. Nesta época, as férias passaram a se tornar um motivo para viagem. Os trens e os navios a vapor passaram a ser o meio de transporte de passageiros, estimulando também as viagens entre países e continentes. Com o mercado de viagens em ascensão, surgiram hotéis maiores, pensões e pensionatos.

Já em meados do século XX, o principal meio de transporte passou a ser o automóvel. Quase simultaneamente, o transporte aéreo passou a ser o principal meio de transporte para longas distâncias. As viagens de férias se igualaram ou até mesmo excediam as viagens a negócios. Com o grande crescimento das viagens, o mercado de hospedagem se expandiu ainda mais. Foi iniciada a concorrência entre hotéis, com oferta de novas formas de acomodação e em diferentes localidades. (MEDLIK; INGRAM, 2002).

2.5 HOTELARIA NO SÉCULO XX

Após a Segunda Guerra Mundial aconteceu a especialização e sofisticação da indústria hoteleira, bem como uma grande expansão no número de hotéis na América do Norte. A diversidade de equipamentos hoteleiros também foi acompanhada pelo crescimento e diversidade da concorrência no mercado de hospedagem. Este desenvolvimento foi seguido também pelo aumento de empregos no setor e índices de ocupação cada vez maiores, o que resultou no recorde de faturamento na década de 1990, na América. Essa lucratividade gerou novos investimentos, modernização e desenvolvimento do setor. (MEDLIK; INGRAM, 2002).

Neste século também se difundiu o turismo de massa, pois começam a aparecer os pacotes turísticos que facilitam e permitem que milhões de pessoas possam viajar durante as férias. Crescem as viagens de lazer e a negócios e ainda apareceram as grandes cadeias hoteleiras de alto nível, como a Marriot, Hyatt, Sheraton, Hilton e outras, que se expandiram por todo o território norte-americano, outros países e continentes.



Você sabe quais são as maiores redes hoteleiras do mundo? Confira a seguir o ranking 2010 das cinco maiores:

Rede	Sede	Nº quartos	Nº hotéis
1 - InterContinental Hotels Group PLC	Windsor, Inglaterra	647.161	4.437
2 - Marriott International Inc.	Washington DC, Estados Unidos	618.104	3.545
3 - Wyndham Worldwide	New Jersey, Estados Unidos	612.735	7.207
4 - Hilton Worldwide	Califórnia, Estados Unidos	604.781	3.671
5 - Accor AS	Paris, França	507.306	4.229

FONTE: Disponível em: <<http://www.hotelsmag.com/>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

3 HOTELARIA NO BRASIL

3.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA DA HOTELARIA NO BRASIL

Aplica-se, no Brasil, o conceito de hospedagem a partir do período colonial. Nesta época, segundo Andrade, Brito e Jorge (2005, p. 20), “os viajantes se hospedavam nas casas-grandes dos engenhos e fazendas, nos casarões das cidades, nos conventos e, principalmente, nos ranchos que existiam à beira das estradas, erguidos, em geral, pelos proprietários das terras marginais”.

Pelo dever da caridade, os jesuítas e outras ordens alojavam nos conventos personalidades ilustres e outros hóspedes. Um exemplo disso foi o mosteiro de São Bento, no Rio de Janeiro, onde na segunda metade do século XVIII foi construída uma ala exclusiva para hospedaria. Ainda no século XVIII aconteceu o surgimento, também no Rio de Janeiro, de algumas estalagens ou casas de pasto, que ofereciam alojamento, formando os embriões dos futuros hotéis. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

De acordo com pesquisa realizada por Spolon e Trigo (2002), foram necessários mais de 300 anos até que a atividade hoteleira no Brasil começasse a ser explorada comercialmente e, aos poucos, se tornasse importante para a economia nacional. Os primeiros empreendimentos hoteleiros, que eram adaptados e instalados no centro de núcleos habitacionais, próximo de portos e estações de trem, apareceram por volta do ano de 1820, com a chegada de comerciantes e da corte portuguesa. Porém, os edifícios que abrigavam os meios de hospedagem nesta época não possuíam condições muito adequadas para receber os hóspedes.

Foi somente no século XX, nas décadas de 1920 e 1930, que foram possíveis as primeiras melhorias na estrutura física e nos serviços oferecidos. Na década de 1920 houve incentivos governamentais para a construção de grandes hotéis. Surgiram nesta época os hotéis **Glória e Copacabana Palace**, no Rio de Janeiro; e os hotéis **Fraccaroli, Paulista, Esplanada e Terminus**, em São Paulo. Ainda neste período começaram a ser abertas diversas estradas pelo país, que permitiram a expansão geográfica da hotelaria no Brasil.

No período de 1930 a 1940 o Brasil passou por uma expansão da economia. Surgiram as grandes cidades, os aeroportos. Houve a diversificação da economia e destacou-se o período cafeeiro, que promoveu o crescimento da indústria e do comércio, gerando grande riqueza. E com isso, a hotelaria também se expandiu por todo o território nacional.

Durante a década de 1940 houve o desenvolvimento dos transportes rodoviário e aeroviário, o que permitiu o desenvolvimento do interior. Na hotelaria surgiram os estabelecimentos mais populares, como hotéis familiares, colônias de férias, hotéis de lazer, estâncias e os hotéis-cassino, que foram permitidos até o ano de 1946.

A partir da década de 1950, os hotéis passaram a ter instalações específicas para a atividade. A hotelaria passou a ser vista como uma atividade sofisticada. Nesta época houve incentivos do setor público para a expansão e adequação do parque hoteleiro, que deu origem a importantes projetos independentes. Um exemplo foi o surgimento do Restaurante Ca'd'Oro, que deu origem ao primeiro hotel de luxo de São Paulo, já a mais importante cidade da América Latina, "o Grand Hotel Ca'd'Oro". (SPOLON; TRIGO, 2002).



O Grand Hotel Ca'd'Oro, localizado na Rua Augusta, em São Paulo, encerrou suas atividades após mais de cinco décadas (1956-2009). Lá se hospedaram muitas pessoas famosas, entre elas João Figueiredo, José Sarney, Fernando Henrique Cardoso, o rei Juan Carlos da Espanha, Luciano Pavarotti, entre outros. Porém, o prédio está sendo totalmente remodelado e transformado num empreendimento *mixed-use*, ou seja, as duas torres abrigarão salas comerciais, apartamentos residenciais e também o hotel, que continuará apostando no segmento de luxo. O empreendimento tem inauguração prevista para 2014. FONTE: Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/revista/edicao-2143/fim-do-grand-hotel-cadoro>> e <<http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/imoveis/noticias/conheca-a-nova-fase-do-cadoro-sao-paulo>>. Acesso em: 2 abr. 2012.

FIGURA 3 – GRAND HOTEL CA'D'ORO



FONTE: Disponível em: <<http://www.maispassagensaereas.com/fotos-hotel-grand-hotel-cadoro-telefone.html>>. Acesso em: 2 abr. 2012

A entrada de redes hoteleiras nacionais e internacionais e a consequente expansão do setor marcaram as décadas de 1960 e 1970. Em 1966 foi criada a Embratur, que implantou a regulamentação e normatização hoteleira, através da classificação por estrelas. O Governo Federal também incentivou os investimentos na hotelaria com a criação de programas de financiamento como o Fungetur (Fundo Geral de Turismo), Finor (Fundo de Investimentos do Nordeste) e Finam (Fundo de Investimentos da Amazônia). Estes programas permitiram o surgimento dos primeiros pequenos e médios hotéis particulares. Em 1971 foi implantado o primeiro hotel internacional no Brasil, o **São Paulo Hilton**.

FIGURA 4 – FACHADA DO HOTEL SÃO PAULO HILTON



FONTE: Disponível em: <<https://goo.gl/MMmDvQ>>. Acesso em: 2 abr. 2012.



até 2004.

O Hotel São Paulo Hilton também já fechou suas portas. Ele funcionou de 1971

Na década de 1980, o setor hoteleiro do país passou por uma série de dificuldades, porém em 1990, com a estabilização da economia, recomeçaram os investimentos na área. Surgiram novos hotéis de luxo nas capitais, hotéis econômicos nas cidades de médio porte, *resorts* de luxo no litoral, ou seja, há um crescimento e aperfeiçoamento globalizado. A partir deste momento da história, nota-se também que o consumidor se torna mais exigente em relação à qualidade dos serviços prestados e avalia muito o custo-benefício do serviço que vai adquirir. A partir desta década se expandem as redes hoteleiras no país, onde podemos citar a Accor, Hyatt, Sol Meliá e Blue Tree, que forçaram a profissionalização da atividade.



Vamos agora conhecer as maiores redes hoteleiras brasileiras, de acordo com o *ranking* de 2010? Confira os dados do quadro a seguir:

Rede	Sede	Nº quartos	Nº hotéis
1 – Atlantica Hotels	São Paulo	12.832	76
2 – BHG - Brazil Hospitality Group	Rio de Janeiro	6.269	35
3 – Chieko Aoki Management Co.	São Paulo	4.502	27
4 – Rede Nacional Inn de Hotéis	São Paulo	3.633	32

FONTE: Disponível em: <<http://www.hotelsmag.com/>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

Para resumir a história da hotelaria no Brasil, acompanhe a seguir os marcos de destaque, apresentados por Andrade, Brito e Jorge (2005, p. 25):

MARCOS DA HOTELARIA NO BRASIL

1808	Mudança da corte portuguesa para o Brasil, o que incentiva a implantação de hospedarias no Rio de Janeiro.
1904	Primeira lei de incentivos para a implantação de hotéis no Rio de Janeiro.
1946	Proibição dos jogos de azar e fechamento dos cassinos, o que inviabiliza os hotéis construídos para esse fim.
1966	Criação da Embratur e do Fungetur, que viabilizam a implantação de grandes hotéis, inclusive nas áreas da Sudam e da Sudene.
1990	Entrada definitiva das cadeias hoteleiras internacionais no país.

3.2 PANORAMA DA HOTELARIA BRASILEIRA

Conhecer as estatísticas da hotelaria em nosso país é importante para se inteirar do panorama deste setor. Estas estatísticas nos trazem diversas informações, como número de hotéis e número de UH's existentes no país, número de hotéis independentes ou pertencentes a redes, tamanho dos hotéis, quantidade de mão de obra empregada no setor e muitos outros aspectos que devem fazer parte dos conhecimentos do gestor de turismo.

Então vamos verificar alguns números relacionados aos meios de hospedagem no Brasil. A ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (2012) informou, com base nos dados de 2010 do CADASTUR, que o Brasil possui 5.925 meios de hospedagem cadastrados legalmente, que significam 275.682 UH's e 662.368 leitos. A maioria dos empreendimentos hoteleiros é de pequeno porte (até 50 UH's), representando 73,2%. Hotéis de porte intermediário (51 a 100 UH's) e grande (mais de 100 UH's) representam, respectivamente, 15,4% e 11,4% da oferta.

Quando analisamos a distribuição dos meios de hospedagem nas macrorregiões brasileiras, temos em primeiro lugar a região Sudeste, que abriga 31,7% dos empreendimentos.

Em seguida temos a região Nordeste, com 26,2%, a região Sul com 21,4%, a região Centro-Oeste com 13,2% e, por último, a região Norte, com 7,4% dos empreendimentos (ABIH, 2012).

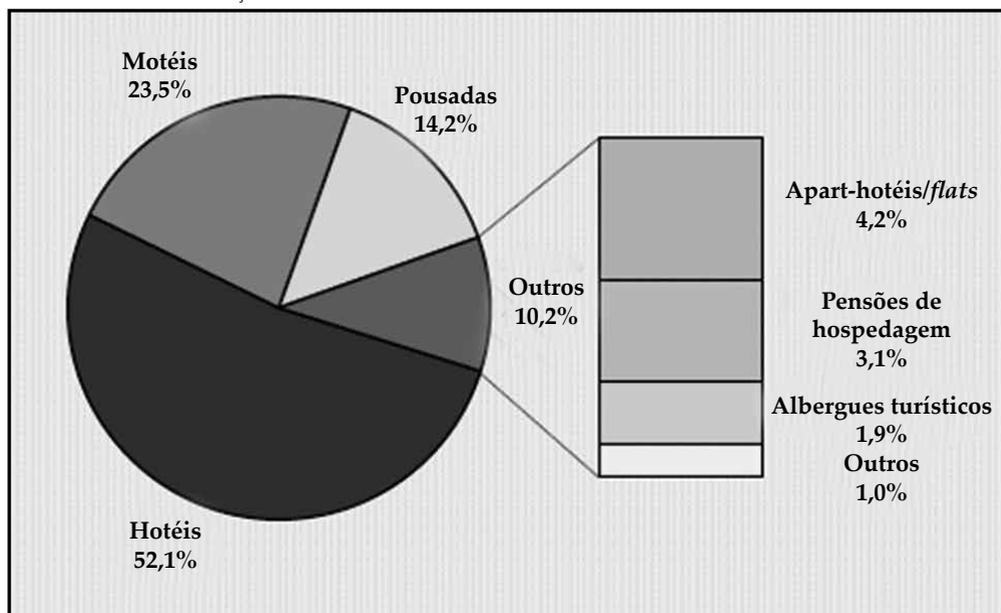


CADASTUR: Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo. Executado pelo Ministério do Turismo, em parceria com os órgãos oficiais de turismo nos 26 Estados do Brasil e no Distrito Federal, permitindo o acesso a diferentes dados sobre os prestadores de serviços turísticos cadastrados.

FONTE: Disponível em: <<http://www.abih.com.br/abih-site/index.php/page/roll?id=1>>. Acesso em: 2 abr. 2012.

O IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012) também realiza pesquisas sobre os meios de hospedagem brasileiros. A mais recente Pesquisa de Serviços de Hospedagem, que foi realizada pelo IBGE em parceria com o Ministério do Turismo, apresenta dados referentes ao ano de 2011. Esta primeira etapa da pesquisa foi realizada nas capitais, sendo que foram coletados dados de um total de 5.036 estabelecimentos de hospedagem. Foi detectado que as cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador são as que possuem o maior número de meios de hospedagem, respectivamente. Os empreendimentos apresentaram uma média geral de 50 UH's e de 74 leitos por estabelecimento. Quanto ao tipo de estabelecimento, podemos observar esta distribuição na figura a seguir.

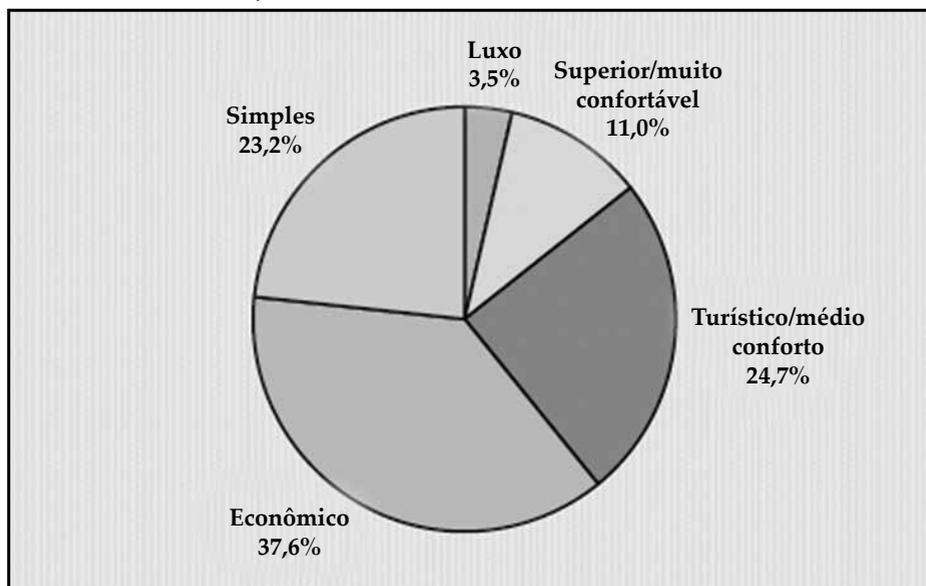
FIGURA 5 – DISTRIBUIÇÃO DOS ESTABELECEMENTOS DE HOSPEDAGEM POR TIPO



FONTE: IBGE (2012)

Este gráfico resultante da pesquisa realizada indica que mais da metade, 52,1%, dos meios de hospedagem das capitais são hotéis, seguido por motéis (23,5%) e pousadas (14,2%). Quanto à categoria destes estabelecimentos, esta também pode ser mais facilmente visualizada através da figura a seguir.

FIGURA 6 – DISTRIBUIÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS POR CATEGORIA



FONTE: IBGE (2012)

Estes dados indicam que a maioria se classifica como estabelecimento econômico (37,6%). Os estabelecimentos de nível superior e de luxo representam apenas 13,5% da oferta. Quanto ao porte dos empreendimentos, a maioria (71,4%) possui menos de 50 UH's. Através destes dados, podemos caracterizar a oferta de hospedagem brasileira como sendo composta principalmente por hotéis de pequeno porte, com destaque para a categoria econômica.



Caro acadêmico(a)! Você pode ter acesso à pesquisa completa no site:

FONTE: Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/psh/2011/psh.pdf>>.

Outro estudo que podemos destacar é o da *Jones Lang LaSalle Hotels*, empresa líder mundial em serviços de consultoria para investimentos em hotelaria. No Brasil, com a parceria do FOHB (Fórum das Operadoras Hoteleiras do Brasil), foi realizada uma pesquisa que resultou na publicação “Hotelaria em Números - Brasil 2011”. Vamos conferir, a seguir, as principais conclusões e tendências apontadas por este estudo:

HOTELARIA EM NÚMEROS – BRASIL 2011

Principais conclusões e tendências

Conclusões

- De acordo com dados do Ministério do Turismo, o Brasil recebeu em 2010 em torno de 5,1 milhões de turistas estrangeiros, o que representa um crescimento de cerca de 6,3% sobre o total de 2009, e aproximadamente 2% a mais do que nos anos de 2007 e 2008.
- De maneira geral, os hotéis urbanos (hotéis e *flats*) tiveram em 2010 um crescimento de suas taxas de ocupação de cerca de 8% e as diárias cresceram aproximadamente 9%, e como consequência, o RevPAR apresentou um crescimento de 17,3% em 2010 comparado com 2009.
- Os hotéis urbanos (que incluem hotéis e *flats*) com diárias entre R\$ 165 e R\$ 285 foram os que apresentaram maior crescimento no RevPAR, correspondendo a 19,4% com relação a 2009.
- Os hotéis apresentaram crescimento significativo de suas receitas, da ordem de 13%, aproximadamente, e o Lucro Operacional Bruto teve um crescimento de cerca de 28%.
- Os *flats* da amostragem apresentaram crescimento de 15,7% nas receitas e o resultado cresceu 35,5%.
- Os *resorts* apresentaram um desempenho pior em relação a 2009. Apesar de apresentarem um crescimento de 3,8% de sua ocupação, o total de receitas teve uma redução de cerca de 2,9% e o Resultado Operacional Bruto dos *resorts* da amostragem também apresentou redução, de cerca de 9,6%.

Tendências

- O desempenho dos hotéis superou o crescimento do PIB do país em 2010, demonstrando a significativa recuperação do setor. O mercado encontra-se hoje muito saudável e em algumas cidades existe um claro desequilíbrio entre a crescente demanda e a oferta existente.

- Estudos do FOHB indicam que nos primeiros seis meses do ano de 2011 o RevPAR dos hotéis afiliados a esta associação cresceu aproximadamente 32,5% em relação ao mesmo período de 2010.
- A Jones Lang LaSalle Hotels, na sua atuação como *asset manager* em 15 hotéis em vários destinos do país, também vem constatando uma tendência de crescimento de dois dígitos tanto do RevPAR quanto das receitas de alimentos e bebidas em relação a 2010.
- Uma pesquisa elaborada pela Jones Lang LaSalle Hotels indicou que existem atualmente 198 projetos hoteleiros em construção ou em fase adiantada de planejamento e que serão afiliados às principais redes hoteleiras que operam no Brasil. Estes hotéis incluem 30.451 apartamentos e estão concentrados principalmente nos segmentos econômico e superior.
- Este número de apartamentos em construção ou em projeto para os próximos três anos representa um crescimento de apenas 6,8% do total existente no país.
- O crescimento dos índices de ocupação e diária média impulsionada pela melhora da economia do país, aliado ao baixo crescimento da oferta hoteleira, indicam a continuidade da melhora significativa do desempenho dos hotéis nos próximos três anos.
- Nossa atuação como consultores para investidores em hotéis tem demonstrado um interesse por parte de investidores no país sem precedentes históricos. A entrada do Fundo Imobiliário Host no país, através da aquisição do JW Marriott Copacabana, foi um fato emblemático e que chamou a atenção da comunidade internacional de investidores na indústria hoteleira do Brasil.
- Acreditamos que ainda ao longo de 2011 assistiremos à entrada de mais investidores hoteleiros internacionais no país.

FONTE: Jones Lang LaSalle Hotels. **Hotelaria em Números - Brasil 2011**. Brasil, 2011.



RevPAR: *Revenue per available room* (receita por apartamento disponível). É um indicador muito utilizado no setor hoteleiro que traduz num só indicador a taxa de ocupação e a diária média. O RevPAR é calculado multiplicando-se a taxa de ocupação pela diária média do hotel.

Agora que você já sabe como surgiram os meios de hospedagem no mundo e no Brasil e já conhece o panorama atual brasileiro, vamos conferir as tendências que irão marcar este setor nos próximos anos.

4 TENDÊNCIAS EVOLUTIVAS

O mundo todo está sendo afetado por mudanças que irão moldar o futuro. Estas mudanças, muitas vezes, são tão rápidas que não podemos nem falar de um futuro muito distante. A cada dia que passa há mais novidades. Às vezes, fica até mesmo difícil acompanhar todas as mudanças e evolução que nos cercam. Assim como todos os setores econômicos, o turismo e conseqüentemente os meios de hospedagem estão sendo continuamente afetados por estas mudanças.

Podemos destacar como principal fator de mudança: os avanços tecnológicos. Destaca-se a internet, que permitiu o mundo se conectar. Com isso, surgiu outro fator de grande influência nas mudanças, do qual certamente você já ouviu falar, que é a **globalização**.

Este fenômeno teve início no final do século XX, pela necessidade de integração econômica, social, cultural e política dos países. A globalização proporcionou a “**diminuição da distância**” entre os países, permitindo a interação e aproximação das pessoas, permitiu influências internacionais e gerou, com isso, uma expansão capitalista e também o aumento da concorrência. E assim, diversas outras tecnologias, além da internet, apareceram para contribuir com a rápida transmissão e obtenção de informações.

Os avanços tecnológicos e a globalização mudaram os hábitos de consumo das pessoas. Ficou muito mais fácil ter acesso a qualquer tipo de produto ou serviço, ficou mais fácil adquiri-los, compará-los com outros, pesquisar os melhores preços. Os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes com relação a qualidade, preço, diversidade, personalização e procura por produtos e serviços diferenciados. A sustentabilidade e o cuidado com o meio ambiente também são fatores que não podem passar despercebidos.

E a hotelaria, como ela está evoluindo e quais são suas tendências para atender a um mundo cada vez mais globalizado, com consumidores cada vez mais exigentes?

A conexão do mundo via internet já permite que uma pessoa, inicialmente, visite virtualmente uma extensa opção de meios de hospedagem. Através do *site* ela pode ver fotos, saber a localização, ter acesso às tarifas e entrar em contato para solicitar mais informações. Depois de escolher o hotel de sua preferência, ela pode fazer sua reserva *on-line* e também efetuar o pagamento. Bom, isso já é uma prática muito comum na atualidade, que irá ainda mais longe. O *check-in* e *check-out* poderão ser feitos pelo celular, ou através de uma recepção “robotizada”, onde você usará seu cartão de crédito para este procedimento. Alimentos e bebidas

serão servidos por um robô e não mais por um garçom. Porém, é óbvio que o contato humano será cada vez menor. Os empreendimentos terão pouquíssimos empregados, não haverá funcionários 24 horas por dia e nem aos finais de semana, e alguns serviços, como, por exemplo, a limpeza de apartamentos, serão totalmente terceirizados.

É claro que os serviços, conforme descritos anteriormente, não podem ser generalizados, pois temos que lembrar que existem consumidores com outras preferências e exigências. Ao invés de se hospedar num hotel totalmente robotizado, onde provavelmente o valor de uma diária vai ser menor, há cada vez mais consumidores que pagam para ter um serviço diferenciado, exclusivo e inovador.

Para entender um pouco mais das preferências do futuro consumidor, devemos analisar o perfil dos novos grupos de consumidores e dos consumidores mais jovens. Chone e Sparrowe (2003) citam a importância de se estudar a demografia para prever tendências quanto ao estilo de vida. A pesquisa demográfica não pode prever, absolutamente, o perfil do futuro consumidor de meios de hospedagem, mas pode estabelecer um panorama do que se pode esperar no primeiro quarto deste século.

A pesquisa demográfica irá expor as mudanças nos padrões da população com relação à sua idade, raça, estado civil, tamanho da família, entre outros. Porém, estes dados, de forma isolada, não nos proveem muitas informações. Para isso são necessárias pesquisas adicionais sobre o comportamento do consumidor, que devem ser combinadas com estes dados demográficos e aí, sim, teremos dados valiosos que as empresas podem usar para desenvolver suas campanhas promocionais e atrair seu público-alvo. Um exemplo é a relação entre a idade e os gastos realizados com viagens: pessoas mais jovens, entre 20 e 30 anos, gastam menos do que adultos entre 45 e 55 anos. (CHON; SPARROWE, 2003).

Outro fator citado por estes autores, que é apontado pela pesquisa demográfica, é que a população de idosos irá aumentar bastante. Isto deverá levar os gestores de meios de hospedagem a oferecer UH's adequadas e adaptadas para este público. Os hotéis de lazer oferecendo atividades apropriadas para pessoas de mais idade, ou seja, estes hóspedes terão necessidades diferenciadas dos demais que deverão ser satisfeitas, pois é um novo tipo de consumidor que teremos nos próximos anos.

Outras tendências indicadas pela mudança na demografia incluem a diversidade cultural, que ocorre através do grande número de imigrações e as coortes, ou seja, os grupos de indivíduos nascidos num determinado período de tempo (entre pontos altos e baixos da taxa de crescimento da população) e que possuem características diferenciadas dependendo do período em que nasceram.

Os consumidores também estão se tornando cada vez mais exigentes em relação à qualidade dos serviços. Empresas que conseguirem aumentar a satisfação do consumidor conseguirão manter seus clientes leais e fiéis. A lealdade irá gerar maiores lucros para a empresa, pois é mais barato manter do que atrair novos clientes. (CHON; SPARROWE, 2003).

Os administradores do setor de hospedagem devem ainda dar atenção à mão de obra. Este é um setor que oferece diversas oportunidades de carreira, porém, assim como devemos atentar para as mudanças do mercado consumidor, deve-se levar em consideração que a mão de obra também está em constante mudança. Chon e Sparrowe (2003) apresentam algumas características dos futuros trabalhadores:

- **Trabalhadores mais velhos:** disponibilidade no mercado de trabalhadores mais velhos, que podem apresentar diversas características positivas. Eles se sentem úteis trabalhando, faltam menos, são mais satisfeitos com o emprego e têm menos probabilidade de deixar o emprego.
- **Trabalhadores com necessidades especiais:** as empresas devem reconhecer que os portadores de deficiências têm diversas competências e têm excelente desempenho no trabalho.
- **Minorias:** em lugares onde existe muita imigração, é fato que a mão de obra será composta por pessoas de diferentes etnias. Tanto os consumidores, como os trabalhadores do futuro, serão grupos de grande diversidade cultural.
- **Mulheres:** o papel da mulher está mudando com o passar dos anos. Muitos lares não têm mais crianças, as mulheres estão cada vez mais trabalhando fora e já são, em muitos lares, a chefe da casa.

Mas, além de ser muito importante levar em consideração todos esses fatores, para tentar entender qual será a tendência do setor de hospedagem daqui a alguns anos, nunca podemos esquecer que os consumidores procuram por produtos e serviços inovadores. É aí que entra a criatividade de empreendedores e gestores para atrair e satisfazer seus clientes. Em seguida, ilustramos alguns empreendimentos que são exemplo de inovação e exclusividade, e que têm a tendência de aparecer cada vez mais no mercado.

Em 2009 foi inaugurado o **Jumbo Hostel**, um hotel com 25 UH's que funciona em terra firme dentro de um Boeing 747. O empreendimento está localizado na entrada do Aeroporto de Arlanda, em Estocolmo, Suécia.

FIGURA 7 – UNIDADE HABITACIONAL DO JUMBO HOSTEL



FONTE: Disponível em: <<http://inhabitat.com/reclaimed-jumbo-jet-hotel-in-stockholm/>>. Acesso em: 4 abr. 2012.

Para atender aos hóspedes amantes do mar há também o luxuoso hotel submarino **Poseidon Resorts**. O hotel está situado nas Ilhas Fiji e fica a 20 metros de profundidade. Todas as áreas comuns e a parede externa das suítes são transparentes, o que proporciona aos hóspedes uma visão única da fauna marinha dessa região de águas cristalinas.



Você pode se aventurar no fundo do mar e fazer uma visita a este exclusivo hotel pelo site: <<http://www.poseidonresorts.com>>.

Que tal se hospedar numa cápsula? Para quem prefere o céu, há o hotel espacial **Galactic Suites**, que deve abrir suas portas em 2012. Algumas pessoas já fizeram sua reserva para viajar e se hospedar no espaço.

FIGURA 8 – HOTEL ESPACIAL GALACTIC SUITES



FONTE: Disponível em: <<http://www.bookingadvisor.com/blog/archives/4833>>. Acesso em: 4 abr. 2012.

Além de produtos inovadores, outro tema muito discutido e para o qual é necessário dar cada vez mais importância é a sustentabilidade. Você já estudou sobre a sustentabilidade no turismo, então não vamos aprofundar o assunto neste caderno. Mas como a definição do termo sustentabilidade, muitas vezes, não é bem compreendido, vamos lembrar do que se trata.

Uma das definições de sustentabilidade mais difundidas é a constante no Relatório Bruntland de 1987, que definiu a sustentabilidade como “o atendimento das necessidades da geração atual, sem o comprometimento das futuras gerações de atender às suas próprias necessidades”. (COOPER et. al, 2007, p. 269).

As novas gerações são muito ligadas à sustentabilidade. É importante que as pessoas, as empresas, as cidades, o mundo todo tenham alguns princípios: ser ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito. (MEIO AMBIENTE, 2012).

Na hotelaria estes princípios devem ser seguidos para que se possa atender às necessidades do público atual, sem comprometer o atendimento das necessidades do público futuro.



Relembre os conceitos de sustentabilidade e de sua importância no setor turístico revendo os assuntos abordados no caderno de Sustentabilidade e Turismo.

Caro(a) acadêmico(a)! Para entender um pouco mais sobre as tendências que afetarão o futuro não só da hotelaria, mas dos negócios em geral, vale a pena ler o resumo deste artigo da Revista Exame de 9 de dezembro de 2011. Apesar destas tendências não estarem direcionadas diretamente ao setor hoteleiro, elas nos dão uma ideia de como será o mercado consumidor e como devem ser os produtos e serviços oferecidos.

12 TENDÊNCIAS DE CONSUMO PARA 2012

A *Trendwatching*, empresa de pesquisa de tendências de consumo, relacionou alguns fenômenos que devem movimentar o mercado em 2012. Estas tendências, junto com outras que já ocorreram em 2011, irão influenciar a maneira e decisão de compra, e as marcas serão forçadas a aderirem a posturas mais honestas e transparentes.

Veja o que vai guiar o consumo em 2012:

1 - Tapete vermelho para chineses

Todos os setores da economia devem estar atentos para atender bem e satisfazer as necessidades de clientes chineses, pois a Organização Mundial do Turismo estima que o número de turistas que saem da China vai chegar a 100 milhões em 2020.

2 - Saúde: faça você mesmo

A ideia do “*Do It Yourself*” (Faça Você Mesmo) ganhará força e se aproximará do setor de saúde no próximo ano, através de novos aplicativos, aparelhos e recursos que permitirão autonomia no monitoramento de exercícios, dietas e tratamentos médicos.

3 - A busca por ofertas

Chamada de “*Dealer-chic*”, a busca por pechinchas e ofertas passará a ser admirada por mais pessoas, passando a ser motivo de status. De acordo com a *Trendwatching*, um “ecossistema de ofertas” cobrará das marcas mais personalização, esquemas de fidelidade e esforço. Por meio de acesso móvel ou pela internet, os consumidores terão acesso imediato a ofertas e avaliações, o que permitirá aos consumidores a certeza de que estão pagando o melhor preço pelo melhor produto ou serviço.

4 - A tendência verde

Chamado de “*Eco-cycology*”, incentiva os consumidores a reciclar ao recolher peças antigas dos compradores e transformá-las em objetos construtivos. Estimulados por novas legislações e por marcas mais ecologicamente ativas, diversos programas surgirão para não deixar nenhuma desculpa para os consumidores não reciclarem em 2012.

5 - Sem dinheiro vivo

Apesar de já ser algo muito comum, deixar o dinheiro vivo de lado e usar formas rápidas de pagamento ganhará força em 2012. Inicialmente, o atrativo será somente a conveniência, mas com o tempo, os pagamentos móveis poderão gerar históricos de compra, sistema de recompensas e ofertas.

6 - A base da pirâmide urbana

Mais do que nunca, consumidores da base da pirâmide desejarão e poderão comprar, mas para isso exigirão inovações criadas exclusivamente para suas circunstâncias, de questões ligadas à saúde e falta de espaço, e chegando à cobrança por durabilidade.

7 - A contribuição sem esforço

O *crowdsourcing*, assim como em 2011, continuará agitando e facilitando processos comerciais, com ainda mais facilidades em 2012. Surgirão inúmeros produtos e serviços que fazem com que seja absolutamente simples contribuir com qualquer coisa, desde informar sobre ruas que precisam de conserto até “encontrar sinais de vida extraterrestre”.

8 - Flawsome

Foi assim que o *Trendwatching* chamou a tendência de humanização das marcas, inclusive mostrando suas falhas e fraquezas. Empresas que souberem admitir seus erros e melhorar suas atitudes ganharão pontos dos consumidores. “Marcas que são honestas a respeito de suas falhas, que demonstram empatia, generosidade, humildade, flexibilidade, maturidade, humor e, se nos permite dizer, algum caráter e qualidades humanas”, serão mais admiradas.

9 - Screen culture

“Em 2012, a ‘vida’ vai acontecer por meio de telas cada vez mais difundidas, pessoais, envolventes e interativas”, explica a *Trendwatching*. Além disso, elas serão cada vez mais onipresentes, móveis, baratas, interativas e intuitivas.

10 - Reomércio: troca por pontos será o “novo comprar”

Aproveitar o valor de compras antigas será amplamente utilizado por comerciantes e consumidores. Isto não inclui somente bens grandes e duráveis, mas também aparelhos eletrônicos e roupas. Surgirão novos programas de recompra pelas marcas e esquemas de troca, onde, através de plataformas *online* e mercados em tecnologia móvel, serão ofertadas opções inteligentes e convenientes para os consumidores dispostos à “troca por descontos para obter um produto melhor”, além de aliviarem preocupações ambientais e éticas.

11 - Maturialismo emergente

Consumidores com experiência e com a cabeça aberta em mercados emergentes tradicionalmente “conservadores” vão adotar campanhas e produtos que sejam sinceros e até arriscados. Adeptos de um mundo sem censura e com opiniões firmes, estes consumidores aceitam e experimentam inovações ousadas, e admiram cada vez mais marcas que extrapolam os limites.

12 - *Point & Know*

Surgimento de uma mistura de recursos (app’s, realidade aumentada, etc.) que darão aos consumidores todo tipo de informação sobre objetos e até pessoas do mundo real, de modo **instantâneo**. A multiplicação de *smartphones* vai alimentar o auge do “aponte e saiba”. Se tornará mais comum e cada vez mais possível adicionar profundidade de informações, comunicar histórias, fazer comparações de preço, avaliações e comprar com esses recursos.

FONTE: Exame.com. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/12-tendencias-de-consumo-para-2012?page=1&slug_name=12-tendencias-de-consumo-para-2012>. Acesso em: 4 abr. 2012.

LEITURA COMPLEMENTAR

COMO SER DIFERENTE EM UM MERCADO DE PRODUTOS IGUAIS E VENDAS BASEADAS EM PREÇOS

Endeavor Brasil em entrevista com André Santos

Neste artigo, um dos apontamentos para o futuro do negócio de meios de hospedagem era o de que se transformarão, em um futuro breve, em laboratórios de experimentação, onde cada interação com os hóspedes passa a ser uma potencial fonte de *feedback* e novas ideias.

Os meios de hospedagem que estão se adiantando a este cenário conseguem deixar de ser iguais, portanto se transformam num empreendimento diferente, capaz de motivar uma demanda que não tomará uma decisão de compra a partir, tão somente, do preço.

Mas então, como conseguir ser diferente em um mercado de produtos iguais e vendas baseadas em preço? A Endeavor Brasil procurou o consultor André Santos, da OThink Soluções Empresariais, para responder a essa pergunta.

André faz uma comparação entre o que significa vender para uma empresa que vende produtos e serviços únicos e outra que vende produtos e serviços substituíveis (*commodities*).

Vamos analisar os dois tipos de perfil de empresa para compreender o que é ser diferente. Extrapolando com certa profundidade o pensamento apresentado por André Santos, num pequeno meio de hospedagem que vende produtos e serviços substituíveis:

- **Os clientes sabem o que querem** - um pequeno meio de hospedagem no destino tal.
- **Os produtos são padronizados** - ar condicionado, frigobar, cama *king size*, colchão D75, piscina, café da manhã, etc.
- **Os produtos são voltados para o preço** - o cliente vai escolher aquele PMH que é mais barato e que tem mais facilidade de pagamento.
- **O valor está no produto** - quantos m2 tem o quarto; quantos itens tem o café da manhã; quantas horas de *late check out*.

De outro lado, na empresa que transformou o negócio em um laboratório de experimentação e inovação, em que a flexibilidade é ampliada a altos níveis:

- **Os hóspedes precisam de ajuda para definir sua compra** - porque a maneira como você oferece seus serviços e produtos, somada ao desconhecimento do hóspede sobre a variedade de serviços que pequenos meios de hospedagem

- podem ofertar, deixa em aberto como será o produto final.
- **Os produtos são customizados** - almoço preparado com ingredientes escolhidos pelo hóspede; guia (condutor de visitantes) falando russo; quartos com características, tamanhos, equipamentos e decorações diferentes; marca de vinho escolhida com antecedência e comprada em empório da capital mais próxima.
 - **Os produtos ou serviços são voltados para os benefícios** - os clientes são convencidos de que, embora venham a pagar mais, suas necessidades e desejos serão satisfeitos. Política de preços flexível, que permita se adequar em termos do número de diárias, da temporada, do tamanho do grupo, da fidelidade do hóspede.
 - **O valor está na forma de vender pela força de vendas** - “As pessoas não compram ideias, produtos ou serviços; compram as sensações que experimentam quando se imaginam de posse daquilo que temos a ofertar. A chave mental para despertar o desejo de compra em uma pessoa é fazê-la imaginar o que poderá ser feito com o que temos para lhe vender.” Robert Miller, fundador da Miller Heiman Co.

Interessante essa abordagem?

FONTE: Disponível em: <<http://abihbrasil.blogspot.com.br/2011/02/como-ser-diferente-em-um-mercado-de.html>>. Acesso em: 26 abr. 2012.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico você viu que:

- É quase impossível estabelecer as origens dos meios de hospedagem ou hospedarias. Ela remonta a épocas muito antigas.
- A procura por alojamento pelo homem, quando este saía de sua casa, está relacionada à satisfação de suas necessidades básicas, que se encontram na base da Pirâmide de Maslow.
- O mais antigo registro de hospedagem data da época dos Jogos Olímpicos da Antiguidade, na Grécia.
- Na Idade Média, Carlos Magno construiu pousadas, que normalmente eram em abadias ou mosteiros e tinham o objetivo de abrigar peregrinos em suas rotas.
- No século VIII, ano de 705, foi construído o mais velho hotel ainda em funcionamento no planeta: o Nisiyama Onsen Keiunkan, no Japão.
- No século XVI foi construído o mais antigo hotel comercial que tem seu prédio conservado até os dias atuais: o Wekalet El-Ghouri, no Cairo, Egito.
- No século XVIII, com o surgimento de cidades e vilas, aumentou o número de viajantes e de hospedarias.
- Em 1870 foi instituído o conceito de quarto com banheiro privativo, através do suíço Cesar Ritz.
- Ritz é conhecido como o pai da hotelaria moderna, ele inaugurou o famoso Hotel Ritz na Place Vendôme, em Paris, França, no ano de 1898.
- Entre os séculos XIX e XX, a evolução dos transportes e das viagens afetou a evolução dos meios de hospedagem.
- Após a Segunda Guerra Mundial (século XX), ocorreu a sofisticação e especialização da indústria hoteleira.
- No século XX se difundiu o turismo de massa e apareceram os primeiros pacotes turísticos.
- No Brasil, o conceito de hospedagem surge no período colonial. A hospedagem era feita nas casas-grandes dos engenhos e fazendas, nos casarões, conventos e ranchos de beira de estrada.

- Em 1820, com a chegada de comerciantes e da corte portuguesa, surgiram os primeiros meios de hospedagem no centro dos núcleos habitacionais, porém estes ainda não tinham condições muito adequadas para receber hóspedes.
- Na década de 1920 houve incentivos governamentais para a construção de hotéis e surgiram os hotéis Glória e Copacabana Palace no Rio de Janeiro; e o Fraccaroli, Paulista, Esplanada e Terminus em São Paulo.
- A partir de 1950, a hotelaria passou a ser vista como atividade sofisticada. Foi quando surgiu o primeiro hotel de luxo em São Paulo, o Grand Hotel Ca'd'Oro.
- Em 1960 e 1970 houve a entrada no mercado de cadeias hoteleiras nacionais e internacionais.
- Em 2010, de acordo com o CADASTUR, o Brasil possuía 5.925 meios de hospedagem cadastrados legalmente.
- Pesquisa de 2011 do IBGE em parceria com o Ministério do Turismo indicou que São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador são, respectivamente, as cidades que possuem maior número de meios de hospedagem.
- Várias mudanças estão afetando todos os setores econômicos, inclusive o turismo e a hotelaria. Vale destacar a globalização e os avanços tecnológicos que mudaram os hábitos de consumo da população.
- Para entender as preferências do futuro consumidor, é necessário analisar o perfil dos novos grupos de consumidores.
- A mão de obra que será empregada também está mudando. As características dos futuros trabalhadores incluem trabalhadores mais velhos, com necessidades especiais, minorias e mulheres.
- A inovação, exclusividade e sustentabilidade nos meios de hospedagem são uma tendência mundial para atender consumidores exigentes.

AUTOATIVIDADE



- 1 Agora que você acompanhou a evolução dos meios de hospedagem, destaque dois aspectos que considera importantes em cada época, desde a antiguidade até o século XX.
- 2 Quem foi considerado o “Pai da Hotelaria Moderna”?
- 3 Você viu nesta unidade o panorama atual da hotelaria no Brasil. Agora faça uma pesquisa no *site* da Secretaria de Turismo, Convention Bureau ou outra entidade ligada ao setor de turismo da sua cidade e apresente o número de hotéis e UH’s disponíveis em sua cidade.
- 4 Você aprendeu que produtos e serviços inovadores servem para atender às expectativas de hóspedes exigentes e que procuram por opções diferenciadas. Citamos como exemplos de inovação: um hotel montado dentro de um avião, o hotel espacial e o hotel submarino. Faça uma pesquisa para encontrar algum hotel com características inovadoras no Brasil.

CONCEITOS IMPORTANTES EM MEIOS DE HOSPEDAGEM

1 INTRODUÇÃO

Depois de estudar toda a evolução histórica dos meios de hospedagem, precisamos saber como eles são conceituados. Existem diversas apreciações sobre o tema, de diversos autores. Neste tópico escolhemos algumas para que você possa aprofundar seus conhecimentos e entender melhor o conceito de meio de hospedagem.

Ainda estudaremos uma série de termos e palavras estrangeiras que são comumente usados em hotelaria, e são de entendimento obrigatório para todos que querem atuar profissionalmente neste setor econômico. Para finalizar, apontaremos as principais funções que devem ser exercidas pelos meios de hospedagem para atender seus hóspedes.

2 CONCEITOS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

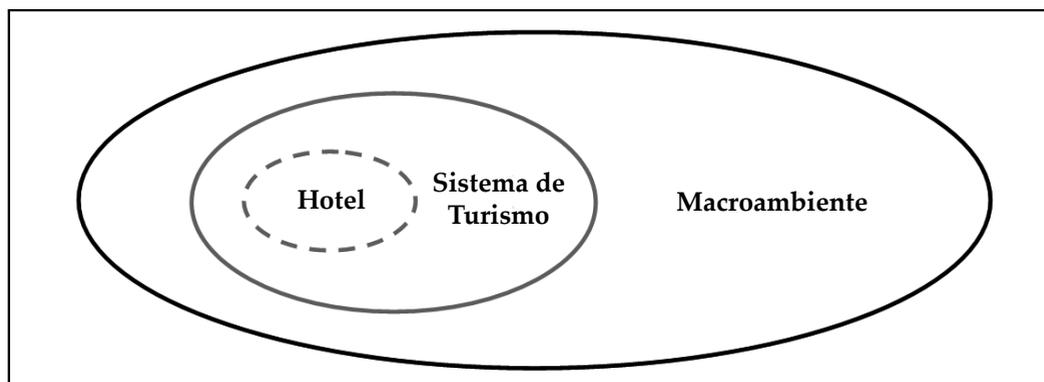
Agora que já sabemos como surgiram e evoluíram os meios de hospedagem e quais as tendências para o futuro da hotelaria, precisamos estudar alguns conceitos de meios de hospedagem. Porém, antes de conceituar os meios de hospedagem, precisamos levar em consideração que a hospedagem é um dos três serviços básicos que constituem o produto turístico. O produto turístico é formado pelos transportes, pela hospedagem e pelos atrativos. Assim, a hospedagem ou hotelaria é um dos fatores basilares do turismo. (PETROCCHI, 2002).

De acordo com Petrocchi (2002, p.19):

A hotelaria é um subsistema do sistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes e influencia, assim como é influenciada, pelo desempenho do todo. O sistema do turismo, por sua vez, está envolvido por outros sistemas maiores, em um meio ambiente em permanente processo de mutação e constituído por numerosos condicionantes sociais, políticos, culturais, tecnológicos e econômicos.

A figura a seguir demonstra este sistema, no qual estão inseridos os meios de hospedagem.

FIGURA 9 – ENFOQUE SISTÊMICO DA HOTELARIA



FONTE: Petrocchi (2002, p. 20)

Normalmente, quando viajamos, não nos deslocamos para determinado destino atraídos pelo hotel, mas sim pelos atrativos turísticos que são oferecidos numa localidade. Por isso, a hotelaria não deve se preocupar apenas com aspectos internos, mas sim com todo o sistema de turismo e com o macroambiente. Por exemplo, não adianta um hotel atender com qualidade os seus hóspedes, oferecer tarifas vantajosas, apresentar diferenciais competitivos se existem problemas no sistema de turismo e no macroambiente em que está situado.

Estes problemas, que podem afetar diretamente o desempenho de um meio de hospedagem, englobam: a limpeza das ruas, a segurança do local, a existência de infraestrutura básica, os serviços de receptivo, entre outros. Por isso, a necessidade de estar sempre atento às alterações no meio e possuir uma postura estratégica de mudanças, ou seja, estar atento às ameaças e oportunidades que o macroambiente oferece, e assim, conseguir sobreviver.

Agora que já conhecemos um pouco sobre o sistema do turismo e como os meios de hospedagem interagem nele, conheceremos conceitos de alguns autores sobre o que são meios de hospedagem. Através destes conceitos será possível você aprofundar seus conhecimentos, fazer uma análise mais crítica e formatar seu próprio conceito.



Nos conceitos a seguir usamos a palavra hotel e empresa hoteleira como um sinônimo de meios de hospedagem. Porém, hotéis, pousadas, pensões etc. não são a mesma coisa. Mais adiante você verá os conceitos e diferenças entre estes tipos de meios de hospedagem.

O primeiro conceito que é necessário ressaltar em nossos estudos é o proposto pelo artigo 23 da Lei do Turismo nº 11771/08, de 11 de setembro de 2008. Vejamos a seguir um fragmento desta lei que delibera sobre os meios de hospedagem:

Art. 23. Consideram-se meios de hospedagem os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como, outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.

§1º Os empreendimentos ou estabelecimentos de hospedagem que explorem ou administrem, em condomínios residenciais, a prestação de serviços de hospedagem em unidades mobiliadas e equipadas, bem como outros serviços oferecidos a hóspedes, estão sujeitos ao cadastro de que trata esta lei e ao seu regulamento.

§2º Considera-se prestação de serviços de hospedagem em tempo compartilhado a administração de intercâmbio, entendida como organização e permuta de períodos de ocupação entre cessionários de unidades habitacionais de distintos meios de hospedagem.

§3º Não descaracteriza a prestação de serviços de hospedagem a divisão do empreendimento em unidades hoteleiras, assim entendida a atribuição de natureza jurídica autônoma às unidades habitacionais que o compõem, sob titularidade de diversas pessoas, desde que sua destinação funcional seja apenas e exclusivamente a de meio de hospedagem.

§4º Entende-se por diária o preço de hospedagem correspondente à utilização da unidade habitacional e dos serviços incluídos, no período de 24 (vinte e quatro) horas, compreendido nos horários fixados para entrada e saída de hóspedes.

FONTE: LEI DO TURISMO. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/93158/lei-do-turismo-lei-11771-08>>. Acesso em: 10 maio 2012.

Para Castelli (2001), a empresa hoteleira pode ser entendida como uma organização que oferece alojamento para uma clientela sem discriminação, mediante o pagamento de uma diária.

Conforme Andrade (1997), um hotel é um edifício onde se comercializa serviços de recepção e hospedagem de pessoas, com características singulares. Seus serviços se fundamentam na estrutura física, humana e econômica. O hotel inclui atividades para bem receber e fornecer bens necessários para o cumprimento

de suas funções. Estas atividades, apesar de aparentemente cordiais e amistosas, se baseiam na lei do mercado, são fundamentalmente profissionais e comerciais e visam o melhor lucro possível.

Na percepção dos usuários, Medlik e Ingram (2002, p.14) destacam que o “hotel é uma instituição de hospitalidade comercial que oferece suas instalações e serviços para venda, individualmente ou em várias combinações”.

Este conceito é constituído de diversos elementos, que podem ser observados na figura a seguir.

FIGURA 10 – O HOTEL COMO UM CONCEITO DE MERCADO



FONTE: Medlik e Ingram (2002, p. 15)

Explicando esta figura, temos a **localização**, que situa geograficamente o meio de hospedagem, dentro de uma cidade ou região. Esta localização definirá como é a acessibilidade, a atratividade dos arredores, a conveniência de acesso, entre outros fatores. As **instalações** incluem a estrutura física oferecida pelo meio de hospedagem aos clientes, como os apartamentos, restaurante, sala de reunião, instalações de recreação e outros, que podem variar de acordo com o tipo e tamanho do meio de hospedagem. Já o **serviço** oferecido tem relação com o estilo do meio de hospedagem, a qualidade, a eficiência, e também pode variar, dependendo das características do meio de hospedagem.

A **imagem** é definida pela ideia que as pessoas têm do meio de hospedagem, como o empreendimento se autorretrata. A imagem pode ser otimizada pelo nome, aparência física, pelas pessoas que o frequentam e do que elas falam sobre o local. Por fim, o **preço** é o valor atribuído pelo hotel, levando em conta a sua localização, suas instalações e serviços oferecidos.

Ao estudar os meios de hospedagem, não basta apenas conhecer os conceitos de meios de hospedagem. Existe uma diversidade de palavras e expressões (vocabulário) que você, acadêmico(a), deve conhecer. Veremos no próximo item.

3 OUTROS CONCEITOS IMPORTANTES NA HOTELARIA

Não podemos falar de meios de hospedagem e hotelaria sem falar em **UH** (Unidade Habitacional). De acordo com a Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998, da Embratur – Instituto Brasileiro do Turismo, unidade habitacional é **o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso.**

No entanto, além da UH, existe um vocabulário extenso e peculiar de palavras e termos usados no turismo e na hotelaria. Muitos deles, em língua estrangeira. E o entendimento destes termos é de suma importância para o gestor de turismo. Para ajudá-lo, apresentamos a seguir um glossário com os principais termos gerais utilizados em hotelaria.

- **Alfabeto Fonético:** código que identifica as letras do alfabeto por meio de palavras para facilitar a transmissão de palavras estrangeiras ou incomuns, ou ainda em situações onde a comunicação não é boa.
- **All Inclusive** (tudo incluído): são “pacotes” de hospedagem onde o valor acordado inclui, além do pernoite, todos os extras, como alimentação, bebidas, serviços de lavanderia, entre outros.
- **Amenities:** são os itens comumente oferecidos aos hóspedes nos banheiros, como sabonetes, xampu, escova e pasta de dentes, entre outros.
- **Bed & Breakfast ou B&B** (cama e café): é uma forma de hospedagem, normalmente oferecida em residências familiares, que incluem o alojamento e o café da manhã.
- **Bellboy:** mensageiro.
- **Boletim de Ocupação Hoteleira:** documento preenchido, mensalmente, com os dados obtidos através da FNRH.
- **Booking** (reserva): reserva de um quarto, lugar, assento em avião etc.
- **Cadeias ou Redes Hoteleiras:** são grupos hoteleiros, que operam hotéis de sua propriedade ou arrendados. Têm como principal característica a manutenção de padrões de qualidade nos serviços e alojamento mais uniforme.
- **Check-In:** atividades realizadas no momento da chegada do hóspede ao hotel, como preenchimento da FNRH, entrega das chaves do apartamento, encaminhamento para a UH.

- **Check-Out:** atividades realizadas no momento da saída do hóspede, como, por exemplo, o pagamento de suas despesas.
- **Day Use:** utilização de um quarto apenas durante o dia, por algumas horas, quando normalmente se aplica uma tarifa diferenciada.
- **Diária:** é o valor que se paga para hospedagem por um determinado período, que pode ser de 24 horas ou menos.
- **FNRH:** Ficha Nacional de Registro do Hóspede, que é o documento utilizado para o registro das principais informações do hóspede na sua chegada.

FIGURA 11 – MODELO DE FICHA NACIONAL DE REGISTRO DE HÓSPEDES

FICHA NACIONAL DE REGISTRO DE HÓSPEDES					
Marca do Governo do Estado		Marca do Meio de Hospedagem		Ministério do Turismo 	
REDE: _____		CADASTRO MTUR: _____			
RAZÃO SOCIAL: _____		CPF: _____			
NOME FANTASIA: _____		TIPO: _____		CAT: _____	
ENDEREÇO: _____		CEP: _____			
MUNICÍPIO/UF: _____		TELEFONE: _____			
NOME COMPLETO - FULL NAME				TELEFONE - TELEPHONE	
PROFISSÃO - OCCUPATION		NACIONALIDADE - NATIONALITY		DATA NASC. - BIRTHDATE	
				GÊNERO - GENDER	
				M F	
DOCUMENTO DE IDENTIDADE - TRAVEL DOCUMENT		ORGÃO EXPEDIDOR ISSUING COUNTRY		CPF (BRAZILIAN DOCUMENT)	
NÚMERO NUMBER		TIPO TYPE			
RESIDÊNCIA PERMANENTE - PERMANENT ADDRESS		CIDADE - CITY		ESTADO - STATE	
				PAÍS - COUNTRY	
ULTIMA PROCEDÊNCIA - ARRIVING FROM		PRÓXIMO DESTINO - NEXT DESTINATION			
CIDADE CITY		ESTADO STATE		PAÍS COUNTRY	
MOTIVO DA VIAGEM - PURPOSE OF TRIP					
LAZER - FÉRIAS LEISURE - VACATION		NEGÓCIO BUSINESS		CONGRESSO - FEIRA CONVENTION - FAIR	
		PARENTES - AMIGOS RELATIVES - FRIENDS		ESTUDOS - CURSOS STUDIES - COURSES	
				RELIGIÃO RELIGION	
				SAÚDE HEALTH	
				COMPRAS SHOPPING	
				OUTRO OTHER	
MEIO DE TRANSPORTE - ARRIVING BY					
AVIÃO PLANE		AUTOMÓVEL CAR		ÔNIBUS BUS	
		MOTO MOTORCYCLE		RAVIÓ - BARCO SHIP - FERRY BOAT	
				TREM TRAIN	
				OUTRO OTHER	
ASSINATURA DO HÓSPEDE - GUEST'S SIGNATURE				Nº DE ACOMPANHANTES	
				UH Nº	
ENTRADA DIA - MÊS - ANO / / HORA :				SAÍDA DIA - MÊS - ANO / / HORA :	

FONTE: Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7381.htm>. Acesso em: 15 abr. 2012

- **Front Office:** serviço conjugado de portaria e recepção de um meio de hospedagem.
- **Guest:** tradução de hóspede, cliente do hotel.
- **Hóspede Habitué:** hóspede que vem com frequência ao hotel.
- **Hóspede Vip:** hóspede muito importante, que recebe atenção especial (VIP: *very important person* = pessoa muito importante).

- **Key Rack:** móvel localizado normalmente na recepção, onde se guarda as chaves das UH's.
- **Layover:** é um passageiro de qualquer companhia aérea que recebe hospedagem quando ocorre algum problema com a aeronave que a impeça de realizar seu trajeto.
- **Lobby:** entrada do hotel, onde se situa a recepção, o acesso para as UH's, elevadores e sala de espera.

FIGURA 12 – LOBBY DE HOTEL



FONTE: Disponível em: <[http://www.google.com.br/imgres?q=lobby+de+hotel&start=113&hl=pt-BR&gbv=2&biw=1350&bih=688&tbs=ic:gray&tbid=6FGFGyY4F-ldmM:&imgrefurl=http://www.ebookers.com/hotels/Germany/Munich/The_Charles_Hotel.h259779/&docid=7K6h30yJ_U79tM&imgurl=http://www.tnetnoc.com/hotelimages/779/259779/2631759-The-Charles-Hotel-Lobby-2.jpg&w=480&h=360&ei=MfCOT43DOqfm0gGhl7CDDw&zoom=1&iact=rc&dur=315&sig=104010338781248593347&page=6&tbh=152&tbw=207&ndsp=20&ved=1t:429,r:1,s:113,i:60&tx=106&ty=90](http://www.google.com.br/imgres?q=lobby+de+hotel&start=113&hl=pt-BR&gbv=2&biw=1350&bih=688&tbs=ic:gray&tbm=isch&tbid=6FGFGyY4F-ldmM:&imgrefurl=http://www.ebookers.com/hotels/Germany/Munich/The_Charles_Hotel.h259779/&docid=7K6h30yJ_U79tM&imgurl=http://www.tnetnoc.com/hotelimages/779/259779/2631759-The-Charles-Hotel-Lobby-2.jpg&w=480&h=360&ei=MfCOT43DOqfm0gGhl7CDDw&zoom=1&iact=rc&dur=315&sig=104010338781248593347&page=6&tbh=152&tbw=207&ndsp=20&ved=1t:429,r:1,s:113,i:60&tx=106&ty=90)>. Acesso em: 15 abr. 2012.

- **Loc-Rloc** (localizador): código da reserva que serve para identificar a reserva de um hóspede em hotéis informatizados.
- **Meia Pensão:** diárias de hotel que incluem no valor, além da hospedagem, o café da manhã mais uma refeição.
- **No Show:** quando um hóspede com reserva antecipada não chega e a reserva não é cancelada.
- **Overbooking:** reserva de mais apartamentos do que a disponibilidade de quartos.
- **PAX:** sigla utilizada para abreviatura de passageiro/pessoas.
- **Pensão Completa:** diárias de hotel que incluem no valor, além da hospedagem, três refeições.

- **Preço Net:** preço líquido da diária com as taxas de serviço, onde não se paga comissão.
- **Serviço de Boa Noite:** serviço adotado por alguns hotéis, no qual a camareira, no período da tarde ou início da noite, prepara a cama para o hóspede retirando a colcha, troca as toalhas e deixa um cartão e um bombom de boa noite.
- **Taxa de Serviço:** valor adicionado às despesas do hóspede que será dividido entre os funcionários.
- **Uh Double (DBL) /casal:** unidade habitacional para duas pessoas, com cama de casal.
- **Uh Double (DBL)/twin:** unidade habitacional para duas pessoas, com duas camas de solteiro.
- **Uh Single (SGL):** unidade habitacional para uma pessoa, pode possuir cama de solteiro ou cama de casal.
- **Uh Standard (STD):** apartamento mais simples.
- **Uh Triple (TPL):** unidade habitacional para três pessoas.
- **Voucher:** documento que garante a entrada no hotel do hóspede, pois confirma a reserva solicitada.



Você deve estar pensando: nossa, quantos termos técnicos diferentes e em outras línguas! Isto não é comum somente à hotelaria, mas também às agências de viagens, empreendimentos gastronômicos, ou melhor, no setor do turismo de forma geral. Os conceitos listados acima são apenas uma pequena parcela de uma listagem que é ainda muito maior.



Futuro gestor de turismo! Você sabe que trabalhar com turismo envolve o contato com pessoas de diversos países. Então, se você ainda não aprendeu uma língua estrangeira, pense na possibilidade de iniciar um curso de línguas, pois isso facilitará muito a sua entrada no mercado de trabalho do turismo. Inglês é a língua pela qual conseguimos nos comunicar com praticamente todas as pessoas do mundo, sendo indispensável para você. Se você já sabe inglês, invista no espanhol, francês, italiano ou outro idioma de sua preferência. Não perca essa oportunidade agora, pois no futuro esta habilidade poderá fazer falta.

Agora que estudamos alguns conceitos, seguiremos adiante, aprendendo sobre as principais funções dos meios de hospedagem.

4 PRINCIPAIS FUNÇÕES DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Quando pensamos nas funções de um meio de hospedagem, logo nos vem à mente o alojamento. Porém, já se foi a época em que o único papel de um meio de hospedagem era oferecer um local para passar a noite e dormir. Também já discutimos um pouco sobre o fato das pessoas, dos hóspedes, mais propriamente dito, estarem se tornando cada vez mais exigentes. A exigência por quantidade de opções e qualidade cresce à medida que os produtos e serviços evoluem, e à medida que o ser humano vai se acostumando a essas mudanças.

Quando estudamos a evolução histórica dos meios de hospedagem, podemos perceber o quanto evoluíram até hoje e, através das tendências que estão aparecendo no mercado, temos certeza de que continuarão se transformando, se adaptando a novas realidades e inovando para agradar todo tipo de hóspede. Porém, algumas funções dos meios de hospedagem são básicas. Ainda existem empreendimentos que não possuem todas essas funcionalidades, porém são raras exceções. Medlik e Ingram (2002) estabelecem alguns serviços essenciais que devem ser prestados aos hóspedes.

Vamos dar uma analisada na proposta desses autores?

Quartos e camas. Sim! Sem dúvida, acomodar pessoas que estão longe de suas casas é a primeira e principal função dos meios de hospedagem. Normalmente, a maior fonte de receita de um meio de hospedagem também provém deste serviço. Podemos ainda falar da função de recepção. De nada adianta oferecer diversos serviços, se não existir pelo menos um funcionário com a função de recepcionista, que irá receber o hóspede, tirar suas dúvidas, acomodá-lo em seu quarto, fazer o *check-in* e o *check-out*.

Outro serviço imprescindível que não podemos esquecer é a limpeza dos ambientes, tanto os de uso geral como a arrumação dos quartos, que proporciona ao cliente o mínimo de bem-estar e higiene. Além disso, um canal para reservas também é indispensável, que podem ser feitas por telefone, fax ou *e-mail*.

Outra função é a de oferecer serviço de alimentação. Hoje, há hotéis que não oferecem este serviço, por vezes nem o café da manhã, porém com certeza é um serviço bastante importante. Na maioria dos hotéis, o serviço de alimentos e bebidas é a segunda maior atividade, ficando atrás somente da hospedagem. (MEDLIK; INGRAM, 2002).

Caro(a) acadêmico(a), já vimos que a hospedagem e o oferecimento de alimentos e bebidas são os principais serviços, que são responsáveis pela geração de quase toda a receita de um meio de hospedagem. No entanto, ainda podemos citar alguns serviços básicos importantes: acesso a telefones e, atualmente, também a internet e lavanderia.

Para lembrar bem das principais funções do hotel que devem ser satisfeitas através de seus serviços, vejamos, de maneira resumida, estes itens:

- Acomodação.
- Recepção.
- Reservas.
- Limpeza.
- Alimentação (principalmente, café da manhã).
- Telefone e internet.
- Lavanderia.

Reforçando, estes são os serviços e funções básicas e indispensáveis que um meio de hospedagem deve oferecer a seu cliente. Existem muitos outros que irão variar de acordo com o tamanho, tipo e padrão do meio de hospedagem. Mais adiante, na Unidade 3, quando trataremos sobre o relacionamento com os clientes, serão abordados diversos serviços que um hotel pode oferecer aos seus hóspedes.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico você viu que:

- A hospedagem ou hotelaria é um dos fatores basilares do turismo.
- Um meio de hospedagem não deve se preocupar apenas com os fatores internos, mas com todo o sistema de turismo e com o macroambiente, que também influenciam o empreendimento, pois podem oferecer ameaças e oportunidades.
- A Embratur considera como empresa hoteleira a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividades hoteleiras.
- Para Castelli (2001), a empresa hoteleira é uma organização que oferece alojamento mediante o pagamento de uma diária.
- Unidade Habitacional – UH é o espaço destinado à utilização do hóspede para seu bem-estar, higiene e repouso.
- Existe um extenso e peculiar vocabulário usado no setor hoteleiro.
- As principais funções que devem ser satisfeitas pelo hotel através de seus serviços são: acomodação, recepção, reservas, limpeza, alimentação, telefone e internet e lavanderia.

AUTOATIVIDADE



- 1 Após estudar diversos conceitos de meios de hospedagem, elabore seu próprio conceito sobre o termo.
- 2 Agora, estabeleça um conceito para Unidade Habitacional.
- 3 Após estudar diversos termos usados em meios de hospedagem, classifique V para os conceitos corretos e F para conceitos falsos.
 - () *Check-in*: atividades realizadas no momento da chegada do hóspede ao hotel.
 - () *Day Use*: quando um hóspede ocupa a UH além do horário estabelecido para *check-out*. Day use é a utilização do quarto por algumas horas, normalmente com tarifas diferenciadas.
 - () *Guest*: tradução para hóspede.
 - () *No show*: quando um hóspede com reserva antecipada não chega e a reserva é cancelada.
 - () Pensão completa: além da diária, o valor pago inclui o café da manhã. Pensão completa inclui no valor, além da diária, três refeições.
 - () Serviço de boa noite: a camareira prepara a cama para o hóspede, troca as toalhas e deixa um cartão e bombom de boa noite.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V – V – V – F – F.
- b) () V – F – V – V – F .
- c) () V – F – V – V – F.
- d) () F – V – V – V – F.

- 4 Cite as principais funções que devem ser satisfeitas por um meio de hospedagem para seus hóspedes.

REFLEXÕES SOBRE HOSPITALIDADE

1 INTRODUÇÃO

A hospitalidade é uma questão muito antiga e está presente diariamente em nossas vidas. Sem hospitalidade, as relações humanas e também profissionais seriam muito diferentes. No que tange ao turismo e hotelaria, possivelmente, seria quase impossível de existirem sem a hospitalidade.

Neste tópico você aprenderá uma gama de conceitos de hospitalidade e entenderá como ele está relacionado com o turismo e a hotelaria, e poderá perceber que esta relação é importantíssima e até mesmo imprescindível.

2 CONCEITO DE HOSPITALIDADE

A hospitalidade é tão antiga quanto a civilização e se desenvolveu desde o velho costume de dividir o pão com um estranho de passagem, até as complexas e multifacetadas atividades do setor de hospitalidade dos dias atuais (WALKER, 2002). Conforme o ser humano foi evoluindo, as práticas e até mesmo os conceitos de hospitalidade foram mudando. Vamos entender isso melhor!



O símbolo da hospitalidade, de origem desconhecida, é o abacaxi. Acredita-se que os primeiros povos que cultivaram a fruta a colocavam fora de suas casas para demonstrar que os visitantes eram bem-vindos. Como era uma fruta exótica, mais cara que o caviar, ela simbolizava o que havia de melhor em termos de hospitalidade. (CHON; SPAROWE, 2003).

A palavra hospitalidade, de início, logo nos remete à hotelaria, no entanto ela está relacionada também com outros assuntos. Vamos analisar alguns conceitos para entender melhor o tema.

De acordo com o Dicionário Aurélio (2012), hospitalidade se refere à ação de acolher em casa por caridade ou cortesia, dar hospitalidade, ou ainda, como a

qualidade do que é hospitaleiro. Complementando, temos ainda como sinônimo o **bom acolhimento dispensado a alguém**. (DICIONÁRIO MICHAELIS, 2012).

Acadêmico(a), você entendeu o que é hospitalidade? Mais ou menos, não é? Apenas estas explicações não são suficientes para entender do que se trata. Na verdade, o termo hospitalidade é repleto de ambiguidades. (CAMARGO, 2004). Leia o trecho a seguir para procurar entender melhor:

...o estudo da hospitalidade implica um amplo e complexo contexto sociocultural, a partir do momento em que se criam ou implementam relações já estabelecidas. Portanto, realizam-se trocas de bens e serviços materiais ou simbólicos entre receptor e acolhido, anfitrião e hóspede, sendo que a noção de hospitalidade emprega-se em diferentes contextos. (GRINOVER, 2002, p. 25).

Perceberemos que a hospitalidade tem relação com atos simples do seu dia a dia. A sua boa educação com o próximo, o simples fato de dizer bom dia para seu vizinho, conversar educadamente com uma pessoa, dar lugar a um idoso no ônibus, ajudar um deficiente a atravessar a rua, tudo isso é ser hospitaleiro, pois de alguma forma você está acolhendo bem uma pessoa. O termo hospitalidade também pode estar relacionado ao bom acolhimento de um visitante ou turista na sua cidade ou país, ou ainda a hospitalidade entre dois países, que se reflete na sua boa relação social, econômica e política.

A hospitalidade é um fato social total e seu conceito “estende-se para além dos limites de hotéis, restaurantes, lojas ou estabelecimentos de entretenimento” (GRINOVER, 2002, p. 27). Para explicar melhor a abrangência da hospitalidade, Camargo (2004) apresenta duas escolas de estudo da hospitalidade e algumas considerações sobre as mesmas:

- **Escola Francesa:** se interessa pela hospitalidade doméstica e pública e tem sua matriz no dar-receber-retribuir, ignorando a hospitalidade comercial.
- **Escola Americana:** baseada na hospitalidade comercial, no contrato e na troca estabelecidos por agências de viagens, transportadoras, hotéis e restaurantes.

Nestes dois modelos, observamos que a escola francesa baseia seu conceito na antiguidade, enquanto que a escola americana se adaptou aos tempos modernos. Ou ainda, levando em consideração que a hospitalidade é uma relação entre hóspede e anfitrião.

No primeiro caso, o “necessitado” é o hóspede, e na segunda, o anfitrião. Agora, considerando que ser hospitaleiro significa gosto por receber pessoas, precisamos atentar para o fato de que um indivíduo hospitaleiro não necessariamente é um bom anfitrião, enquanto que uma pessoa não hospitaleira pode saber conduzir um ritual da hospitalidade, ou seja, gerenciar um empreendimento da hospitalidade com fins comerciais.

Após diversas pesquisas e estudos, Camargo (2004, p. 52) propõe uma definição ampliada de hospitalidade, que “pode ser definida como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu hábitat natural”. Visualizaremos este conceito por outro ângulo, através do Quadro 1.

QUADRO 1 – CONTEXTOS DA HOSPITALIDADE HUMANA

	Recepcionar	Hospedar	Alimentar	Entretter
Contexto Doméstico	Receber pessoas em casa de maneira casual ou intencional.	Fornecer pouso e abrigo em casa para pessoas.	Receber em casa para refeições ou banquetes.	Receber para festas.
Contexto Público	Recepção em espaços e órgãos públicos, de livre acesso.	Hospedagem proporcionada por uma cidade ou país, incluindo hospitais, presídios e outros.	Gastronomia local.	Espaços públicos de lazer e eventos.
Contexto Comercial	Serviços profissionais de recepção.	Meios de hospedagem.	Empreendimentos gastronômicos.	Eventos e espetáculos, espaços privados de lazer.
Contexto Virtual	Folhetos, cartazes, internet, e-mail.	<i>Sites</i> e hospedeiros de <i>sites</i> .	Programas na mídia e <i>sites</i> de gastronomia.	Jogos e entretenimento virtual.

FONTE: Adaptado de Camargo (2004)

Neste contexto, fica fácil visualizar como a hospitalidade evoluiu de doméstica até virtual. No entanto, nos dias atuais, todos estes contextos ainda são realidade e podem ser combinados entre si.

Para falar de turismo, hotelaria e hospitalidade, certamente estarão falando de hospitalidade no contexto comercial. Porém, como vimos no Tópico 1 deste caderno, quando abordamos a perspectiva teórica dos meios de hospedagem, esta prática já é comum há milhares de anos. Com a necessidade de viajar a negócios, os comerciantes necessitavam de abrigo, comida e bebida. (CHON; SPARROWE, 2003). E assim, timidamente, se iniciou a relação entre o turismo, hotelaria e hospitalidade, surgindo a indústria da hospitalidade.

Mas antes de iniciar seus estudos sobre esse assunto, vamos encerrar com um texto curioso, que trata da **“Primeira Regulamentação da Indústria da Hospitalidade”**.

As primeiras regulamentações conhecidas da indústria são encontradas no Código de Hamurábi. Durante o governo de Hamurábi, no Antigo Império Babilônico, de 1792 a 1750 a.C., ele desenvolveu o que foi considerado um sábio e justo “código de leis”. O código obrigava as proprietárias de tavernas a denunciar qualquer hóspede que planejasse um crime. O código também proibia adicionar água às bebidas ou enganar quanto à dose servida. A punição para esses “crimes” era morte por afogamento.

Na época do Império Romano, as normas tinham evoluído. Por exemplo, a mulher de um dono de hospedaria não podia ser punida por desobedecer às leis contra o adultério; os donos de hospedarias não podiam servir ao exército, porque o exército era um serviço nobre; e os donos de hospedaria não podiam ter a guarda de crianças menores de idade.

Algumas vezes, as regras eram instituídas pelos donos de tavernas. No século XVI, na Inglaterra, era comum a existência de leis como: não era permitido mais de cinco pessoas na mesma cama; não era permitido deitar de botas na cama; não era permitido acolher nenhum amolador ou construtor de lâminas; era proibida a presença de cachorros na cozinha; tocadores de realejo tinham de dormir nos sanitários.

Apesar de algumas normas parecerem absurdas, as primeiras regulamentações ajudaram no desenvolvimento da indústria e algumas permanecem até os dias atuais.

FONTE: Chon e Sparrowe (2003, p. 4). Disponível em: <www.cengage.com.br/downloadCapituloParcLivro.do?id=103092>. Acesso em: 20 mar. 2012.

3 RELAÇÃO ENTRE TURISMO, HOTELARIA E HOSPITALIDADE

Conforme já introduzimos o tema anteriormente, vimos que o turismo pode ser incluído na hospitalidade comercial, ou, de acordo com Camargo (2004), dentro dos conceitos da escola americana de estudo da hospitalidade. Mas como este tema se relaciona com o turismo e a hotelaria?

A hospitalidade é um fator de grande importância para uma apropriada prática do turismo. “O modo como se relaciona com os visitantes determina a ‘vocação turística’ de uma comunidade. Abrir-se para o mundo exterior é uma etapa fundamental a ser vencida por qualquer um que queira triunfar nesse ramo de negócio”. (SENAC, 2004, p. 9).

Quando saímos de nossa residência e passamos um tempo fora, viajando a lazer ou a negócios, necessitamos nos hospedar, alimentar, divertir, locomover, certo? Para isto é necessário que sejamos “acolhidos” no local para onde nos deslocamos. É necessário que neste lugar sejam oferecidos, mesmo que comercialmente, locais para hospedagem, alimentação e outros serviços. É aí que entram todos os equipamentos e serviços oferecidos em uma cidade que permite que o turismo aconteça. É o que alguns autores chamam de indústria da hospitalidade.

Segundo Chon e Sparrowe (2003, p. 23), “a indústria da hospitalidade é parte de uma grande rede que inclui serviços de alimentação e bebidas, hospedagem, serviços de recreação, serviços relacionados a viagens e produtos fornecidos por terceiros”.

Expandindo este conceito, podemos incluir nele “o fato social associado ao gesto humano de receber” (CAMARGO, 2002, p. 21), como as atitudes, a cordialidade, o prazer em receber oferecidos pelos proprietários e funcionários dos estabelecimentos e da população local em geral. Com isso, percebemos a verdadeira interação entre o fenômeno da hospitalidade e o turismo.

Veja que a hospitalidade não envolve apenas a infraestrutura, mas também o contato humano. E estes dois aspectos, conjuntamente, permitem a percepção sobre um empreendimento turístico, um lugar, uma cidade ou um país hospitaleiro ou não hospitaleiro. Cruz (2002, p. 41) afirma que “alguns lugares são mais hospitaleiros do que outros e isso possivelmente se dá em função da dimensão socioespacial subjacente ao ato de acolher um visitante”.

A mesma autora faz uso do termo hospitalidade profissional, ou seja, através de estratégias públicas e privadas, envolvimento das comunidades receptoras, oferecimento de infraestrutura básica e turística adequadas, um lugar pode se preparar para ser hospitaleiro, para possuir hospitalidade turística.

Ao falar de hospitalidade turística, logo nos lembramos dos meios de hospedagem. Isto é bem normal, pois, como já elucidamos, os meios de hospedagem, juntamente com o setor de alimentos e bebidas, foram os primeiros vestígios de uma hospitalidade comercial, além de serem parte dos principais componentes do sistema de turismo.

Dentro da questão dos meios de hospedagem, Beni (1997, p. 196) coloca que:

[...] faz-se necessário interpretar a hospitalidade como o fator que possibilita a indivíduos e a grupos sociais, em lugares diferentes, abrigar-se e proporcionar trocas construtivas entre hóspedes e anfitriões. Isto significa que a hospitalidade implica práticas de sociabilidade, ajuda e serviços que facilitem o acesso a recursos locais e o engajamento de relações que vão além da interação imediata.

Com o passar dos anos, a indústria da hospitalidade cresceu em tamanho e complexidade, interagindo de maneira global. Não podemos pensar somente num meio de hospedagem por si só. Precisamos pensar globalmente, na interação entre meios de hospedagem, transportes, agências de viagens, setor de restauração, ou seja, no sistema turístico como um todo, agregando a tudo isso a sociabilidade, o bem receber e a hospitalidade.

LEITURA COMPLEMENTAR**HOSPITALIDADE É UM DOS GRANDES DESAFIOS DO BRASIL PARA 2014****País precisa aprender a receber visitantes estrangeiros**

Eduardo Pires

Desde a confirmação do Brasil como sede da Copa do Mundo de Futebol, em 2014, cidades da Serra Gaúcha, como Canela e Gramado (dois polos turísticos do Estado), estão se preparando para acolher as seleções que estiverem no Rio Grande do Sul durante o evento. Assim, grandes investimentos em obras públicas, construção de hotéis, restaurantes e estádios estão na pauta das autoridades locais. Somente em Porto Alegre planeja-se a construção de dez novos hotéis, ampliando de 7 mil para 8 mil apartamentos a capacidade de hospedagem da cidade.

Mas o que pouco se fala é sobre a hospitalidade. Afinal, como o turista será recebido? Como ele irá se localizar nas cidades e que impressão do país ele levará? O professor Geraldo Castelli, que há 30 anos trabalha com hospitalidade e foi um dos pioneiros no segmento de educação de hotelaria no Brasil, avalia que, embora todos estejam empolgados com o número de turistas que virá para a Copa, não há ainda clareza sobre o efeito multiplicador de turismo dos anos pós-Copa. "As empresas e órgãos públicos precisam viver mais a história da hospitalidade para que isso seja incorporado na educação dos brasileiros, desde criança, ainda nas escolas", afirma Castelli.

De acordo com o secretário extraordinário do Gabinete Executivo da Copa 2014, Paulo Odone, a expectativa é atrair um público de aproximadamente 300 mil pessoas ao Rio Grande do Sul, durante o período dos jogos, incluindo a pré-temporada. "No momento estamos dando os primeiros passos para a instituição de um programa de capacitação de recursos humanos. Isso significa qualificar o atendimento aos turistas por meio da preparação de voluntários e profissionais que atuarão na acolhida aos visitantes, prestando serviços na rede hoteleira, em bares e restaurantes, lojas, pontos de atração turística, de chegada e partida, e que precisam estar habilitados à comunicação em diversos idiomas", comenta Odone.

"Hospitalidade não é apenas o ato de sorrir ao visitante. Uma cidade bem sinalizada, em vários idiomas, com transporte organizado, com pessoas que falem ao menos o inglês, gera grande conforto para os turistas e também cria vantagens comerciais positivas", completa Geraldo Castelli.

FONTE: Disponível em: <<http://www.portal2014.org.br/noticias/795/HOSPITALIDADE+E+UM+DOS+GRANDES+DESAFIOS+DO+BRASIL+PARA+2014.html>>. Acesso em: 26 abr. 2012.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico você viu que:

- A hospitalidade se refere à ação de acolher em casa por caridade ou cortesia, bom acolhimento dispensado a alguém.
- A hospitalidade tem relação com atos simples do dia a dia, como a boa educação com o próximo.
- O termo também está associado ao bom acolhimento de um visitante ou turista em uma cidade ou país.
- Camargo (2004) diferencia duas escolas de estudo da hospitalidade: a escola francesa e a escola americana.
- Para Camargo (2004), a hospitalidade pode ser definida como o ato humano, exercido no contexto doméstico, público e profissional, de receber, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat natural.
- A hospitalidade é um fator imprescindível para uma apropriada prática do turismo.
- A indústria da hospitalidade inclui serviços de alimentação e bebidas, hospedagem, serviços de recreação, serviços relacionados a viagens e produtos fornecidos por terceiros.
- A percepção sobre um lugar hospitaleiro ou não hospitaleiro se dá pela avaliação conjunta da infraestrutura oferecida e do contato humano proporcionado neste local.

AUTOATIVIDADE



- 1 Defina, com suas palavras, o que é hospitalidade.
- 2 Quais são as duas escolas de estudo da hospitalidade apresentadas por Camargo (2004)? Explique cada uma.
- 3 Entendendo a relação entre turismo, hotelaria e hospitalidade, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as sentenças falsas.
 - () O turismo pode ser incluído na hospitalidade comercial.
 - () A indústria da hospitalidade inclui hotéis e pousadas.
A indústria da hospitalidade inclui meios de hospedagem, serviços de alimentos e bebidas, serviços de recreação, entre outros.
 - () A hospitalidade envolve a infraestrutura e o contato humano.
 - () Não é possível profissionalizar a hospitalidade, hospitalidade é algo que nasce com uma pessoa ou lugar e não pode ser modificada.
A hospitalidade pode ser profissionalizada. Através de estratégias públicas e privadas é possível preparar uma pessoa ou lugar para possuir hospitalidade turística.
 - () A indústria da hospitalidade continua crescendo, em tamanho e complexidade.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V – F – V – F – V.
- b) () V – V – F – V – F.
- c) () F – V – V – F – V.
- d) () F – V – F – V – F.

CLASSIFICAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

1 INTRODUÇÃO

Classificar os meios de hospedagem em tipos e categorias facilita as escolhas de uma pessoa quando esta vai viajar. Com o crescimento do setor hoteleiro, a cada ano surgem opções das mais variadas possíveis. A classificação tem papel ainda mais importante.

Neste tópico entenderemos melhor qual a importância, para que servem e como são organizados os sistemas de classificação hoteleira. Iniciaremos com um panorama geral, para você visualizar como são estes sistemas em outros países e, em seguida, explicaremos com detalhes como funciona o Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem.

2 PANORAMA GERAL

A oferta de meios de hospedagem vem crescendo a cada ano. Junto com a quantidade, surgem inúmeros tipos e categorias de hotel. A classificação hoteleira surgiu para tentar, de alguma forma, padronizar os tipos e categorias de meios de hospedagem existentes, para que os hóspedes, através desta classificação, tenham uma ideia dos serviços que são ofertados, do valor da diária, da localização e de outros aspectos importantes que podem influenciar na sua escolha.

Segundo o Ministério do Turismo (2012a), a classificação de meios de hospedagem é uma ferramenta muito usada por países líderes no turismo para a comunicação entre o setor hoteleiro e os turistas. É um mecanismo que foi desenvolvido para proporcionar informação objetiva e auxiliar os turistas nas suas escolhas.

A classificação hoteleira surgiu no fim da década de 1970, com o objetivo de ordenar o setor. Esta classificação atribuía aproximadamente 70% da pontuação para a estrutura física, equipamentos e instalações e somente 30% para os serviços. Esta classificação não foi bem vista, pois se acredita que os recursos humanos têm um papel primordial nas atividades hoteleiras, que deve haver um equilíbrio entre o serviço e a estrutura física oferecida. (CASTELLI, 2001). Com o passar dos anos, os mecanismos de classificação sofreram diversas mudanças e continuam a ser aperfeiçoados.

É muito comum, nos diversos meios de comercialização (internet, *folders*, agências e operadoras), a existência de uma autoclassificação hoteleira, ou seja, cada um faz uma classificação dos meios de hospedagem conforme sua percepção, o que pode gerar informações erradas para os clientes, até mesmo propaganda enganosa. E não são somente as empresas que comercializam estes hotéis que estabelecem sua própria classificação, muitas vezes o próprio hotel se autoclassifica, sem seguir um padrão ou uma lei.

Andrade (1997) explica que quase todos os países possuem critérios particulares para a classificação de seus meios de hospedagem, que são validados através de órgãos governamentais ou de entidades especializadas no setor. Castelli (2001) identifica três sistemas básicos de classificação:

- **Autoclassificação ou sem classificação:** cada empreendimento faz a sua própria classificação, sem comparação com os outros meios de hospedagem.
- **Classificação privada:** feita por organizações profissionais privadas, que estabelecem critérios e cada estabelecimento procura se enquadrar nestes critérios.
- **Classificação oficial:** é uma classificação implantada por autoridades que enquadram os meios de hospedagem dentro de requisitos e critérios predeterminados.

A classificação hoteleira em um estabelecimento, para que atinja seus objetivos, precisa ser identificada. Existem quatro tipos básicos de identificação, propostos por Castelli (2001):

- **Por números:** 1^a, 2^a, 3^a classe ou categoria.
- **Por letras:** A, B, C etc.
- **Misto (letras e números):** A1, A2, B1, etc.
- **Por letras e símbolos (estrelas):** H*****, H***, P**, HL**** etc.

A classificação hoteleira comumente se baseia no tipo e categoria do hotel. Os tipos podem ser: hotel, hotel de lazer, pousada e outros. E a categoria, frequentemente, indicada por “estrelas” (alguns utilizam diamantes ou coroas), pode ser de Luxo, Standard, Simples e assim por diante. O número de estrelas pode variar de uma a cinco, e quanto mais estrelas, maior a categoria do hotel. Esta identificação pode variar de acordo com o país, a organização que propôs a classificação e ainda mudar quando uma classificação é revisada. Normalmente, uma placa com a identificação da classificação do meio de hospedagem é afixada em local de grande visibilidade, como na entrada ou *lobby* do hotel.

Já Duarte (2005) apresenta dois tipos de classificação: pela categoria do empreendimento (modelo europeu) e pelo preço de venda da diária (modelo americano). Vamos entender melhor!

- **Classificação pelo preço de venda:** é a classificação onde o próprio hoteleiro qualifica seu estabelecimento, de acordo com o preço de venda da diária. Este modelo é usado nos EUA e Canadá, onde o valor da diária é a única forma de classificação do meio de hospedagem.
- **Classificação pela categoria:** tem origem nos países europeus e usa normalmente a classificação por “estrelas”. É o modelo adotado no Brasil.

A exigência pelo enquadramento em uma classificação varia de país para país. Alguns países possuem uma classificação oficial, porém não exigem que os empreendimentos participem desta classificação, mas os incentivos e o reconhecimento são dirigidos apenas aos hotéis participantes nessa classificação. Outros países, no entanto, são mais rígidos, e somente permitem a implantação de um novo estabelecimento mediante o preenchimento de uma série de requisitos.

Com a explosão turística que vem ocorrendo nos últimos tempos em todo o mundo, muitos países renovaram e modernizaram seus sistemas de classificação como uma estratégia para promover e assegurar a sua competitividade. A França revisou e implantou o seu novo sistema em 2010, com o objetivo de promover a competitividade nacional. Neste país, para solicitar a classificação, é necessária a visita da *Atout France*, órgão de promoção do turismo francês, para o qual é necessário entregar toda uma documentação técnica para diagnóstico, onde são analisados em torno de 240 critérios para a validação, que é de cinco anos. Após, este órgão entrega a placa que deve ser afixada no estabelecimento. (HOST&TRAVEL, 2012).

FIGURA 13 – PLACA INDICATIVA DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO HOTELEIRA DA FRANÇA



FONTE: Disponível em: <http://revistahost.uol.com.br/publisher/preview.php?edicao=1210&id_mat=3663>. Acesso em: 23 abr. 2012.

Em Dubai (Emirados Árabes) também foi implantado um novo sistema ao final de 2010. O órgão responsável pela classificação neste país é o Departamento de Turismo e Comércio de Dubai, que continuou com a classificação de uma até cinco estrelas, porém implantou novas categorias para atender a algumas especificidades. Além das estrelas, os empreendimentos são classificados na categoria negócios, praia, deserto e patrimônio. Para os hotéis cinco estrelas existe uma classificação adicional de *Platinum*, *Gold* e *Silver*.

FONTE: Adaptado de: <http://revistahost.uol.com.br/publisher/preview.php?edicao=1210&id_mat=3663>. Acesso em: 14 maio 2012.

Na Jordânia, o setor privado, em parceria com o Ministério de Turismo e Antiguidades, implantou novo sistema em abril de 2010. O sistema deste país privilegia os serviços ao invés da infraestrutura, onde há requisitos obrigatórios e opcionais para a classificação. A classificação é feita por “estrelas” e as reavaliações não possuem uma periodicidade definida. Na Espanha, o órgão que controla a classificação é a Confederação Espanhola de Hotéis e Alojamentos Turísticos (CEHAT), que é obrigatória para todos os meios de hospedagem. A placa padronizada que identifica a categoria deve ser afixada na entrada principal, e na recepção devem estar visíveis os valores das diárias em vigor. (HOST&TRAVEL, 2012).

Já alguns países europeus (Alemanha, Hungria, República Tcheca, Áustria, Holanda, Suécia, Suíça e Dinamarca) unificaram seus sistemas de classificação também com a estratégia de promover a competitividade da indústria no mercado europeu e internacional. Portugal e Abu Dabhi, nos Emirados Árabes, também estabeleceram sistemas de classificação com a finalidade de diferencial competitivo e promoção do turismo.

FONTE: Adaptado de: <<http://lzt.usp.zip.net/>>. Acesso em: 14 maio 2012.

Na América do Sul, o Chile, Peru e Colômbia também estão revisando ou revisaram recentemente os seus sistemas (EMBRATUR, 2012a). O Brasil também instituiu um novo Sistema de Classificação Hoteleira recentemente, que detalharemos mais adiante.

Outro motivo que está levando à retificação dos sistemas de classificação dos meios de hospedagem é a exigência do COI (Comitê Olímpico Internacional) de uma referência de preço e qualidade dos meios de hospedagem existentes nos países que queiram se candidatar como sede para os Jogos Olímpicos (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2012a). Assim como os Jogos Olímpicos, a Copa do Mundo também está motivando estas regulamentações para que os turistas tenham um alicerce quando definirem suas hospedagens.

Pelo exposto anteriormente, vimos que a classificação hoteleira muda de um país para outro, às vezes, dentro de um único país há mais de uma classificação, e estas podem ou não ser obrigatórias. Então, temos ainda um longo caminho pela frente, levando em conta a importância de uma classificação para a orientação de turistas.

Esta atividade, a classificação hoteleira, pode ser considerada uma das mais complexas em todo o mundo, visto que essas dificuldades podem estar associadas a diversos aspectos, como diferentes categorias de hotéis, diferentes simbologias de classificação e diferentes padrões (critérios) utilizados na classificação de meios de hospedagem. Não se trata de uma atividade simples, mesmo para profissionais com muita experiência, pois abrange uma análise muitas vezes subjetiva e padrões de referência nem sempre de fácil entendimento. (FREITAS, 2007).

Este mesmo autor coloca que não existe nenhum sistema de classificação mundialmente aceito. Se para profissionais experientes esta já não é uma tarefa fácil, a questão mais preocupante é a dificuldade que os turistas terão para entender os sistemas de outros países.

Através destas colocações, fica fácil entender onde queremos chegar. A implantação de um sistema de classificação de meios de hospedagem mundial seria benéfica para o turismo, para os turistas e para os empreendedores. O cliente, ao visualizar a classificação, logo tem a percepção dos serviços que serão ofertados, da sua qualidade e preço de diária, sentindo-se mais seguro ao efetuar uma reserva num estabelecimento que ainda não conhece. Já para os empresários, a classificação serve como um cartão de visitas e estimula a competitividade.

3 SISTEMA BRASILEIRO DE CLASSIFICAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Agora que já estudamos como ocorre a classificação hoteleira mundo afora, vamos entender o sistema de classificação dos meios de hospedagem no Brasil. A matriz de classificação hoteleira do nosso país foi recentemente reformulada, pois estava sendo considerada inadequada pelo mercado. Tinha um alto custo, era excessivamente minuciosa e engessada e era defasada em relação às novas tendências, o que levava a uma baixa adesão por parte dos empreendedores hoteleiros.

De acordo com o Ministério do Turismo (2012a), o processo de reformulação da matriz, aqui no Brasil, é participativo, aberto e transparente, ou seja, são realizadas oficinas com as partes interessadas para construir a nova matriz. Para participação nesta atividade foram convidadas as entidades representativas como a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), FNHRBS (Federação Nacional de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares), FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil), Convention Bureaus; a academia, representada por universidades, FNCSTH (Fórum Nacional dos Cursos

Superiores de Turismo e Hotelaria), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial); os profissionais da área através da ABBTur (Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo) e outros; os diversos níveis do governo, órgãos de fomento, membros do Conselho Nacional do Turismo, entre outros.

Após a realização das oficinas, os resultados das mesmas foram submetidos a um período de consulta, em que os interessados puderam opinar e enviar sugestões. No dia 7 de junho de 2011, o Ministro do Turismo Pedro Novais assinou a portaria que instituiu o novo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), que tem o objetivo de aumentar a competitividade do Brasil nos mercados nacional e internacional do turismo. Além disso, o SBClass é um instrumento de referência para nortear os consumidores nas suas escolhas e preparar o país para a Copa do Mundo de 2014 e para as Olimpíadas de 2016. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2012b).

FIGURA 14 – LOGOTIPO SBCLASS



FONTES: Disponível em: <<http://www.turinne.com.br/2011/noticias/847-abih-divulga-resumo-com-principais-duvidas-do-sbclass>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

Para a elaboração e operacionalização do SBClass, o Ministério do Turismo conta com a parceria do Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial). Esta entidade será a responsável pela realização das auditorias e pela avaliação da infraestrutura, serviços e sustentabilidade, requisitos que vão definir as categorias dos empreendimentos hoteleiros. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2012c).

O SBClass, de acordo com o Ministério do Turismo (2010, p. 4-5), está fundamentado em oito princípios básicos. Veja quais são:

- 1 – Legalidade: dispositivos legais e regulamentares a serem satisfatoriamente cumpridos.
- 2 – Consistência: firmeza, coerência e adequação de ações e procedimentos.
- 3 – Transparência: informações precisas, inequívocas e públicas.
- 4 – Simplicidade: linguagem simples, inteligível e acessível a todos.

- 5 – Agregação de valor: ganhos progressivos de qualidade e competitividade.
- 6 – Imparcialidade: decisões fundamentadas em avaliações objetivas e equânimes.
- 7 – Melhoria Contínua: identificação e solução de problemas de forma permanente.
- 8 – Flexibilidade: critérios baseados na diversidade e peculiaridade do setor.

A adesão ao sistema de classificação brasileiro não é obrigatória para os meios de hospedagem. Para solicitar a classificação, que é válida por 36 meses, o interessado deverá, inicialmente, ter como pré-requisito a regularidade do seu cadastro junto ao Ministério do Turismo e depois seguir algumas etapas.

Primeiro é necessário preencher um formulário eletrônico disponível no *site* do Cadastur, além de alguns outros documentos, que devem ser encaminhados ao órgão oficial de turismo de sua unidade federativa. Este órgão analisa a conformidade dos documentos e encaminha um comunicado de abertura do processo para o meio de hospedagem e para o representante legal do Inmetro da unidade da Federação ao qual pertence o estabelecimento. O representante legal do Inmetro emite e envia ao meio de hospedagem a guia de recolhimento com os valores a serem pagos.

Com a quitação desta guia, dá-se prosseguimento ao processo. O representante legal do Inmetro define o avaliador e agenda a avaliação inicial junto ao meio de hospedagem. Depois de realizada a avaliação, é entregue um resultado preliminar que aponta as conformidades e não conformidades constatadas. Caso haja não conformidades, o meio de hospedagem tem um prazo para ações corretivas. Quando não há possibilidade de executar ações corretivas, ou quando estas forem executadas dentro do prazo determinado, ou ainda quando não existem não conformidades, o processo é encerrado pelo representante legal do Inmetro. A partir deste momento, através do relatório final, o Ministério do Turismo emite o certificado de classificação e autoriza o uso da marca do SBClass. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2012d).

A avaliação dos meios de hospedagem é feita por três requisitos, que são (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010):

- **Infraestrutura:** requisitos relacionados às instalações e equipamentos.
- **Serviços:** requisitos relacionados aos serviços ofertados.
- **Sustentabilidade:** requisitos relacionados às questões de sustentabilidade (ambiental, social e econômica).

Agora que já vimos como ocorre o processo de reformulação da matriz de classificação, estudamos os princípios básicos do SBClass, exploramos o processo de classificação e conhecemos os requisitos avaliados nos meios de hospedagem, vamos analisar e entender como o Sistema Brasileiro de Classificação categoriza e tipifica os meios de hospedagem.

A categorização é feita por “estrelas”, e varia de uma a cinco “estrelas”. O meio de hospedagem que atende aos requisitos mínimos será classificado com número mínimo de estrelas possível para sua tipologia. Quanto mais requisitos forem atendidos, maior será a categoria de classificação do meio de hospedagem. Precisamos entender, porém, que através do novo sistema de classificação, um *resort* pode ser classificado apenas como de quatro ou cinco estrelas, enquanto o meio de hospedagem Cama e Café terá no máximo quatro estrelas. Outros tipos de meios de hospedagem também não se encaixam na categoria de uma ou duas estrelas. Isto ocorre porque nestes tipos de meio de hospedagem são intrínsecos alguns equipamentos, serviços e infraestrutura superiores, que não se encaixam numa categoria inferior. Mais adiante veremos estes detalhes.

O SBClass também divide os meios de hospedagem em sete tipos (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010. p. 6-7).

Hotel: estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança de diária.

Resort: Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.

Hotel-fazenda: localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo.

Cama e Café: hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida.

Hotel Histórico: instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida. Entende-se como fatos histórico-culturais aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos.

Pousada: empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.

Flat/Apart-Hotel: constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

HOTEL	★	-	★★★★★★
RESORT	★★★★	-	★★★★★★
HOTEL-FAZENDA	★	-	★★★★★★
CAMA e CAFÉ	★	-	★★★★
HOTEL HISTÓRICO	★★★	-	★★★★★★
POUSADA	★	-	★★★★★★
FLAT / APART-HOTEL	★★★	-	★★★★★★

No esquema acima ilustra-se a segmentação por tipo de hotel e a categorização por estrelas permitida pelo novo Sistema Brasileiro de Classificação. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2012d).

Ficou estabelecido no SBClass que o meio de hospedagem poderá ser categorizado, dependendo do tipo, da seguinte maneira: hotel poderá ser classificado na categoria de 1 a 5 estrelas; resort poderá ser de categoria 4 ou 5 estrelas; hotel-fazenda terá de 1 a 5 estrelas; cama e café de 1 a 4 estrelas; hotel histórico será categorizado de 3 a 5 estrelas; pousada de 1 a 5 estrelas e os *flats* ou *apart hotéis* de 3 a 5 estrelas.



Fique por dentro do novo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem acessando o *site*: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/>>.

Lá você pode tirar todas as suas dúvidas sobre os pré-requisitos necessários para a classificação para cada tipo e categoria, ter acesso à matriz de classificação com todos os itens obrigatórios e opcionais, ler a Portaria que institui o SBClass e encontrar muitas outras informações sobre este assunto.

Você também pode assistir ao vídeo produzido pelo Ministério do Turismo que explica os itens do novo sistema brasileiro. Acesse: <<http://www.youtube.com/watch?v=8loSqkHvUcQ>>.

A tipologia dos meios de hospedagem, da qual já muito falamos nesta unidade, será detalhada na Unidade 2 deste caderno. Lá entenderemos melhor cada um destes tipos de meios de hospedagem usados no Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem, e também abordaremos outros tipos que são de interesse para nossos estudos.

Caro(a) acadêmico(a), agora que você já conhece o **Sistema de Classificação Brasileiro Oficial**, vale lembrar que podem ser encontrados outros que não são oficiais. Um dos sistemas não oficiais mais conhecidos, e também bastante utilizado por turistas para apoiar suas decisões antes e durante uma viagem, é o **Guia Quatro Rodas**.

O Guia Quatro Rodas é um guia de turismo publicado pela Editora Abril. Sua primeira edição foi lançada em setembro de 1965 e atualmente ele traz informações sobre estradas, restaurantes, atrativos turísticos, meios de hospedagem e outras informações de 900 cidades do Brasil. (GUIA QUATRO RODAS, 2012).

A avaliação de hotéis pelo Guia Quatro Rodas é feita através da análise de diversos itens nos quartos, área social, circulação, conservação, estrutura, localização, lazer e serviços. Nesta avaliação existe uma pontuação para os quesitos avaliados, através da qual é definida a categoria do meio de hospedagem. Quanto mais alta a pontuação, melhor a categoria. A categorização é feita em luxo, muito confortável, confortável, médio conforto e simples. O símbolo usado são “casinhas” (uma a cinco casinhas). Quando o estabelecimento está localizado em meio à natureza, este símbolo é destacado em vermelho.

O guia também possui marcações específicas para hospedagem de charme, hospedagem sustentável, com vista panorâmica e hospedagem com boa relação custo-benefício. E além de definir a categoria e classificar os hotéis, o Guia Quatro Rodas ainda informa os equipamentos, serviços, áreas sociais e de lazer oferecidos pelo estabelecimento, a faixa de preço das diárias e cartões de débito e crédito que são aceitos. (CAMARGO, 2008).

RESUMO DO TÓPICO 4

Neste tópico você viu que:

- A classificação hoteleira surgiu para tentar padronizar os tipos e categorias dos meios de hospedagem e facilitar as escolhas dos turistas.
- A classificação hoteleira surgiu no final da década de 1970.
- Castelli (2001) identifica três sistemas básicos de classificação: autoclassificação ou sem classificação, classificação privada e classificação oficial.
- A identificação da classificação, conforme Castelli (2001), pode ser feita por números, por letras, misto (letras e números ou por letras e símbolos).
- O símbolo normalmente utilizado para identificar a categoria dos hotéis são as estrelas.
- Duarte (2005) apresenta dois tipos de classificação: pelo preço de venda e pela categoria.
- A exigência pelo enquadramento em uma classificação varia de país para país. Em alguns países é opcional, em outros só é possível implantar um novo estabelecimento mediante o preenchimento de uma série de requisitos.
- Vários países estão renovando e modernizando seus sistemas de classificação hoteleira.
- Por estar associada a diversos aspectos, a classificação hoteleira é considerada uma atividade bastante complexa.
- O sistema de classificação brasileiro foi recentemente reformulado, e é um processo participativo, aberto e transparente.
- Para a elaboração e operacionalização do SBClass, o Ministério do Turismo conta com a parceria do Inmetro, que é responsável pelas auditorias.
- Os oito princípios básicos do SBClass são: legalidade, consistência, transparência, simplicidade, agregação de valor, imparcialidade, melhoria contínua e flexibilidade.
- A adesão ao sistema de classificação no Brasil não é obrigatória.
- A avaliação dos meios de hospedagem é feita através de três requisitos: infraestrutura, serviços e sustentabilidade.

- A categorização no Brasil é feita por estrelas. Varia de uma a cinco estrelas, e quanto mais estrelas, maior a categoria.
- O SBClass divide os meios de hospedagem em sete tipos: hotel, *resort*, hotel-fazenda, cama e café, hotel histórico, pousada e *flat/apart-hotel*.
- O SBClass é o sistema oficial de classificação brasileiro.
- Outra classificação muito conhecida no Brasil é a usada pelo Guia Quatro Rodas.

AUTOATIVIDADE



- 1 Baseado no que você aprendeu neste tópico, quais os objetivos de um sistema de classificação de meios de hospedagem?
- 2 Uma prática comum realizada por empresários é a autoclassificação do meio de hospedagem. Quais problemas esta prática pode gerar?
- 3 Você acha que uma classificação mundial seria benéfica? Por quê?
- 4 Após estudar o Sistema Brasileiro de Classificação dos meios de hospedagem (SBClass), classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas.
 - () – O sistema brasileiro de classificação não é reformulado há muitos anos. O sistema brasileiro de classificação foi reformulado recentemente, foi instituído em 2011.
 - () – O SBClass é um instrumento para nortear os turistas que visitarão o país durante a Copa de 2014 e Olimpíadas de 2016.
 - () – O Ministério do Turismo é o responsável pela elaboração, operacionalização e auditorias do SBClass. Ela possui a parceria do Inmetro.
 - () – Alguns dos princípios básicos do SBClass são: transparência, simplicidade, agregação de valor e melhoria contínua.
 - () – A avaliação dos meios de hospedagem é feita por quatro requisitos: infraestrutura, serviços, mão de obra empregada e sustentabilidade. Mão de obra empregada não é um requisito.
 - () – Os sete tipos de meios de hospedagem estabelecidos pelo SBClass são: hotel, resort, hotel-fazenda, cama e café, hotel histórico, pousada e flat/apart-hotel.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V – F – V – F – V – F.
- b) () F – V – F – V – F – V.
- c) () F – F – V – V – F – V.
- d) () V – F – F – V – F – V.

OPERACIONALIZAÇÃO E GESTÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade, você será capaz de:

- descrever as diversas tipologias hoteleiras;
- apresentar o processo de planejamento e projeto de meios de hospedagem;
- descrever os cargos e responsabilidades do setor administrativo e operacional dos hotéis.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. Ao final de cada um deles você encontrará resumo do conteúdo e as autoatividades que reforçarão o seu aprendizado.

TÓPICO 1 – TIPOLOGIA DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

TÓPICO 2 – PLANEJAMENTO E PROJETOS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

TÓPICO 3 – RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA

TIPOLOGIA DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

1 INTRODUÇÃO

Na unidade anterior verificamos como os meios de hospedagem são classificados e categorizados. Também constatamos que o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem institui alguns tipos de hotéis em sua classificação, porém diferentes autores fazem uso de distintas tipologias.

Inicialmente, estudaremos no Tópico 1 desta unidade os tipos de meios de hospedagem instituídos pelo SBClass e iremos conhecer os requisitos mínimos que um meio de hospedagem deve atender para se classificar em cada tipologia, conforme foi estabelecido pelo Ministério do Turismo. Em seguida conheceremos os distintos meios de hospedagem que existem mundo afora e também no Brasil, que foram surgindo, de acordo com as características diferenciadas que apresentam.

Por fim, compreenderemos melhor a estrutura da rede hoteleira, ou seja, verificaremos qual a diferença entre propriedades independentes e cadeias hoteleiras, suas vantagens e desvantagens. Ao abordar as cadeias hoteleiras, entenderemos de que forma elas podem ser administradas.

2 TIPOS DE HOTÉIS

Iniciaremos os estudos deste tópico analisando e entendendo, inicialmente, as tipologias dos meios de hospedagem estabelecidas pelo SBClass. Aprofundaremos as diversas tipologias de hotéis que não se encaixam nesta classificação. No entanto, existem em outros países. São usadas por hotéis não classificados oficialmente, ou ainda usam uma terminologia diferenciada que caracteriza melhor o seu tipo de empreendimento.

2.1 TIPOS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM INSTITUÍDOS PELO SBCLASS

Caro(a) acadêmico(a), você lembra quais são os sete tipos de meios de hospedagem instituídos pelo nosso sistema oficial de classificação? Vamos relembrar: hotel, *resort*, hotel-fazenda, cama e café, hotel histórico, pousada e *flat/apart*-hotel. Cada um destes tipos tem as suas peculiaridades pelas quais eles se distinguem.

Conheceremos agora as características de cada um destes meios de hospedagem.

2.1.1 Hotel

Os hotéis estão, normalmente, localizados em área urbana, próximos a destinos de negócios, turísticos ou de aeroportos e têm edificação vertical, ou seja, mais de dois andares. As unidades habitacionais, na sua formatação básica, geralmente oferecem cama, banheiro, televisão e telefone e estão localizadas ao longo dos corredores sociais. Sua clientela pode ser de turistas ou de executivos. Além da hospedagem, podem oferecer infraestrutura para negócios, eventos ou de lazer. (ANDRADE, 2005; CHON; SPARROWE, 2003).

De acordo com sua categoria, os hotéis podem oferecer uma infraestrutura mais completa, serviços diferenciados e unidades habitacionais que podem variar das mais simples até suítes de alto luxo com equipamentos diferenciados.

Para o Ministério do Turismo (2012d), um hotel precisa possuir os seguintes requisitos mínimos:

- ✓ Serviço de recepção por 12 horas e acessível por telefone durante 24 horas.
- ✓ Serviço de guarda dos valores dos hóspedes.
- ✓ Área útil da UH, exceto banheiro, com 9 m² (em no mínimo 65% das UH).
- ✓ Banheiros nas UH com 2m² (em no mínimo 65% das UH).
- ✓ Troca de roupas de cama uma vez por semana.
- ✓ Serviço de café da manhã.
- ✓ Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e água.
- ✓ Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reúso e reciclagem.
- ✓ Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las.

FONTE: Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1>>. Acesso em: 2 maio 2012d.

Conforme comentamos, estes são os requisitos mínimos para o meio de hospedagem ser considerado hotel. Com estes requisitos ele irá se enquadrar na categoria uma estrela e quanto mais requisitos atender, maior será sua categoria.

2.1.2 *Resort*

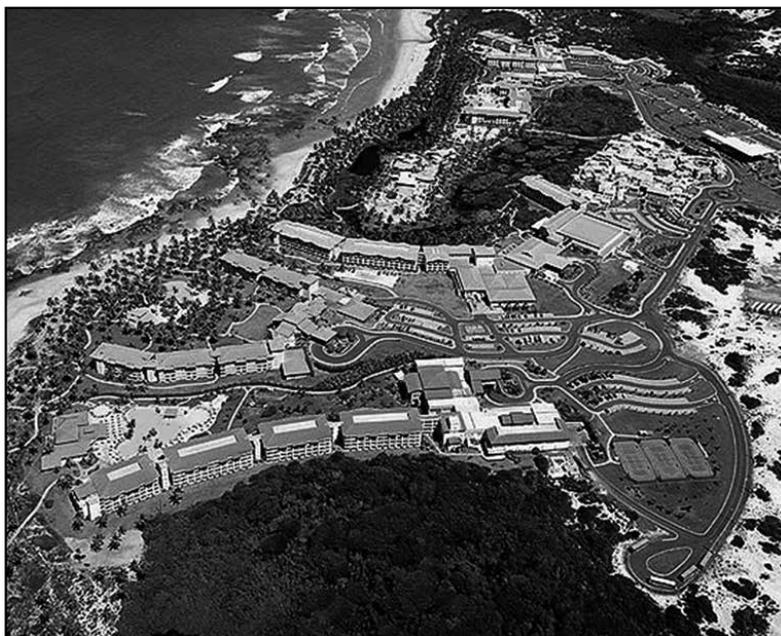
Os *resorts* são descendentes dos hotéis de lazer, que por sua vez descendem dos *spas* e casas de banho das antigas Grécia e Roma. Eles são um tipo de hotel que possui ampla área de lazer, recreação e esporte. Estão localizados em espaços amplos e possuem grande beleza natural e construída. Oferecem para seus hóspedes, que podem ser de qualquer faixa etária, diversos serviços, para lazer ou para negócios.(ANDRADE, 2005).

É um local onde os hóspedes encontram tudo. Não precisam sair do *resort* para outras atividades. São, conforme Andrade (2005, p. 73), “verdadeiras ilhas de autossuficiência, onde os hóspedes encontram satisfação para uma variada gama de interesses”. Podemos citar entre os diversos serviços e infraestrutura oferecidos por *resorts*: restaurantes, bares, lojas, espaço para cuidados pessoais (cabeleireiro, manicure, massagens e outros), piscinas e sauna, espaços para conferências e congressos, recreação infantil e para adultos, cinemas, teatro, entre muitas outras opções. Nos *resorts*, na maioria das vezes, o valor de uma diária ou pacote já inclui todas as refeições e, às vezes, também outros produtos e serviços (bebidas, lavanderia, lazer, massagens e outros).

Os *resorts*, normalmente, pela imensa área que ocupam, estão localizados em locais mais afastados (praia ou campo) e para que se viabilize o acesso de turistas a estes locais, muitas vezes, são necessários altíssimos investimentos em infraestrutura, como construção de vias de acesso, saneamento, energia elétrica e até mesmo aeroportos, tornando possível se tornar um destino turístico.

Um exemplo de *resort* brasileiro bastante conhecido é o Costa do Sauípe, localizado na Costa dos Coqueiros, na Bahia, a 76 quilômetros de Salvador. Este *resort* possui seis diferentes opções para hospedagem (hotéis e pousada, de diversas categorias e diferentes opções de serviços), locais para eventos, centros esportivos, piscinas, restaurantes, local para compras, serviços de saúde e beleza, entretenimento para crianças, dentre muitos outros serviços. (COSTA DO SAUÍPE, 2012).

FIGURA 15 – RESORT COSTA DO SAUIPE



FONTE: Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/turismo/992723-resort-ambiental-costa-do-sauipe-ba-monta-shows-e-corridas.shtml>>. Acesso em: 2 maio 2012.



Acesse o link: <<http://ww2.costadosauipe.com.br/index.php>> e descubra tudo o que o resort Costa do Sauípe tem para oferecer.

Como já vimos na unidade anterior, os *resorts*, pelo Sistema Brasileiro de Classificação, proposto pelo Ministério do Turismo, podem ser categorizados como de quatro ou cinco estrelas. Não existem para estes meios de hospedagem as categorias de uma, duas ou três estrelas, pois a exigência por mais serviços e qualidade já é um fator intrínseco a este tipo de meio de hospedagem. Vejamos a seguir os requisitos mínimos estabelecidos pelo Ministério do Turismo (2012d) que um empreendimento precisa atender para se classificar como *resort*. Relembrando que estes requisitos são o mínimo necessário para ele se enquadrar como categoria quatro estrelas.

Para ser um *resort* cinco estrelas existem requisitos adicionais.

- ✓ Serviço de recepção aberto por 24 horas.
- ✓ Serviços de mensageiro no período de 24 horas.

- ✓ Serviço de cofre em 100% das UH para guarda dos valores dos hóspedes.
- ✓ UH com 25 m².
- ✓ Colchões das camas com dimensões superiores ao padrão nacional.
- ✓ Berço para bebês, a pedido.
- ✓ Facilidades para bebês (cadeiras altas no restaurante, facilidades para aquecimento de mamadeiras e comidas etc.).
- ✓ Serviço de refeições leves e bebidas nas UH (*room service*) no período de 18 horas.
- ✓ Troca de roupas de cama e banho diariamente.
- ✓ Secador de cabelo em 100% das UH.
- ✓ Seis amenidades, no mínimo, em 100% das UH.
- ✓ Serviço de lavanderia.
- ✓ Televisão em 100% das UH.
- ✓ Canais de TV por assinatura em 100% das UH.
- ✓ Acesso à internet nas áreas sociais e nas UH.
- ✓ Mesa de trabalho, com cadeira, iluminação própria, ponto de energia e telefone, nas UH, possibilitando o uso de aparelhos eletrônicos pessoais.
- ✓ Sala de ginástica/musculação com equipamentos.
- ✓ Sauna seca ou a vapor.
- ✓ Dois tipos de piscina, no mínimo.
- ✓ Sala de reuniões com equipamentos.
- ✓ Minirrefrigerador em 100% das UH.
- ✓ Climatização (refrigeração/calefação) adequada em 100% das UH.
- ✓ Dois restaurantes, no mínimo, com cardápios diferentes.
- ✓ Serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e jantar.

- ✓ Dois bares, no mínimo.
- ✓ Área de estacionamento.
- ✓ Mínimo de seis serviços acessórios oferecidos em instalações no próprio *resort* (por exemplo: salão de beleza, babá, loja de conveniência, locação de automóveis, agência de turismo, etc.).
- ✓ Programas recreativos próprios, para adultos e crianças, com recreadores e atendimento em dois turnos do dia (manhã, tarde ou noite).
- ✓ Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água.
- ✓ Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reúso e reciclagem.
- ✓ Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las.
- ✓ Programa de treinamento para empregados.
- ✓ Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade.
- ✓ Pagamento com cartão de crédito ou de débito.

FONTE: Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1>>. Acesso em: 2 maio 2012d.

Analisando estes requisitos, necessários para um meio de hospedagem se enquadrar como *resort*, podemos perceber facilmente porque ele se enquadra nas categorias quatro e cinco estrelas. Toda a variedade de serviços oferecidos é o principal diferencial que permite uma elevada categoria.

2.1.3 Hotel-fazenda

Os hotéis fazenda são meios de hospedagem localizados em áreas rurais, em sedes de fazendas, onde a atividade rural é mantida e a atividade hoteleira complementa a renda. Na maioria das vezes, estes hotéis são administrados pela família proprietária da fazenda. (MARTINELLI, 2000).

Estes hotéis também podem ser considerados descendentes dos hotéis de lazer. Possuem características parecidas com os *resorts*, porém em tamanho menor, com menos oferta de serviços e instalações mais modestas. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

Frequentemente, as pessoas que se hospedam neste tipo de hotel o fazem por um final de semana ou feriado, ou seja, a permanência do hóspede é mais longa. Nestes estabelecimentos é comum a pensão completa, onde se inclui, além do café da manhã, o almoço, jantar e outras refeições. A gastronomia é uma atração à parte nestes estabelecimentos, pois inclui comidas típicas da fazenda e iguarias artesanais feitas com ingredientes frescos que, na maioria das vezes, provêm da própria fazenda.

As atividades de lazer podem incluir piscinas, saunas, sala de jogos e quadras esportivas, porém o foco são as atividades relacionadas ao ambiente rural, que podem incluir cavalgadas, caminhadas em áreas naturais e participação nos afazeres da fazenda (cuidar da horta, pomar, animais).

Para o Ministério do Turismo (2012d), um meio de hospedagem do tipo hotel-fazenda deve ter como requisitos mínimos:

- ✓ Serviço de recepção aberto por 12 horas e acessível durante 24 horas.
- ✓ Área de estacionamento.
- ✓ Troca de roupas de cama e banho em dias alternados.
- ✓ Culturas diversas (pomar, horta, flores etc.).
- ✓ Instalações para criação de animais (piscicultura, caprinocultura, bovinocultura, avicultura etc.).
- ✓ Restaurante.
- ✓ Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água.
- ✓ Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reúso e reciclagem.
- ✓ Medidas permanentes para geração de trabalho e renda para a comunidade local.
- ✓ Programa de treinamento para empregados.

FONTE: Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1>>. Acesso em: 2 maio 2012d.

Atualmente, podemos verificar que os hotéis fazenda, apesar de atenderem aos requisitos exigidos pelo Ministério do Turismo, não são fazendas antigas onde a hotelaria serve para complementar a renda da família. Eles podem ser um espaço totalmente planejado e projetado para “imitar” uma fazenda, onde os atrativos instalados são o pomar, a horta, a criação de animais e outros.

2.1.4 Cama e café

A hospedagem cama e café, também conhecida por *bed & breakfast* ou B&B, é de origem irlandesa e muito comum na Europa. (CAMA e CAFÉ, 2012). No Brasil, esta forma de hospedagem já ocorre há alguns anos. No entanto, começou a se organizar recentemente, e através do novo sistema de classificação hoteleira ela se tornou uma classificação oficial.

Pode ser considerada uma opção de hospedagem alternativa, pois neste tipo de estadia o hóspede é alojado numa casa, junto ao morador e proprietário do local. Como o próprio nome diz, no local também é oferecido o café da manhã. É um tipo de hospedagem com atendimento totalmente familiar. O proprietário deve ser uma pessoa muito hospitaleira, pois é ele quem irá apresentar a cidade e seus atrativos e dar dicas para o visitante.

Os quartos para hospedagem no sistema cama e café podem variar desde quartos sem muito luxo, até quartos localizados em casarões antigos ou em apartamentos modernos. Podem possuir piscina, ofurô ou vista panorâmica da cidade.

Você deve estar lembrado que agora, com o novo sistema de classificação hoteleira, os estabelecimentos cama e café podem ser oficialmente classificados em nosso país.

Veja a seguir os pré-requisitos instituídos pelo Ministério do Turismo (2012d) para um estabelecimento se enquadrar nesta categoria:

- ✓ O anfitrião deve ser acessível por telefone durante 24 horas.
- ✓ Serviço para guarda dos valores dos hóspedes.
- ✓ Área útil da UH, exceto banheiro, com no mínimo 8 m².
- ✓ Banheiro compartilhado com 1,30 m².
- ✓ Cama com colchão solteiro, com mínimo de 0,80 m x 1,90 m ou cama com colchão casal, com mínimo de 1,40 m x 1,90 m.
- ✓ Troca de roupas de cama a cada três dias.
- ✓ Troca de roupas de banho a cada três dias.
- ✓ Café da manhã básico (café, leite, achocolatado em pó, chá, uma fruta, manteiga/margarina, pão, geleia, açúcar e adoçante).
- ✓ Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água;

- ✓ Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reúso e reciclagem.
- ✓ Monitoramento das expectativas e impressões dos hóspedes em relação aos serviços ofertados, incluindo pesquisas de opinião, espaço para reclamações e meios para solucioná-las.
- ✓ Programa de treinamento para empregados.
- ✓ Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade.
- ✓ Medidas permanentes para valorizar a cultura local.

FONTE: Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1>>. Acesso em: 2 maio 2012d.



No Brasil, a primeira forma de organização destes tipos de meio de hospedagem surgiu no Rio de Janeiro, onde foi criada a rede Cama e Café. Esta rede possui um cadastro de diversos estabelecimentos deste tipo no Rio de Janeiro e em Olinda. Entenda melhor como funciona acessando o site: <<http://www.camaecafe.com.br/>>.

2.1.5 Hotel histórico

O hotel histórico é um meio de hospedagem instalado em prédios históricos, que possuem sua edificação preservada ou restaurada. Podem ser reconhecidos oficialmente pelo seu valor histórico regional ou nacional, ou seja, prédios tombados, ou podem ser reconhecidos de maneira informal, por conhecimento popular ou estudos acadêmicos. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2012d).

São empreendimentos habituais em cidades históricas e podem estar localizados na área rural ou urbana. Chamam a atenção por sua beleza arquitetônica, pelo mobiliário antigo que conserva a atmosfera do passado e pela história que guardam.

Verificaremos quais critérios o Ministério do Turismo (2012d) estabelece para um hotel histórico:

- ✓ Serviço de recepção aberto por 18 horas e acessível por telefone durante 24 horas.

- ✓ Serviços de mensageiro no período de 12 horas.
- ✓ Área útil da UH, exceto banheiro, com no mínimo 13 m².
- ✓ Banheiros com 3 m².
- ✓ Três amenidades, no mínimo, em 100% das UH.
- ✓ Televisão em 100% das UH.
- ✓ Mesa com cadeira em 100% das UH.
- ✓ Minirrefrigerador em 100% das UH.
- ✓ Troca de roupas de cama em dias alternados.
- ✓ Troca de roupas de banho diariamente.
- ✓ Climatização (refrigeração/calefação/ventilação forçada) adequada em 100% das UH.
- ✓ Serviço de refeições leves e bebidas nos quartos (*room service*) no período de 12 horas.
- ✓ Espaço para café da manhã.
- ✓ Serviço de alimentação disponível para café da manhã.
- ✓ Programa de treinamento para empregados.
- ✓ Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água.
- ✓ Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem.
- ✓ Monitoramento das expectativas e impressões dos hóspedes em relação aos serviços ofertados, incluindo pesquisas de opinião, espaço para reclamações e meios para solucioná-las.
- ✓ Medidas permanentes para geração de trabalho e renda para a comunidade local.
- ✓ Pagamento com cartão de crédito ou débito.

FONTE: Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1>>. Acesso: em 02 maio 2012d.

No Brasil, um dos mais antigos prédios que abrigam um hotel histórico é o Convento do Carmo, construído no século XVI e que está localizado em Salvador-BA, no Pelourinho. Este prédio é atualmente tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

FIGURA 16 – HOTEL HISTÓRICO PESTANA CONVENTO DO CARMO



FONTE: Disponível em: <<http://vamosviajarsempre.blogspot.com.br/2011/02/hoteis-historicos-no-brasil.html>>. Acesso em: 8 maio 2012.

2.1.6 Pousada

Pousada é o tipo de estabelecimento de pequeno porte (até 30 UH, conforme o SBClass), predominantemente de administração familiar e localizado fora dos centros urbanos. Estas características estimulam um atendimento bastante pessoal. Elas se originaram da tradição europeia de abrir a casa para hospedar viajantes e atualmente sua popularidade aumentou por todo o mundo (CHON; SPARROWE, 2003).

Estes tipos de meio de hospedagem são ideais para quem procura conforto, charme, informalidade e uma atmosfera mais caseira e familiar. Normalmente, são usadas por pessoas que estão viajando por lazer ou recreação, porém os viajantes de negócios também estão procurando por este tipo de hospedagem, pois estão trocando a complexidade dos grandes hotéis por formas alternativas e mais aconchegantes de alojamento.

Engana-se quem pensa que as pousadas são formas de hospedagem mais simples, elas podem oferecer muito luxo e diversos serviços para seus hóspedes. Devido às exigências modernas, elas estão apostando na qualidade, diferenciação e personalização como grande diferencial competitivo.

No Brasil, estes tipos de estabelecimento se tornaram tão comuns que estão incluídos oficialmente no novo sistema de classificação do nosso país.

Veja o que o Ministério do Turismo (2012d) propõe para este meio de hospedagem:

- ✓ Serviço de recepção aberto por 12 horas e acessível durante 24 horas.
- ✓ Área de estacionamento.
- ✓ Troca de roupas de cama e banho em dias alternados.
- ✓ Serviço de alimentação disponível para café da manhã.
- ✓ Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água.
- ✓ Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reúso e reciclagem.
- ✓ Medidas permanentes para geração de trabalho e renda para a comunidade local.
- ✓ Programa de treinamento para empregados.

FONTE: Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1>>. Acesso em: 2 maio 2012d.

2.1.7 *Flat* ou apart-hotel

O flat ou apart-hotel pode ser conceituado como um prédio de apartamentos com serviços de hotelaria. São também conhecidos como hotéis-residência. São unidades habitacionais que, além do quarto e banheiro, possuem sala e cozinha. São imóveis que podem ser comprados e usados como moradia fixa, ou alugados. Este aluguel pode ser em forma de diária, como num estabelecimento hoteleiro, ou por períodos mais extensos, por aluguel mensal.

Estes tipos de estabelecimento já existem no país há muitos anos, e foram muito adquiridos como forma de investimento. Eles são uma forma tão comum de hospedagem que também estão incluídos no SBClass.

Verificar o que o Ministério do Turismo (2012d) estabelece para este tipo de meio de hospedagem.

- ✓ Banheiro nas UH com no mínimo 2,30 m².
- ✓ Troca de roupas de cama em dias alternados.
- ✓ Troca de roupas de banho diariamente.
- ✓ Serviço de lavanderia.
- ✓ Televisão em 100% das UH.
- ✓ Canais de TV por assinatura em 100% das UH.
- ✓ Acesso à internet nas áreas sociais.
- ✓ Minirrefrigerador em 100% das UH.
- ✓ Climatização (refrigeração/calefação) adequada em 100% das UH.
- ✓ Serviço de alimentação disponível para café da manhã.
- ✓ Programa de treinamento para empregados.
- ✓ Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água.
- ✓ Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem.
- ✓ Monitoramento das expectativas e impressões dos hóspedes em relação aos serviços ofertados, incluindo pesquisas de opinião, espaço para reclamações e meios para solucioná-las.
- ✓ Medidas permanentes para valorizar a cultura local.
- ✓ Medidas permanentes para geração de trabalho e renda para a comunidade local.
- ✓ Pagamento com cartão de crédito ou de débito.

FONTE: Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1>>. Acesso em 02 maio 2012d.

2.2 DISTINTOS TIPOS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

Além dos tipos de meios de hospedagem oficiais em nosso sistema de classificação, existem diversos outros tipos. Estes outros tipos podem fazer parte de sistemas de classificação de outros países ou são tipologias que foram surgindo, conforme a necessidade, devido a características diferenciadas.

Andrade, Brito e Jorge (2005) descrevem mais alguns tipos de hotéis, que são: hotéis centrais, hotéis não centrais, hotéis econômicos, hotéis de aeroporto, hotéis de selva, hotéis cassino e navios.

Vamos, resumidamente, explicar cada um deles.

- **Hotéis centrais:** são hotéis classificados de acordo com sua localização. Os hotéis centrais se localizam no centro das cidades, onde existe intensa atividade comercial, de negócios, serviços e lazer. Servem a diferentes tipos de hóspedes, desde executivos a famílias em férias. As áreas centrais são as que comumente possuem o maior número de meios de hospedagem.
- **Hotéis não centrais:** ao contrário da tipologia anterior, estes hotéis se localizam em áreas mais afastadas do centro das cidades, mas que possuem apropriadas condições de acesso. Isto ocorre por diversos fatores, como dificuldades em encontrar terrenos de grandes dimensões e valores dos terrenos.

Estas duas tipologias podem ser usadas para classificar um meio de hospedagem quanto à sua localização. Perceberemos que as demais tipologias sempre podem ser classificadas também como centrais ou não centrais. Por exemplo, pousadas e hotéis históricos podem ser centrais ou não centrais; hotéis fazenda e hotéis econômicos, pelas suas características, são hotéis não centrais, e apart hotéis habitualmente são centrais.

Continuaremos analisando as demais tipologias:

- **Hotéis econômicos:** estes hotéis também possuem características peculiares quanto à sua localização. Estão situados, normalmente, às margens de rodovias e próximo à entrada de cidades, ou seja, em locais estratégicos de paradas em rotas de viagem. Possuem serviços e estrutura reduzida, o que permite tarifas menores. Seu público-alvo são viajantes a serviço, sendo importante existir um espaço para trabalho nos apartamentos.
- **Hotéis de aeroporto:** são hotéis localizados próximo a aeroportos e seu público são também os viajantes a negócios. É uma opção para a realização de reuniões com executivos que vêm de outras cidades ou países, sem que estes precisem se deslocar muito e enfrentar o movimento das cidades. São também uma alternativa no caso de cancelamento ou atraso de voos ou conexões mais demoradas.

- **Hotéis de selva:** são hotéis situados dentro de florestas, onde os atrativos são a flora e a fauna que cercam este tipo de empreendimento. Um exemplo brasileiro é o ARIAÚ Amazon Towers, que se localiza na cidade de Iranduba, Estado do Amazonas, dentro da selva amazônica.

FIGURA 17 – HOTEL ARIAÚ AMAZON TOWERS



FONTE: Disponível em: <<http://hoteisincriveis.com/2012/01/15/ariau-amazon-towers-iranduba-brasil/>>. Acesso em: 12 maio 2012.



Conheça melhor o Hotel ARIAÚ Amazon Towers e todos os seus atrativos no site: <<http://www.ariau.tur.br/>>.

- **Hotéis de convenções:** hotéis de grandes proporções, que possuem, além de capacidade para hospedar milhares de pessoas simultaneamente, espaços para reuniões, eventos e exposições. São muito comuns nos Estados Unidos.
- **Hotéis cassino:** nestes tipos de hotel a principal receita são os jogos de azar. No Brasil, com a proibição dos cassinos desde 1946, os poucos hotéis deste tipo sofreram adaptações ou deixaram de existir. Em países onde o jogo é liberado estes hotéis são muito comuns, gigantescos e luxuosos. Las Vegas e Atlantic City são famosas pelos hotéis cassino.

- **Navios:** pode parecer um tanto curioso tipificar um navio como um meio de hospedagem, porém, juntamente com a função de transportar passageiros, a hospedagem é um serviço necessário. As viagens de lazer nos grandes transatlânticos são cada vez mais comuns, sendo que a hospedagem tem tanta importância quanto os serviços de alimentação, lazer e recreação oferecidos nestes navios. As acomodações são na maioria das vezes pequenas, no entanto não faltam luxo e conforto.

Para aprofundar ainda mais os nossos estudos nas tipologias hoteleiras existentes mundo afora, vamos entender ainda o que são os *châteaux* e paradores, explicados por Chon e Sparrowe (2003).

- **Châteaux:** são típicos meios de hospedagem da zona rural francesa. Os *châteaux* são construções seculares, e podem ser castelos, mansões senhoriais ou palácios. São estabelecimentos que oferecem muito luxo e elegância para seus hóspedes.
- **Paradores:** são hotéis de propriedade estatal, peculiares da Espanha. Podem estar localizados de frente para uma praia, em ex-conventos ou antigos palácios. Possuem acomodações suntuosas e oferecem atividades de lazer como o golfe, tênis e diversas outras opções.

Outro tipo de hospedagem muito comum pelo mundo são os albergues ou *hostels*. Normalmente, são acomodações mais simples e coletivas, destinadas a um público jovem que não quer gastar muito. São muito usados pelos mochileiros que viajam pelo mundo, sendo local de encontro de viajantes do mundo todo. Os *hostels* são tão comuns em todo o mundo que existe uma rede internacional, a *Hostelling International*, através da qual você pode encontrar albergues no mundo todo e fazer sua reserva. É possível se associar a esta rede, o que proporciona descontos nas hospedagens, descontos em lojas e em atividades de entretenimento nos países visitados.



Explore as opções e oportunidades que a rede *Hostelling International* oferece em todo o mundo. Acesse o site: <<http://www.hihostels.com/web/index.pt.htm>>.

Para finalizar nossos estudos sobre a tipologia dos meios de hospedagem, vale a pena ler este texto sobre os hotéis japoneses *Abeku* e ficar por dentro da cultura deste povo.

Os Hotéis Japoneses *Abeku*

Os japoneses combinaram eficiência com simplicidade em uma proposta sedutora – os *abeku* japoneses, também denominados hotéis da moda ou hotéis do amor. Os *abeku* costumam assemelhar-se a castelos europeus ou chalés alpinos e possuem jardins. Praticamente, todos oferecem 360 canais de televisão, vídeos, som, sauna e refrescos dentro do quarto.

Mas o que o *abeku* realmente oferece é um refúgio particular. A alta densidade populacional do Japão e o uso tradicional de paredes finas (por questões de segurança, no caso de terremotos) resultam em moradias muito próximas. A privacidade nos *abeku* é preservada com um sistema de reserva tipo *touch-screen* e automação de última geração. Os hóspedes podem fazer seu *check-in* e *check-out* e pagar suas contas sem serem vistos por ninguém.

Os negócios estão florescendo para esses hotéis, sendo o domingo um dos dias de maior ocupação. A duração da estada varia de algumas horas até dias. Os *abeku* correspondem a 20 mil estabelecimentos de hospedagem no Japão.

FONTE: Chon e Sparrowe (2003, p. 93)

3 A ESTRUTURA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA

Os meios de hospedagem podem ser ainda classificados de acordo com o tipo de administração que possuem. Eles podem ser propriedades independentes, típicas de pequenos empreendimentos, ou serem parte de algo muito maior, de uma rede ou cadeia hoteleira. Vamos entender melhor esta estrutura.

3.1 PROPRIEDADES INDEPENDENTES

Ainda prevalecem, na maioria dos países, os hotéis de pequeno porte, de propriedade independente, ou seja, administração familiar. Medlik e Ingram (2002) descrevem algumas peculiaridades destes tipos de propriedade:

- Atraem pessoas que desejam investir tempo, dinheiro e esforço em um negócio próprio.
- Seu tamanho é limitado, por utilizar recursos financeiros próprios.
- Atraem empreendedores por ser uma atividade repleta de interesses, satisfazendo o talento individual do proprietário.
- O tamanho do empreendimento pode ser limitado, devido à limitação do tamanho do mercado e pelo tamanho da concorrência.
- Possuem envolvimento pessoal do proprietário na condução do negócio.

Estes hotéis de pequeno porte têm em média de 20 a 30 unidades habitacionais e a hospedagem comumente é a maior fonte de renda do estabelecimento. Alguns destes meios de hospedagem podem possuir bares ou restaurantes que atendem, além dos hóspedes, aos residentes. Têm uma gama menor de serviços, normalmente se restringe ao básico.

As propriedades independentes podem enfrentar alguns problemas, porém também possuem suas vantagens (MEDLIK; INGRAM, 2002; CHON; SPARROWE, 2003). Entre os problemas podemos destacar:

- A concorrência com grandes redes hoteleiras.
- A expansão limitada, devido à restrição de recursos.
- Falta de habilidade no gerenciamento e impossibilidade de empregar especialistas.
- Pequeno volume de negócios, impossibilitando alto grau de eficiência nas operações.
- Desafios financeiros.

Já entre as vantagens, temos:

- Poucos problemas de gerenciamento.
- Liberdade para implantar novas ideias.
- Possui um toque pessoal e individualizado.
- Possui a lealdade dos funcionários.
- Atendimento pessoal e de qualidade.
- Total controle sobre todos os aspectos de seu empreendimento.
- Contato e boa relação com a comunidade local.

As propriedades independentes, que podem ter administração familiar, são comuns nas tipologias de meios de hospedagem que incluem as pousadas, cama e café e hotel histórico, por exemplo. Mas isso não quer dizer que um hotel central, um hotel-fazenda ou até mesmo um *resort* ou um *apart-hotel* não possam ser uma propriedade independente.

3.2 CADEIAS HOTELEIRAS

As cadeias ou redes hoteleiras se caracterizam por possuir um sistema administrativo integrado e centralizado. Os grupos hoteleiros têm crescido muito pelo mundo. Hotéis independentes estão sendo adquiridos por redes. Em uma rede hoteleira, os hotéis podem ser agrupados em uma área geográfica restrita, ou podem estar distribuídos pelo país e até mesmo fora do país. O que os caracteriza é que estão estabelecidos em diferentes locais, porém são administrados através de uma gerência geral. (MEDLIK; INGRAM, 2002).

Assim como as propriedades independentes, as redes hoteleiras também possuem vantagens e desvantagens. (ANDRADE, 1997; MEDLIK; INGRAM, 2002; CHON; SPARROWE, 2003).

As desvantagens que podemos enumerar são:

- Problemas de comunicação, controle e custos, comuns em grandes organizações.
- Controle sobre a administração dos hotéis do grupo.
- Mecanismo de controle complexo.
- Não possuem atendimento pessoal e calor humano.

Entre as vantagens, os destaques são:

- Centralização das vendas e da publicidade.
- Facilidade na obtenção de recursos, tanto do próprio fluxo de caixa como de fontes externas.
- Pode comprar em grandes quantidades e negociar preços vantajosos.
- Facilidade para atrair funcionários de alto nível.

As cadeias hoteleiras podem ser agrupadas, de acordo com Medlik e Ingram (2002) e Chon e Sparrowe (2003), em três principais grupos, que são as empresas de propriedade e operação de cadeias, as franquias e os contratos de administração de propriedades.

Entenderemos cada uma delas a seguir:

- **Propriedade e operação de cadeias:** são hotéis administrados pelo grupo hoteleiro. Podem ser de propriedade das cadeias ou arrendados. Neste caso, paga-se aluguel ao proprietário. As vantagens e desvantagens, neste caso, são parecidas com as propriedades independentes.
- **Franquias:** são contratos que possibilitam ao franqueado a venda de um produto e/ou serviço que é elaborado, fornecido e controlado pelo franqueador. O franqueado, que pagará determinadas taxas (taxa de franquia, publicidade, *royalties*) ao franqueador terá o direito de usar o nome da marca. A franquia é um negócio de menos risco, pois as práticas do negócio são previamente testadas. No entanto, é um negócio onde o administrador/franqueado possui pouca flexibilidade.
- **Contrato de administração:** as redes administram os hotéis como agentes, ou seja, são responsáveis pela operação, enquanto o proprietário continua com a responsabilidade financeira. A empresa de administração precisa, periodicamente, fornecer relatórios aos proprietários para que estes possam acompanhar o andamento dos negócios.

LEITURA COMPLEMENTAR**BOCA INAUGURA PRIMEIRO HOTEL TEMÁTICO DE TIME DE FUTEBOL DO MUNDO**

Agência EFE
Buenos Aires: 19 abr. 2012

Buenos Aires, 19 abril - O Boca Juniors inaugurou nesta quinta-feira em Buenos Aires o primeiro hotel temático de um time de futebol em todo o mundo, que hospedará torcedores, turistas e também a equipe que, atualmente, é comandada pelo técnico Julio César Falcioni, de acordo com o gerente do estabelecimento, Pablo Veloso.

Durante a inauguração do hotel de cinco estrelas, desenhado nas cores do clube (azul e amarelo), Veloso comentou que o objetivo do projeto foi que o visitante viva minuto a minuto a paixão, desde o momento em que entra no prédio, próximo ao Estádio La Bombonera.

'A grande quantidade de sócios do Boca e o que o clube representa como marca no mundo e na Argentina motivou que o hotel fosse criado', declarou o gerente, que acrescentou que o edifício, de 17 andares, conta com dois andares reservados às concentrações do elenco.

'O quinto andar e o sexto foram projetados para que a equipe possa se concentrar antes das partidas', acrescentou.

Situado no bairro de Montserrat, a poucas quadras da Praça de Maio, o hotel conta com 85 quartos, decorados com variadas referências à equipe.

Ao ambiente moderno e espaçoso das salas de hotel foram acrescentadas as combinações de cores azul e amarelo do Boca, que aparecem em todos os lugares, inclusive na entrada dos quartos, em cujas portas podem ser vistas imagens de ídolos eternos, como Diego Maradona, Martín Palermo e Juan Román Riquelme, entre outros.

Em cada canto do hotel há um televisor com retransmissões esportivas, além de que cada quarto conta com um canal exclusivo do Boca Juniors, assim como diversos documentários sobre os melhores jogadores do time em toda sua história e sobre confrontos com o arquirrival River Plate.

O local conta ainda com uma piscina, academia e espaços para receber massagens, além do bar La Barra e o restaurante La Boca, e inclusive com sua própria 'Bombonera', um salão para reuniões com capacidade para 400 pessoas.

Hospedar-se no hotel do Boca custará entre US\$ 150 e US\$ 600, dependendo da categoria do quarto e do pacote escolhido, no qual estão incluídas também excursões ao Museu da Paixão Boquense e fotografias no estádio La Bombonera.

FONTE: Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/esporte/boca-inaugura-primeiro-hotel-tematico-de-time-de-futebol-do-mundo>>. Acesso em: 20 maio 2012.

FIGURA 8 – HOTEL TEMÁTICO DE FUTEBOL



FONTE: Disponível em: <<http://vidaeestilo.terra.com.br/veja-fotos-do-primeiro-hotel-tematico-de-futebol,130825a5ccd37310VgnCLD100000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 29 maio 2012.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico você viu que:

- Pela classificação oficial do Ministério do Turismo (SBClass), no Brasil há sete diferentes tipos de meio de hospedagem: hotel, *resort*, hotel-fazenda, cama e café, hotel histórico, pousada e flat/apart-hotel.
- Existem alguns requisitos mínimos que cada meio de hospedagem deve atender para se enquadrar em determinado tipo de meio de hospedagem existente na classificação oficial.
- Além dos tipos de meios de hospedagem existentes na classificação, existem diversos outros. Alguns exemplos que podemos citar são: hotéis econômicos, hotéis de selva, hotéis cassino, navios e paradores.
- Os meios de hospedagem podem ser classificados, de acordo com o tipo de administração que possuem, em propriedades independentes e pertencentes a cadeias ou redes hoteleiras.
- Os hotéis independentes usualmente são de pequeno porte, administração familiar e se encaixam nas tipologias de pousada, cama e café e hotel histórico.
- As cadeias ou redes hoteleiras possuem sistema administrativo integrado e centralizado.
- Os grupos hoteleiros têm crescido muito pelo mundo.
- Os hotéis pertencentes a redes hoteleiras podem ser administrados de três formas: por propriedade e operação de cadeias, franquias ou contrato de administração.
- A tematização de meios de hospedagem é cada vez mais comum, sendo uma estratégia de competitividade.

AUTOATIVIDADE



- 1 Quantos e quais são os tipos de meios de hospedagem que constam na classificação oficial do nosso país?
- 2 Cada tipo de meio de hospedagem classificado pelo SBClass deve atender a alguns requisitos para se enquadrar em determinada tipologia. Associe o tipo de hotel com um dos requisitos que ele deve atender, utilizando o código a seguir:

I- Cama e café.

II- *Resort*.

III- Hotel-fazenda.

- () Oferecer dois tipos de piscina, no mínimo.
- () Como atrativo oferecer culturas diversas: pomar, horta etc.
- () Oferecer café da manhã básico (café, leite, achocolatado, chá, fruta, manteiga/margarina, pão, geleia, açúcar e adoçante).

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

a) () I – III – II.

b) () III – II – I.

c) () II – III – I.

d) () III – I – II.

- 3 Quais são os dois tipos de hotel apresentados que são característicos de um determinado país? Em quais países eles são comuns?
- 4 Cite duas vantagens e duas desvantagens das propriedades independentes e das cadeias hoteleiras.

PLANEJAMENTO E PROJETOS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico vamos conhecer todas as etapas necessárias para um correto e eficiente planejamento de um meio de hospedagem. Iniciaremos pelas questões referentes à concepção do negócio, depois abordaremos a importância da pesquisa de mercado e, finalmente, a viabilidade econômico-financeira.

O próximo passo é estudar a estrutura física que compõe um meio de hospedagem, ou seja, as áreas e instalações necessárias. Aprofundaremos nossos conhecimentos nas áreas de hospedagem; áreas públicas e sociais; áreas administrativas; áreas de serviço; área de manutenção e equipamentos e áreas recreativas.

2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

Antes de decidir por investir no ramo da hotelaria, para fazer deste o seu negócio para sobreviver, há muitas questões que devem ser pensadas. Já vimos na Unidade 1 deste caderno, quando falamos de hospitalidade, que a hotelaria tem relação com o gosto por receber, aliás, por bem receber, por agradar. Então, a primeira questão é: você gosta de lidar com pessoas e recebê-las? Se sua resposta foi sim, este pode ser o primeiro passo para você se dar bem no ramo da hospedagem.

Entretanto, como comentamos, existem outros aspectos que devemos levar em consideração. Muitas pessoas idealizam a hotelaria como um modo de vida, porém temos que ter em mente que é uma atividade que exige trabalho intenso. Lembre-se de que neste setor precisamos estar disponíveis para nossos clientes 24 horas por dia durante sete dias por semana. Além disso, enquanto seus clientes estão descansando e se divertindo, você estará trabalhando para sobreviver.

Outra questão é que nem sempre você irá se deparar com hóspedes bem educados e calmos, que estão de férias e de bem com a vida. É preciso estar preparado para receber pessoas mal humoradas, malcriadas e que reclamam de qualquer coisa. Elas podem até não ter razão, mas você, como proprietário do negócio, deverá saber lidar com todo tipo de pessoa, sem criar conflitos.

O passo inicial é pensar em todos os aspectos positivos e negativos que um meio de hospedagem, como negócio, pode oferecer. Isto é possível identificar na literatura específica da área e também visitando meios de hospedagem com as características que lhe interessam. Depois, é necessário que você questione suas características, seus gostos pessoais, sua ideia sobre o negócio. E, se pretende envolver a família no negócio, é muito importante discutir todos estes aspectos com os interessados e levar em conta suas expectativas e opiniões.

Esta fase preliminar de reflexão não é menos importante do que colocar o negócio, propriamente dito, no papel. É um momento que não pode ser realizado com pressa, pode demorar meses ou até anos. Deve-se realmente refletir e pesar os prós e contras para iniciar as demais fases que permitem planejar um projeto de um meio de hospedagem.

Mas, se após todo este processo de reflexão você chegou à conclusão de que é isso mesmo que você quer, então mãos à obra!

Descobriremos agora como se dá o processo de planejamento de um meio de hospedagem.

2.1 CONCEPÇÃO DO NEGÓCIO

Agora que você decidiu que vai investir num meio de hospedagem, é preciso caracterizar o empreendimento. O perfil do negócio é o proprietário que vai decidir. Então, antes de iniciar o projeto, existem algumas questões que devem ser analisadas: número de unidades habitacionais, tipo de construção (vertical, horizontal, chalés), serviços que serão oferecidos aos hóspedes (refeições, lavanderia, lazer), público-alvo (adultos, jovens, terceira idade, famílias, executivos), localização, equipamentos, categoria e tipo de hotel. Ao conceber seu projeto, leve em consideração quanto dinheiro quer gastar. Peça ajuda de profissionais, não improvise, pois depois, para consertar um erro, pode custar muito tempo e dinheiro.

Andrade, Brito e Jorge (2005) apresentam três elementos críticos que devem ser decididos antes da implantação de um meio de hospedagem:

1. Para quem o hotel se destina.
2. Qual o tipo de hotel.
3. Onde localizá-lo.

O tipo de hotel que se deseja implantar está fortemente relacionado com o público que se deseja atingir. E a localização deste empreendimento pode também depender do tipo de hotel, mas depende muito da oferta e da demanda. Para o conhecimento deste aspecto, entramos no próximo passo, que é a pesquisa de mercado.

2.2 PESQUISA DE MERCADO

Quando se pretende abrir um novo negócio ou expandir um negócio já existente, uma das primeiras providências é realizar uma 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).

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

O IBOPE (2012, s.p.), uma das maiores empresas de pesquisa de mercado da América Latina, esclarece que:

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 de 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.

Além disso, explica que uma pesquisa mercadológica pode enfocar 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.

No setor hoteleiro, a pesquisa de mercado, que irá avaliar a oferta e a demanda do setor, auxiliará na decisão de localização, tamanho e tipo do hotel.

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

A figura a seguir ilustra a ideia deste autor:

FIGURA 19 – CONCEPÇÃO E PLANEJAMENTO DE UM HOTEL



FONTE: Petrocchi (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 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.

Os destinos de praia podem ser procurados no inverno por turistas de outros países, para os quais nosso inverno é considerado de temperaturas amenas. As serras podem ser procuradas por pessoas que não gostam das elevadas temperaturas do verão e da movimentação das praias. Para os hotéis que possuem grande movimentação somente aos finais de semana e feriados, uma opção é investir no turismo de negócios ou de terceira idade. Além disso, preços promocionais em época de baixa temporada também tendem a atrair mais turistas.

2.3 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

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 para comprometimento com o projeto e também são fundamentais para a obtenção de financiamentos. (CHON; SPARROWE, 2003). 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 proporcionar 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. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

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.

Como já comentamos anteriormente, e reforçam Chon e Sparrowe (2003), tomar a decisão de entrar para o ramo hoteleiro é um grande passo, pois envolve uma grande quantidade de dinheiro, tempo, energia e outros recursos.

Para enriquecer seus conhecimentos sobre a avaliação de viabilidade de um empreendimento, teremos a seguir um esquema que resume o que descrevemos até agora.

QUADRO 2 – 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	Tipo de hotel e projeto físico: <i>layout</i> , 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)

Agora que já estudamos todo o processo que envolve a decisão pela implantação de um hotel, desde a reflexão até a análise de viabilidade econômico-financeira, analisaremos toda a estrutura física que envolve um empreendimento hoteleiro.

3 ÁREAS E INSTALAÇÕES DO HOTEL (ESTRUTURA FÍSICA)

O planejamento da estrutura física de um hotel é, em suma, o projeto de arquitetura. No entanto, todo planejamento que antecede esta etapa é de fundamental importância para o sucesso do empreendimento. O segmento de mercado que se pretende atingir, a localização e o tipo de hotel, o perfil do usuário e a viabilidade econômico-financeira são fatores que irão influenciar muito na hora de decidir pelas áreas e instalações que o futuro empreendimento irá possuir. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

Antes de detalhar cada uma das áreas que um hotel possui, vamos listar as áreas básicas propostas por estes autores:

- Área de hospedagem.
- Áreas públicas e/ou sociais.
- Áreas administrativas.
- Áreas de serviço.
- Áreas de alimentos e bebidas.
- Áreas de equipamentos.
- Áreas recreativas.

Chon e Sparrowe (2003) fazem uma outra divisão, que na verdade engloba os setores acima descritos. Eles dividem as áreas do hotel em “*Front of the house*” e “*Back of the house*”.

Vamos entender melhor:

- ***Front of the house***: são as áreas do hotel com as quais o hóspede tem contato direto, como o *lobby*, corredores, recepção, unidades habitacionais, restaurantes, área de eventos, áreas de lazer e recreação.
- ***Back of the house***: são os bastidores, as áreas às quais o hóspede não tem acesso, como: áreas administrativas, cozinha, governança, depósitos, estoques e lavanderia.

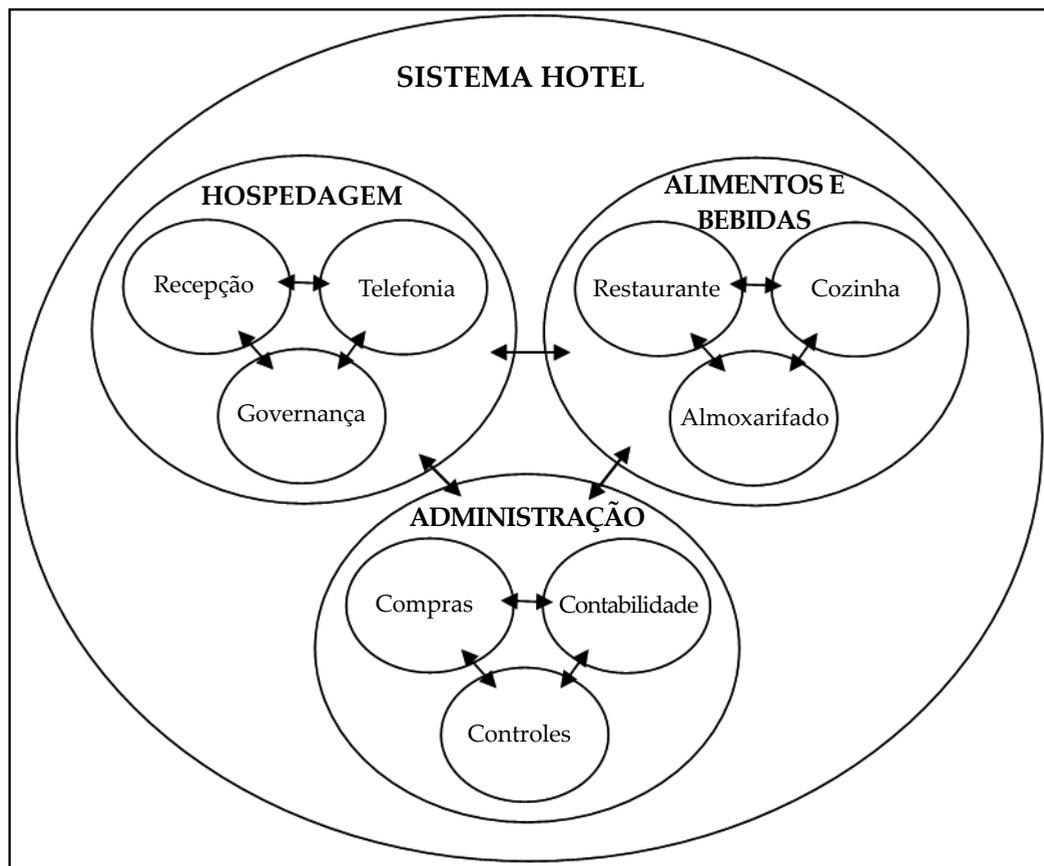
Estas duas áreas são muito importantes para o bom funcionamento do hotel. O *front* deve ser um ambiente muito tranquilo e eficiente para satisfazer as necessidades dos hóspedes. O *back* deve ser organizado para que os funcionários possam trabalhar da maneira mais eficiente possível. A área de frente depende muito do bom funcionamento dos bastidores.

Todas estas áreas contribuem para o bom desempenho das atividades dentro de um meio de hospedagem, apesar de seu grau de importância ser diferente e sua participação no investimento, nas despesas e nas receitas ser distinto.

De acordo com Castelli (2001), o somatório de todas estas áreas forma um sistema harmônico, que gera bens e serviços na qualidade esperada pelos clientes.

O hotel como um sistema é composto por vários subsistemas ou áreas que Castelli (2001) denomina de unidades gerenciais básicas. Cada uma dessas unidades trabalha de forma autônoma, porém há interação entre estas áreas para o sucesso do hotel como um todo. A figura a seguir demonstra o sistema hoteleiro.

FIGURA 20 – SISTEMA HOTEL



FONTE: Castelli (2001, p. 86)

Agora que já sabemos quais as áreas básicas que formatam um hotel, vamos entender melhor as particularidades e tudo o que engloba cada um destes setores.

3.1 ÁREA DE HOSPEDAGEM

A área de hospedagem é a principal e, normalmente, a maior área de um hotel. É também a maior fonte de receita de um hotel. Novamente, para se definir o *layout* da área de hospedagem e os tipos de unidades habitacionais, é necessário levar em consideração todo o planejamento feito anteriormente.

A área de hospedagem, que é formada por todas as unidades habitacionais, distribui-se em pavimentos idênticos ou bastante semelhantes, que são chamados de andares-tipo. A configuração básica do andar tipo pode variar em função de diversos fatores, como tipos e tamanhos de unidades habitacionais, forma do terreno, características da paisagem, entre outros. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

Como a área de hospedagem é formada pelas unidades habitacionais, precisamos entender as principais formatações das mesmas, que são quatro:

Quarto: aposento com cama, o banheiro é coletivo.

Apartamento: quarto com banheiro privativo.

Suíte: apartamento que possui uma sala.

Apartamento residência (kitinete): suíte que possui uma pequena cozinha.

FIGURA 21 – SUÍTE DE LUXO



FONTE: Disponível em: <<http://www.estanplaza.com.br/gran-estanplaza/classic-suites/>>. Acesso em: 29 maio 2012.

Internacionalmente, os tipos de apartamento também podem ser designados conforme o número de camas e suas dimensões. Veja no quadro a seguir:

QUADRO 3 – DESIGNAÇÃO DE APARTAMENTOS EM FUNÇÃO DO TAMANHO DAS CAMAS

TIPOS	NÚMERO DE CAMAS	DIMENSÕES DAS CAMAS
<i>Twin</i>	2 camas <i>twin</i>	1 x 2 m
<i>Double – Double</i>	2 camas <i>Double</i>	1,30 x 2 m
<i>Queen</i>	1 cama <i>Queen</i>	1,50 x 2 m ou 1,60 x 2 m
<i>King</i>	1 cama <i>king</i>	2 x 2 m

Califórnia <i>king</i>	1 cama <i>king</i>	1,80 x 2 m
<i>Oversized twin</i>	2 camas <i>twin</i>	1,15 x 2 m
<i>Queen – Queen</i>	2 camas <i>Queen</i>	
<i>Double – Studio</i>	1 cama <i>double</i> e 1 sofá-cama	
<i>Queen – Studio</i>	1 cama <i>queen</i> e 1 sofá-cama	
<i>King – Studio</i>	1 cama <i>king</i> e 1 sofá-cama	
<i>Parlor</i>	1 sofá-cama	
<i>Wall bed</i>	1 cama de parede	

FONTE: Andrade, Brito e Jorge (2005, p. 111)

O *layout* e o tamanho destes tipos de apartamento, do mobiliário, dos equipamentos e da qualidade dos mesmos irão variar de acordo com o tipo e categoria de hotel. Hotéis de categoria mais elevada certamente possuirão unidades habitacionais com um mobiliário mais requintado, equipamentos de última geração, serão bem decorados e possuirão camas maiores. Já hotéis econômicos normalmente apresentarão unidades habitacionais menores e numa formatação mais simples, apenas com mobiliário e equipamentos básicos.

3.2 ÁREAS PÚBLICAS E SOCIAIS

As áreas sociais e públicas são aquelas de uso comum de todos os hóspedes. A entrada principal do hotel, ou o *lobby*, é o primeiro espaço com o qual o hóspede tem contato quando chega num meio de hospedagem. Andrade, Brito e Jorge (2005) reforçam a importância deste local, que deve transmitir ao cliente a primeira impressão do hotel, por isso este espaço deve imprimir a imagem do hotel através do conforto, decoração e eficiência nos primeiros serviços prestados. No lobby o hóspede deve ter acesso visual aos principais pontos de interesse, como o balcão da recepção, os elevadores e o acesso a outras áreas comuns (restaurantes, sala de eventos, área de lazer etc.).

Os bares e restaurantes também são áreas sociais, que devem estar estrategicamente integradas ao hotel. Outros hotéis possuem também as áreas para eventos, onde é possível realizar reuniões, festas, exposições e congressos. As áreas de recreação e lazer, como área de piscina, sauna, sala de ginástica, *playground*, salas de leitura, cinemas e outros, igualmente são áreas sociais. Ainda podemos incluir uma vasta lista de espaços que são classificados como áreas públicas ou sociais, como: corredores, elevadores, estacionamento, banheiros sociais e outros.

3.3 ÁREAS ADMINISTRATIVAS

A recepção é um espaço que pode ser considerado como uma área social, porém também se caracteriza como uma área administrativa, pois lá é realizado o *check-in*, o *check-out*, onde podem ser realizadas reservas e outros atendimentos aos hóspedes, que se configuram como atividades administrativas. Para a eficiente prestação dos serviços aos hóspedes é importante que as demais áreas administrativas estejam localizadas tão próximas quanto possível da recepção, ou seja, é imprescindível uma boa comunicação entre estas áreas. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

As áreas administrativas de um hotel podem variar muito, conforme as características do empreendimento, principalmente em função do seu tamanho. Hotéis de grande porte possuirão mais departamentos, já meios de hospedagem menores poderão ter setores agrupados.

Chon e Sparrowe (2003) nos apresentam quatro áreas administrativas principais: gerência geral, controladoria, recursos humanos e *marketing* e vendas.

Entenderemos melhor cada uma delas a seguir:

- **Gerência geral:** o gerente geral é a pessoa que comanda o hotel. Ele supervisiona todos os demais departamentos, por isso deve estar familiarizado com todos os setores. Três grandes responsabilidades desta área são: cuidar do relacionamento entre funcionários e hóspedes, supervisionar as demais operações e garantir o aumento da rentabilidade do empreendimento. Dependendo do tamanho do meio de hospedagem, estas tarefas podem ser realizadas e supervisionadas por outros gerentes ou por chefes de departamento.
- **Controladoria:** este departamento, que é supervisionado pelo contador-chefe ou *controller*, é responsável por todas as transações, planejamentos e projeções financeiras do hotel. Incluem-se nisso as contas a pagar, contas a receber e folha de pagamento. Os cargos e o número de funcionários envolvidos neste setor também variam com o tamanho do empreendimento.
- **Recursos humanos:** este setor é o responsável por entrevistar candidatos, contratar novos funcionários, realizar demissões e treinar os colaboradores, além de gerenciar o programa de benefícios que o hotel oferece aos seus funcionários.
- **Marketing e vendas:** as responsabilidades desta área podem incluir a venda de hospedagem e de outros serviços oferecidos. A veiculação de publicidade em meios de comunicação e a gestão de relações públicas. Independente do tamanho do meio de hospedagem, todos promovem, de alguma forma, as suas instalações e serviços. Num pequeno empreendimento, esta tarefa pode ser realizada pelo proprietário, enquanto que para um hotel que pertence a uma rede hoteleira, pode existir um grande departamento de *marketing*, com diversos profissionais, que coordenam estas atividades para toda a rede hoteleira.

3.4 ÁREAS DE SERVIÇO

As áreas de serviço são os bastidores, é onde tudo acontece para que o atendimento e os serviços prestados ao hóspede sejam de excelência. São diversos espaços exclusivos para funcionários e prestadores de serviço do estabelecimento.

Vamos conhecê-las da maneira proposta por Andrade, Brito e Jorge (2005):

- **Acesso e instalações para empregados:** o acesso dos funcionários deve ser feito por uma entrada independente, onde é registrada sua entrada e saída do hotel (cartão-ponto). As demais instalações para funcionários incluem os banheiros, vestiários, refeitório, áreas de descanso e de lazer.
- **Área de recebimento e triagem:** é o local destinado ao recebimento dos bens de consumo dos hóspedes e demais frequentadores das dependências do hotel e de materiais necessários para a manutenção e limpeza das instalações. Incluem-se nisso: alimentos, bebidas, material de escritório, produtos de higiene e limpeza, entre outros. É preciso estar atento para que esta área esteja localizada junto à via pública, tenha uma área de estacionamento para veículos de grande porte, possua um depósito e um pequeno escritório e posto de controle.
- **Área de armazenagem de alimentos e bebidas:** deve ser dividida em espaços para alimentos secos, refrigerados e congelados. Pode estar localizada dentro da cozinha ou, caso o hotel possua mais de uma cozinha, num local central de fácil acesso e transporte entre as duas áreas.
- **Área de preparo de alimentos:** são as cozinhas dos hotéis, que estão divididas em vários setores, de acordo com o tamanho do estabelecimento. As cozinhas devem ser bem planejadas, para permitir um processo de produção de alimentos de qualidade e confiabilidade, com eficiência e economia.
- **Área de lavanderia:** as lavanderias são instalações caras e que requerem um grande espaço. Elas se destinam às roupas do hotel (roupas de cama, toalhas de banho, toalhas de mesa, uniformes) e também às roupas dos hóspedes. Os serviços de lavanderia incluem lavar, secar e passar as roupas, e ainda o trabalho de costura caso seja necessário qualquer pequeno reparo. Nem todos os hotéis possuem lavanderias, podendo este serviço ser terceirizado.
- **Área de governança:** é o setor responsável pela faxina e limpeza dos apartamentos, das áreas sociais e pela lavanderia. A área de governança abrange os seguintes espaços: rouparias de andar, sala da chefia e área administrativa, almoxarifado de materiais de limpeza e produtos de higiene, depósito de camas e colchões extras e depósito de roupa limpa.

3.5 ÁREA DE MANUTENÇÃO E EQUIPAMENTOS

A manutenção é a área responsável pelo bom funcionamento, 24 horas por dia em todos os dias do ano, dos diversos equipamentos do hotel. Tem a manutenção elétrica, hidráulica, carpintaria, pintura e outras. Os equipamentos são as áreas que correspondem às instalações centrais de diversos sistemas presentes em meios de hospedagem, como central telefônica, caldeiras, alarmes, aquecedores, subestação elétrica e reservatórios de água.

3.6 ÁREAS RECREATIVAS

As áreas recreativas de um meio de hospedagem variam conforme o tipo, localização e categoria do hotel. Hotéis centrais, normalmente, não possuem mais do que uma piscina e uma sala de ginástica. Já *resorts*, hotéis de lazer e hotéis fazenda, como vimos na unidade anterior, possuem uma grande variedade de áreas recreativas, que compreendem quadras esportivas, salas de massagem, sauna, campos de golfe, trilhas para caminhada, jardins e muitas outras.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico você viu que:

- Antes de decidir investir no ramo da hotelaria, planejar e projetar o meio de hospedagem, é necessário passar por uma fase de reflexão para pesar os prós e contras que este negócio pode oferecer.
- A etapa da concepção do negócio é a caracterização do empreendimento. Resume-se em definir o tipo de meios de hospedagem, tamanho, localização e público-alvo.
- Outra etapa importante é a pesquisa de mercado, que permite conhecer a oferta e a demanda do setor e auxiliará na tomada de decisões importantes.
- A sazonalidade é outro aspecto que deverá ser analisado antes de se implantar um negócio no ramo hoteleiro.
- O estudo da viabilidade econômico-financeira deve levar em consideração os custos de desenvolvimento e pré-operação e os custos de operação.
- As projeções financeiras são importantes para a tomada de decisões sobre financiamentos e para avaliar o tempo de retorno do investimento.
- O planejamento da estrutura física do hotel é, em resumo, o projeto arquitetônico.
- As principais áreas de um hotel, que devem ser detalhadas neste projeto, são: área de hospedagem, áreas sociais, áreas administrativas, áreas de serviço, área de alimentos e bebidas, área de equipamentos e áreas recreativas.
- As áreas do hotel podem ser divididas em *front of the house* (contato direto com o hóspede) e *back of the house* (bastidores).
- O hotel funciona como um sistema, sendo que as diversas áreas precisam interagir para que os serviços prestados sejam de qualidade.
- As unidades habitacionais são de quatro tipos básicos: quarto, apartamento, suíte e apartamento residência.
- Internacionalmente, as unidades habitacionais podem ser classificadas de acordo com o número de camas e suas dimensões.
- As principais áreas sociais são o *lobby*, restaurantes, área de piscina, elevadores, corredores etc.

- As áreas administrativas englobam a gerência geral, a controladoria, setor de recursos humanos e de *marketing*.
- As áreas de serviço são o acesso e instalações para funcionários, área de recebimento e triagem, área de armazenagem, área de preparo de alimentos, área de lavanderia e área de governança.

AUTOATIVIDADE



- 1 Antes de decidir pela implantação de um meio de hospedagem, é importante uma fase de reflexão para avaliar os diversos aspectos, positivos e negativos, de ser dono de um hotel. O que deve ser questionado nessa fase de reflexão?
- 2 A pesquisa de mercado é muito importante antes da implantação de um negócio. Cite três tipos de informações que ela pode nos fornecer.
- 3 Durante a viabilidade econômico-financeira têm-se os custos de desenvolvimento de pré-operação e os custos de operação. Nos tipos de custos a seguir associe da seguinte maneira:

CD – Custos de desenvolvimento e pré-operação.

CO – Custos de operação.

- () Salários.
- () Insumos diversos.
- () Aquisição de terreno.
- () Capital de giro.
- () Publicidade.

Agora, assinale a sequência CORRETA:

- () CO – CD – CD – CO – CO.
- () CO – CO – CD – CD – CO.
- () CD – CD – CO – CD – CD.
- () CD – CO – CO – CO – CD.

- 4 Quais as quatro formatações básicas das unidades habitacionais e quais suas diferenças?

RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA

1 INTRODUÇÃO

Os recursos humanos são um aspecto de grande importância no setor hoteleiro, por isso, neste tópico, estudaremos os principais cargos operacionais e administrativos, questões sobre funções e responsabilidades de cada cargo, além do relacionamento entre os setores. Serão também apresentados alguns organogramas que auxiliarão no entendimento da hierarquia dentro do hotel.

Inicialmente, estudaremos sobre o cargo de gerente geral, ao qual se submetem os gerentes das demais áreas, verificando qual o seu papel frente à administração de um hotel. Em seguida conheceremos os cargos que pertencem ao departamento administrativo, sendo estes o *controller*, o gerente de recursos humanos e o gerente de engenharia e manutenção.

Dentro do departamento operacional abordaremos o cargo de gerente de hospedagem, gerente de recepção e gerente de governança e seus cargos subordinados. O gerente de alimentos e bebidas, o *chef* executivo, o gerente de eventos e o gerente de restaurante e os cargos relacionados a eles. E por fim, o gerente de *marketing* e vendas e os funcionários deste setor serão nosso foco de estudo.

2 PANORAMA GERAL

A indústria hoteleira oferece um número significativo de empregos, para os mais diversos cargos, pois se trata de uma estrutura onde são operadas as mais diversas atividades. Atrair e reter esta força de trabalho é um desafio para os administradores hoteleiros. É necessário tornar o emprego atraente para atrair e motivar pessoas competentes a trabalhar no setor.

Todas as atividades exercidas em um meio de hospedagem incluem questões como: a divisão de tarefas, cargos de responsabilidade e autoridade e, além de tudo, do relacionamento entre todos os setores e colaboradores. Devemos, ao falar dos recursos humanos na hotelaria, entender conceitos relacionados aos níveis de gerência, aos diversos cargos, à delegação de poderes, à supervisão de pessoas, ou seja, perceber a formatação do departamento administrativo e operacional que compõe o hotel. (MEDLIK; INGRAM, 2002).

Estes autores apresentam oito fatores principais que devem ser levados em consideração quando se planeja o dimensionamento dos recursos humanos de um empreendimento hoteleiro.

São eles:

- Tamanho do hotel.
- Propriedade (pertencentes a redes ou independentes).
- Tempo e *layout* das construções.
- Variedade e tipos de instalações e serviços.
- Método pelo qual os serviços são fornecidos (*self-service* ou pessoalmente pelos funcionários).
- Qualidade da mão de obra.
- Organização de tarefas e responsabilidades.
- Incidência da demanda.

Hotéis de grande porte, normalmente, possuem cargos bem específicos, complexos e com responsabilidades bem definidas. Em hotéis de porte menor, um funcionário pode, e deve, ser multifuncional, ou seja, exercer diversas atividades. Porém, independente do tamanho do hotel, pessoas que trabalham nesta área devem ter uma variedade de habilidades e atributos que permitem um ótimo atendimento aos hóspedes.

De acordo com Ismail (2004), todos os cargos que existem dentro da indústria hoteleira podem ser divididos em duas categorias:

- **Cargos operacionais:** são aqueles que pertencem aos departamentos operacionais, que têm maior contato com o cliente, também chamados de funcionários de linha de frente. Incluem os funcionários do departamento de hospedagem, de alimentos e bebidas, vendas e *marketing*.
- **Cargos administrativos:** são aqueles que pertencem aos departamentos administrativos, têm pouco contato com o cliente, são os bastidores. Incluem os colaboradores do departamento de recursos humanos, controladoria e engenharia e manutenção.

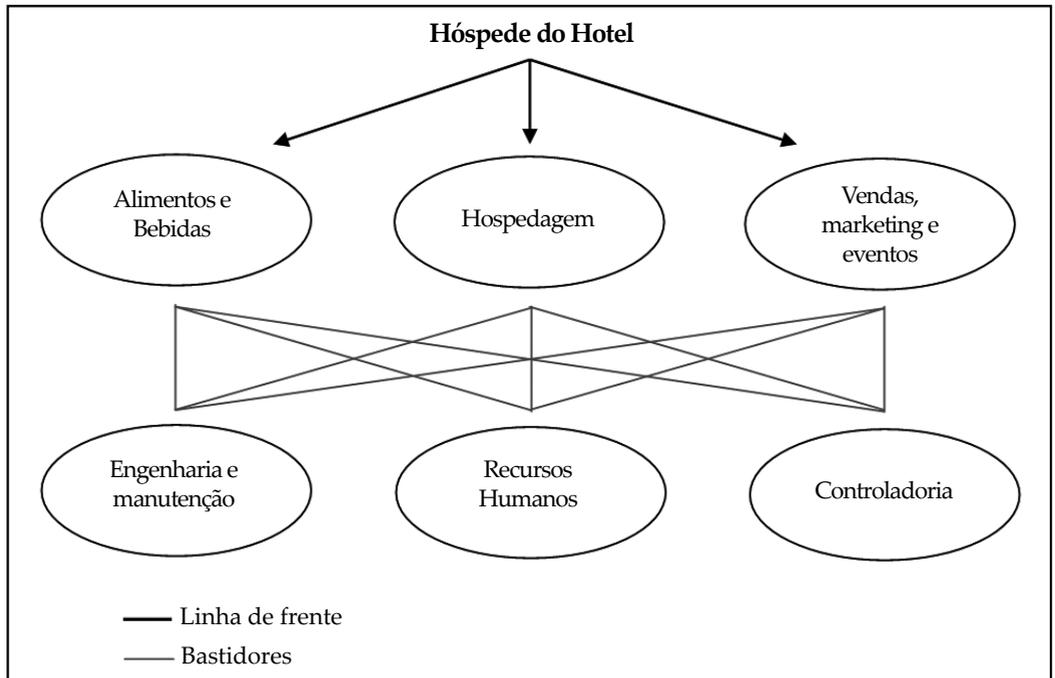


Ao pesquisar os diversos autores que escrevem sobre os departamentos/ cargos na hotelaria, encontramos diferenças na divisão entre os departamentos/cargos operacionais e administrativos. Então, quando você for aprofundar seus estudos em livros da área, poderá encontrar algumas diferenças em relação à divisão feita neste caderno.

Estes dois departamentos são complementares, ou seja, um precisa do outro para o bom andamento das atividades dentro do estabelecimento.

Veja como funciona esta interação na figura a seguir.

FIGURA 22 – LINHA DE FRENTE *VERSUS* BASTIDORES



FONTE: Ismail (2004, p. 114)

Já vimos, anteriormente, os principais fatores que devem ser considerados quando se dimensiona os recursos humanos e cargos dentro de um hotel. Então não podemos nos esquecer de que esta estrutura apresentada pode variar de um hotel para o outro.



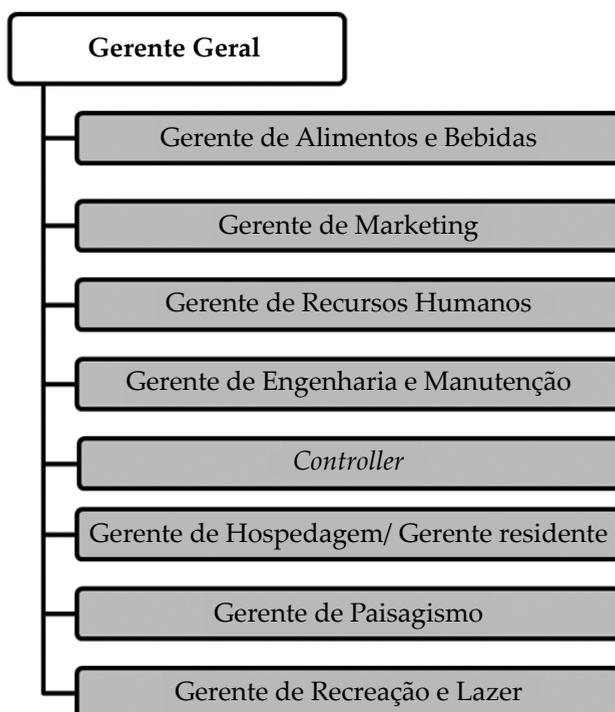
Divirta-se um pouco lendo algumas histórias que acontecem dentro de um hotel, nas mais diferentes áreas. Fica a indicação de dois livros de Carlos Soares: *Histórias da Hotelaria* e *Histórias da Hotelaria II*. Boa leitura!

3 GERENTE GERAL

Antes de aprofundar nossos estudos sobre os principais cargos e suas responsabilidades, precisamos falar do cargo de gerente geral, que é o responsável pela equipe líder do hotel, ou comitê executivo, que é composto pelos gerentes das demais áreas (administrativas e operacionais), que dirigem um ou mais aspectos da operação de um meio de hospedagem. Mais uma vez, dependendo da estrutura do empreendimento, os componentes desta equipe podem variar, entretanto, sua composição se reflete na estrutura dos departamentos funcionais do hotel. (ISMAIL, 2004).

Na figura a seguir podemos visualizar como se compõe esta equipe em um hotel de grande porte:

FIGURA 23 – EQUIPE DE LIDERANÇA EXECUTIVA



FONTE: Ismail (2004, p. 118)

O **gerente geral** é a pessoa que supervisiona e organiza todos os outros departamentos, por isso é necessário que conheça o funcionamento de todos os outros setores. Este cargo, muitas vezes, é ocupado por funcionários antigos com experiência em diversos setores do hotel, sendo que muitas das habilidades do gerente podem ter sido aprendidas na prática. Entretanto, é muito importante que ele tenha conhecimentos administrativos, compreenda técnicas de motivação e tenha habilidades na comunicação. Atualmente, possuir bacharelado em hotelaria ou áreas afins é requisito básico.

Davies (2001, p. 13) explica que o cargo de gerente geral reporta-se diretamente à diretoria ou ao vice-presidente regional, e suas funções básicas são:

Prever as necessidades dos proprietários, hóspedes e funcionários e ultrapassar suas expectativas, para atingir rentabilidade, objetivos comerciais e metas de serviço, de acordo com a política e os procedimentos do hotel, proporcionando ao mesmo tempo um bom ambiente de trabalho aos funcionários.

Portanto, o gerente é a pessoa responsável em manter um ambiente de trabalho saudável, onde existe interação e bom relacionamento entre os funcionários, resultando em um ótimo atendimento ao cliente e superação das expectativas dos proprietários.

Ainda de acordo com Davies (2001), podemos elencar como principais responsabilidades deste cargo:

- Manter condições seguras de trabalho e aplicar medidas corretivas para melhorar a segurança nos ambientes de trabalho.
- Manter o supervisor imediato sempre informado de problemas e assuntos relevantes.
- Cumprir as tarefas e obrigações de maneira eficiente e em tempo hábil para atingir os objetivos do cargo.
- Manter um bom relacionamento com os funcionários e criar um clima de cooperação e harmonia entre a equipe.
- Projetar uma imagem favorável do hotel.

Já discutimos que a indústria da hospitalidade passou e está passando por diversas mudanças ao longo dos anos, e estas transformações também estão impactando sobre as habilidades e posturas requeridas pelos gerentes.

Entre os fatores que estão influenciando o trabalho gerencial, Guerrier (2000) cita o declínio no crescimento organizacional, a reestruturação organizacional, as mudanças tecnológicas e as mudanças socioeconômicas.

Um estudo realizado por Gilbert e Guerrier (1996, apud GUERRIER, 2000) resultou em um quadro que apresenta as mudanças no papel do gerente de hospitalidade dos anos 70 para os anos 90.

Veja as principais modificações:

QUADRO 4 – MUDANÇAS NO PAPEL DO GERENTE DE HOSPITALIDADE

O gerente dos anos 70	O gerente dos anos 90
<ul style="list-style-type: none"> • Autocrático/militar. • Distanciado do pessoal. • Autoritário. • Alcance de <i>status</i> através de habilidades práticas. • Menor responsabilidade pelo lucro. • Estruturas gerenciais funcionais. • Considerável espaço de atuação e flexibilidade. • Generalista. • Boa capacidade de comunicação com clientes. • Poucas qualificações formais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Democrático. • Considera a opinião do grupo. • Líder ou mediador da equipe. • Alcance de <i>status</i> através de habilidades empresariais. • Atingir as metas financeiras. • Estruturas gerenciais horizontalizadas. • Modos padronizados de trabalho e regras criadas pela matriz. • Especialista. • Necessidade de comunicação e de relacionamento interpessoal. • Melhor formação acadêmica.

FONTE: Adaptado de Guerrier (2000, p. 230-231)

O perfil do gerente dos dias atuais é bastante parecido com o do gerente dos anos 90, contudo, assim como vivemos num mundo em constantes transformações, seguramente este perfil continuará se transformando.

FIGURA 24 – AMBIENTE MODERNIZADO DA GERÊNCIA GERAL PARA ATENDIMENTO AOS HÓSPEDES



FONTE: Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/galeria/2412-Itaim-be-Palace-Hotel-Ambientes-Modernizados>>. Acesso em: 29 maio 2012.

4 CARGOS – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Os cargos administrativos de um hotel se classificam no conceito como: *back of the house* ou bastidores. Os principais cargos que veremos, conforme exposto anteriormente, são pertencentes às seguintes áreas: controladoria, recursos humanos e engenharia/manutenção.

A seguir conheceremos melhor as responsabilidades de cada um dos cargos destes departamentos.

4.1 CONTROLLER

Também pode ser o contador-chefe ou gerente financeiro. É o colaborador responsável por supervisionar todas as transações financeiras do empreendimento, como contas a pagar, contas a receber, supervisão de crédito, cobrança e caixa. Sua função também inclui a elaboração dos relatórios financeiros para a análise da gerência. É uma pessoa que precisa ser formada na área (contabilidade) para assumir este cargo.

Entre os cargos supervisionados pelo *controller*, que podem variar de um hotel para outro, podemos ter: assistente do *controller*, gerente de crédito, escriturário da folha de pagamento, caixa geral, funcionário de contas a receber, funcionário de contas a pagar, auditor diurno, auditor noturno e coordenador de sistemas. (DAVIES, 2001).

4.2 GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

O gerente de recursos humanos supervisiona uma equipe que tem a responsabilidade de entrevistar, contratar e treinar o quadro de funcionários. Além de ser responsável pelo programa de benefícios, plano de carreira, promoção de funcionários, demissão de funcionários, monitoramento de férias, horas extras, faltas de funcionários, entre outros. Dependendo do tamanho do estabelecimento, as atividades podem ser de responsabilidade de outros cargos, sendo apenas supervisionadas pelo gerente.

4.3 GERENTE DE ENGENHARIA E MANUTENÇÃO

A responsabilidade deste cargo resume-se em cuidar da estrutura física do hotel. As responsabilidades do gerente de engenharia e manutenção e sua equipe incluem a manutenção da estrutura e dos equipamentos internos e externos, do sistema elétrico, de ventilação, de aquecimento e refrigeração, abastecimento de água, telefonia, informática e outros.

Estes funcionários são responsáveis ainda pela manutenção preventiva, que consiste na inspeção e monitoramento constante dos diversos sistemas para garantir seu bom funcionamento e evitar que problemas possam se tornar grandes e dispendiosos. É uma equipe que trabalha em conjunto com as equipes de frente, pois geralmente são estas que primeiramente constataam os problemas. (ISMAIL, 2004).

Em hotéis de menor porte, muitas vezes não existe o gerente de engenharia e manutenção, iniciando o organograma deste setor pelo chefe de manutenção.

5 CARGOS – DEPARTAMENTO OPERACIONAL

O departamento operacional, ou linha de frente, é bastante complexo e possui uma grande quantidade de cargos atrelados. Subdividiremos este capítulo pelos cargos de gerência e a partir daí explicaremos os principais cargos que se submetem a cada gerência. Os gerentes deste departamento, conforme vimos anteriormente, são: gerente de hospedagem, gerente de alimentos e bebidas e gerente de vendas e *marketing*.

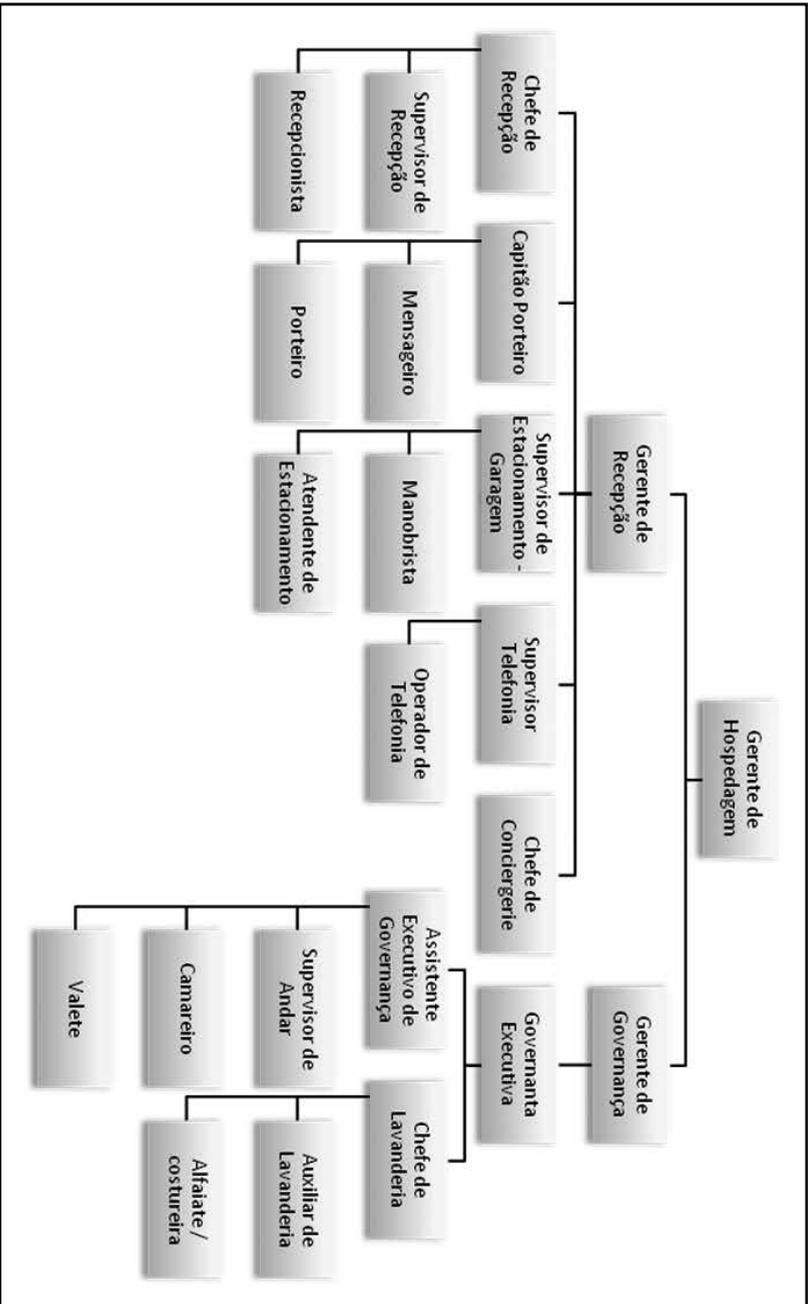
5.1 GERENTE DE HOSPEDAGEM

O gerente de hospedagem pode, em alguns casos, ser chamado também de gerente residente, pois sua origem remonta ao gerente que morava no hotel e estava sempre disponível para resolver qualquer eventualidade. Atualmente é mais raro o gerente residente, sendo que o cargo passou a ser chamado de gerente de hospedagem ou também gerente habitacional. (ISMAIL, 2004).

Este gerente possui a função de “desenvolver e executar estratégias de *marketing*, controlar custos e proporcionar aos hóspedes serviços e produtos de qualidade, para atingir as metas de venda e rentabilidade do departamento habitacional”. (DAVIES, 2001, p. 90).

Entre suas principais responsabilidades está supervisionar a recepção, governança e serviços de segurança, garagem e guarda de bagagens. Antes de aprofundar os cargos que se reportam ao gerente de hospedagem, observe o organograma a seguir para entender a hierarquia deste departamento:

FIGURA 25 – ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE HOSPEDAGEM



FONTE: Adaptado de Ismail (2004, p. 125)

A seguir, estudaremos quais as funções e responsabilidades dos principais cargos deste setor.

GERENTE DE RECEPÇÃO: é o responsável pela maioria das operações diárias mais visíveis de um hotel, coordenando as atividades diárias de *front desk* e da portaria social. Estas áreas possuem contato direto com o hóspede, por isso a necessidade de realizar um serviço eficiente e cortês. (ISMAIL, 2004).

- **Capitão porteiro:** é a pessoa que tem o primeiro contato com o hóspede quando este chega ao hotel. O capitão porteiro é o funcionário que se encontra na entrada do estabelecimento e recebe o viajante. Entre suas funções estão: ajudar o cliente a sair do automóvel, tomar as providências com a bagagem, registrar o automóvel e solicitar ao manobrista para encaminhar o carro para a garagem/estacionamento. O capitão porteiro encaminha o hóspede para o mensageiro que o conduz à recepção. (CASTELLI, 2001).

FIGURA 26 – RECEPÇÃO DE HÓSPEDES PELO CAPITÃO PORTEIRO



FONTE: Disponível em: <<http://www.hoteliernews.com.br/HotelierNews/Hn.site.4/Noticias-Conteudo.aspx?Noticia=54008&Midia=2>>. Acesso em: 2 jun. 2012.

- **Chefe de recepção:** gerencia as operações diárias da recepção e coordena a comunicação com a governança. É responsável por supervisionar os cargos de supervisor de recepção e do recepcionista.

- **Recepcionista:** a responsabilidade básica e universal deste cargo é efetuar o *check-in* e o *check-out* dos hóspedes. No *check-in*, o recepcionista confirma a reserva do hóspede ou, caso o cliente chegue sem reserva, ele verifica a disponibilidade e efetua a reserva neste momento. Quando o cliente é novo, procede com o registro da pessoa. Em seguida, entrega a chave/cartão de acesso ao apartamento e encaminha o hóspede ao mensageiro, que irá encaminhá-lo à sua UH. O *check-out* se resume em encerrar a hospedagem, com entrega de chaves e fechamento de conta.
- **Mensageiro:** é o funcionário que guia o hóspede para a recepção na sua chegada, até sua UH após o *check-in* e o auxilia na sua saída, após o *check-out*. Também é responsável pela boa aparência da entrada e *lobby* do hotel. Além de zelar pela segurança e realizar outros pequenos serviços e tarefas para os hóspedes.
- **Concierge:** é a pessoa responsável em atender solicitações especiais dos hóspedes, como: indicar e efetuar reservas em restaurantes e shows, providenciar traslados, chamar táxis, vender passeios, locar carros, entre outros.
- **Supervisor de telefonia:** supervisiona a equipe de telefonia.
- **Operador de telefonia:** tem a responsabilidade de receber ligações e transferi-las para o setor, funcionário ou hóspede solicitado; despertar hóspedes e efetuar ligações.

GERENTE DE GOVERNANÇA: este gerente é responsável por todas as operações de governança e lavanderia de um hotel. É o funcionário que supervisiona toda uma equipe responsável pela limpeza das unidades habitacionais e das áreas comuns do hotel, que deve ser impecável.

FONTE: Adaptado de: <pt.scribd.com/doc/52688379/2/O-Hotel>. Acesso em: 15 jun. 2012.

- **Governanta executiva:** a governanta executiva gerencia as operações diárias do setor e é responsável pela comunicação com a recepção. Pode, dependendo das características do hotel, se reportar diretamente ao gerente geral, quando não existe a figura do gerente de governança. Entre suas funções estão: distribuir o trabalho entre os funcionários dos andares e da lavanderia, controlar a execução das atividades, treinar pessoal, controlar atrasos, faltas e saídas antecipadas, elaborar escalas de serviço, cuidar dos uniformes da equipe, atender solicitações especiais de hóspedes, organizar e controlar a rouparia de andar, administrar o estoque de produtos de higiene e limpeza, supervisionar a arrumação das unidades habitacionais, providenciar reparos, cuidar de objetos esquecidos pelos hóspedes, entre outros. (CASTELLI, 2001).
- **Camareira:** a função básica da camareira é providenciar a limpeza e arrumação das unidades habitacionais, de acordo com os padrões exigidos pelo hotel. Além disso, deve zelar pela boa aparência e segurança do seu andar, encaminhar objetos esquecidos para a governanta, avisar a governanta sobre reparos que devem ser realizados, conferir seu estoque de roupa, encaminhar para a lavanderia roupas deixadas pelos hóspedes para lavar e/ou passar. (CASTELLI, 2001; ISMAIL, 2004).

- **Valete:** estes funcionários são os auxiliares das camareiras. Entre as suas funções básicas estão: manter os carrinhos de serviço e as rouparias de andar abastecidos com roupas de cama e banho, *amenities* e produtos de limpeza. (ISMAIL, 2004).
- **Chefe de lavanderia:** gerencia as operações diárias da lavanderia interna do hotel e supervisiona as tarefas da equipe, para prover roupa branca, limpa e atraente, de acordo com os padrões do hotel.
- **Auxiliar de lavanderia:** estes funcionários são os responsáveis pela recepção, controle e separação das roupas, que podem ser dos apartamentos (roupas de cama e banho), dos hóspedes, dos funcionários (uniformes) e de outros setores do hotel. Depois de devidamente lavadas, secadas e passadas, estas roupas passam por novo controle para serem estocadas e distribuídas corretamente.
- **Alfaiate/Costureira:** efetuam consertos e reparos no enxoval do hotel, nos uniformes dos funcionários e, quando solicitados, em roupas de hóspedes.

5.2 GERENTE DE ALIMENTOS E BEBIDAS

Este cargo é muito comum em hotéis de grande porte. Em hotéis de porte menor este setor pode ser administrado pelo *maitre* ou pelo proprietário. Mas como é necessário conhecer cada setor de maneira um pouco mais aprofundada, veja a seguir um exemplo de organograma que demonstra as responsabilidades de supervisão do gerente de A&B.

FIGURA 27 – ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS E BEBIDAS



FONTE: Adaptado de Ismail (2004, p. 126)

Este gerente é o responsável pelos funcionários que trabalham: na cozinha, bar, copa e eventos. Entre suas atribuições estão o planejamento, supervisão, coordenação e controle de todas as atividades na área de alimentos e bebidas, café da manhã, almoço, jantar, banquetes para festas e eventos, *coffee breaks*, entre outros. Deve ainda zelar pela higiene e segurança dos produtos utilizados,

controlar o recebimento de mercadorias e seu estoque, supervisionar o processo de elaboração de alimentos, supervisionar o atendimento ao público, entre outras atividades.

CHEF EXECUTIVO: é responsável por monitorar a produção de todos os alimentos do hotel, desde o café da manhã e refeições dos funcionários até grandes banquetes para festas e eventos. Ele deve controlar o custo dos alimentos, quantidades e qualidade das refeições, elaborar cardápios e preços para o restaurante do hotel, elaborar cardápios especiais para eventos e elaborar as fichas técnicas dos pratos. Precisa saber mais administrar do que “pôr a mão na massa”.

FIGURA 28 – COZINHA INDUSTRIAL



FONTE: Disponível em <http://www.elvi.com.br/panificacao/elvi_noticias_29.htm>. Acesso em: 2 jun. 2012.

- **Cozinheiros:** os cozinheiros são as pessoas que preparam os alimentos, desde o café da manhã até os pratos mais sofisticados servidos no restaurante. Os cozinheiros podem receber diversas nomeações, de acordo com as tarefas que exercem ou, de acordo com Castelli (2001), são chamados de “**chefes de partida**”. A organização dessa brigada depende de diversos fatores, como: o tamanho da cozinha, tipo e categoria do restaurante, organização da cozinha e sistema de serviço. Os chefes de partida, que se reportam ao *chef* executivo, são: *entremetier*, *saucier*, *rôtisseur*, *garde-manger* e *pâtissier*.

Castelli (2001) coloca como suas principais atribuições e responsabilidades:

- **Entremetier:** responsável pelo preparo de sopas, guarnições e legumes, batatas e ovos.

- **Saucier:** responsável pelo preparo de molhos quentes, peixes (exceto fritos e grelhados), crustáceos quentes e todas as carnes (exceto assadas e grelhadas).
- **Rôtisseur:** responsável pelo preparo de carnes, aves, pescados, legumes e ovos, que são assados no forno, grelhados e fritos.
- **Garde-manger:** responsável por desossar, limpar e cortar as carnes em porções e preparar pratos e molhos frios.
- **Pâtissier:** responsável pela confeitaria e pelo preparo de sobremesas.

Lembramos que estes cargos não são utilizados em todas as cozinhas. Em alguns estabelecimentos a divisão pode ser feita de outra maneira, por exemplo: existe um cozinheiro responsável por cada tipo de preparo: café da manhã, saladas e pratos frios, carnes, acompanhamentos, doces e sobremesas, e assim por diante.

- **Assistentes de cozinha:** são os funcionários que auxiliam os cozinheiros e são responsáveis por higienizar frutas e legumes, cortar ingredientes e outras funções de pré-preparo, que não envolvem diretamente a preparação e montagem do prato.
- **Chefe *steward*:** a responsabilidade dessa pessoa, juntamente com sua equipe (auxiliares de *steward*), é a limpeza de utensílios e equipamentos da área de alimentos e bebidas (fogões, coifas, câmaras frigoríficas); limpeza de louças, talheres e cristais; limpeza de pisos, janelas e portas e correto encaminhamento do lixo.

GERENTE DE EVENTOS: é o responsável por organizar todo tipo de evento no hotel, gerenciando desde a alimentação que será servida neste evento até outras questões, como: providenciar equipamento audiovisual, som e toda a estrutura física e humana necessária para a perfeita realização do evento.

Estes eventos podem ser refeições a serem servidas para grupos que estão hospedados no hotel, reuniões de empresas, festas (casamentos, confraternização de empresas, aniversários) e congressos. Alguns hotéis, dependendo do tamanho do evento a que atendem, possuem um gerente de banquetes que é responsável por organizar a parte de alimentos e bebidas nestes eventos. O gerente de eventos deve trabalhar em sintonia com o *chef* de cozinha e/ou gerente de banquetes, e também com a equipe de vendas do hotel, para que os eventos contratados ocorram corretamente. Os principais cargos subordinados ao gerente de eventos são o coordenador de eventos e os supervisores de montagem e de audiovisuais.

- **Coordenador de eventos:** este funcionário pode substituir o gerente e assumir suas responsabilidades quando o cargo de gerente não existe. Deve acompanhar toda a montagem do local do evento, acompanhar o evento durante sua realização para atender solicitações e resolver eventuais problemas e coordenar toda a desmontagem. Deve ter contato direto com a equipe de vendas para saber como o evento foi “vendido” e com o gerente de alimentos e bebidas e/

ou *chef* executivo, para providenciar as refeições contratadas e serviços de sala (água, café, *coffee break*). Também pode coordenar os garçons que atendem o evento, pessoal de limpeza e segurança.

- **Supervisores:** para cada atividade específica pode haver um supervisor responsável. São exemplos: o supervisor de montagem, que organiza todo o *layout* do salão, conforme solicitado pelo cliente, e o supervisor de audiovisuais, que instala o sistema de som, vídeo e demais equipamentos solicitados.

GERENTE DE RESTAURANTE: supervisiona os pontos de venda de alimentos e bebidas (restaurantes, bares) do hotel e também o *room service* (serviço de quarto). Enquanto o *chef* executivo é responsável pelo produto (alimentos que serão servidos), o gerente de restaurante é responsável pela supervisão dos funcionários da área de atendimento, na organização e decoração do ponto de venda e no correto atendimento dos pedidos. Pode também ser a pessoa responsável em garantir todo o estoque de bebidas do hotel e cuidar da adega do hotel, quando este não possui um gerente de bebidas. O gerente de restaurante deve trabalhar em conjunto com o *chef* executivo no desenvolvimento de novos conceitos para o ponto de venda e também na revisão e sugestões do cardápio.

FONTE: Adaptado de: <amigonerd.net/trabalho/22587-a-importancia-do-setor-de>. Acesso em: 15 jun. 2012.

- **Maître:** é o funcionário que se reporta diretamente ao gerente do restaurante. Em estabelecimentos menores, onde não existe a figura do gerente, o *maître* possui o maior cargo e se reporta diretamente ao gerente de alimentos e bebidas ou até mesmo ao gerente geral. Suas atribuições incluem: supervisionar e coordenar a equipe deste setor, treinar novos colaboradores, receptionar o cliente na entrada do restaurante, indagar o cliente se tudo correu a contento, atender reclamações, auxiliar o garçom se houver dificuldades técnicas, despedir-se dos clientes na saída. (CASTELLI, 2001).
- **Sommelier:** tem a responsabilidade de cuidar da adega do restaurante, coordenando o estoque, orientando na compra e zelando pela adequada conservação dos vinhos. É de encargo dele ainda elaborar a carta de vinhos, sugerir e servir o vinho para os clientes e atender a reclamações pertinentes. (CASTELLI, 2001).

FIGURA 29 – SOMMELIER



FONTE: Disponível em: <http://sommelierdan.blogspot.com.br/2010_11_17_archive.html>. Acesso em: 2 jun. 2012.

- **Barman:** possui a responsabilidade de cuidar de todas as bebidas (exceto vinhos) servidas aos clientes do restaurante e bar. Junto com sua equipe, prepara bebidas (coquetéis, drinques) e atende os garçons que retiram os pedidos dos clientes no bar.
- **Garçons:** além de atender aos clientes, o que inclui apresentar o *menu*, anotar o pedido, servir as bebidas e os pratos e recolher a mesa, os garçons têm ainda outras funções. Eles são responsáveis também pelo *mise en place* do salão do restaurante, das mesas e do bar. Além dos garçons que atendem no restaurante, há também os garçons do bar, que servem as bebidas; os garçons de *room service*, que atendem aos pedidos realizados e consumidos nas unidades habitacionais.
- **Commis:** são os auxiliares dos garçons. Ajudam na *mise en place*, encaminham as comandas para a cozinha, transportam os pedidos da cozinha até o *guéridon* e mantêm o aparador em ordem. (CASTELLI, 2001).



Mise en place: é uma expressão de origem francesa que significa arrumar, colocar em ordem. A *mise en place* engloba um conjunto de atividades previamente executadas para agilizar os serviços no momento do atendimento.

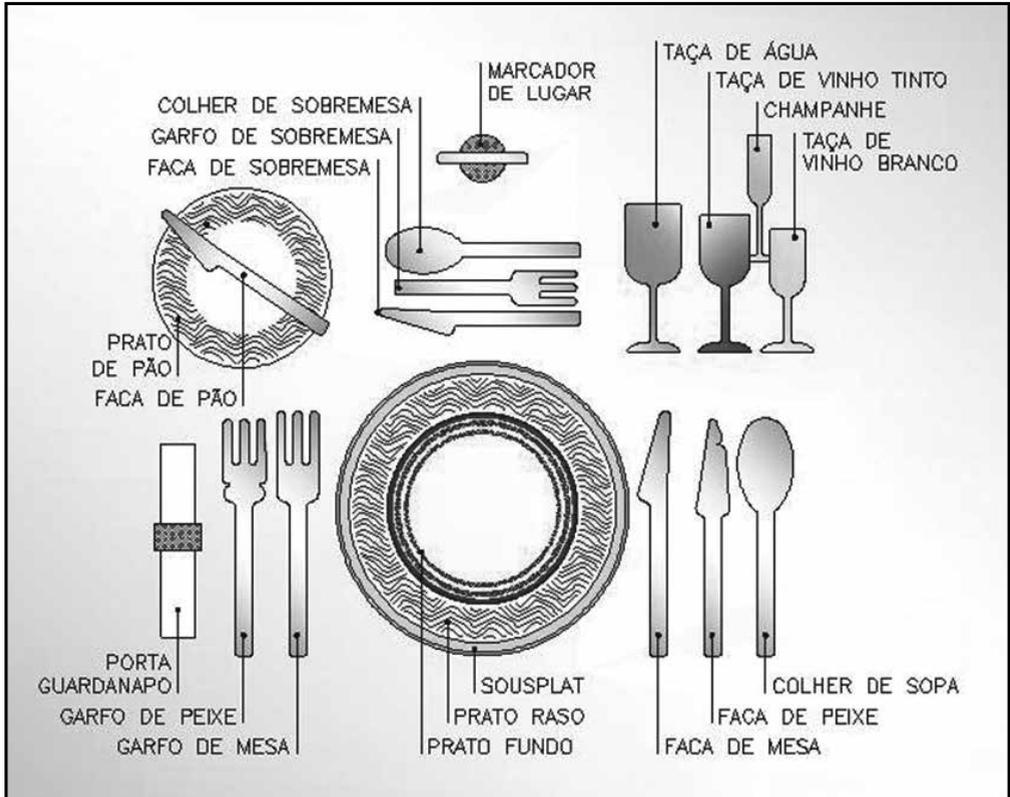
Num restaurante, como funções do garçom, a *mise en place* engloba:

Mise en place do salão: ventilar e limpar a sala e objetos, verificar o sistema de iluminação e de som, polir os utensílios (cristais, talheres, louça).

Mise en place de mesa: consiste em arrumar a mesa, cobrindo-a com a toalha, dispondo elementos decorativos e depois posicionando corretamente os copos, pratos, talheres e outros utensílios necessários.

FONTE: Castelli (2001)

FIGURA 30 – MISE EN PLACE DE MESA



FONTE: Disponível em: <goiabadademarmelo.wordpress.com>. Acesso em: 3 jun. 2012.

- **Caixa/Repcionista:** é o funcionário responsável pela realização de reservas. Quando não estiver disponível o *maitre*, esta pessoa recebe e acompanha os clientes até as suas mesas. Na função de caixa, é responsável por processar com rapidez e precisão as contas dos clientes (DAVIES, 2001). As contas podem ser recebidas diretamente pelo caixa do restaurante, ou no caso de hóspedes do hotel, a conta deve ser encaminhada para o caixa da recepção, para pagamento no *check-out*.

5.3 GERENTE DE *MARKETING* E VENDAS

A responsabilidade desta pessoa é, primeiramente, captar as necessidades, desejos e expectativas dos clientes, ou seja, estar atento às mudanças de comportamento do consumidor para repensar constantemente a política comercial e manter a competitividade. (CASTELLI, 2001).

Deve também coordenar a “venda” das unidades habitacionais e outros serviços oferecidos pelo hotel. Diversos profissionais estão sob a supervisão do gerente de *marketing* e vendas, como: gerente de reservas, encarregado de reservas, coordenador de vendas, promotor de vendas, assistente de pesquisa de mercado e assistente de comunicação.

- **Gerente de reservas:** é a pessoa responsável por supervisionar todo o departamento de reservas. Deve fazer uso de técnicas gerenciais para melhorar a ocupação e a diária média do hotel, supervisionar pedidos especiais, manter o controle preciso sobre a disponibilidade de vagas, preparar relatórios informativos sobre sua área.
- **Encarregado de reservas:** são os funcionários que recebem e processam os pedidos de reservas. Devem registrar as informações com exatidão, prestar todas as informações necessárias ao hóspede no ato da reserva, estar bem informado de todas as tarifas aplicadas pelo hotel, resolver problemas com hóspedes referentes a reservas, notificar os demais departamentos sobre a chegada de hóspedes VIPs.
- **Coordenador de vendas:** é a pessoa que administra toda a equipe de vendas, estabelece os roteiros e frequência de visitação para vendas, analisa a concorrência e avalia a necessidade dos consumidores.
- **Promotor de vendas:** funcionário que faz visitas a empresas, agências e operadoras para vender o seu produto. Pode também convidar clientes potenciais para conhecer o hotel e os serviços que este oferece. Por ter contato direto com clientes e futuros clientes, fornece dados e informações sobre necessidades que ainda não são atendidas. Deve trabalhar em conjunto com os funcionários responsáveis pelo *marketing*.
- **Assistentes de pesquisa de mercado:** a pesquisa de mercado é fundamental para manter a competitividade da empresa. Por isso, este funcionário deve buscar um constante conhecimento das necessidades dos clientes, das inovações e serviços dos concorrentes e do ambiente onde a empresa está inserida para elaborar estratégias de atuação no mercado para o hotel.
- **Assistentes de comunicação:** para divulgar seus produtos e serviços, o hotel precisa se comunicar com os seus variados tipos de público. Os assistentes de comunicação são responsáveis por eleger os tipos de comunicação mais adequada para o hotel (publicidade, relações públicas, marketing direto etc.) e estabelecer uma boa imagem da empresa para convencer o público a adquirir o seu serviço. Os colaboradores deste setor também têm a responsabilidade de divulgar o hotel e suas novidades internamente (para os funcionários), pois são estes que possuem contato direto com o cliente e podem ajudar a aumentar o volume de vendas.



Caro(a) acadêmico(a), se você quiser aprofundar seus conhecimentos sobre os diversos setores e cargos existentes em um hotel, segue a sugestão de duas bibliografias muito interessantes:

DAVIES, C. A. **Cargos em hotelaria**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

LEITURA COMPLEMENTAR

GESTÃO CINCO ESTRELAS

Para atrair e reter profissionais e dar conta de suprir os dois grandes eventos nacionais – Copa do Mundo e Olimpíada –, o setor hoteleiro está inovando sua gestão de pessoas

Ursula Alonso Manso

Se o chamado pleno emprego e a escassez de mão de obra qualificada são as principais causas da dor de cabeça dos profissionais de recursos humanos, independentemente do segmento em que atuam, para aqueles que trabalham no setor hoteleiro tudo isso é motivo de pesadelos diários. Com dois megaeventos na agenda nacional (Copa do Mundo de 2014 e Olimpíada de 2016), a previsão é de abertura de 200 novos empreendimentos até 2014, o que significa a contratação de 30 mil pessoas até lá. Se já de cara existe um problema de recurso (falta gente para suprir essa demanda), o setor ainda precisa controlar um velho desafio de seu mercado - o de reter pessoas. Com *turnover* médio de 30% ao ano, os hotéis vivenciam uma realidade de quase trocar todo o quadro de pessoal a cada três anos.

Diante desse cenário, as principais redes hoteleiras do país estão incrementando sua gestão de pessoas, usando novas formas de atração, treinamento e retenção. Afinal, em poucos negócios se tem uma relação tão direta quanto funcionário incapaz ou insatisfeito no resultado da companhia. "As redes precisam hoje atrair e qualificar, motivar e reter, sempre visando oferecer melhores serviços aos hóspedes", afirma Carla Riquet, coordenadora de qualidade e formação do Sindicato de Hotéis, Bares e Restaurantes do Rio de Janeiro (Sindrio).

Dentro desse rol de atividades, é preciso inovação. Uma delas é sair do lugar-comum na hora de buscar profissionais. Segundo Trícia Neves, sócia-diretora da consultoria Mapie especialistas estratégicos, uma das principais causas da grande rotatividade no setor hoteleiro está na seleção equivocada. "Não adianta recrutar o jovem de uma universidade de primeira linha para uma função de telefonia; é preciso buscar alternativas, dar chance a senhoras que estejam querendo reingressar no mercado de trabalho, por exemplo", sugere Trícia, com a experiência de quem atuou por quatro anos como a número 1 do RH da rede Blue Tree.

É mais ou menos isso o que tem feito a rede Marriott, que, com quatro operações locais, considera o Brasil um de seus principais focos de expansão. A empresa ampliou sua forma de recrutamento - além de buscar jovens em cursos técnicos e profissionalizantes, ela passou a recrutar a partir de parcerias com programas de cunho social, a exemplo do *Youth Career Initiative* (YCI). Durante aproximadamente 24 semanas, jovens que concluíram o Ensino Médio vão para os hotéis da rede aprender uma profissão em troca de benefícios como vale-transporte, alimentação, seguro de vida, além da perspectiva de contratação no fim do período. "Recebemos 12 jovens em 2011 e efetivamos cinco deles", diz a diretora assistente de RH da rede Marriott no Brasil, Karine Cassini.

Outro parceiro do YCI é a rede de hotéis, trens e cruzeiros de luxo Orient-Express, que no país administra o Copacabana Palace, no Rio, e o Hotel das Cataratas, em Foz do Iguaçu. "Os jovens do YCI nunca me decepcionaram. Eles deixam o programa prontos para atender celebridades, reis e rainhas", afirma a gerente de RH da Orient-Express no Brasil, Ana Paula Bustamante. A parceria com a YCI gerou outra para a Orient. Junto com a ONG Entre Amigas, a rede montou um ambiente nas dependências do MetrôRio e simulou um quarto do Copacabana Palace para oferecer cursos de governança a esposas e familiares dos funcionários da empresa. "Agora, estamos estendendo esse projeto a ex-detentos", diz Ana Paula. "Além disso, procuramos ensinar novas funções aos colaboradores que entram nos cargos de base do hotel. Assim, quando faltar alguém ou surgir uma vaga, eles estarão prontos para assumir as posições, com a vantagem de estarem inseridos na nossa cultura".

Alternativas de retenção

Além de novas fontes de busca, as redes têm se favorecido do glamour internacional que o negócio proporciona, fazendo disso um poderoso instrumento de retenção, especialmente entre os mais jovens. "Isso diferencia os hotéis de outros ramos; eu mesmo comecei como mensageiro e já morei em quatro países", diz o espanhol Francisco Garcia, diretor operacional do Intercontinental Hotels Group, mais conhecido no Brasil pelas marcas Intercontinental e Holiday Inn, e vice-presidente de RH e responsabilidade socioambiental do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB).

A Accor América Latina vem apostando nisso para evitar perder gente para outros setores, principalmente os de *shopping centers* e hospitais. O grupo tem investido em políticas de recrutamento interno, acenando com a mobilidade entre unidades, bandeiras da rede e países. Com 145 hotéis e oito mil colaboradores diretos no Brasil, o Grupo Accor promoveu mais de 720 funcionários em 2010, quando contratou mais de 3.200 pessoas, 600 delas no primeiro emprego.

"E em torno de 23% dos nossos gestores foram ocupar cargos em outras unidades na América Latina", diz Fernando Viriato de Medeiros, diretor de RH da Accor América Latina. "O investimento na qualidade de gestão das chefias,

aliás, é muito importante para a retenção de profissionais no setor hoteleiro, pois os funcionários costumam deixar os hotéis por causa de seus chefes diretos." Arassari Infante, ex-Accor e desde janeiro de 2011 na gerência corporativa de RH do Grupo Pestana, que tem nove hotéis no Brasil, também está de olhos abertos para o problema das chefias.

"Não basta mais oferecer apenas treinamentos técnicos", afirma. "No Pestana começamos a treinar, em gestão de pessoas, o primeiro nível de liderança, composto por *maitres*, chefes de cozinha e supervisores de governança, com a meta de diminuir o *turnover*".

O hotel é a escola

A indústria hoteleira sempre respirou treinamento. Atualmente, precisa investir mais ainda nessa plataforma por uma simples realidade: a demanda por pessoas para suprir a expansão do setor é tão grande que não adianta esperar que cheguem prontas.

É preciso desenvolvê-las. "Uma vez que é impossível prever todas as demandas que um profissional de hotelaria terá no dia a dia, a saída é recrutar quem está alinhado aos valores da empresa e oferecer formação, para que os funcionários possam resolver, com autonomia, as questões do cotidiano", diz Medeiros, da Accor.

A rede, que pretende inaugurar 77 unidades até a Copa do Mundo e 82 até os Jogos Olímpicos, vem lançando mão de ferramentas de *elearning*. "Em 2010 foram 115 mil horas de capacitação, que atingiram 87% dos colaboradores e 93% dos gestores", conta Medeiros, que diz ter ajuda de multiplicadores de formação em todas as unidades. A rede Bourbon, por sua vez, conta há cinco anos com a própria escola de hotelaria e investe 2,5% da folha de pagamento em treinamentos. "Mais de 400 dos nossos 1.500 funcionários passaram pela escola; em 2010 tivemos a média de 56 horas de treinamento por colaborador e, em 2011, devemos chegar a 60 horas", afirma a diretora de RH da rede, Maria Cristina de Carvalho e Silva.

Na Orient-Express, uma das ênfases em treinamento está no segundo idioma. "Oferecemos aulas de inglês *in company*, mas percebemos que, depois de um dia puxado, mensageiros e camareiras às vezes não conseguem absorver o conteúdo", diz Ana Paula. A rede resolveu, então, distribuir aparelhos de MP3 com lições gravadas e preparadas conforme o cargo exercido.

As inscrições são voluntárias e as pessoas recebem livros personalizados, ouvem os módulos muitas vezes no transporte, tiram dúvidas *on-line* pelos computadores do próprio hotel e, quando estão preparadas, fazem a prova. "Começamos o programa no início de 2011, com 20 colaboradores; no fim do ano

eram 76", comemora a gerente, acrescentando que a iniciativa brasileira já foi exportada para os demais hotéis da Orient-Express no mundo. "Como resultado, temos uma maior interação dos colaboradores com os nossos clientes. Antes, eles abaixavam a cabeça ao passar por um hóspede estrangeiro, com medo de não saber responder a uma pergunta. Hoje essa realidade está mudando".

O que a Orient-Express fez é consequência de uma necessidade do negócio. Não adianta no setor hoteleiro - em que 85% da mão de obra está distribuída em cargos na base da pirâmide - investir em programas sofisticados com foco apenas na liderança. Embora os treinamentos para líderes sejam muito importantes, é a base - onde estão arrumadeiras e garçons - que necessita de mais atenção. "São esses profissionais que têm maior contato com os hóspedes no dia a dia", diz Francisco Garcia, do FOHB, que reúne 25 redes hoteleiras.

O FOHB oferece aos seus associados um programa de supletivo virtual homologado pelo Ministério da Educação, de forma que o funcionário possa completar os ensinamentos Fundamental e Médio. São, hoje, 555 alunos, sendo 427 funcionários das redes hoteleiras associadas e 128 parentes e amigos. "As empresas investem apenas 117 reais por aluno por semestre, qualificam mão de obra e preparam gente para assumir cargos de supervisão, o que também é um instrumento de retenção de pessoal", assinala o vice-presidente da entidade.

Incremento no pacote

Além de treinar e oferecer perspectiva de carreira, os hotéis terão de investir em pacotes atraentes de benefícios. Não tem jeito. Num mercado muito aquecido e sedento por mão de obra, quanto mais competitiva for a remuneração — e aí valem alguns mimos no pacote —, maior será o poder de retenção. Mas esse é ainda, segundo Garcia, um quesito no qual as redes estão engatinhando.

O Bourbon, por exemplo, colocou como meta para 2012 o desenvolvimento de benefícios mais agressivos. Com o investimento em treinamento, a rede conseguiu reduzir seu *turnover* de 15% para 3% ao mês e elevar a permanência de executivos de 180 dias para quatro anos. "Ainda assim, percebemos que outras redes vêm recrutar aqui", diz Maria Cristina. Na rede Marriott, além de procurar manter os salários acima da média de mercado, a diretora de RH busca incentivar práticas de qualidade de vida, como o patrocínio de grupo de corrida, combinado a projetos sociais.

A empresa doa um quilo de alimento a cada quilômetro percorrido pelos colaboradores. "A iniciativa foi um sucesso em 2011, quando acumulamos mais de uma tonelada de alimentos e alcançamos um recorde histórico no Brasil, de 83% de satisfação entre os funcionários", afirma Karine, que também oferece noite de núpcias gratuitamente nos hotéis da rede para os colaboradores que se casam e jantares de aniversário com acompanhantes, outros mimos muito citados na pesquisa de clima.

A Orient-Express, que visa reproduzir para seus funcionários o padrão de excelência em serviços que oferece aos hóspedes, adota o programa Hóspede por Um Dia. "O colaborador recebe um convite nominal com sua reserva para hospedar-se no Copacabana Palace ou no Hotel das Cataratas durante um dia, em que vai experimentar e viver todas as facilidades do hotel, observando o atendimento por outra perspectiva", diz Ana Paula. "É o momento de descoberta e encantamento para que ele possa avaliar os serviços, se encantar e encantar nossos hóspedes também".

FONTE: Disponível em: <http://revistavocerh.abril.com.br/2011/edicoes/conteudo_674506.shtml>. Acesso em: 1 jun. 2012.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico você viu que:

- Vários fatores devem ser levados em consideração quando se planeja o dimensionamento dos recursos humanos de um hotel: tamanho, tipo de hotel e das instalações, qualidade da mão de obra, demanda, entre outros.
- Existem os cargos operacionais e os cargos administrativos.
- O gerente geral é o responsável pela equipe líder do hotel, que engloba: o gerente de alimentos e bebidas, de *marketing*, de recursos humanos, de engenharia e manutenção, de hospedagem, o *controller* e outros, dependendo da estrutura do hotel.
- O gerente geral precisa conhecer o funcionamento de todos os outros setores, precisa ter conhecimentos administrativos, de técnicas de motivação e comunicação.
- O perfil do gerente apresentou diversas mudanças com o passar dos anos, e continuará passando por constantes transformações.
- O departamento administrativo envolve os cargos que não possuem contato direto com os hóspedes.
- O departamento operacional pode também ser chamado de linha de frente, pois os funcionários deste setor são aqueles que possuem contato direto com os hóspedes.

AUTOATIVIDADE



- 1 Quando se planeja a mão de obra que irá trabalhar em um hotel, deve-se levar em consideração vários fatores. Cite três destes aspectos.
- 2 Cite três cargos que podem ser considerados como linha de frente e três que trabalham nos bastidores do hotel.
- 3 Relacione os cargos a seguir com o gerente ao qual se reportam, utilizando o código a seguir:

GR – Gerente de recepção.

GG – Gerente de governança.

Supervisor de andar.

Mensageiro.

Operador de telefonia.

Auxiliar de lavanderia.

Concierge.

Agora, assinale a sequência CORRETA:

GR – GR – GG – GG – GG.

GG – GR – GR – GG – GR.

GG – GR – GG – GG – GG.

GR – GG – GR – GR – GR.

- 4 No que consiste o *mise en place*? Quem é o funcionário responsável por essa tarefa?

RELACIONAMENTO COM COLABORADORES E CLIENTES

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade você será capaz de:

- entender como se dá o processo de motivação dos colaboradores;
- apresentar a importância da qualificação dos recursos humanos na hotelaria;
- relacionar os serviços prestados aos hóspedes;
- debater sobre as peculiaridades dos serviços;
- expressar a importância da qualidade na prestação de serviços;
- discutir sobre a ética e responsabilidade social dentro das empresas hoteleiras;
- apontar os principais tópicos sobre legislação hoteleira.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em quatro tópicos. Ao final de cada um deles você encontrará o resumo do conteúdo e as autoatividades que reforçarão o seu aprendizado.

TÓPICO 1 – CLIENTES INTERNOS

TÓPICO 2 – CLIENTES EXTERNOS

TÓPICO 3 – ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

TÓPICO 4 – LEGISLAÇÃO HOTELEIRA

1 INTRODUÇÃO

Na Unidade 2 deste caderno estudamos os cargos e suas respectivas funções dentro de um meio de hospedagem. Agora chegou o momento de entender como deve ser a relação interna na empresa, tanto da chefia com seus subordinados como dos colaboradores em geral.

Vamos iniciar este tópico verificando como é possível e qual a importância de motivar os colaboradores, que iremos tratar como clientes internos. Para isso, estudaremos os conceitos e aplicações da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e de *endomarketing*.

Finalmente, estudaremos sobre uma atividade essencial dentro das empresas para motivar os colaboradores e melhorar continuamente a qualidade dos produtos e serviços. Trataremos da qualificação e treinamento dos recursos humanos como estratégia para o desenvolvimento contínuo e competitividade da empresa.

2 COMO MOTIVAR A EQUIPE DE TRABALHO

Toda empresa de serviços possui seus clientes externos e seus clientes internos. Castelli (2001) parte do pressuposto de que todas as pessoas dentro de uma organização têm clientes, mesmo não possuindo contato direto com os clientes externos. Os clientes são todas as pessoas que dependem do seu trabalho para realizar o delas, ou seja, todas as funções dentro de uma empresa de serviços estão interligadas e cada setor depende dos demais para que se alcance a missão da empresa.

FIGURA 31 – EQUIPE DE COLABORADORES – CLIENTES INTERNOS



FONTE: Disponível em: <<http://www.revistaviverbrasil.com.br/impressao/materia/59/personagens/a-espera-dos-hospedes/>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

No setor de serviços, as empresas são altamente dependentes de sua mão de obra e se não construírem relacionamentos baseados em confiança com seus funcionários, também não conseguirão construí-los com os seus clientes. É imprescindível confiar nos funcionários e possuir a confiança deles (BERRY, 2001). O mesmo autor continua seu pensamento colocando que:

O trabalho de serviços é a mão de obra emocional. A excelência em servir exige ouvir, ajudar, cuidar. Exige desempenhar suas atividades com bastante iniciativa e esforço próprios diariamente, apesar de inevitáveis momentos de desencorajamento, cansaço e comportamento impróprio do cliente. Exige compromisso com a tarefa, com o cliente, com os colegas de trabalho e com a empresa. Exige liderança pessoal e assumir riscos para encontrar meios de ajudar os clientes quando todos os caminhos parecem estar bloqueados. (BERRY, 2001, p. 142-143).

Vamos analisar este trecho e compará-lo com o trabalho em um hotel? Qualquer semelhança não é mera coincidência! Neste setor de serviços, precisamos sempre estar dispostos a prestar o melhor serviço, ajudar e resolver problemas mesmo que não seja o nosso melhor dia, mesmo que o hóspede não tenha razão e seja inconveniente. Precisamos colaborar com presteza e honestidade com todos os nossos colegas de trabalho, diariamente, pois a qualidade final do serviço prestado está ligada a diversos setores. Devemos estar dispostos a ter iniciativa e coragem para encontrar uma solução que nem sempre é visível aos nossos olhos.

Todos os colaboradores têm a mesma importância, independente de prestarem serviços para clientes internos ou externos. Porém, em qualquer uma das situações é necessário que os colaboradores assumam o compromisso de prestar serviços com excelência, o que depende de três componentes críticos, conforme exposto por Castelli (2001):

- **Cultura:** os colaboradores precisam conhecer o serviço para ter comprometimento pessoal.
- **Liderança:** os colaboradores devem ser tratados com respeito, para tratarem seus clientes da mesma maneira.
- **Organização:** os colaboradores precisam de apoio da administração para realizar seu trabalho.

Estes componentes, ressalta o mesmo autor (2001, p. 124), “devem se unir de modo sinérgico para maximizar a eficácia do pessoal da linha de frente”.

Seguindo com esta teoria, podemos facilmente entender que para satisfazer os clientes externos, aqueles que pagam a conta, é necessário primeiro satisfazer os clientes internos, aqueles que executam os serviços. Um dos passos para avaliar a satisfação dos clientes internos é permitir que eles avaliem a empresa e exponham seu grau de motivação, pois somente com funcionários satisfeitos é possível ter clientes também satisfeitos.

Quando falamos no desenvolvimento, compreensão e satisfação das expectativas do cliente interno, que é considerado o capital humano da empresa, não podemos deixar de conhecer dois aspectos muito importantes, que são conceitos consolidados em diversas empresas e são também indispensáveis na hotelaria: a qualidade de vida no trabalho e o *endomarketing*. Vamos entender melhor cada um deles.

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um “(...) indicador da qualidade geral da experiência humana no local de trabalho” e “expressa uma forma especial de pensar a respeito das pessoas, do seu trabalho e das organizações nas quais suas carreiras são realizadas”. (SCHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 1999, p. 34).

A qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada, conforme proposto por Castelli (2001), através de uma Ficha de Avaliação dos Colaboradores, na qual eles atribuem uma nota a diversos aspectos, através da qual a empresa poderá avaliar quais são mais ou menos importantes para satisfazer seus funcionários. Walton (1976, apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002), um dos pesquisadores pioneiros na sistematização de critérios para a Qualidade de Vida no Trabalho, propôs um modelo com oito categorias que devem ser analisadas para avaliar a QVT nas empresas. Vejamos quais são:

- ✓ Remuneração justa e adequada: trata-se da relação do salário com outros trabalhos, desempenho da comunidade e padrão subjetivo do empregado. Em síntese, equidade salarial.
- ✓ Segurança e salubridade do trabalho: os trabalhadores não devem ser expostos a condições ambientais, jornada de trabalho nem a riscos que possam ameaçar a saúde.
- ✓ Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades: o uso e o desenvolvimento das capacidades devem atender a certas condições, como autonomia, variedade de habilidades, informação e perspectiva da atividade, significado e planejamento da tarefa.
- ✓ Oportunidade de progresso e segurança no emprego: manifestam-se no desenvolvimento pessoal, no desenvolvimento da carreira, na possibilidade de aplicação de novas habilidades, na sensação de segurança no emprego e na remuneração.
- ✓ Integração social na organização: um ambiente favorável nas relações pessoais é atingido com ausência de preconceitos, democracia social, ascensão na carreira, companheirismo, união e comunicação aberta.
- ✓ Leis e normas sociais: o grau de integração social na organização está relacionado com o direito à privacidade e à liberdade de expressão de ideias, com tratamento equitativo e normas claras.
- ✓ Trabalho e vida privada: as condições de crescimento na carreira não devem interferir no descanso nem na vida familiar do empregado.
- ✓ Significado social da atividade do empregado: a atuação social da organização tem significado importante para os empregados tanto em sua percepção da empresa quanto em sua autoestima.

FONTE: Walton (1976 apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 297-298).

Walton (1976, apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 297) coloca que:

a Qualidade de Vida no Trabalho deve ter como objetivo uma organização mais humanizada, onde o trabalho de cada cargo envolve certo grau de responsabilidade e de autonomia, onde existe *feedback* adequado do desempenho, enriquecimento do trabalho e ênfase no desempenho pessoal do indivíduo.

Limongi-França e Arellano (2002) explicam a relação da QVT com a qualidade. Eles afirmam que não é possível falar em qualidade total na empresa sem falar de qualidade de vida no trabalho. Para que se atinja a qualidade total, é necessário desenvolver uma postura voltada para a qualidade em todos os sentidos: qualidade de produção, de serviço, de desempenho e de qualidade de vida no ambiente de trabalho. E assim, consideram que é possível gerar melhores condições de vida, comprometer as pessoas com o negócio da empresa e aumentar a competitividade do negócio.

2.2 ENDOMARKETING

Como já estudamos, os clientes não são apenas aquelas pessoas que compram ou utilizam os seus produtos ou serviços, mas também os que vendem estes produtos e/ou serviços. Ao abordar o tema qualidade de vida no trabalho, já vimos alguns instrumentos de grande importância para satisfazer o cliente interno ou colaborador. Mas, para aprofundar um pouco mais os estudos sobre a relação com os colaboradores, não podemos deixar de estudar e entender o conceito de *endomarketing*.

Para isto, é necessário estender o conceito do *marketing*, que deve ser dirigido também ao público interno da empresa ou organização, ou seja, usado como um processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem aos clientes.

De acordo com Kotler (1994, p. 40):

Marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores. De fato, *marketing* interno deve vir antes de *marketing* externo. Não faz sentido a empresa prometer serviço excelente antes de seus funcionários estarem preparados para isso.

O *endomarketing* existe para atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno, obtendo significativos resultados para a empresa e também atraindo e retendo os clientes externos. Pois funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os produtos e/ou serviços oferecidos irão fazer uma contrapropaganda cada vez que demonstram fora da empresa o descontentamento que os domina. E, caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão “vendê-la” para o cliente externo.

FONTE: Disponível em: <revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/.../4882>. Acesso em: 23 jul. 2012.

O funcionário deve saber a importância do lugar onde trabalha e da sua própria importância, pois só assim ele poderá ter um bom ambiente de trabalho e de equipe, tendo condições de repassar ao público externo tudo aquilo que a empresa possui de melhor. O envolvimento e o comprometimento também aumentam, tornando o grau de satisfação mais elevado.

FONTE: Adaptado de: <revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/.../4882>. Acesso em: 23 jul. 2012.

Na verdade, o uso do *marketing* no ambiente interno não é algo recente, sempre existiu, mesmo que de maneira informal e intuitiva. Mas, atualmente, o termo *endomarketing* vem sendo muito utilizado e praticado em larga escala por todo o mundo, estando seus valores orientando um grande número de empresas.

Para alcançar o comprometimento de todos os colaboradores é necessário disseminar os valores e objetivos da empresa entre seus colaboradores, levá-los a assumir compromisso com estes valores e incentivá-los, delegando tarefas e transformando gerentes em líderes. Como resultado, há um clima de confiança, de aumento de produtividade e de qualidade máxima em sua área de atuação.

FONTE: Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p89.html>>. Acesso em: 23 jul. 2012.

Não existe uma lista exclusiva de atividades que devam pertencer a um programa de *endomarketing*. Praticamente, qualquer função ou atividade que tenha impacto, de uma forma ou de outra, pode ser nele incluída. É claro que isto advém da noção de que o *endomarketing*, para ser efetivo, antes de tudo, é uma filosofia de gestão dos recursos humanos e uma forma sistemática de desenvolver e de ressaltar uma cultura para serviços.

FONTE: Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/prh6.htm>>. Acesso em: 23 jul. 2012.

Grönroos (1993) cita algumas atividades típicas do *endomarketing*:

- **Treinamento e desenvolvimento:** o treinamento, em forma de programas internos ou externos, é um componente básico necessário a um programa de *endomarketing*, pois supre a inexistência ou insuficiência de conhecimentos em determinada área.
- **Apoio da gerência e comunicação interativa interna:** este suporte pode se dar de várias maneiras: por meio do encorajamento ativo dos subordinados; através do envolvimento dos subordinados no planejamento e na tomada de decisões; oferecendo *feedback* e fluxo de informações e comunicação nos dois sentidos, nas interações formais e informais e, por fim, estabelecendo um clima interno aberto e encorajador.

- **Comunicações internas de massa e apoio de informações:** utilização de material de suporte (recursos audiovisuais, folhetos, revistas e memorandos internos, entre outros) nas campanhas internas, para informar aos subordinados sobre novas estratégias orientadas para os serviços e para fazê-los compreender e aceitar novas estratégias, tarefas e maneiras de pensar.
- **Ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos:** as descrições de cargo, os procedimentos de recrutamento, o plano de carreira, salário, prêmios e benefícios, assim como outras ferramentas da administração de pessoas, devem ser utilizados para que as metas do *endomarketing* sejam atingidas.
- **Comunicação externa de massa:** campanhas publicitárias, folhetos e anúncios específicos de campanhas externas devem ser apresentados aos empregados antes de serem lançados externamente, pois eles formam um público-alvo muito interessante e responsivo a campanhas publicitárias, atividades de relações públicas e outros meios de comunicação de massa.

Para que você entenda melhor ainda o *endomarketing* e saiba diferenciá-lo das premissas da QVT, vamos exemplificar algumas atividades, além das acima expostas, que se configuram como ações de *endomarketing* em uma empresa. São ações simples executadas pela empresa, mas que podem fazer toda a diferença:

- que tal oferecer uma festa de final de ano para funcionários e familiares;
- marcar um joguinho de futebol para o final de semana;
- quem sabe incentivar a montagem de uma biblioteca na empresa pelos funcionários;
- programar um *happy hour* na sexta-feira após uma longa semana de trabalho, lembrar, nem que seja através de um cartão, do aniversário dos colaboradores e de seus familiares; ou
- ainda realizar uma atividade motivacional com os colaboradores fora do ambiente de trabalho?

Estes são apenas alguns exemplos, é só ter um pouco de criatividade para melhorar a relação entre empregador, empregado e familiares para possuir um ambiente saudável dentro da empresa.

FIGURA 32 – RAFTING COMO ATIVIDADE MOTIVACIONAL DA EQUIPE



FONTE: Disponível em <<http://www.pousadasdebrotas.com.br/atividades-brotas/rafting-brotas/>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

Porém, por mais que se motive os funcionários e se ofereça condições dignas de trabalho, não podemos esquecer que outro fator primordial para o alcance da qualidade é possuir mão de obra qualificada, por isso são necessários investimentos em educação e treinamento dos funcionários.

3 QUALIFICAÇÃO E TREINAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA

Baseando-se nas características e conceitos que estudamos anteriormente, fica explícito que a qualidade na prestação dos serviços na hotelaria está intrinsecamente ligada à qualidade da mão de obra. Por isso, não basta apenas trabalhar com colaboradores qualificados para os cargos que irão ocupar. Estes precisam de treinamento constante para que o hotel atinja suas metas e objetivos.

Para McGehee e Tahyer (apud CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p. 154), o treinamento é um “somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos”.

Carvalho e Nascimento (1993) explicam ainda que o treinamento é uma continuidade da educação, ou seja, da formação escolar, e prepara os colaboradores a melhor exercer sua função e adquirir eficiência no seu trabalho. O termo treinamento pode ser empregado com o mesmo significado de aperfeiçoamento, capacitação, desenvolvimento e formação.

A educação empresarial ainda é vista incompleta e equivocadamente por muitas empresas. Gastos com treinamento e desenvolvimento do capital humano não são vistos como prioridade, são vistos como uma despesa para a empresa, ao invés de um investimento.

Todavia, por outro lado, há as empresas que estão aplicando o discurso da modernidade e criando uma cultura voltada para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. (BAUMGARTNER, 2001).

Baumgartner (2001) idealiza, além disso, que qualquer gerente ou outro funcionário que tenha sob sua supervisão outras pessoas dentro da empresa deve ser considerado como um profissional de treinamento. Ele propõe que essas pessoas sejam treinadores e comunicadores, se tornando multiplicadoras do conhecimento.

Dentro dos objetivos do treinamento, o autor explica também que o treinamento e o desenvolvimento, além de melhorarem a competência profissional dos funcionários e consequentemente melhorando o seu desempenho e produtividade, servem também para desenvolver uma atitude positiva em relação às mudanças.

FIGURA 33 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES



FONTE: Disponível em: <<http://rhmoderno.blog.terra.com.br/a-importancia-es-trategica-de-rh-nas-organizacoes/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoal/>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

Segundo Medlik e Ingram (2002, p. 182-183), o treinamento de funcionários, que é responsabilidade do setor de recursos humanos, contribui nas seguintes questões:

- Melhorar o conhecimento, as habilidades e atitudes dos funcionários no trabalho.
- Aumentar a produção e as vendas.
- Otimizar o recrutamento.
- Aumentar a lealdade dos funcionários.
- Otimizar a imagem da empresa no exterior.
- Reduzir quebras, desperdício de materiais e mau uso de equipamentos.
- Reduzir acidentes.
- Reduzir faltas.
- Reduzir rotatividade da mão de obra.
- Reduzir estresses na gerência.

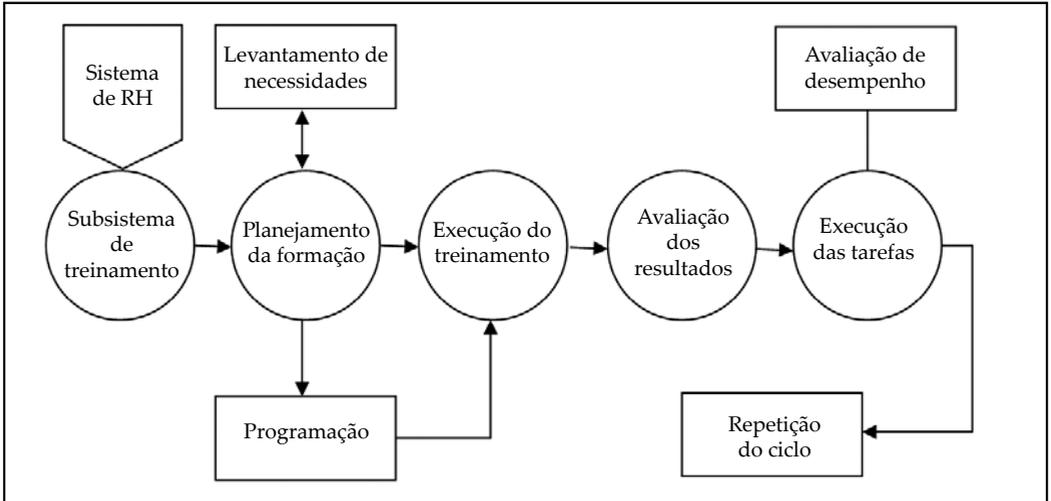
Porém, para que um programa de treinamento seja consistente e cumpra sua finalidade, existem algumas condições essenciais para o sucesso, expostas por Milioni (2001, p.10):

- Definir claramente as necessidades de treinamento.
- Expressar numericamente as necessidades de treinamento.
- Definir, com precisão, os objetivos do treinamento e construí-los a partir das necessidades.
- Levar os treinandos envolvidos no compromisso a absorver e transferir os conteúdos para a esfera das suas funções.
- Conscientizar os superiores hierárquicos de que eles serão parte efetiva de todo o processo.
- Disponibilizar instrumentos para o desdobramento do sucesso.
- Organizar um cronograma para orientar as ações que se seguirão ao treinamento.

O subsistema de treinamento de uma empresa, que pertence ao sistema de recursos humanos, possui vários componentes. Em outras palavras, o processo de treinamento é um ciclo, que se dá em diversas etapas. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993).

Na figura a seguir podemos visualizar este ciclo:

FIGURA 34 – CICLO DO PROCESSO DE TREINAMENTO



FONTE: Carvalho e Nascimento (1993, p.155)

Como nosso propósito não é aprofundar o processo de treinamento e desenvolvimento, não iremos abordar detalhadamente cada etapa, pois isto seria um capítulo à parte. O importante é lembrar que todo treinamento deve iniciar com o levantamento das necessidades, o planejamento e a programação do treinamento, a execução ou treinamento propriamente dito, seguido da avaliação dos resultados e do desempenho.



Como aprendemos e retemos as informações? Talvez você já tenha ouvido falar da pesquisa realizada pela *Socony-Vacuum Oil Co. Studies*, em 1971, sobre a porcentagem de retenção mnemônica. Veja abaixo os dados desta pesquisa:

COMO APRENDEMOS

1,00%	através do gosto
1,50%	através do tato
3,50%	através do olfato
11,00%	através da audição
83,00%	através da visão

PORCENTAGEM DOS DADOS RETIDOS PELO APRENDENTE

10%	do que leem
20%	do que escutam
30%	do que veem
50%	do que veem e escutam
70%	do que dizem e discutem
90%	do que dizem e logo realizam

MÉTODO DE ENSINO	DADOS RETIDOS APÓS 3 HORAS	DADOS RETIDOS APÓS 3 DIAS
Somente oral	70%	10%
Somente visual	72%	20%
Oral e visual conjuntamente	85%	65%

FONTE: Adaptado de Vieira e Canabrava (2006, p. 122)

Para encerrar este tópico e reforçar a importância do treinamento no setor hoteleiro, vamos refletir sobre as palavras de Michael Olsen, estudioso e autor de livros na área da indústria da hospitalidade, descritas a seguir:

[...] a indústria hoteleira, juntamente com os outros setores de viagens e turismo, verá a necessidade de se repensar as atitudes com relação ao investimento no capital humano. Os programas de treinamento e desenvolvimento não serão mais um luxo, mas, sim, essenciais para atender às necessidades trazidas pela tecnologia e pelos clientes e mão de obra em constantes mudanças. Tais programas irão requerer investimento considerável em tecnologia a fim de serem efetivamente implementados.

Além disso, os gerentes terão que rever suas atitudes com relação à forma como os recursos humanos podem ser usados para atender às necessidades de clientes e funcionários, fazendo-se necessária uma análise profunda do espectro das relações humanas.

Michael Olsen em seu livro *Into the New Millenium*.

FONTE: Medlik e Ingram (2002, p. 186)

LEITURA COMPLEMENTAR**EMPRESAS INVESTEM EM EXPERIÊNCIAS PARA INCENTIVAR PÚBLICO INTERNO: AGÊNCIAS DE MARKETING AUMENTAM AÇÕES QUE VÃO ALÉM DOS PRÊMIOS TRADICIONAIS**

Rayane Marcolino
27 set. 2010

As boas e velhas ações de incentivo que acontecem dentro das empresas vêm ganhando cara nova. Em vez dos sorteios de TVs, eletrodomésticos ou outros utensílios comuns do dia a dia, muitas companhias têm buscado oferecer algo que seja mais significativo e que aumente os laços com o seu público interno, revendedores ou colaboradores.

Embora algumas marcas já utilizem as experiências como forma de atingir e se aproximar do consumidor, a preferência é oferecê-las primeiro aos funcionários, fortalecendo estrategicamente a empresa. “Hoje, cerca de 70% dos negócios do Grupo são para incentivo do público interno”, afirma Leandro Capozzielli, presidente do Grupo Orange Soluções Integradas, que detém empresas especializadas em oferecer diversos tipos de benefícios, desde créditos de celular a experiências, como O Melhor da Vida.

Para se destacar no mercado, a agência de *Experience Marketing* investiu em oferecer experiências que fugissem do tradicional, como tratamentos estéticos, spas, voos de balão e viagens. “Os brindes comuns todo mundo oferece, mas só a experiência permite que o beneficiado experimente o conceito da marca”, explica Jorge Nahas, sócio diretor de O Melhor da Vida, em entrevista ao Mundo do *Marketing*.

Menor custo, maior retorno

As ações de incentivo que têm como prêmio as experiências trazem resultados positivos e cerca de 90% de quem já utilizou iniciativas desse tipo pretende investir novamente. “As pessoas estão saturadas de receber brindes. A grande maioria delas já possui TV e DVD e precisa receber coisas diferentes para serem atingidas”, afirma Cristiano Athayde, gerente de Produtos da Total on Demand (foto), ao *site*.

Além de serem uma conveniência e uma novidade, as experiências têm ainda como vantagem o preço e o tempo que aquela ação fica na memória do beneficiado. “Uma experiência de R\$ 100,00 tem mais valor emocional do que um brinde do mesmo valor”, afirma Nahas, garantindo que esse *recall* pode durar por anos. “As empresas brasileiras já identificaram esse mecanismo e, por isso, essa demanda tem aumentado”, completa Athayde.

Segundo as empresas, o segredo é pensar em algo que fuja do cotidiano do consumidor e que ele não realizaria com o seu próprio orçamento, mesmo que não seja por falta de dinheiro, mas muitas vezes por serem de difícil acesso. É o caso dos voos de balão, uma das experiências mais pedidas no mercado, assim como dias em *spas*, jantares especiais e atividades esportivas ou ao ar livre.

De acordo com o público

O mercado de experiências, embora cresça, ainda engatinha no Brasil. Existe o receio por parte de algumas empresas em mudar suas estratégias de premiação e dos próprios beneficiados. “Notamos que as pessoas preferem as experiências menos radicais, mas acho que esse cenário vai mudar conforme esse hábito se tornar mais comum. Assim, as experiências devem chegar também ao consumidor”, acredita Cristiano Athayde.

Essa tendência de algumas ações focadas no consumidor também está sendo notada pelo O Melhor da Vida. A agência já realizou ações para LG, Panasonic e Kopenhagen. Para esta última, uma iniciativa com o objetivo de aumentar o ticket médio de R\$ 17,00 para R\$ 39,00 presenteou consumidores com viagens para pilotar uma Ferrari ou velejar no Mediterrâneo. “Nem assim deixamos o público interno de fora. O vendedor que incentivasse o cliente também poderia ser beneficiado. Em uma parceria como essa, todos os lados têm a ganhar”, completa Jorge Nahas.

FONTE: Disponível em: <<http://mundodomarketing.com.br/reportagens/relacionamento/15962/empresas-investem-em-experiencias-para-incentivar-publico-interno.html>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico você viu que:

- Os funcionários são os clientes internos da empresa.
- As empresas de serviços são altamente dependentes de sua mão de obra.
- É indispensável poder confiar nos colaboradores e ter a confiança deles.
- É importante que os colaboradores se comprometam a prestar serviços de excelência, o que depende de três fatores: cultura, liderança e organização.
- Para satisfazer o cliente externo, é necessário primeiro satisfazer o cliente interno.
- A Qualidade de Vida no Trabalho é um indicador que aponta a satisfação do funcionário em seu ambiente de trabalho.
- A Qualidade de Vida no Trabalho tem o objetivo de tornar a empresa mais humanizada.
- O *endomarketing*, ou *marketing* interno, é um processo usado no treinamento e motivação dos funcionários.
- O *endomarketing* tem o objetivo de atrair e reter o cliente interno.
- A qualificação e treinamento de colaboradores é uma ferramenta muito importante, pois a qualidade na prestação de serviços está diretamente ligada à qualidade da mão de obra.
- O treinamento permite melhorar a competência profissional, o desempenho, a produtividade e atitude positiva frente às mudanças.



1 O treinamento e desenvolvimento de colaboradores é uma atividade muito importante dentro das empresas, pois a qualidade da mão de obra permite uma melhor qualidade na prestação dos serviços. Sobre as vantagens do treinamento, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:

- () Aumenta a rotatividade da mão de obra.
- () Melhora a imagem da empresa.
- () Reduz acidentes e faltas.
- () Diminui a produção, porém aumenta a qualidade.
- () Reduz o desperdício.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () F – V – V – V – F.
- b) () F – V – V – F – V.
- c) () V – V – F – V – F.
- d) () V – F – V – F – V.

2 Sobre as categorias avaliadas pela qualidade de vida no trabalho, associe os itens, utilizando os códigos a seguir:

- | | |
|-------------------------------|--|
| I – Trabalho e vida privada. | () A carreira não deve interferir na vida familiar. |
| II – Segurança e salubridade. | () Não expor os funcionários a riscos. |
| III – Leis e normas sociais. | () Direito à privacidade, liberdade de expressão. |

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () III – I – II.
- b) () III – II – I.
- c) () I – II – III.
- d) () I – III – II.

3 Cite, de maneira resumida, as etapas de um processo de treinamento.

1 INTRODUÇÃO

Caro(a) acadêmico(a), iniciaremos os estudos deste tópico abordando os serviços mais comuns oferecidos aos hóspedes nos mais variados tipos e categorias de meios de hospedagem, que complementam as funções básicas que um hotel deve oferecer aos seus clientes, já vistos na Unidade 1 deste Caderno de Estudos.

Como estamos tratando de um setor que lida quase que exclusivamente com a venda de serviços, inicialmente entenderemos as diferenças entre produtos e serviços. Em seguida, analisaremos as principais peculiaridades dos serviços. Dessa forma, saberemos como conduzir empresas com este perfil.

No último tópico dessa unidade veremos o caminho necessário para a satisfação dos clientes externos. Verificaremos a importância e o objetivo da pesquisa de satisfação dos clientes e também trataremos sobre a fidelização, que é uma importante estratégia no mercado competitivo atual.

2 SERVIÇOS PARA OS HÓSPEDES

Na Unidade 1 deste caderno já abordamos algumas funções essenciais dos meios de hospedagem, você está lembrado? Estas funções refletem alguns dos serviços básicos que um hotel deve oferecer para seus hóspedes, como: alojamento, recepção, alimentação (principalmente o café da manhã), telefone e internet. Estes também são os serviços responsáveis pela maior parte do faturamento do hotel. No entanto, existe uma infinidade de outros serviços que podem ser prestados aos hóspedes. Estes variam, principalmente, de acordo com o tipo, tamanho e categoria do hotel e podem agregar uma receita extra para o empreendimento.

Há aqueles hóspedes que procuram por hotéis com tarifas mais baratas, que normalmente oferecem apenas os serviços básicos. Porém, em oposição, há aqueles que pagam diárias caras para ter ao seu dispor uma variedade de outros serviços. Às vezes, estes serviços adicionais podem estar incluídos no valor da diária, porém também podem ser cobrados à parte.

Vamos relacionar estes serviços dentro de quatro grandes grupos:

- serviços de lazer;
 - serviços para a saúde e bem-estar do hóspede;
 - serviços para executivos; e
 - serviços auxiliares.
- **Serviços de lazer e descanso:** os serviços de lazer e descanso são muito comuns em *resorts* e hotéis-fazenda. Podem também estar disponíveis em outras tipologias de hotéis de categoria superior. São serviços adicionais que o meio de hospedagem oferece para o entretenimento, lazer e repouso dos seus clientes.

Entre os serviços mais comumente encontrados, podemos citar: piscinas, sauna e sala de jogos. Em hotéis que possuem uma ampla área externa, comumente localizada em áreas mais afastadas, é possível encontrar quadras esportivas, locais para caminhadas, *playground*, cavalgadas. Em hotéis de alta categoria, o hóspede pode ter à sua disposição quadras de tênis, campos de golfe, parques aquáticos completos, cinemas e boates.

FIGURA 35 – ÁREA DE LAZER DE HOTEL DE LUXO COM PISCINAS E CAMPO DE GOLFE



FONTE: Disponível em: <<http://www.splendia.com/pt/hotel-du-palais-imperial-resort-s-pa-biarritz.html>>. Acesso em: 24 jun. 2012.

- **Serviços de saúde e bem-estar:** o homem está cada vez mais preocupado com a sua saúde e bem-estar, por isso é cada vez mais comum encontrar serviços que satisfaçam estes tipos de necessidades. Podemos encontrar nos hotéis desde salas de ginástica até academias completas, de uma simples massagem relaxante até uma vasta oferta de terapias e tratamentos, salão de beleza e barbeiro.

- **Serviços para executivos:** o turismo de negócios está em expansão, sendo muito importante atender às necessidades específicas destes tipos de hóspedes. Por isso, principalmente os hotéis voltados para este público estão ofertando serviços diferenciados. O acesso à internet, tanto nas UH como em áreas comuns, é imprescindível nos dias atuais, tanto que já foi citado nos serviços básicos que um hotel deve oferecer. Mas, além disso, o meio de hospedagem pode oferecer aos hóspedes salas de reuniões e estações de trabalho completas para quem precisa trabalhar dentro do hotel.
- **Serviços auxiliares:** os serviços auxiliares são serviços diversos que um hóspede pode necessitar no seu dia a dia. Podem ser serviços comuns como lavanderia e engraxate, serviços especiais como babás ou creches, onde os pais podem deixar as crianças quando querem fazer um programa a sós. Também é comum a *conciergerie*, onde, como visto anteriormente, o hóspede pode obter a sugestão e solicitar a reserva em restaurantes e shows, solicitar táxis ou aluguel de veículos, conseguir informações turísticas sobre a cidade, entre outros.

FIGURA 36 – SERVIÇO DE CONCIERGE



FONTE: Disponível em: <<http://www.panpacificvancouver.com/les-clefs-dor-canada-welcomes-the-pan-pacific-concierge-team/>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

Esta lista de serviços pode ser muito mais extensa. A cada momento encontramos inovações e serviços diferenciados oferecidos pelos hotéis para aumentar a sua competitividade, satisfazer e reter clientes. Todavia, não basta apenas oferecer uma grande variedade de serviços, temos que saber como oferecer estes serviços. O “como” é o que realmente vai cativar os clientes. Por isso, é essencial oferecer serviços de altíssima qualidade, não somente para alcançar as expectativas dos clientes, mas para superá-las.

No entanto, como você já deve ter notado, os serviços têm características diferenciadas dos produtos. Por isso, para falar de qualidade nos serviços e como ela pode ser alcançada, é necessário primeiramente entender estas peculiaridades.

3 AS PECULIARIDADES DOS SERVIÇOS

O serviço é um fenômeno complexo, que possui uma diversidade de definições que, por vezes, são limitadas e restritas. Segundo Kotler (1994, p. 541), serviço é "qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada".

Já Grönroos (1993, p. 36) apresenta uma definição de serviço a partir da combinação de conceitos sugeridos por diversos autores, propondo que:

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

Todo o setor de hospitalidade, onde estão inclusos os meios de hospedagem, é constituído por organizações que pertencem ao setor de serviços. A administração de serviços apresenta problemas diferentes do que a administração de um processo de produção, sendo que é muito importante que persista o moderno pensamento gerencial que estimula todas as organizações a serem voltadas para o cliente e não para o produto. (GUERRIER, 2000).



O setor de serviços, ou setor terciário, é o setor da economia que abrange atividades econômicas que não produzem bens materiais de forma direta. É o setor da economia que oferece serviços para satisfazer as necessidades da população. Entre os mais diversos subsetores, nisto se incluem o turismo e, conseqüentemente, a hotelaria.

No Brasil, o setor terciário é o mais desenvolvido, tendo participação de quase 68% no PIB (dados de 2010).

FONTE: Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/artigos/848/stefano-j-c-da-silveira/04/03/2011/pib-de-2010-aponta-crescimento-de-75>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

Você já deve ter comprado um serviço qualquer ou notado a ampla diferença que existe em relação a um produto. Num serviço não há como controlar diretamente a qualidade. As empresas de hospitalidade precisam saber controlar, além dos aspectos tangíveis, os intangíveis.

Por exemplo, quando adquirimos um carro novo, ele passa por um rigoroso processo de inspeção de qualidade, para verificar se está funcionando corretamente, se todos os opcionais estão instalados, se não existe nenhum defeito

na pintura e assim por diante. Pode-se citar como exemplo que a hospedagem em um hotel não pode ter sua qualidade totalmente controlada, pois depende de fatores intangíveis, como o atendimento, que pode variar de acordo com o humor do recepcionista e também pela dificuldade que existe em avaliar a expectativa do cliente.

Guerrier (2000) explica que no atual cenário é importantíssimo estar próximo ao cliente, para entender o que ele quer e proporcionar aquilo que ele realmente deseja. E esta não é uma tarefa tão simples, quando se considera que os consumidores modernos estão cada vez mais exigentes e sofisticados.

Para se tornar mais próximo do cliente, estar integrado num setor de serviços modernos e possuir vantagens competitivas, é necessário que os meios de hospedagem sejam inovadores no serviço prestado, nos produtos oferecidos e nas tecnologias usadas.

O produto turístico, segundo Ruschmann (1990), é composto de um conjunto de bens e serviços unidos por relações de interação e interdependência que o tornam extremamente complexo. Há singularidades que o distinguem dos bens industrializados e do comércio, como também de outros tipos de serviço.

FONTE: Disponível em: <unifacef.com.br/.../Marcelo%20Oliveira%20Barros,%20Profª.%20Drª...>. Acesso em: 23 jul. 2012.

Para melhor administrar empresas do setor de serviços e alcançar a qualidade desejada pelos clientes, é necessário entendermos estas características peculiares dos serviços, que surgem basicamente pelas quatro características específicas dos serviços turísticos mencionadas por Ruschmann (1990):

- **Heterogeneidade:** a prestação de um serviço sofre influência de características técnicas e emocionais de quem os presta. Eles dependem de quem os executa, onde e quando são prestados. Esta característica também diz respeito à capacidade de adaptá-los às necessidades e ao gosto individual de cada cliente.
- **Intangibilidade:** o serviço não tem aparência nem consistência físicas, ou seja, os produtos e/ou serviços turísticos não podem ser vistos, provados, testados, sentidos, cheirados ou ouvidos antes de serem consumidos. A hospedagem, apesar de estar atrelada a um conjunto de aspectos físicos que influenciam no seu desempenho e na percepção da qualidade, possui outros aspectos que não podem ser tocados ou sentidos. A intangibilidade da hospedagem está no oferecimento de um clima de hospitalidade, na cortesia, no sorriso dos funcionários, na assistência prestada e no ambiente acolhedor oferecido. (PETROCCHI, 2002).

- **Perecibilidade:** é o que alguns autores chamam de impossibilidade de estoque. Os serviços turísticos não podem ser estocados nos pontos de venda, ou seja, se metade dos leitos de um hotel está vazia hoje, essas diárias não poderão ser “guardadas” para serem vendidas no outro dia, e serão perdidas. Assim, se em um determinado momento, o número de unidades habitacionais não atender à demanda, o hotel deixará de gerar receitas. Pelo contrário, se o número de unidades habitacionais for superior à demanda, o hotel terá despesas com as unidades habitacionais desocupadas. (PETROCCHI, 2002).
- **Inseparabilidade:** a produção e o consumo ocorrem simultaneamente, pois os serviços turísticos exigem que o consumidor desloque-se até eles. O cliente está presente no momento em que o serviço é processado, sendo que existe interação entre o hóspede e o fornecedor. Por isso, o esquecimento de qualquer detalhe afeta a qualidade e o hóspede imediatamente. (PETROCCHI, 2002).

O setor hoteleiro, que é formado por empresas essencialmente prestadoras de serviços, necessita de empreendedores e profissionais preparados para conduzir empresas com este perfil diferenciado. (CASTELLI, 2001). Para isso, conhecer e adequar-se a estas características dos serviços é indispensável para que ocorra uma perfeita prestação do serviço, que atenda às exigências e expectativas dos hóspedes.

4 SATISFAZENDO OS CLIENTES EXTERNOS

Já vimos que para oferecer serviços de qualidade para os clientes, precisamos antes motivar os colaboradores da empresa. É necessário treiná-los, deixá-los satisfeitos com o seu ambiente de trabalho e entrosar toda a equipe para que seja possível satisfazer os clientes externos, no caso específico, os hóspedes. Mas, o que é qualidade para o hóspede?

Quais serviços vão oferecer e como para que se atinjam as expectativas do cliente? Como melhorar continuamente?

Vieira (2003) lembra que um administrador hoteleiro deve estar consciente de que a qualidade de seus serviços pode ser o diferencial em relação aos seus concorrentes, é o atributo que encanta e torna os hóspedes fiéis. A mesma autora estabelece que a qualidade representa a busca pela excelência e deve alcançar os seguintes pontos básicos:

- **A confiança dos hóspedes:** é necessário ter como meta o erro zero, prestando um serviço preciso, dentro de prazos combinados e com preço justo.
- **A imagem do hotel:** apresentar boa imagem no aspecto físico, equipamentos e apresentação pessoal dos colaboradores.
- **A atenção com o hóspede:** transmitir empatia e cordialidade no tratamento ao hóspede e rapidez no atendimento de suas solicitações.
- **A segurança do hóspede:** o hóspede deve ter a certeza de que no hotel irá encontrar a resposta para suas dúvidas e a satisfação de suas expectativas.

FIGURA 37 – BOA IMAGEM DO HOTEL REPRESENTADA PELA EQUIPE UNIFORMIZADA



FONTE: Disponível em: <<http://confeccoesacigarrinha.pai.pt/>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

É possível complementar estes pontos com mais alguns aspectos propostos por Vieira (2004) em outra publicação. A autora relaciona cinco questões importantes que devem ser consideradas na busca pela qualidade na prestação de serviços:

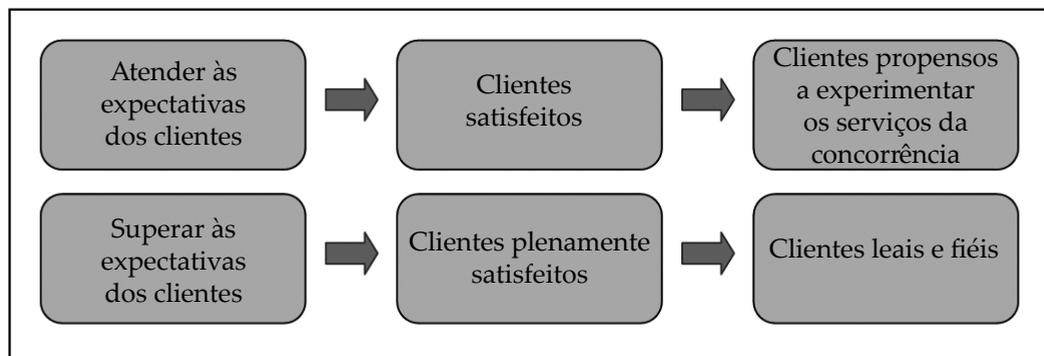
- **Eliminação das deficiências:** competência para ofertar serviços sem falhas, satisfazendo às necessidades dos clientes.
- **Fidelidade às especificações anunciadas:** ofertar o que está sendo divulgado.
- **Durabilidade:** mais tempo para usar o serviço.
- **Regularidade:** produtos e/ou serviços iguais, uniformes.
- **Valor:** ofertar algo além do esperado, com mais atributos, de alto desempenho.

Os clientes dos hotéis possuem seus desejos, necessidades e gostos particulares, sendo diferentes uns dos outros. Por exemplo, as necessidades de um executivo de uma empresa são muito diferentes do que a de um casal em férias. O executivo procura por um quarto limpo com uma cama confortável, acesso à internet, telefone e serviços adicionais que possam facilitar seu trabalho. Já um casal em férias, além de um quarto aconchegante, procura por opcionais de lazer e serviços dos quais podem desfrutar sem pressa. Porém, independente das necessidades do hóspede e do valor que ele paga pela diária e pelos serviços, o serviço por ele comprado deve ser oferecido com qualidade. (VIEIRA, 2004).

Devido à diversidade de clientes que um hotel possui, nem sempre é fácil identificar suas necessidades e desejos para saber como satisfazê-los. Mas como se dá a satisfação do cliente? Vieira (2004) afirma que um hóspede ficará satisfeito com os serviços de um hotel quando o desempenho atender suas expectativas. Porém, precisamos pensar um passo mais adiante. Precisamos exceder às expectativas do cliente para que ele sinta-se altamente satisfeito, uma vez que os clientes:

apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando aparecer uma oferta melhor, enquanto que os plenamente satisfeitos estarão menos propensos a mudar em virtude da afinidade emocional criada com a marca e/ou serviço, levando à lealdade (fidelidade) desse cliente. (VIEIRA, 2004, p. 44).

FIGURA 38 – AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PELO CLIENTE



FONTE: A autora

Castelli (2001) explica que alguns produtos e serviços são mais valorizados pelos clientes, ou seja, existe uma hierarquia de valor para o hóspede. Esta hierarquia é composta por quatro níveis, segundo o autor:

- **Básicos:** são os atributos essenciais. A unidade habitacional deve estar adequadamente mobiliada e limpa para ser ocupada pelo hóspede.
- **Esperados:** são os produtos/serviços agregados ao serviço principal (hospedagem) e que fazem parte da experiência do cliente, como a alimentação, serviço de *room service* e lavanderia, entre outros.
- **Desejados:** são atributos que não fazem parte da experiência do hóspede, mas quando incluídos são apreciados pelos hóspedes. É o caso do serviço de *conciergerie*, informações sobre a programação de lazer do hotel e outros.
- **Inesperados:** são os atributos surpresa, aqueles que superam as expectativas do hóspede. Pode ser um bombom com um cartão de boas-vindas colocado no apartamento, a oferta de um serviço adicional sem custo (um jantar, um *city tour* pela cidade) ou outra agradável surpresa.

O cumprimento apenas dos valores básicos levará o hotel, em pouco tempo, a cair fora do mercado. Desempenhar os valores básicos e esperados é o mínimo para estabelecer qualquer negócio com um cliente, porém não garante a sobrevivência do negócio. Hotéis que atenderem aos atributos básicos, esperados e desejados são aqueles que conseguirão irradiar uma imagem positiva da empresa perante o cliente, que é primordial para o sucesso da empresa. Porém, aqueles que, além disso, ofertarem os atributos inesperados, terão uma vantagem estratégica para o sucesso dos seus negócios. (CASTELLI, 2001).

Assim, a meta de um empreendimento hoteleiro não deve ser apenas a qualidade satisfatória, pois isto não assegura que o cliente irá retornar. Hotéis que querem ser competitivos e almejam o crescimento da sua fatia de mercado e consequente aumento dos lucros devem encantar e surpreender os seus clientes com atendimento e serviços excepcionais.



RAZÕES PELAS QUAIS SE PERDE UM CLIENTE:

- 1% por falecimento;
- 5% por mudança de endereço;
- 7% por amizades comerciais;
- 8% por maiores vantagens oferecidas pela concorrência;
- 14% por reclamações não atendidas;
- 68% pela má qualidade no atendimento.

FONTE: Adaptado de Vieira (2004).

Porém, de nada adianta oferecer serviços diferenciados e exclusivos sem atentar para algumas atitudes básicas que fazem toda a diferença. Vieira (2004) recomenda algumas dicas simples no relacionamento com os clientes, mas que podem ser um grande diferencial para mantê-los:

- Cumprimentar o cliente como se fosse um convidado especial.
- Falar com o cliente sempre olhando em seus olhos.
- Manter um sorriso nos lábios, evidenciando o prazer em tê-lo como cliente.
- “Quebrar o gelo” quando for o primeiro contato do cliente com o serviço.
- Fazer o cliente perceber o quanto ele é importante.
- Zelar pela aparência pessoal.
- Zelar pela aparência e organização do ambiente de trabalho.
- Usar boas técnicas ao telefone (falar seu nome, nome da empresa, ser cordial e atencioso).
- Sempre usar: por favor, muito obrigado, de nada.
- Aprender que as pessoas são diferentes umas das outras.
- Chamar o cliente pelo nome.
- Ouvir com atenção antes de dar uma resposta.
- Procurar antecipar a satisfação das necessidades e desejos dos clientes.
- Ter certeza de que a resposta foi satisfatória.
- Elogiar de maneira sincera e cortês.
- Ouvir atentamente a opinião do cliente, independente se é positiva ou negativa.
- Agir com presteza.
- Explicar com detalhes como as coisas funcionam.
- Deixar o cliente seguro e tranquilo.
- Entregar sempre mais do que foi prometido.

Outra atitude importante proposta por Ismail (2004) é permitir que os funcionários tomem decisões e atendam às solicitações dos hóspedes, sem precisar consultar a gerência. Esta autonomia que existe dentro de parâmetros preestabelecidos garante uma maior e mais rápida satisfação do hóspede. O autor também dá algumas dicas na maneira de se comunicar com os clientes. Ele enfatiza que algumas frases e expressões devem ser evitadas, pois podem evidenciar a falta de preparo do funcionário. Há maneiras de dizer a mesma coisa, porém sem demonstrar despreparo.

Vejamos!

QUADRO 5 – FORMAS DE COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE

EVITAR	USAR
“Não sei.”	“Esta é uma boa pergunta, vou verificar para o senhor”.
“Não podemos fazer isso.”	“Isso nunca havia acontecido antes, vou pesquisar e procurar uma solução que seja satisfatória”.
“Você deve...” ou “Essa é a política do hotel.”	“Em uma próxima vez, aqui está a forma mais adequada para evitar que isso aconteça” ou “Acredito que a melhor maneira de lidar com essa situação seja...”
“Não.”	“Não podemos reduzir o valor da sua diária, mas podemos lhe oferecer um <i>upgrade</i> .”
“Não sou eu que faço isso.”	“A pessoa responsável por isso é (nome). Um momento, por favor, que vou chamá-la.”

FONTE: Ismail (2004, p. 348)

Caros acadêmicos, notaram como a simples maneira de falar as coisas de forma diferente pode ser surpreendentemente mais profissional e até mesmo mais educado? Estas atitudes são válidas para qualquer funcionário que tenha contato direto com o cliente.

4.1 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A busca pela qualidade é um processo contínuo. Por melhor que seja a qualidade dos serviços em um hotel, nunca se deve pensar que estes não precisam de mudanças só porque os resultados estão sendo alcançados. Há também situações em que os empresários, gerentes e funcionários do hotel acham que o serviço oferecido é de qualidade quando, na verdade, o hóspede não pensa da mesma forma. Para não correr este risco, precisamos sempre estar atentos ao que o cliente deseja, à sua opinião e sugestões. Para isso, é importante a aplicação de uma pesquisa de satisfação do cliente.

Esta pesquisa pode ser aplicada através de um formulário, após o consumo do produto/serviço pelo cliente. Trata-se de um instrumento pelo qual é possível observar a qualidade dos produtos/serviços oferecidos sob o ponto de vista do cliente. Com estas informações é possível estabelecer estratégias para a melhoria da qualidade. (CASTELLI, 2001).

É importante que esta ficha de avaliação fique num local visível e acessível para o hóspede (unidade habitacional ou recepção), onde ele possa, por vontade própria, preenchê-la. Estes formulários não devem ser muito extensos e devem ter linguagem clara e objetiva, pois ao contrário, se for algo trabalhoso e demorado para responder, será muito difícil obter retorno.

Analisaremos este exemplo de ficha para ter uma ideia de como ela pode ser desenvolvida.

FIGURA 39 – FICHA DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES					
Sua opinião é muito importante para que possamos continuamente melhorar a qualidade de nossos produtos e serviços!					
	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Não tenho opinião
RECEPÇÃO	0	0	0	0	0
Atendimento	0	0	0	0	0
Agilidade	0	0	0	0	0
RESTAURANTE	0	0	0	0	0
Atendimento	0	0	0	0	0
Alimentação	0	0	0	0	0
Higiene	0	0	0	0	0
APARTAMENTO	0	0	0	0	0
Limpeza	0	0	0	0	0
Equipamentos	0	0	0	0	0
Conforto	0	0	0	0	0
GERAL	0	0	0	0	0
Localização	0	0	0	0	0
Preço da diária	0	0	0	0	0
Serviços oferecidos	0	0	0	0	0
Atendimento	0	0	0	0	0
SUGESTÕES e RECLAMAÇÕES:					
Nome*: _____					
E-mail*: _____					
*opcional					

FONTE: A autora

Este é apenas um exemplo de como pode ser elaborado o formulário de avaliação. Diversos outros atributos e setores podem ser avaliados pela pesquisa. Tudo vai depender do tamanho do hotel, serviços oferecidos e o que se quer avaliar. A avaliação de cada atributo pode ser feita através de conceitos (muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito, insatisfeito) como no modelo anterior, por notas (1 a 10) ou como os administradores acharem mais conveniente. Só recordando: a ficha deve sempre estar acessível para o hóspede e não deve ser extensa e cansativa.

Uma vez instituído o instrumento de avaliação, é necessário periodicamente analisar e tabular as informações obtidas através dele. Esta é uma forma de estar próximo dos hóspedes e em sintonia com suas expectativas. Após a tabulação, também é necessário analisar as informações para estabelecer estratégias de melhoria e conhecer os pontos fortes pela ótica do cliente. Caso o hóspede faça alguma sugestão ou reclamação e deixou o seu contato, é imprescindível lhe dar um *feedback* sobre o assunto. Isto demonstra a seriedade da empresa e sua preocupação com os clientes, e pode ser fator decisivo na próxima escolha do cliente.

4.2 FIDELIZAÇÃO

Os relacionamentos com clientes baseados na confiança, que deve ser transmitida pelas ações dos funcionários e parceiros e pelas estratégias adotadas pela empresa, geram relacionamentos duráveis, ou seja, instituem a fidelização do cliente. Hoje não mais basta atrair novos clientes, é preciso estabelecer um relacionamento de longo prazo. (BERRY, 2001).

As empresas de serviços que conseguirem reter seus clientes podem desfrutar de diversos benefícios. Berry (2001) apresenta que relacionamentos fortes são a melhor maneira de contra-atacar a concorrência de preços, pois clientes fiéis aceitam pagar mais por um serviço quando recebem outros benefícios, que podem ser proporcionados por um relacionamento duradouro.

Saliba, Klein e Amui (2005) citam ainda outras vantagens da fidelização:

- Clientes fiéis demandam menos esforço dos vendedores, consequentemente, gerando menores custos.
- Com a intensificação do relacionamento, os clientes adquirem mais produtos e/ou serviços através de venda casada, gerando um incremento das vendas.
- Clientes fiéis preferem pagar mais caro por um serviço que já conhecem.
- Clientes leais e satisfeitos trazem novos clientes através da propaganda boca a boca.
- Reter clientes diminui a volatilidade e vulnerabilidade do fluxo de caixa.
- O custo de retenção de clientes é menor do que o custo de aquisição de novos clientes.

A fidelização é um desafio para qualquer empreendedor, principalmente no setor hoteleiro. O preço de uma diária não é mais o fator determinante para a escolha de um meio de hospedagem. O que faz um hotel ser lembrado pelo cliente é a hospitalidade, ou seja, a prestação de ótimos serviços, a disponibilidade dos funcionários para ouvir e atender, a oferta de uma inesquecível estadia.

Voltamos aos clientes internos, os colaboradores. Vale lembrar que eles são de suma importância no processo de fidelização de clientes. Não basta uma empresa investir em esforços isolados, como, por exemplo, programas de fidelidade, tão comuns hoje em dia. É necessário que toda a empresa esteja habilitada para reter os clientes. Este deve ser um compromisso do empreendedor, gerência e colaboradores de qualquer nível hierárquico, pois hoje esta atitude deve ser encarada como um fator de sobrevivência. (HOTELARIA E HOSPITALIDADE, 2012).

LEITURA COMPLEMENTAR

5 ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAR OS CLIENTES

Atendimento personalizado e contato frequente pelas redes sociais ajudam o consumidor virar seu freguês

Camila Almeida
São Paulo: 19 ago. 2011

São Paulo - Cliente na porta da loja costuma ser bom sinal, mais ainda se ele concretizar a compra. Mas o mais importante para o seu negócio é que ele volte a comprar o seu produto ou serviço no futuro. Para garantir que isso aconteça, trabalhar a fidelização é fundamental. Confira a seguir algumas estratégias apresentadas pela coordenadora do Núcleo de Empreendedorismo da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Rose Mary Lopes, para fisgar o consumidor e transformá-lo em "freguês":

- 1. Conheça a clientela:** esta é a regra de ouro para quem quer fidelizar. Além dos dados de praxe, como nome, endereço e telefone, registre os contatos feitos pelo cliente e armazene o seu histórico de compras. Procure também explorar mais informações sobre o seu perfil através de formulários mais completos - Rose Mary recomenda que se ofereça algum brinde ou que se promova um sorteio para premiar o cliente pelo esforço extra. Com estas informações em mãos, você pode estabelecer um canal de comunicação com seu público-alvo, oferecendo produtos, serviços e promoções de maneira personalizada. Para não soar intrusivo, não exagere na relação de perguntas.

2. **Estabeleça vínculos:** seja no mundo físico ou virtual, permita sempre que o cliente possa registrar sugestões ou reclamações. Oriente os operadores dos caixas a perguntarem se faltou algum produto e se ele foi bem atendido na loja, por exemplo. Pela internet, agradeça a vinda dele à sua loja, restaurante, pousada ou qualquer outro estabelecimento e também peça uma avaliação.

“O cliente aprecia muito ser reconhecido e quer que a sua presença seja notada e valorizada”, comenta a coordenadora. Rose Mary aconselha ainda que o empreendedor premie de alguma maneira as compras mais significativas. Tenha sempre um registro da média de compras mensais e, se ele ultrapassa esse valor, agradeça com um brinde ou algum tipo de bonificação.

3. **Faça das novidades um novo contato:** pelo Twitter, Facebook ou *e-mail*, divulgue novidades que possam interessar aos seus consumidores. Procure identificar os clientes que são formadores de opinião e têm redes de contatos significativas - se bem trabalhados, eles poderão se tornar seus melhores aliados. “Clientes muito especiais, que adquirem com frequência, podem até ser contatados por telefone”, diz Rose Mary. Utilize o histórico de compras e faça contato quando tiver um produto ou serviço que se adeque ao perfil dele, baseando-se em aquisições anteriores.

4. **Mime o cliente:** conquistar o cliente pelo preço é uma estratégia perigosa porque ele dificilmente aceitará pagar mais. A melhor alternativa é mostrar que você oferece mais que a concorrência pelo mesmo, agregando valor ao produto ou serviço. Se você vende roupas, por exemplo, é possível aumentar o valor da sua oferta oferecendo ajuste grátis, exemplifica a professora. Se você trabalha no ramo da hotelaria, estenda o *check-out* ou ofereça uma cesta de frutas ou bebida de boas-vindas.

Outra maneira de fortalecer o relacionamento com o cliente é conquistá-los com mimos exclusivos. Se tiver um restaurante, organize uma degustação de vinho no dia de menor movimento para dar mais atenção aos convidados especiais. O vinho que mais agrada o cliente poderá ser registrado para que seja oferecido nas suas próximas refeições.

5. **Renda-se às redes sociais:** o mundo virtual tornou-se um importante aliado das empresas, portanto estabeleça a sua presença por lá. Crie sua conta no Twitter e uma página no Facebook. São canais importantes para você enviar notícias sobre seu negócio e acompanhar os comentários que os clientes farão espontaneamente. “Cada vez mais as pessoas comentam em suas redes as experiências boas e más. Se forem más, elas vão repercutir com mais força”, alerta Rose Mary.

Por outro lado, os consumidores também poderão fazer comentários positivos, elogiando e recomendando seus produtos e serviços. Tenha cuidado apenas para não abusar na quantidade de informações publicadas, cansando o seu cliente. Ele também deve ter a opção de ser retirado do *mailing* ou das mensagens do Twitter e Facebook sempre.

FONTE: Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-estrategias-para-fidelizar-os-clientes?page=1&slug_name=5-estrategias-para-fidelizar-os-clientes>. Acesso em: 26 jun. 2012.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico você viu que:

- Os serviços disponíveis para os hóspedes são diversos e variam de acordo com o tamanho, tipo e categoria do hotel.
- Os tipos de serviços podem ser divididos em quatro principais grupos: serviços de lazer e descanso, serviços de saúde e bem-estar, serviços para executivos e serviços auxiliares.
- Um serviço, diferente de um produto, não pode ter sua qualidade totalmente controlada.
- O produto turístico é composto por bens e serviços, interligados e interdependentes, que o tornam extremamente complexo.
- As quatro características peculiares dos serviços são: heterogeneidade, intangibilidade, perecibilidade e inseparabilidade.
- A qualidade representa a busca pela excelência e é o diferencial que pode fidelizar o cliente.
- Atender e surpreender os clientes com serviços excepcionais é o caminho para satisfazer e fidelizar os hóspedes.
- A autonomia dos funcionários para resolver problemas contribui para a qualidade do serviço.
- A pesquisa de satisfação do cliente é importante para verificar quais serviços devem ser melhorados e quais os hóspedes estão aprovando.
- A fidelização, ou relacionamento de longo prazo com clientes, proporciona diversas vantagens para a empresa.

AUTOATIVIDADE



- 1 Aprendemos que os serviços possuem características diferentes dos produtos. Quais são as quatro peculiaridades dos serviços?
- 2 Um hotel possui clientes muito diversificados, sendo que cada um possui uma ideia diferenciada sobre qualidade. Porém, a qualidade acontece quando o desempenho atende às expectativas. Complete o quadro a seguir, que resume a avaliação dos serviços pelos clientes.



- 3 Cite cinco atitudes importantes no relacionamento com o cliente.

ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NA HOTELARIA

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico vamos abordar a ética e a responsabilidade social nas empresas. Para tornar seu aprendizado mais fácil, iniciaremos estudando algumas definições sobre os termos e a relação existente entre eles.

Em seguida, verificaremos a importância das empresas atuarem de forma ética no mercado e propagar o caráter ético dentro de toda a empresa. Como na hotelaria, o contato direto com o cliente é inevitável e essencial. Iremos abordar algumas situações difíceis que podem ocorrer neste ramo de negócio, e que por meio de atitudes éticas podem ser resolvidas mais facilmente.

Por fim, vamos debater a responsabilidade social empresarial. Para o melhor entendimento desse tema, vamos abordar alguns exemplos reais e analisar algumas práticas positivas dentro da hotelaria, que podem beneficiar os funcionários, clientes, parceiros e comunidade em geral.

2 CONCEITOS E RELAÇÃO ENTRE ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Você já parou para pensar qual a diferença e a relação existente entre a ética e a responsabilidade social? Aliás, você sabe definir cada um desses elementos? Antes de analisar a importância que a ética e a responsabilidade social possuem dentro da indústria hoteleira, brevemente avaliaremos alguns conceitos para entender a diferença e a relação entre estas duas posturas.

O primeiro conceito que vamos verificar é o de ética, apresentado no Dicionário Michaelis (2012). Nele temos que a ética é **parte da Filosofia que estuda os valores morais e os princípios ideais da conduta humana. É ciência normativa que serve de base à filosofia prática; é um conjunto de princípios morais que se devem observar no exercício de uma profissão;** ou ainda pode ser entendida como a **parte prática da filosofia social, que indica as normas a que devem ajustar-se as relações entre os diversos membros da sociedade.**

Já para Walker (2002, p. 479), a ética pode ser definida como:

um conjunto de princípios e valores morais utilizados pelas pessoas para responder questões acerca do certo e do errado. Ela também pode ser definida como o estudo da natureza geral da moralidade e das escolhas morais específicas, feitas pelo indivíduo em suas relações com aqueles que o cercam.

Em outras palavras, a ética é a maneira de agir com princípios que não dão margem à violência e corrupção. É saber distinguir o bem e o mal, o certo do errado, o permitido do proibido, o justo do injusto.

E a ética empresarial, como podemos defini-la? Uma empresa é considerada ética quando possui relacionamentos honestos com todos os públicos com ela envolvidos. Isto inclui os clientes, fornecedores, funcionários, sócios, governo e comunidade em geral. É a empresa determinada a cumprir todos os compromissos estabelecidos e satisfazer as expectativas desses públicos. (ALENCASTRO, 2010).

Agora que já entendemos o que é ética, vamos nos ater ao conceito de responsabilidade social. Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 332), a responsabilidade social significa:

o grau de obrigações que uma empresa assume por meio de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses. A responsabilidade social representa a obrigação da organização de adotar políticas e assumir decisões e ações que beneficiem a sociedade. Em outras palavras, representa a obrigação gerencial de tomar ações que protegem e melhoram o bem-estar da sociedade como um todo e os interesses organizacionais especificamente.

Em outro conceito, Alessio (2004, p. 21) aborda que o conceito de responsabilidade social empresarial incorpora, obrigatoriamente, “razões de natureza ética, pelo compromisso com colaboradores, famílias e comunidade onde a empresa está inserida” e uma “visão de filantropia estratégica e de cidadania corporativa”.

Já o Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social (2012, s.p.) conceitua o termo como:

a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Em resumo, a adoção da responsabilidade social nas empresas reflete práticas que, de alguma forma, procuram minimizar os impactos negativos que exercem em um ambiente, ou ainda agir de maneira que a sociedade se beneficie com os resultados. É uma prática que torna as empresas parceiras e corresponsáveis pelo desenvolvimento social.

Com estes conceitos podemos afirmar que a ética e a responsabilidade social andam uma ao lado da outra. Ser socialmente responsável é um comportamento justo e correto, ou seja, uma forma ética de lidar com o ambiente e com as pessoas à nossa volta. Sendo assim, a responsabilidade social pode ser considerada como um exemplo de atitude ética adotada pelas empresas.

3 DIRETRIZES PARA UMA CONDUTA ÉTICA

A reputação de uma empresa está pautada, em grande parte, em seu comportamento ético. A ética pode consagrar valor à imagem da empresa ou, quando não aplicada, pode destruir a mesma. A adoção de comportamentos éticos deve começar pelo escalão superior, pelos proprietários, gerentes e líderes. Estes devem dar o exemplo aos demais funcionários e tornar a conduta ética parte da cultura da empresa.

Alguns princípios que norteiam a ética estão estabelecidos pelas religiões, culturas e sociedades. Porém, é importante observar que atitudes consideradas éticas em um país podem não ser assim vistas em outro país. Por exemplo, em um determinado lugar pode ser considerado normal o costume de pechinchar o preço das diárias, contudo em outros pode não ser uma prática bem vista. (WALKER, 2002).

No setor de serviços, que abrange o setor de meios de hospedagem e hospitalidade e lida diretamente com um grande número de pessoas (funcionários e clientes), as práticas éticas são indispensáveis, tanto no relacionamento com os colaboradores como com os hóspedes. Para reforçar a importância da conduta ética, muitas empresas estabeleceram seus próprios códigos de ética. (WALKER, 2002).

O professor Hall (1992 apud WALKER, 2002, p. 479-480) foi um dos pioneiros a discutir a ética na indústria da hospitalidade. Ele elaborou um código geral de ética para o setor de hospitalidade e turismo.

Conheceremos a seguir este código, que traz informações importantes para nossa profissão:

- Reconhecemos a ética e a moralidade como elementos inseparáveis da realização de negócios, comprometendo-nos a pôr à prova cada uma de nossas decisões segundo os mais altos padrões de honestidade, legalidade, justiça, imputabilidade e consciência.
- Nós nos conduziremos a todo tempo, tanto no âmbito individual quanto no coletivo, de forma a trazer credibilidade para as atividades de hospitalidade e turismo como um todo.

- Concentraremos nosso tempo, energia e recursos no melhoramento de nossos produtos e serviços, comprometendo-nos a não denegrir a imagem de nossos concorrentes na busca pelo sucesso.
- Comprometemo-nos a tratar todos nossos clientes com igualdade, sem distinção de raça, religião, nacionalidade, opiniões ou sexo.
- Ofereceremos todos os nossos padrões de serviços e produtos a todos os clientes, sem distinção.
- Ofereceremos sempre um ambiente totalmente seguro e higienizado a todos os nossos funcionários e clientes.
- Nos esforçaremos a todo o momento, com palavras, ações e obrigações, para desenvolver e manter os mais altos níveis de honestidade, credibilidade e compreensão entre clientes, hóspedes, funcionários, empregadores e o público em geral.
- Ofereceremos a cada funcionário lotado em cada nível de nossa organização todo o conhecimento, treinamento, equipamento e motivação necessários ao desempenho de suas tarefas, de acordo com nossos padrões declarados.
- Garantiremos que a cada funcionário lotado em cada nível de nossa organização serão dadas as mesmas oportunidades de desempenho, crescimento e avaliação, de acordo com os mesmos padrões utilizados para outros funcionários que cumprem funções similares.
- Trabalharemos ativa e conscienciosamente para proteger e preservar o meio ambiente e os recursos naturais em todas as atividades em que nos engajarmos.
- Buscaremos apenas o lucro justo e honesto, nem mais, nem menos.

FONTE: Hall (1992 apud WALKER, 2002, p. 479-480)

Por mais éticos que possamos ser, muitas vezes ainda nos deparamos com alguns dilemas. Para facilitar nossa decisão, Walker (2002, p. 482) expõe algumas questões que devemos estar aptos a responder:

- Isto é legal? Ao tomar esta decisão, estarei violando a legislação civil ou a política da companhia?
- A decisão é equilibrada? Ela é justa, considerando tanto os aspectos de curto quanto os de longo prazo?
- Qual será o efeito da decisão sobre a opinião que tenho de mim mesmo? Terei orgulho dela? Eu me sentiria bem se ela fosse publicada num jornal? Eu me sentiria bem se minha família soubesse?

Aqui também vale lembrar o conceito que exploramos anteriormente. Se tivermos alguma dúvida sobre a atitude a ser tomada, devemos questionar: É correto, é justo, é permitido, é bom para todos os envolvidos? Se nossa resposta é “sim” para estas perguntas, podemos ter certeza de que tomamos a decisão correta e agimos de maneira ética.

3.1 COMO LIDAR COM SITUAÇÕES DIFÍCEIS

Após refletir sobre a conduta ética que deve ser adotada em um meio de hospedagem, a tarefa de lidar com situações difíceis pode se tornar um pouco mais simples, apesar desse tipo de situação instigar muitas dúvidas na pessoa responsável por resolvê-la. Mas como resolver este tipo de situação?

Existem diversas situações que podem ocorrer, algumas de mais fácil resolução e outras muito mais complexas. Um problema, obviamente, é uma situação inesperada e cada problema tem uma solução específica.

Ricci (2002, p. 11) afirma que devemos procurar sempre pela melhor saída, que irá depender de alguns fatores, como:

- Forma de abordagem do problema pelo cliente.
- Grau de educação e irritabilidade do cliente.
- Grau de sensibilidade e percepção do interlocutor do hotel.
- Grau de autoridade e autonomia do interlocutor do hotel.

O autor considera o último item como o mais relevante, pois para tentar chegar a um acordo com o cliente, é imprescindível que ele perceba que está expondo seu problema para a pessoa certa, que tem autonomia e autoridade para chegar a uma solução eficaz.

Independente da situação que ocorra, seja ela um problema simples que o próprio recepcionista pode resolver ou um problema complexo que depende da interferência da gerência, algumas atitudes são muito importantes para minimizar o efeito de situações desagradáveis.

Ricci (2002, p. 12) propõe 10 atitudes que podem minimizar um conflito entre hóspede e funcionário:

1. Ouça atentamente o que o cliente tem a dizer.
2. Procure resolver você mesmo o problema, evite passá-lo a um terceiro.
3. Caso a solução não seja possível, informe o cliente sobre os passos que serão necessários até a solução do mesmo.
4. Não levante o tom de voz, mantenha-se calmo.

5. Procure manter o contato com o cliente afastado de outros clientes, já que alguns clientes costumam fazer uma reclamação para realizar uma grande *performance* dramática pública. Em um ambiente “frente a frente”, “um a um”, tende-se a obter um papo mais voltado à resolução do problema em si.
6. Seja simpático, porém profissional.
7. Não prometa o que não pode cumprir.
8. Admita o erro, se ele for seu.
9. Caso a reclamação seja procedente, recompense o cliente.
10. Bom senso sempre.

Segundo Ismail (2004), nenhum hóspede está isento de enfrentar problemas durante uma viagem. No setor hoteleiro, que é composto pelos aspectos físicos do hotel e pelos serviços prestados, podem ocorrer falhas em uma ou ambas essas partes. Um hóspede descontente deve ter seu problema resolvido, e para isso é importante que os funcionários sejam bem treinados para resolver dificuldades.

Além das atitudes propostas anteriormente para minimizar problemas, Ismail (2004) propõe mais algumas regras para que os conflitos sejam resolvidos e as expectativas do hóspede atendidas:

- Ouça primeiro: deixe o hóspede expressar seu problema por completo, não interrompa nem justifique antes de ele terminar.
- Resuma e reformule o problema: repita o problema para o hóspede e inclua seu entendimento sobre o mesmo.
- Não justifique: admita o erro, use uma abordagem franca e direta, sem justificativas.
- Resolva o problema: se o problema puder ser corrigido, faça-o imediatamente; pelo contrário, recompense o hóspede de alguma maneira.
- Documente o problema: registre o problema para que este seja avaliado e evite que aconteça novamente.

Bom senso é a palavra de ordem para iniciar a resolução de qualquer problema, independente de sua dimensão. Porém, em situações mais complexas, muito provavelmente a solução está um pouco além das dez atitudes propostas anteriormente. Primeiramente, será necessário envolver a gerência ou o dono do negócio, para que estes decidam o rumo que deve ser seguido.

Chon e Sparrowe (2003) sugerem que devemos fazer a seguinte pergunta antes de tomar uma decisão difícil: “**Minha decisão irá contra a opinião pública?**”. Quando uma decisão é coerente, não deve existir nenhum receio de a situação se tornar pública. Se existir vergonha ou medo da opinião pública, a decisão deverá ser repensada.

Diversas são as situações difíceis e até constrangedoras que podem envolver os funcionários de um hotel e os hóspedes:

- O que fazer quando um hóspede é acusado de assédio sexual pela recepcionista?
- O que fazer quando um hóspede é conivente com a prostituição infantil?
- O que fazer quando um colaborador é discriminado por um hóspede?

São situações um tanto complicadas, não é? Percebemos que nem sempre o hóspede tem razão e a gerência precisa tomar decisões para resolver o problema e manter a integridade de seus funcionários. É uma situação muito complicada, pois dependendo da gravidade da situação, certamente estaremos perdendo um cliente.

O oposto também pode ocorrer, sendo os funcionários acusados pelos hóspedes por assédio, roubo, discriminação ou outra situação. Esta situação também é muito constrangedora para a empresa e muito perigosa para sua imagem, pois certamente ela se tornará pública. Além disso, a empresa poderá ter que arcar com custos extras provocados por uma possível ação judicial do cliente.

Diante dessas colocações, fica evidente que nem sempre o hóspede tem razão, e que este pode agir de má-fé e prejudicar o hotel ou algum funcionário. E o funcionário, no qual depositamos total confiança na realização de suas tarefas, também pode lesar a empresa para a qual trabalha.

Walker (2002, p. 437) explica que os empregadores e alta gerência “são responsáveis pela criação e manutenção de um ambiente de trabalho agradável, assim como por evitar condutas ou políticas que promovam hostilidade, discriminação, ofensas ou intimidações”. Eles também são as pessoas responsáveis por reagir a qualquer queixa apresentada por hóspedes ou funcionários, apurar os fatos e responsabilidades, manter a investigação confidencial e decidir sobre ações disciplinares. (WALKER, 2002).



Acesse o site: <<http://www.abihpr.com.br/servicos-aos-associados/manual-de-conduta-hoteleira->> completo e dê uma olhada no Manual de Conduta Hoteleira, desenvolvido numa parceria entre o Sebrae, a ABIH Nacional (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) e o Ministério do Turismo.

4 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Às vezes, os empreendedores pensam apenas em si próprios, colocando os lucros de sua empresa como uma prioridade, acima dos interesses de seus colaboradores, consumidores e comunidade em geral.

É evidente que uma empresa precisa ter lucro para se manter no mercado, porém este deve ser alcançado de maneira saudável, sem prejuízos para as pessoas que contribuem para o alcance dos objetivos e metas do empreendimento. Apesar de que as trocas justas pareçam uma atitude natural no mercado competitivo atual, ainda existem empresas que agem contra os interesses da sociedade. (GUERRIER, 2000).

Vamos conferir, a seguir, alguns motivos expostos por Guerrier (2000) que levam as empresas a serem acusadas por ações desonestas:

- Poluir o meio ambiente, literalmente pelo depósito de lixo em locais impróprios, poluição do ar e da água, e figuradamente, pela construção de empreendimentos que agridem a paisagem, ou seja, poluição visual.
- Explorar os empregados, pagando baixos salários e oferecendo más condições de trabalho.
- Estimular o crime e comportamentos sociais indesejados, fechando os olhos para prostituição e trabalho infantil, consumo de drogas, entre outros.
- Destruir a cultura local, transformando-a numa “teatralização” para turistas e incentivando estabelecimentos que atendem apenas turistas.

A mesma autora ainda aborda os problemas da entrada de empresas multinacionais nos países em desenvolvimento. Embora haja experiências positivas, exemplificadas pelo caso da rede Hilton de hotéis, na qual seu empreendedor Conrad Hilton sempre priorizou trocas amistosas com o objetivo de estimular o comércio local, levar dólares americanos e transferir práticas de gestão avançadas para os países mais necessitados, existem experiências negativas. Nem sempre há benefícios para o país em desenvolvimento que recebe um empreendimento internacional, pois muitas vezes o lucro com o turismo retorna para o mundo desenvolvido. Vamos ilustrar este aspecto através de um exemplo real acontecido na Gâmbia.

TURISMO NA GÂMBIA

A Gâmbia é um pequeno país do oeste da África. Ela foi descoberta como ponto turístico em meados da década de 60, tendo recebido um número cada vez maior de turistas até o início da década de 90. O país dependia principalmente dos turistas britânicos, mas, com a preocupação britânica com a segurança dos turistas e com a estabilidade interna do país (o Escritório Britânico de Assuntos Estrangeiros aconselhava os turistas a não visitarem o país), a indústria do turismo foi quase completamente destruída em 1994-1995. O contingente de turistas aumentou depois disso e a Gâmbia tornou-se menos dependente do mercado britânico, mas essa experiência ressalta a fragilidade da indústria.

E quais as influências do turismo sobre a Gâmbia?

O turismo trouxe divisas estrangeiras, mas, como a maioria dos visitantes compra 'pacotes turísticos', eles usam companhias aéreas estrangeiras e talvez se hospedam em hotéis de propriedade de estrangeiros e administrados por estrangeiros. Portanto, o uso das instalações e dos serviços já foi previamente pago no exterior. Corre uma piada da Gâmbia, segundo a qual alguns turistas chegam sem um tostão extra no bolso para fazer compras fora do hotel. Assim sendo, apenas uma modesta quantia da receita criada pelo turismo é injetada na economia gambiana. Além disso, os benefícios do turismo ficam confinados principalmente à periferia da costa do país, havendo o perigo de as áreas rurais interioranas ficarem ainda mais desfavorecidas.

O turismo criou empregos na Gâmbia: estima-se que 10% da força de trabalho esteja empregada diretamente pelos hotéis e restaurantes ou indiretamente, em atividades que se beneficiam do turismo, tais como: motoristas de táxi, manufatura e venda de artesanato, 'acompanhantes de turistas'. Porém, muitos destes postos de trabalho não são categorizados, e os expatriados ainda ocupam muitas das mais altas posições.

Um dos problemas é a falta de escolas e instalações de treinamento da Gâmbia para preparar os gambianos para atividades qualificadas e gerenciais. Outro problema é que, como o turismo é sazonal, muitos empregados são demitidos na baixa estação. Teoricamente, eles poderiam retornar para o trabalho agrícola, mas as áreas de desenvolvimento turístico ficam próximas do perímetro urbano, não das áreas rurais. Um contingente cada vez maior vive nas áreas urbanas.

O turismo veio acompanhado de problemas sociais e o governo gambiano está preocupado com o impacto que o contato com os turistas exerce sobre a comunidade anfitriã. O fascínio do dinheiro estrangeiro confronta-se com a pobreza endêmica local. Os pequenos crimes e a prostituição aumentam de forma progressiva num país que é predominantemente muçulmano. A Gâmbia desenvolveu a fama de ser um lugar onde mulheres ocidentais podem

ter um ‘romance de férias’ e, para muitos homens locais, a perspectiva de que uma cliente agradecida ofereça uma passagem para a Europa ou uma ajuda para montar um negócio na Gâmbia estimula-os a oferecer seus serviços.

O governo gambiano está procurando meios de resolver tais problemas, mas está claro que a presença de empresas internacionais na Gâmbia não trouxe benefícios inequívocos.

FONTE: Dieke (1993, apud GUERRIER, 2000, p. 290-291)

Caros acadêmicos, notaram como não é difícil observar casos reais? Infelizmente, se analisarmos o cenário de maneira mais aprofundada, encontraremos diversos exemplos negativos, tanto no Brasil como no mundo. Mas, por outro lado, cada vez mais se ouve falar em responsabilidade social, de empresas que procuram, de alguma forma, minimizar os impactos negativos que exercem em um ambiente.

Alessio (2004) afirma que a responsabilidade social de uma empresa perante sua comunidade é tão importante quanto a responsabilidade de um governo perante a nação. Concluindo, a autora afirma que a responsabilidade social das empresas está em processo de amadurecimento e expansão, porém já faz parte de um novo modelo de gestão obrigatório no mundo globalizado.

Mas quais ações caracterizam uma empresa como socialmente responsável? Guerrier (2000) cita as ações voltadas para a proteção do meio ambiente, como economia de energia e água, controle de resíduos, uso de produtos ecologicamente corretos, como iniciativas importantes. Menciona ainda que pode ser evidenciada nas políticas de emprego, ao empregar e desenvolver pessoas da comunidade local e de todos os extratos da comunidade (pessoas de todas as classes sociais, etnias, faixas etárias, deficientes). O posicionamento frente a crimes e infrações (um exemplo muito típico é a exploração sexual infantil), que podem acontecer inadvertidamente dentro das suas instalações ou arredores, é outra maneira de promover a responsabilidade social.

Walker (2002) contribui neste tema, declarando que as empresas de hospitalidade devem priorizar o movimento que é conhecido como retorno social do investimento para a comunidade, ou seja, devem possuir uma preocupação concreta com a vida e com a integridade das comunidades nas quais estabeleceram seu negócio.

Ainda enfocando as ações que distinguem empresas socialmente responsáveis, temos a opinião de Kanni (2004, p. 104), que ressalta que “a gestão social e ambiental são fatores tão importantes quanto a administração financeira e mercadológica”.

Para o autor, a responsabilidade socioambiental está pautada em dez prioridades propostas pela WTTC, WTO & Earth Council (1994 apud Kanni, 2004, p. 104):

1. Minimização do desperdício.
2. Conservação e gestão de energia.
3. Gestão de recursos hídricos.
4. Gestão de águas residuais.
5. Gestão de substâncias perigosas.
6. Gestão do transporte.
7. Planejamento e gestão de uso do solo.
8. Envolvimento dos públicos interno (quadro de pessoal) e externo (clientes e comunidade) em questões ambientais.
9. *Design* para a sustentabilidade.
10. Desenvolvimento da sociedade para o desenvolvimento sustentável.



Você sabe o que significam as siglas WTTC e WTO?

WTTC: *World Travel and Tourism Council* – Conselho Mundial de Viagens e Turismo.

WTO ou UNWTO: *World Tourism Organization* – Organização Mundial do Turismo.

Os sites são em língua inglesa, mas vale a pena dar uma olhada, acessando: <www.wttc.org> e <www.unwto.org>.

Através do desenvolvimento de produtos e serviços pautados em critérios de sustentabilidade é que se inicia o processo de responsabilidade social em uma empresa. Diretrizes modernas incitam a transformação das práticas empresariais para incorporar nelas os princípios da sustentabilidade e da responsabilidade social de forma a incluí-las em todos os níveis hierárquicos da organização. (SERTEK, 2006).

Trata-se, na visão de Sertek (2006, p. 51), de uma “espécie de ‘alma institucional’ que gera ações orgânicas que envolvem todos os que estão direta ou indiretamente implicados com a empresa e o emprego dos seus produtos e serviços”.

Notamos assim a necessidade que existe da adoção de posturas socialmente responsáveis por todos os colaboradores, gerência e direção de um meio de hospedagem, pois esta atitude implica diretamente na satisfação dos clientes, fornecedores, parceiros e comunidade. Contribui para uma imagem positiva da empresa no mercado e implica diretamente na qualidade percebida pelos hóspedes. É uma atitude que permite um diferencial competitivo muito importante na hotelaria, considerando que o setor está em desenvolvimento e crescimento no Brasil e no mundo.

4.1 BOAS PRÁTICAS NA HOTELARIA

Diversas são as práticas que podem ser empregadas em estabelecimentos hoteleiros para minimizar os efeitos negativos no ambiente. Quando falamos de ambiente, normalmente lembramos questões que envolvem atitudes ecologicamente corretas. Porém, quando aqui tratamos de ambiente, incluímos nele também o ambiente onde as pessoas trabalham e o envolvimento da empresa com a comunidade. As boas práticas devem ocorrer em todos esses setores para que tragam benefícios para todos os envolvidos.

Ricci (2002) apresenta algumas práticas ambientais que podem parecer simples, mas que podem ter um resultado muito satisfatório quando aplicadas em conjunto com outras dentro de um hotel:

- Uso de redutores de vazão de água nas torneiras: esta atitude pode representar uma economia de até 30% no consumo de água do estabelecimento, contribuindo na redução de gastos mensais, além de ser uma ação ecologicamente correta.
- Uso de economizadores de energia nas unidades habitacionais: é um sistema que interrompe automaticamente os circuitos de iluminação, rádio, condicionador de ar e outros quando o hóspede deixa o apartamento, resultando na redução do consumo de energia do hotel.
- Uso de dispositivos de presença: são sensores instalados em corredores e banheiros que acionam a iluminação somente na presença de pessoas e também servem para reduzir o consumo de energia elétrica.
- Uso de lâmpadas econômicas: a instalação de lâmpadas fluorescentes de baixo consumo também contribui para a economia de energia e redução dos custos do hotel, pois sua durabilidade é maior.
- Uso de torneiras automáticas: reduz o consumo de água, pois garante que nenhuma torneira seja esquecida aberta. É principalmente usada em áreas sociais e de funcionários.
- Reaproveitamento de *amenities*: optar pelo uso de dosadores, que podem ser reabastecidos, ao invés do uso de unidades individuais que não podem ser reutilizadas e geram grande desperdício.
- Sistema de compostagem de resíduos: reservar um local específico para a compostagem de material coletado pela jardinagem (folhas, flores, galhos) e resíduos orgânicos da cozinha.

- Separação do lixo reciclável: instruir as camareiras a separar o lixo das unidades habitacionais e educar todos os colaboradores para a separação do lixo em todos os setores de trabalho.
- Tratamento de efluentes: para garantir que os efluentes sejam corretamente tratados, evitando a poluição do meio ambiente.

FIGURA 40 – SEPARAÇÃO DE LIXO RECICLÁVEL



FONTE: Disponível em: <<http://divulgandoascensao.wordpress.com/vamos-cuidar-da-mae-terra/coleta-seletiva-do-lixo/>>. Acesso em: 2 jul. 2012.

Os exemplos listados são voltados mais especificamente para a preservação do meio ambiente, porém, um hotel que adota estas posturas é sempre bem visto pelos seus clientes, funcionários, fornecedores e comunidade. Além disso, estas atitudes positivas estimulam o público que possui contato com o empreendimento a também realizar tais ações.

Por exemplo, se a separação do lixo é incentivada dentro do hotel, muito provavelmente os funcionários irão adotar a mesma postura em suas casas. As iniciativas do hotel podem ainda ir um pouco além se ele elaborar uma simples cartilha explicando sobre a reciclagem e distribuí-la para os moradores da comunidade, em escolas e para seus funcionários, incentivando este costume ecologicamente correto.

Entre outras boas práticas, que afetam diretamente os empregados, podemos citar a realização de treinamentos, a aplicação do *endomarketing*, o oferecimento de condições justas e adequadas de trabalho. Walker (2002) nos apresenta algumas dessas situações que envolvem diretamente os funcionários e pessoas da comunidade que buscam emprego no hotel:

- **Compensações:** além de um salário justo, estabelecer uma política de gratificações e benefícios. Estes benefícios podem incluir vale-alimentação, oferecimento de uniformes e sua manutenção, transporte ou bônus e incentivos baseados em resultados.
- **Desenvolvimento:** o desenvolvimento dos funcionários deve ser uma atividade contínua e pode ocorrer através de treinamentos com o próprio supervisor ou por profissionais de fora do hotel. Estabelecer uma certificação interna, instituindo fatores de excelência para determinado cargo ou setor, também é uma atitude motivadora.
- **Igualdade de oportunidade de emprego:** não discriminar nenhuma pessoa durante a seleção para um cargo, independente de raça, sexo, cor ou religião. O único critério avaliado deve ser o mérito e a competência para assumir determinado cargo.
- **Oportunidade para portadores de deficiência:** oferecer oportunidade de emprego para portadores de deficiência e possuir instalações adequadas para este tipo de pessoas, tanto funcionários como hóspedes.

As boas práticas na hotelaria são tão importantes, atualmente, que o novo sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem (SBClass) estabelece diversos requisitos que envolvem boas práticas ambientais, com a sociedade e funcionários. Estes requisitos devem ser atendidos pelo meio de hospedagem para que este possa ser classificado em determinada tipologia e categoria.

Vale lembrar que estas ações não são exclusivas de hotéis de grande porte e de elevada categoria. O empreendimento, mesmo classificado como “uma estrela” e por menor que seja, precisa atender a requisitos básicos. Quanto maior a categoria que se pretende conquistar, maior será a exigência pelo atendimento a estas questões ambientais.

Verificaremos alguns requisitos exigidos pelo SBClass, que melhoram as práticas da hotelaria (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2012d):

- Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água.
- Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reúso e reciclagem.
- Medidas permanentes para valorizar a cultura local.
- Medidas permanentes para geração de trabalho e renda para a comunidade local.
- Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade.
- Medidas permanentes de seleção de fornecedores (critérios ambientais).
- Programa de treinamento para empregados.



Relembre dos critérios estabelecidos pelo SBClass para a classificação de meios de hospedagem nas explicações constantes no *site*: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br>>.

Caros acadêmicos, notaram como estes critérios envolvem os diversos públicos? Eles dizem respeito ao relacionamento com os clientes, fornecedores, empregados e comunidade, novamente ressaltando a importância e influência que todos estes públicos possuem para o sucesso de um empreendimento.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico você viu que:

- Ética é a maneira de agir com princípios que não dão margem à corrupção ou violência.
- A empresa ética é aquela que possui relacionamentos honestos com todos os seus públicos.
- A responsabilidade social reflete práticas que procuram minimizar os efeitos negativos que a empresa exerce no ambiente.
- A ética pode valorizar a imagem de uma empresa, ou quando não aplicada, pode destruí-la.
- Quando temos dúvidas ao tomar uma decisão, devemos refletir: É correto? É justo? É permitido?
- Para resolver um problema com um hóspede devemos sempre fazer uso do bom senso.
- A responsabilidade social de uma empresa perante a comunidade é tão importante quanto a responsabilidade de um governo perante sua nação.
- As boas práticas na hotelaria são consideradas muito importantes, sendo que o SBClass estabelece requisitos que envolvem boas práticas ambientais, com a sociedade e funcionários.

AUTOATIVIDADE



- 1 A ética e a responsabilidade social andam de mãos dadas. Empresas éticas e socialmente responsáveis possuem uma imagem positiva, pois levam benefícios a diversos públicos. Quais são os públicos com os quais as empresas devem estabelecer relacionamentos éticos e praticar a responsabilidade social?
- 2 A resolução de conflitos com clientes requer funcionários treinados e bom senso. Para que os problemas sejam resolvidos com mais facilidade, algumas regras devem ser seguidas. Classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas.
 - () Resolver o problema antes que o hóspede termine de relatá-lo.
 - () Procurar sempre justificar o motivo do erro.
 - () Registrar o problema, para relatá-lo aos superiores e evitar que ocorra novamente.
 - () Se possível, corrigir o problema imediatamente.
 - () O hóspede sempre tem razão, recompense sempre que ele fizer qualquer reclamação.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () F – V – F – F – V.
- b) () F – F – V – V – F.
- c) () F – V – F – V – F.
- d) () V – F – F – V – F.

- 3 Sobre os requisitos estabelecidos pelo SBClass para melhorar as práticas na hotelaria, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas.
 - () Medidas permanentes para redução do consumo de água e energia.
 - () Separação e reciclagem de lixo dentro do estabelecimento.
 - () Programa de treinamento para funcionários.
 - () Medidas para valorização da cultura local.
 - () Consumo de alimentos orgânicos produzidos na comunidade.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () F – V – F – V – V.
- b) () F – F – V – V – V.
- c) () V – F – F – V – V.
- d) () V – F – V – V – F.

LEGISLAÇÃO APLICADA À HOTELARIA

1 INTRODUÇÃO

No último tópico desta unidade estudaremos o que a legislação brasileira estabelece para o setor turístico e para o setor hoteleiro. Iniciaremos os estudos analisando alguns artigos da Lei nº 11.771/08, que dispõe sobre o funcionamento das empresas turísticas e hoteleiras e a obrigatoriedade de cadastro junto ao Ministério do Turismo.

Em seguida, analisaremos alguns artigos do Código Civil para entender melhor a responsabilidade civil que um empreendedor possui perante seu consumidor e, para finalizar, faremos algumas considerações sobre o Código de Defesa do Consumidor e sobre o que ele estabelece para os meios de hospedagem.

2 MEIOS DE HOSPEDAGEM E LEGISLAÇÃO

A legislação estabelecida para um determinado setor econômico, no caso o turismo, estabelece regras e condições para que todas as partes envolvidas (empresas do setor, consumidores, fornecedores) obtenham seus direitos e cumpram com suas obrigações. Para a hotelaria em específico, a legislação estabelece as diretrizes básicas sobre a constituição de um meio de hospedagem, sobre imposição de responsabilidades e aplicação de sanções previstas no caso de não cumprimento das obrigações.

Apesar de estarmos lidando com um setor específico do turismo, a hotelaria, a legislação geral do nosso país e a aplicada em particular ao turismo estabelecem diversas diretrizes aplicadas a este setor, principalmente quando falamos de relação com consumidores, fornecedores e funcionários.

No Brasil existe uma legislação específica para o turismo, que estabelece normas para a atividade em geral e também para os prestadores de serviços turísticos, entre os quais se incluem os meios de hospedagem. Esta Lei é a de nº 11.771/08, instituída em 11 de setembro de 2008 e que

dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; revoga a Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei nº 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências (LEI nº 11.778/08).

Verificaremos inicialmente o que esta Lei diz sobre o funcionamento e as atividades dos prestadores de serviços turísticos em geral, através do artigo 21:

Art. 21. Consideram-se prestadores de serviços turísticos, para os fins desta Lei, as sociedades empresárias, sociedades simples, os empresários individuais e os serviços sociais autônomos que prestem serviços turísticos remunerados e que exerçam as seguintes atividades econômicas relacionadas à cadeia produtiva do turismo:

- I - meios de hospedagem;
- II - agências de turismo;
- III - transportadoras turísticas;
- IV - organizadoras de eventos;
- V - parques temáticos; e
- VI - acampamentos turísticos.

Parágrafo único. Poderão ser cadastradas no Ministério do Turismo, atendidas as condições próprias, as sociedades empresárias que prestem os seguintes serviços:

- I - restaurantes, cafeterias, bares e similares;
- II - centros ou locais destinados a convenções e/ou a feiras e a exposições e similares;
- III - parques temáticos aquáticos e empreendimentos dotados de equipamentos de entretenimento e lazer;
- IV - marinas e empreendimentos de apoio ao turismo náutico ou à pesca desportiva;
- V - casas de espetáculos e equipamentos de animação turística;
- VI - organizadores, promotores e prestadores de serviços de infraestrutura, locação de equipamentos e montadoras de feiras de negócios, exposições e eventos;
- VII - locadoras de veículos para turistas; e
- VIII - prestadores de serviços especializados na realização e promoção das diversas modalidades dos segmentos turísticos, inclusive atrações turísticas e empresas de planejamento, bem como a prática de suas atividades. (BRASIL, 2012).

Esta lei também estabelece sobre a obrigatoriedade do cadastro de empresas turísticas no Ministério do Turismo, através do artigo 22:

Art. 22. Os prestadores de serviços turísticos estão obrigados ao cadastro no Ministério do Turismo, na forma e nas condições fixadas nesta Lei e na sua regulamentação.

§ 1º As filiais são igualmente sujeitas ao cadastro no Ministério do Turismo, exceto no caso de estande de serviço de agências de turismo instalado em local destinado a abrigar evento de caráter temporário e cujo funcionamento se restrinja ao período de sua realização.

§ 2º O Ministério do Turismo expedirá certificado para cada cadastro deferido, inclusive de filiais, correspondente ao objeto das atividades turísticas a serem exercidas.

§ 3º Somente poderão prestar serviços de turismo a terceiros, ou intermediá-los, os prestadores de serviços turísticos referidos neste artigo quando devidamente cadastrados no Ministério do Turismo.

§ 4º O cadastro terá validade de 2 (dois) anos, contados da data de emissão do certificado.

§ 5º O disposto neste artigo não se aplica aos serviços de transporte aéreo. (BRASIL, 2012).

Mas, já que nosso assunto em pauta são os meios de hospedagem, vamos examinar o que esta mesma lei declara para os meios de hospedagem. Estas normas estão dispostas nos artigos 23 a 26:

Art. 23. Consideram-se meios de hospedagem os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.

§ 1º Os empreendimentos ou estabelecimentos de hospedagem que explorem ou administrem, em condomínios residenciais, a prestação de serviços de hospedagem em unidades mobiliadas e equipadas, bem como outros serviços oferecidos a hóspedes, estão sujeitos ao cadastro de que trata esta Lei e ao seu regulamento.

§ 2º Considera-se prestação de serviços de hospedagem em tempo compartilhado a administração de intercâmbio, entendida como organização e permuta de períodos de ocupação entre cessionários de unidades habitacionais de distintos meios de hospedagem.

§ 3º Não descaracteriza a prestação de serviços de hospedagem a divisão do empreendimento em unidades hoteleiras, assim entendida a atribuição de natureza jurídica autônoma às unidades habitacionais que o compõem, sob titularidade de diversas pessoas, desde que sua destinação funcional seja apenas e exclusivamente a de meio de hospedagem.

§ 4º Entende-se por diária o preço de hospedagem correspondente à utilização da unidade habitacional e dos serviços incluídos, no período de 24 (vinte e quatro) horas, compreendido nos horários fixados para entrada e saída de hóspedes.

Art. 24. Os meios de hospedagem, para obter o cadastramento, devem preencher pelo menos um dos seguintes requisitos:

I - possuir licença de funcionamento, expedida pela autoridade competente, para prestar serviços de hospedagem, podendo tal licença objetivar somente partes da edificação; e

II - no caso dos empreendimentos ou estabelecimentos conhecidos como condomínio hoteleiro, flat, flat-hotel, hotel-residence, loft, apart-hotel, apart-service condominial, condohotel e similares, possuir licença edilícia de construção ou certificado de conclusão de construção, expedidos pela autoridade competente, acompanhados dos seguintes documentos:

a) convenção de condomínio ou memorial de incorporação ou, ainda, instrumento de instituição condominial, com previsão de prestação de serviços hoteleiros aos seus usuários, condôminos ou não, com oferta de alojamento temporário para hóspedes mediante contrato de hospedagem no sistema associativo, também conhecido como pool de locação;

b) documento ou contrato de formalização de constituição do pool de locação, como sociedade em conta de participação, ou outra forma legal de constituição, com a adesão dos proprietários de pelo menos 60% (sessenta por cento) das unidades habitacionais à exploração hoteleira do empreendimento;

c) contrato em que esteja formalizada a administração ou exploração, em regime solidário, do empreendimento imobiliário como meio de hospedagem de responsabilidade de prestador de serviço hoteleiro cadastrado no Ministério do Turismo;

d) certidão de cumprimento às regras de segurança contra riscos aplicáveis aos estabelecimentos comerciais; e

e) documento comprobatório de enquadramento sindical da categoria na atividade de hotéis, exigível a contar da data de eficácia do segundo dissídio coletivo celebrado na vigência desta Lei.

§ 1º Para a obtenção do cadastro no Ministério do Turismo, os empreendimentos de que trata o inciso II do caput deste artigo, caso a licença edilícia de construção tenha sido emitida após a vigência desta Lei, deverão apresentar, necessariamente, a licença de funcionamento.

§ 2º O disposto nesta Lei não se aplica aos empreendimentos imobiliários, organizados sob forma de condomínio, que contem com instalações e serviços de hotelaria à disposição dos moradores, cujos proprietários disponibilizem suas unidades exclusivamente para uso residencial ou para serem utilizadas por terceiros, com esta finalidade, por períodos superiores a 90 (noventa) dias, conforme legislação específica.

Art. 25. O Poder Executivo estabelecerá em regulamento:

I - as definições dos tipos e categorias de classificação e qualificação de empreendimentos e estabelecimentos de hospedagem, que poderão ser revistos a qualquer tempo;

II - os padrões, critérios de qualidade, segurança, conforto e serviços previstos para cada tipo de categoria definido; e

III - os requisitos mínimos relativos a serviços, aspectos construtivos, equipamentos e instalações indispensáveis ao deferimento do cadastro dos meios de hospedagem.

Parágrafo único. A obtenção da classificação conferirá ao empreendimento chancela oficial representada por selos, certificados, placas e demais símbolos, o que será objeto de publicidade específica em página eletrônica do Ministério do Turismo, disponibilizada na rede mundial de computadores.

Art. 26. Os meios de hospedagem deverão fornecer ao Ministério do Turismo, em periodicidade por ele determinada, as seguintes informações:

I - perfil dos hóspedes recebidos, distinguindo-os por nacionalidade; e

II - registro quantitativo de hóspedes, taxas de ocupação, permanência média e número de hóspedes por unidade habitacional.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, os meios de hospedagem utilizarão as informações previstas nos impressos Ficha Nacional de Registro de Hóspedes - FNRH e Boletim de Ocupação Hoteleira - BOH, na forma em que dispuser o regulamento.

FONTE: LEI nº 11771. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm>. Acesso em: 5 jul. 2012.

Outro assunto muito importante de aplicação aos meios de hospedagem é a Portaria nº 100, instituída pelo Ministério do Turismo em 16 de junho de 2011. Já abordamos anteriormente muitos assuntos de abrangência dessa Portaria, pois ela **institui o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), estabelece os critérios de classificação destes, cria o Conselho Técnico Nacional de Classificação de Meios de Hospedagem (CTClass) e dá outras providências.** (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2012d). Nesta portaria encontramos as tipologias hoteleiras estabelecidas pelo novo sistema de classificação hoteleira do Brasil, as categorias, os procedimentos para adesão ao SBClass e outras informações.



Para maiores detalhes, você encontra o texto da Portaria nº 100 por completo no site:

<<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Portaria>>.

3 RESPONSABILIDADE CIVIL

Responsabilidade civil é a obrigação que uma pessoa ou empresa tem de reparar danos, de natureza física, à honra ou aos bens, causados a alguém. A responsabilidade civil se distingue em duas formas: contratual e delitual. A primeira diz respeito à obrigação do devedor, que pode ser o hoteleiro, em cumprir o que foi estabelecido com o credor (hóspede) através de um contrato. A responsabilidade delitual é a obrigação de reparar um dano causado por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência (delito), quando não há nenhum vínculo jurídico anterior entre as partes. (RESPONSABILIDADE CIVIL, 2012).

A responsabilidade civil é fundamentada pelas normas do Direito Civil, dispostas no Código Civil por meio dos artigos 186 a 188:

Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.

Art. 188. Não constituem atos ilícitos:

I - os praticados em legítima defesa ou no exercício regular de um direito reconhecido;

II - a deterioração ou destruição da coisa alheia, ou a lesão a pessoa, a fim de remover perigo iminente.

Parágrafo único. No caso do inciso II, o ato será legítimo somente quando as circunstâncias o tornarem absolutamente necessário, não excedendo os limites do indispensável para a remoção do perigo. (CÓDIGO CIVIL, 2012).

E no artigo 927 fica estabelecido que **haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem.** (CÓDIGO CIVIL, 2012). Ainda consta no Código Civil, artigo 932, IV, que **são também responsáveis pela reparação civil (...) (...) os donos de hotéis, hospedarias, casas ou estabelecimentos onde se albergue por dinheiro, mesmo para fins de educação, pelos seus hóspedes, moradores e educandos.**

FONTE: Adaptado de: <pt.scribd.com/doc/81465949/Texto-sobre-erro-medico-e-reparacao>. Acesso em: 24 jul. 2012.

Além disso, o hoteleiro também assume a responsabilidade pelos prejuízos causados por hóspedes, funcionários, fornecedores, visitantes e outros, a terceiros ou a outros hóspedes. Um dos casos mais característicos é a responsabilidade do hoteleiro por furtos e roubos que aconteçam dentro de seu estabelecimento. No artigo 649 do Código Civil fica estabelecido que o hospedeiro é depositário e responsável pela bagagem e pertences dos hóspedes, pois trata-se de uma responsabilidade contratual. (LONGANESE, 2004).

O mesmo autor ressalta que esta responsabilidade somente cessa em caso de roubo com violência, assalto à mão armada, confirmando que não podia ser evitado ou provando que o hóspede teve culpa, por exemplo, deixando a janela aberta sem ter o necessário cuidado com seus pertences.

Alguns exemplos que podemos citar sobre a responsabilidade por furtos e roubos incluem pertences deixados na unidade habitacional, bagagem guardada na portaria, bens e dinheiro guardados no cofre do estabelecimento, veículos deixados na garagem do hotel. Além disso, o hoteleiro poderá ser responsabilizado pela queda do hóspede provocada por má iluminação ou sinalização por dano sofrido, em virtude de mau funcionamento do elevador, por acidentes ocorridos em áreas de lazer e outros.

4 CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

O Código de Defesa do Consumidor foi criado com a ideia de proteger o mais fraco, ou seja, o consumidor, que através dele pode ter mais tranquilidade para assinar um contrato, pois está amparado pela lei. Porém, ele só protege a relação de consumo estabelecida entre um fornecedor e seu consumidor final. Como o código abrange a relação de consumo para produtos e serviços, os consumidores de serviços turísticos também estão por ele amparados. (NIETO, 2001).

Existem alguns princípios básicos estabelecidos pelo Código de Defesa do Consumidor, que são o direito à qualidade do serviço ou produto adquirido, o direito a informações reais sobre as características dos produtos e serviços e o direito à proteção contratual do consumidor.

Vamos detalhar, conforme exposto por Nieto (2001), cada um desses princípios:

- **Princípio da qualidade:** assegura ao consumidor o recebimento de produtos e/ou serviços com qualidade, estabelecendo sanções aos fornecedores que não cumprirem esta obrigação.
- **Princípio da transparência:** assegura ao consumidor o direito de ser informado sobre a qualidade, quantidade, composição e características do produto e/ou serviço que está adquirindo.
- **Princípio da proteção contratual:** assegura ao consumidor o direito de não possuir qualquer obrigação, mesmo que tenha assinado contrato, caso não tenha conhecimento prévio das cláusulas do mesmo. O consumidor pode rescindir o contrato no prazo de sete dias, a contar da sua assinatura ou recebimento do produto ou serviço, sem nenhuma despesa.

Estes três princípios devem ser aplicados em caráter geral, porém há outras exigências impostas pelo código, porém baseadas nesses princípios, que se aplicam de maneira específica ao setor turístico e aos meios de hospedagem.

Nieto (2001, p. 129) expõe que, em relação ao serviço prestado, deve haver comunicação clara e transparente ao consumidor, em língua portuguesa, sobre:

- Preço, moeda a que se refere, condição de pagamento e, se financiado, a taxa de juros e o preço total como somatória de todas as prestações.
- Categoria do serviço.
- Duração do serviço e o que o integra.
- Multa em caso de cancelamento de reserva;
- Orçamento prévio;
- Tudo quanto for indispensável à clara definição do produto ou serviço vendido.

Para os meios de hospedagem, o Código de Defesa do Consumidor também faz uma série de exigências.

Nieto (2001) cita alguns exemplos:

- Afixação de preços, do horário de início e término da diária e do tipo da diária na recepção e nas unidades habitacionais.
- Afixação dos preços dos produtos e serviços adicionais (frigobar, lavanderia e outros).
- Informação prévia sobre eventual multa por cancelamento de diária.
- Comunicação sobre existência de cofre e cuidados com pertences.
- Informação sobre cuidados no uso de equipamentos/ambientes de lazer e a obrigação de não deixar crianças desacompanhadas (piscina, *playground*, sala de jogos).
- No restaurante, afixação dos preços no cardápio e informação sobre eventual cobrança de *couvert*.
- Informação de que a taxa de serviço de 10% é opcional.
- Informação sobre o regulamento interno do hotel.

Estes são somente alguns exemplos de exigências colocadas pelo Código de Defesa do Consumidor ao setor turístico em geral e aos meios de hospedagem. Se você se sentir lesado como consumidor ou tiver dúvidas sobre suas obrigações como empresário, consulte o código, que traz todas as informações necessárias. Lembre-se de que é obrigatório manter em estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços um Código de Defesa do Consumidor à disposição dos clientes.



É importante lembrar que este tópico aborda de maneira resumida os aspectos mais importantes da legislação aplicada à hotelaria. Este assunto já foi aprofundado na disciplina de Legislação Aplicada ao Turismo. Use este material para relembra e aprofundar seus estudos.

5 ÓRGÃOS E ENTIDADES DO TURISMO E HOTELARIA

A hotelaria, assim como outros setores importantes da economia, possui alguns órgãos e entidades que discutem assuntos voltados para sua área e também podem estabelecer algumas regras para seu setor e associados. Os meios de hospedagem que fazem parte do sistema de turismo podem buscar apoio em diversas entidades e órgãos. Vamos conhecer os principais:

- **Ministério do Turismo (MTur)**

A missão do Ministério do Turismo, de suas secretarias e da Embratur é “desenvolver o turismo como uma atividade econômica sustentável, com papel relevante na geração de empregos e divisas, proporcionando a inclusão social”. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2012e, s.p.).

Sua estrutura organizacional é composta pela Secretaria Nacional de Políticas do Turismo, que possui o papel de executar a política nacional para o setor turístico e tem a responsabilidade de zelar pela qualidade e promover internamente o serviço turístico de nosso país; pela Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo, que tem o objetivo de promover o desenvolvimento da infraestrutura e a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos; e pela Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo), que tem a responsabilidade de promover e comercializar os produtos e serviços turísticos brasileiros no exterior”. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2012e).

- **Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH)**

É a entidade empresarial associativa mais antiga do âmbito turístico nacional e a precursora no setor hoteleiro. Tem o objetivo de estudar e solucionar os problemas do setor hoteleiro e promover a classe no Brasil. A ABIH Nacional é setorializada por estado, possuindo 26 seccionais espalhadas pelo nosso país. (ABIH/AM, 2012).

- **Associação Brasileira das Entidades e Empresas de Gastronomia, Hospedagem e Turismo (ABRESI)**

É uma entidade que tem o compromisso de participar do desenvolvimento da indústria do turismo no país, se fazendo presente nas principais iniciativas do setor, em âmbito nacional e internacional. Seu objetivo, proposto pelo artigo 1º de seu estatuto, enfatiza a:

finalidade de congregar e representar em todo o território brasileiro, individual ou coletivamente, as empresas dos setores de hotéis, restaurantes, bares e estabelecimentos afins, ligados ao segmento de Turismo e da Hospitalidade. Representa as entidades sindicais e associações civis das categorias agregadas ao plano econômico em todos os níveis, promovendo a sua integração. (ABRESI, 2012, s.p.).

- **Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB)**

Esta entidade associativa sem fins lucrativos representa importantes redes hoteleiras, nacionais e internacionais que atuam em nosso país. Atualmente é representante de 24 redes hoteleiras, responsáveis pela operação de mais de 500 hotéis e aproximadamente 84 mil unidades habitacionais. Sua missão é:

contribuir para o desenvolvimento do setor, auxiliando na normatização e sistematização da classe e do mercado hoteleiro em geral. A entidade busca criar condições que propiciem às suas associadas o melhor desenvolvimento das atividades de prestação de serviços de hospedagem em hotéis espalhados por todo o país (FOHB, 2012, s.p.).



Caso tenha alguma dúvida sobre estes órgãos e entidades, ou procura informações adicionais, procure nos sites:

Ministério do Turismo (MTur): <<http://www.turismo.gov.br>>.

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH): <<http://www.abih.com.br>>.

Associação Brasileira das Entidades e Empresas de Gastronomia, Hospedagem e Turismo (ABRESI): <<http://www.abresi.com.br>>.

Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB): <<http://www.fohb.com.br>>.

Outras entidades que não detalhamos e que podem ser do seu interesse:

Confederação Nacional do Turismo: <<http://www.cntur.com.br>>.

Confederação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux: <<http://www.fbcevb.com.br>>.

Associação Brasileira de Turismo Rural: <<http://www.abtr.com.br>>.

Além disso, os estados e cidades possuem outros órgãos oficiais do turismo, entidades e associações, que incluem: a Secretaria Estadual de Turismo, Secretaria Municipal de Turismo, Sindicato de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares, entre outros.

Pesquise quais existem na região onde você reside e procure saber quais são seus objetivos e finalidades.

LEITURA COMPLEMENTAR

CLASSIFICAÇÃO HOTELEIRA: CONSUMIDOR PODE RECLAMAR DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

São Paulo: 21 jun. 2011

SÃO PAULO – Os consumidores poderão reclamar, caso os meios de hospedagem classificados de acordo com as novas regras do Ministério do Turismo descumpram as exigências estabelecidas para que eles pudessem ser classificados com o sistema de estrelas.

Os requisitos obrigatórios para que hotéis, *resorts*, hotéis-fazenda, cama e café, pousada e *flats* sejam classificados segundo o SBClass (Sistema Brasileiro de Classificação) foram divulgados no Diário Oficial da União desta terça-feira (21).

A portaria estabelece que os meios de hospedagem devem respeitar requisitos definidos de serviços prestados, qualidade da infraestrutura de instalações e equipamentos e variáveis e fatores relacionados com o desenvolvimento sustentável, tais como conceitos ambientais, relações com a sociedade e satisfação do usuário.

E o consumidor é um dos agentes que fiscalizarão o cumprimento desses requisitos dos empreendimentos que foram classificados. De acordo com a portaria, o estabelecimento que no período de um ano for alvo de reiteradas reclamações terá a participação no SBClass revista, com possibilidade de exclusão do sistema.

Como reclamar

Segundo o Mtur, as reclamações dos consumidores quanto a serviços oferecidos ou não prestados devidamente pelos estabelecimentos classificados ou sobre descumprimento devem ser feitas por meio de formulário eletrônico de reclamação, por meio dos *sites*: <www.turismo.gov.br> ou <www.cadastur.turismo.gov.br>.

A partir dessa reclamação, a SNPTur (Secretaria Nacional de Políticas de Turismo), por meio de departamento próprio, pedirá ao estabelecimento para que se justifique no prazo de 15 dias e solicitará esclarecimentos adicionais e o isentará de falha ou culpa, se constatada a improcedência da reclamação.

Se a reclamação for relativa aos direitos do consumidor, a secretaria encaminhará a queixa ao Conselho de Defesa do Consumidor. A secretaria ainda pedirá verificação *in loco* ao Inmetro, para que ele faça a reavaliação da classificação. As reclamações serão registradas no Cadastur.

Novas regras

Para serem classificados, os meios de hospedagem devem aderir ao Cadastur. A classificação é voluntária e aqueles que quiserem ser classificados devem respeitar requisitos obrigatórios. O prazo de validade da classificação é de 36 meses, renovável após apresentação do pedido de renovação.

FONTE: Disponível em: <<http://viagem.uol.com.br/ultnot/infomoney/2011/06/21/classificacao-hoteleira-consumidor-pode-reclamar-de-meios-de-hospedagem.jhtm>>. Acesso em: 8 jul. 2012.

RESUMO DO TÓPICO 4

- A legislação específica para o turismo em nosso país está contida na Lei nº 11.771/08.
- O artigo 21 dispõe sobre o funcionamento e as atividades dos prestadores de serviços turísticos.
- O artigo 22 estabelece a obrigatoriedade do cadastro de empresas turísticas junto ao Ministério do Turismo.
- Os artigos 23 a 26 definem as regras para os meios de hospedagem.
- A Portaria nº 100 instituída pelo Ministério do Turismo estabelece as normas para classificação dos meios de hospedagem.
- A responsabilidade civil é a obrigação que alguém tem de reparar danos causados a outrem.
- O proprietário de empresa hoteleira é responsável por prejuízos ou danos causados dentro de sua empresa por hóspedes, funcionários, visitantes e outros a hóspedes ou terceiros.
- O Código de Defesa do Consumidor foi criado para proteger o mais fraco, numa relação de consumo entre um fornecedor e seu consumidor final.
- O Código de Defesa do Consumidor estabelece três princípios básicos: princípio da qualidade, da transparência e da proteção contratual.

AUTOATIVIDADE



- 1 Qual é a lei brasileira que estabelece normas para a atividade turística?
- 2 Conforme estabelecido nessa lei, quem são considerados prestadores de serviços turísticos? Classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas.

- () Agências de viagens.
- () Museus.
- () Centros culturais.
- () Locadoras de veículos.
- () Casas de espetáculos.
- () Marinas.
- () Meios de hospedagem.
- () Parques de diversões.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V – V – V – V – F – F – V – F.
- b) () F – V – V – V – V – V – F – F.
- c) () V – F – F – V – V – V – V – F.
- d) () F – F – V – F – V – V – V – V.

- 3 Sobre as exigências do Código de Defesa do Consumidor para os meios de hospedagem, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas.

- () Afixação de preços e horário de início e término das diárias.
- () Informação sobre o regulamento interno do hotel.
- () Afixação dos horários em que a unidade habitacional deve estar livre para limpeza.
- () Comunicação sobre cuidados com pertences.
- () Comunicação sobre cuidados com crianças.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V – V – F – V – V.
- b) () V – F – V – V – V.
- c) () V – F – V – V – V.

- 4 Verifique se em sua cidade ou região existe algum órgão, entidade ou associação que representa o setor turístico e informe-se sobre seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ABIH. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/abih-site/index.php/page/roll?id=1>>. Acesso em: 2 abr. 2012.

ABIH/AM. Disponível em: <<http://www.abih-am.com.br/paginaaentidade.htm>>. Acesso em: 6 jul. 2012.

ABRESI. Disponível em: <<http://www.abresi.com.br/objetivos.htm>>. Acesso em: 6 jul. 2012.

ALENCASTRO, M. S. C. **Ética empresarial na prática**: liderança, gestão e responsabilidade corporativa. Curitiba: Ibplex, 2010.

ALESSIO, R. **Responsabilidade social das empresas no Brasil**: reprodução de postura ou novos rumos. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

ANDRADE, J. V. **Turismo**: fundamentos e dimensões. São Paulo: Editora Ática, 1997.

ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel**: planejamento e projeto. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.

BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Gestão em turismo e hotelaria**: experiências públicas e privadas. São Paulo: Aleph, 2004.

BAUMGARTNER, M. A. O papel do treinamento na empresa. In: BOOG, G. G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Pearson Education, 2001.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 1997.

BERRY, L. L. **Descobrimo a essência do serviço**: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BRASIL. Deliberação Normativa nº 387, de 28 de Janeiro 1998. EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo, no uso de suas atribuições legais e estatutárias. Considerando a competência atribuída à EMBRATUR, nos termos do artigo 4º, da Lei nº 6.505, de 13 de dezembro. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/1030739/dou-secao-1-09-02-1998-pg-76>>. Acesso em: 14 maio 2012.

_____. Lei do Turismo. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/93158/lei-do-turismo-lei-11771-08>>. Acesso em: 10 maio 2012.

_____. Lei nº 11771. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, no desenvolvimento e no estímulo ao setor turístico; revoga a Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977, sobre atividades e serviços turísticos, e condições para o seu funcionamento e fiscalização; o Decreto-Lei nº 2.294, de 21 de novembro de 1986, relacionado ao exercício e à exploração de atividades e serviços turísticos; e dispositivos

da Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991, que renomeia a Embratur, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111771.htm>. Acesso em: 5 jul. 2012.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Cartilha de orientação básica**: sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem. Brasília: 2010.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes_BACKUP_ao_apagar/programas_acoes/qualificacao_equipamentos/classificacao_hotелеira.html>. Acesso em 23 abr. 2012a.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20110607-1.html>. Acesso em 23 abr. 2012b.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20110607-7.html>. Acesso em 23 abr. 2012c.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/>>. Acesso em: 23 abr. 2012d.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/missao/>. Acesso em: 6 jul. 2012e.

CAMA e CAFÉ. Disponível em: <<http://www.camaecafe.com.br/>>. Acesso em: 8 maio 2012.

CAMARGO, J. E. **Guia Brasil 2008**. São Paulo: Editora Abril, 2008.

CAMARGO, L. O. L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

_____. Turismo, hotelaria e hospitalidade. In: DIAS, C. M. M. (Org.). **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. Barueri-SP: Manole, 2002.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira, 1993.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 8. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

_____. **Administração hoteleira**. 6. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHON, K. S.; SPARROWE, R. T. **Hospitalidade**: conceitos e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CMMC TURISMO. Disponível em: <<http://www.cmmcturismo.com.br/blog/curiosidades/conheca-o-hotel-mais-antigo-do-mundo/#more-4280>>. Acesso em: 10 maio 2012.

CÓDIGO CIVIL. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 8 jul. 2012.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D.; WANHILL, S. **Turismo:** princípios e práticas. Porto Alegre, RS: Bookman, 2007.

COSTA DO SAUÍPE. Disponível em: <<http://ww2.costadosauipe.com.br/index.php>>. Acesso em 2 maio 2012.

COSTA, S. S.; AUTRAN, M.; VIEIRA, S. M. **Pousada:** como montar e administrar. Rio de Janeiro: Editora Senac Nacional, 2002.

CRUZ, R. C. A. Hospitalidade turística e fenômeno urbano no Brasil: considerações gerais. In: DIAS, C. M. M. (Org.). **Hospitalidade:** reflexões e perspectivas. Barueri-SP: Manole, 2002.

DAVIES, C. A. **Cargos em hotelaria.** Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

DICIONÁRIO AURÉLIO. Disponível em: <<http://74.86.137.64-static.reverse.softlayer.com/>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

DICIONÁRIO MICHAELIS. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de Sistemas Hoteleiros:** conceitos básicos. São Paulo: Editora Senac, 2005.

EXAME.COM. Disponível em: <http://www.exame.abril.com.br/marketing/noticias/12-tendencias-de-consumo-para-2012?page=1&slug_name=12-tendencias-de-consumo-para-2012>. Acesso em: 4 abr. 2012.

FOHB. Disponível em: <http://www.fohb.com.br/quem_somos.php>. Acesso em: 6 jul. 2012.

FREITAS, A. L. P. Uma abordagem multicritério para a classificação de hotéis. **Revista Administração**, v. 42, n. 3, p. 338-348, jul./ago./set. 2007.

GRINOVER, L. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: DIAS, C. M. M. (Org.). **Hospitalidade:** reflexões e perspectivas. Barueri-SP: Manole, 2002. p. 25-38.

GRÖNROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes:** uma perspectiva internacional. São Paulo: Futura, 2000.

GUIA QUATRO RODAS. Disponível em: <<http://viajeaqui.abril.com.br/materias/guias-guia-brasil-2012>>. Acesso em: 25 abr. 2012.

HOST&TRAVEL. Disponível em: <http://revistahost.uol.com.br/publisher/preview.php?edicao=1210&id_mat=3663>. Acesso em: 23 abr. 2012.

HOTELARIA E HOSPITALIDADE. Disponível em: <<http://hotelariahospitalidade.blogspot.com.br/2011/06/foco-no-hospede-estrategia-de.html>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatística/economia/comercioeservicos/psh/2011/psh.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2012.

IBOPE. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/BDarquivos/sobre_pesquisas/pesquisa_mercado.html>. Acesso em: 19 maio 2012.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: 3 jul. 2012.

ISMAIL, A. **Hospedagem**: front office e governança. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

JONES LANG LASALLE HOTELS. **Hotelaria em números** – Brasil 2011. Brasil: 2011.

KANNI, F. Sustentabilidade e responsabilidade socioambiental nas empresas turísticas: a certificação ambiental no segmento de hospedagem. In: RUSCHMANN, D.; SOLHA, K. T. (Org.). **Turismo**: uma visão empresarial. Barueri-SP: Manole, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing turístico e de hospitalidade**: fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil. São Paulo: Makron Books, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LONGANESE, L. A. **Direito aplicado à hotelaria**. Campinas-SP: Papyrus, 2004.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINELLI, J. C. Fundamentos multidisciplinares do turismo: hotelaria. In: ANSARAH, M. G. R. (Org.). **Turismo**: Como aprender, como ensinar. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2000.

MEDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução à hotelaria**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MEIO AMBIENTE. Disponível em: <<http://meioambienteportalprofessor.wordpress.com/>>. Acesso em: 5 abr. 2012.

MILIONI, B. A. Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, G. G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Pearson Education, 2001.

NIETO, M. P. **Manual de direito aplicado ao turismo**. Campinas-SP: Papyrus, 2001.

PETROCHI, M. **Hotelaria**: Planejamento e Gestão. São Paulo: Futura, 2002.

PIRES, E. Disponível em: <<https://goo.gl/5DxKcE>>. Acesso em 26 abr. 2012.

RESPONSABILIDADE CIVIL. Disponível em: <<http://www.melhoradvogado.com.br/responsabilidade-civil>>. Acesso em: 8 jul. 2012.

RICCI, R. **Hotel – Gestão competitiva no século XXI**: ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas à hotelaria. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RUSCHMANN, Doris. **Marketing turístico**: um enfoque promocional. Campinas: Papirus, 1990.

SALIBA, F. M.; KLEIN, G.; AMUI, I. Customer valuation: medindo o valor da retenção de clientes. In: GUTIERREZ, M.; BERTRAND, H. (Org.). **Estudos em negócios IV**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

SCHERMERHORN Jr., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENAC. **Turismo no Brasil**: um guia para o guia. Rio de Janeiro: Editora Senac Nacional, 2004.

SERTEK, P. **Responsabilidade social e competência interpessoal**. Curitiba: Ibpx, 2006.

SÓ HISTÓRIA. Disponível em: <<http://www.sohistoria.com.br/biografias/magno/>>. Acesso em: 28 mar. 2012.

SPOLON, Ana Paula Garcia. TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. Meios de hospedagem – Panorama histórico da hotelaria brasileira: dos primórdios até os dias atuais. In: TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi (Org.). **Viagem na memória**: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Viagem na memória**: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.

TURISMO CRIATIVO. Disponível em: <<http://turismocriativo.blogspot.com.br/2010/03/cesar-ritz-o-pai-da-hotelaria-moderna.html>>. Acesso em: 30.03.2012>. Acesso em: 17 abr. 2012.

VIEIRA, E. V. **Qualidade em serviços hoteleiros**: a satisfação do cliente é função de todos. Caxias do Sul: Educs, 2004.

_____. **Marketing hoteleiro**: uma ferramenta indispensável. Caxias do Sul: Educs, 2003.

VIEIRA, O. F. A; CANABRAVA, T. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem**. Distrito Federal: Editora Senac, 2006.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. 2. ed. Barueri, SP: