

Seja Bem Vindo!

## Curso

# Administração de Hotéis

Carga horária: 50hs



## Dicas importantes

- **Nunca se esqueça** de que o objetivo central é **aprender** o conteúdo, e não apenas **terminar** o curso. Qualquer um **termina**, só os determinados **aprendem!**
- **Leia** cada trecho do conteúdo com **atenção redobrada**, não se deixando dominar pela pressa.
- **Explore profundamente** as **ilustrações explicativas** disponíveis, pois saiba que elas têm uma função bem mais importante que embelezar o texto, são fundamentais para **exemplificar e melhorar o entendimento** sobre o conteúdo.
- Saiba que quanto mais **aprofundaste seus conhecimentos** mais **se diferenciará dos demais alunos** dos cursos.
- Todos têm acesso aos mesmos cursos, mas o **aproveitamento** que cada aluno faz do seu momento de aprendizagem diferencia os **“alunos certificados”** dos **“alunos capacitados”**.
- **Busque complementar** sua formação **fora do ambiente virtual** onde faz o curso, buscando **novas informações e leituras extras**, e quando necessário procurando **executar atividades práticas** que não são possíveis de serem feitas durante o curso.
- **Entenda** que a aprendizagem **não se faz apenas no momento em que está realizando o curso**, mas sim durante todo o dia-a-dia. Ficar atento às coisas que estão à sua volta **permite encontrar elementos para reforçar aquilo que foi aprendido**.
- **Critique** o que está aprendendo, **verificando sempre a aplicação do conteúdo no dia-a-dia**. **O aprendizado só tem sentido quando pode efetivamente ser colocado em prática**.

# Conteúdo

Introdução Curso de Administração de Hotéis

O Hotel

O Gerente

Planejamento

Operação do Hotel

Recursos Humanos

Hospedagem

Alimentos e Bebidas

Eventos e lazer

Gestão Financeira

Sistema de compras e gerenciamento de estoques

Manutenção

Bibliografia/Links Recomendados

## Introdução

Hotelaria é uma indústria de bens de serviço. Como qualquer indústria, possui suas características próprias de organização e sua finalidade principal é o fornecimento de hospedagem, alimentação, segurança, e vários outros serviços coligados à atividade de bem receber. Surgiu nos idos de 450 a.C., quando, no sopé do monte Cronos, em Olímpia, na Grécia, foi construída a primeira hospedaria com finalidade específica de hospedar os visitantes que ali compareciam para assistir aos jogos olímpicos. É o primeiro "hotel" de que se tem notícia.

Somente após a Segunda Guerra Mundial, com as grandes transformações tecnológicas e o desenvolvimento industrial crescente, a hotelaria passou a se aperfeiçoar e criar conceitos próprios, diferenciando as diversas categorias de estabelecimentos e criando regras e normas que direcionassem suas atividades.

No início, as administrações eram familiares. O proprietário do estabelecimento era o único administrador, contando, além de sua família, apenas com auxiliares para os serviços mais simples. Com o passar dos anos e as inovações e descobertas de toda ordem que foram modernizando nossas vidas, chegamos aos dias atuais, em que a concorrência e outras imposições externas afetaram definitivamente a maneira de conduzir um negócio hoteleiro. As especializações de mão-de-obra nos diversos segmentos tornaram-se cada vez mais necessárias e obrigatórias. As dificuldades comerciais crescentes, com a expansão do parque hoteleiro e natural aumento da concorrência, fez com que a administração passasse a ser estritamente profissional e seus gerentes escolhidos dentre aqueles que mais se destacassem no mercado.

Mas, como fazer para vencer esta grande competição administrativa, operacional e comercial?

Administrar é termo genérico definindo qualquer posição de mando em determinada área de atividade. A definição mais simples de Administrar é: obter a execução de serviços por intermédio de outras pessoas.

Conforme veremos adiante, não é tão fácil como parece. Especialmente quando se trata de um empreendimento tão

diversificado quanto um "hotel". Isto porque existem diferenças marcantes entre uma indústria de bens e uma indústria de serviços. A administração é a mesma, mas suas nuances tomam formas e direções bem diversas.

Vejamos quais são essas diferenças:

#### **NA INDÚSTRIA DE BENS**

O produto final só é visto e adquirido pelo consumidor, após concluído e distribuído às lojas.

O produto é fornecido ao usuário, podendo recebê-lo até mesmo em casa, com pedido pelo telefone.

O contato do administrador com o cliente, é feito através de prepostos ou telefone.

Um bem adquirido é material, palpável, podendo ser analisado, testado e aceito fisicamente pelo cliente no ato da compra ou logo após sua utilização.

O cliente não convive no ambiente de trabalho, nem conhece os artífices que produziram o bem adquirido.

Qualquer modificação ou alteração em sua linha de produtos pode ser testada e posta em prática, independente da opinião do cliente, não interferindo em sua utilização.

Um bem material é levado pelo consumidor para seu uso. Diariamente o vê e o utiliza.

Os erros de planejamento em uma produção podem ser corrigidos, e os bens adquiridos pelo cliente reparados e devolvidos (vide alguns casos com a indústria automobilística, entre outros).

O Administrador Geral, salvo alguns poucos casos, preocupa-se com uma produção de oito a doze horas/dia, sem contar domingos e feriados. Muitos dos bens materiais são de uso ou consumo obrigatório, o que facilita em muito sua comercialização,

#### **NA INDÚSTRIA DE SERVIÇOS.**

O consumidor participa em tempo integral da produção dos serviços, acompanhando cada passo de sua execução.

O usuário tem de estar presente fisicamente para receber o produto que está comprando. Não é possível enviar o hotel ao hóspede!

O contato do administrador com o cliente é direto, sem intermediários.

O bem de serviço adquirido pelo cliente é abstrato; tem de ser testado a cada momento, a cada serviço, para orientá-lo sobre a aceitação ou não do produto.

O cliente não só convive com os funcionários em seu local de trabalho, como analisa sua produção.

Qualquer modificação ou alteração em seus serviços afetará diretamente o cliente. Após aprovada a idéia e posta em prática, o cliente sentirá os efeitos (bons ou maus) de imediato.

Um bem de serviço é utilizado pelo consumidor apenas em determinado momento, e o leva apenas na lembrança.

Os erros de planejamento em uma hospedagem podem ser corrigidos para o futuro, mas não há como "reparar" uma hospedagem já ocorrida, a não ser com o pedido de desculpas.

O Administrador Geral, de uma empresa de bens de serviço preocupa-se com um trabalho de 24 horas por dia, 365 dias por ano.

A hospedagem não é um bem de consumo obrigatório, o que dificulta em muito sua comercialização, pela liberdade de escolha pelo usuário.

Dentro desse quadro comparativo, podemos observar que a dedicação e atenções dirigidas, direta e individualmente, ao consumidor de um bem de serviço, devem ser muito mais apuradas que para o consumidor de um bem material. Em hotelaria, a qualidade, em alguns casos, significa até questão de sobrevivência empresarial.

#### **O CARGO DE GERÊNCIA**

Gerenciar provém do verbo "gerir", que significa "conduzir, guiar, regular, administrar". É uma designação dada à função de supervisão avançada. Todos os supervisores têm a mesma característica de "gerenciar" ou "gerir", com mais ou menos

responsabilidades e amplitude de autonomia, o setor ou serviços que lhe são confiados.

Na definição básica acima, entendemos que o gerente, embora seja o responsável pela obtenção de resultados, não é quem executa as tarefas que conduzirão aos objetivos previstos. Todo o planejamento e a organização dos serviços, têm a sua participação direta, porém os trabalhos a serem executados são delegados a terceiros, que devem apresentar os resultados programados. Existe, no entanto, uma definição mais abrangente do termo "gerenciar":

**Gerenciar** é: coordenar o uso de recursos materiais e humanos, distribuídos por unidades organizadas e dinâmicas, com o intuito de alcançar objetivos predeterminados, proporcionando satisfação àqueles que obtêm o serviço e o sentimento de realização a seus executores.

Nenhuma organização poderá funcionar bem com funcionários insatisfeitos ou frustrados, ou terá de enfrentar uma produção incorreta e baixa produtividade, acrescidas de hostilidade e ineficiência.

Neste curso, você vai aprender o que o gerente-geral precisa saber para administrar as atividades de todos os departamentos do hotel.

## **O Hotel**

Neste Capítulo estaremos desenvolvendo um breve histórico da indústria hoteleira, como os hotéis são classificados e algumas outras informações relevantes para a conceituação do Hotel.

### **Origem e Expansão Hoteleira**

Ninguém sabe precisar exatamente quando e como surgiu a atividade hoteleira no mundo. Mas, os indícios levam a crer que esta atividade tenha se iniciado em função da necessidade natural que os viajantes têm em procurar abrigo, apoio e alimentação durante suas viagens. De acordo com o livro Introdução do Turismo e Hotelaria, editado pelo SENAC- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, a primeira notícia sobre a criação de um espaço destinado especificamente à hospedagem vem de alguns séculos antes da era cristã, quando na Grécia Antiga, no santuário de Olímpia, eram realizados os jogos olímpicos. Para esses eventos, foram construídos o estádio e o

pódio, onde se homenageavam os vencedores e ficava a chama olímpica. Mais tarde, foram acrescentados os balneários e uma hospedaria, com cerca de 10 mil metros quadrados, com o objetivo de abrigar os visitantes. Essa hospedaria teria sido o primeiro hotel que se tem notícia.

Já as termas romanas, embora não se destinassem propriamente à hospedagem e sim ao lazer, dispunham de água quente, instalações de até 100 mil metros quadrados e cômodos para os usuários descansarem. Dependendo do status do cliente, esses aposentos podiam ser luxuosos e de grandes dimensões, ou mais simples, menores, até mesmo de uso coletivo, para as pessoas comuns.

A evolução da hotelaria sofreu grande influência dos gregos e especialmente dos romanos, que tendo sido ótimos construtores de estradas, propiciaram a expansão das viagens por todos os seus domínios e, conseqüentemente, o surgimento de abrigos para os viajantes. A Bretanha, por exemplo, durante muitos séculos dominada por Roma, incorporou à sua cultura a arte de hospedar, e ao longo de suas estradas se multiplicavam as pousadas. Essa mesma tendência era comum a quase todos os países europeus, igualmente influenciados pelos romanos.

Como naquela época os meios de transportes não percorriam mais do que 60 quilômetros diários, as viagens quase sempre duravam alguns dias. Disso resultou o estímulo à criação das hospedarias que, em Roma, obedeciam a regras muito rígidas; por exemplo, um hoteleiro não poderia receber um hóspede que não tivesse uma carta assinada por uma autoridade, estivesse ele viajando a negócios ou a serviço do imperador.

Nas grandes e refinadas mansiones, amplos "hotéis" situados ao longo das principais vias, tais normas eram seguidas à risca, o que não acontecia nas pequenas pousadas que proliferavam nas redondezas das mansiones. Essas hospedarias eram muito numerosas e chegavam a dar nome a certas regiões e a alguns locais de entretenimento, como os circus.

A famosa Via Appia, por exemplo, era um local repleto de pequenas pousadas, ao tempo do Império Romano e naqueles estabelecimentos ocorria toda a sorte de orgias, crimes e desordens.



Essa época de intrigas políticas e intensa luta pelo poder, os magistrados mantinham essas pousadas sob vigilância, já que civis e militares, além dos funcionários dos correios, ali se hospedavam. Isso levava as autoridades a colocarem os donos de pousada em sua folha de pagamento, para que eles relatassem tudo que ouvissem de seus hóspedes. A lei obrigava a manter vigília à noite, visando à segurança dos hóspedes, de quem era obrigatório anotar os nomes, a procedência e a nacionalidade. Esse panorama continuou mais ou menos inalterado até o final da Idade Antiga. Com a queda do Império Romano, as estradas vieram a ser menos usadas, em razão da falta de segurança. Esse fato diminuiu o número de hóspedes, prejudicando seriamente as pousadas. Desse modo, a hospedagem passou a ser oferecida pelos monastérios e outras instituições religiosas, bem mais seguras e confiáveis.

De início um serviço informal, essa hospitalidade dispensada pelos religiosos tornou-se, mais tarde, uma atividade organizada, com a construção de quartos e refeitórios separados, e monges dedicados ao atendimento dos viajantes. Posteriormente, foram construídos prédios próximos aos monastérios, destinados exclusivamente aos hóspedes dando origem às pousadas.

Nesses abrigos, os hóspedes eram obrigados a cuidar da própria alimentação, da iluminação (velas, lampiões, etc) e das roupas de dormir. Além disso, os viajantes dependiam da boa vontade e da acolhida dos responsáveis pelas pousadas.

No século XII, as viagens na Europa voltavam a se tornar mais seguras, e rapidamente as hospedarias se estabeleceram ao longo das estradas. Aos poucos, diversos países implantavam leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira, especialmente a França e a Inglaterra.

A França, por exemplo, já dispunha de leis reguladoras dos estabelecimentos e dos serviços hoteleiros no ano de 1254 (século XIII), enquanto na Inglaterra isso aconteceu em 1446 (século XV). No ano de 1514 (século XVI), os hoteleiros de Londres foram reconhecidos legalmente, passando de *hostelers* (hospedeiros) para *innholders* (hoteleiros).

Em 1589, foi editado pelos ingleses o primeiro guia de viagens de que se tem notícia, definindo de modo claro os diferentes tipos de acomodações disponíveis para viajantes a negócios ou passeio.

No interior da Inglaterra, muitas pousadas se desenvolveram a partir dos mosteiros que fechavam suas portas. Alguns modernos hotéis ingleses, sem dúvida, tiveram essa origem, a exemplo do New Inn, em Gloucester, e o George, em Glastonbury. Em 1650 (século XVII), consolidou-se na Europa um meio de transporte que teve grande influência na expansão da hotelaria: as diligências, carruagens puxadas por cavalos.

Durante quase 200 anos, esses veículos circularam pelas estradas européias, garantindo um fluxo constante de hóspedes para as pousadas e hotéis. Convém notar que muitos serviços de diligências foram estabelecidos pelos próprios hoteleiros, que assim conseguiam assegurar clientela para seus estabelecimentos.

Até o fim da era das diligências, em torno do ano de 1840 - quando surgiram as ferrovias, os terminais de troca e os estábulos ficavam instalados nas pousadas. Velhos estabelecimentos foram reformados ou reconstruídos, outros novos surgiram em estradas que levavam às capitais, devido ao intenso tráfego das diligências. Algumas das maiores pousadas daquele período foram projetadas especificamente para se integrar com esse meio de transporte, fazendo o papel de estação de chegadas e partidas. Dispunham de escritório de reservas e salas de espera; além disso, muitas dessas "estações" possibilitavam ao viajante fazer reservas e comprar passagens de diligências, de várias rotas, a partir da pousada --o Hotel Royal, na Inglaterra, por exemplo, tinha um total de 23 linhas.

Com a chegada das ferrovias, as diligências praticamente desapareceram, e a rede hoteleira que delas dependia sofreu um golpe rude, já que as ferrovias eram um meio de transporte muito mais rápido, o que resultava em viagens de menor duração. Muitos hoteleiros não conseguiram se adaptar aos novos tempos, já que estavam habituados com determinadas regras de hospedagem.

Dessa maneira, muitos hotéis fecharam suas portas ou reduziram seu tamanho, enquanto outros estabelecimentos conseguiram

acompanhar as novas regras e se ambientar com o novo meio de transporte. Novos hotéis foram construídos, próximos às estações ferroviárias, a exemplo de Euston, em Londres.

No final do século XIX., os hóspedes tinham se tornado mais exigentes e surgiram então hotéis de grande luxo, como os famosos Savoy, Ritz, Claridge, Carlton e outros, acompanhando a tendência dos fabulosos trens e navios de passageiros da época. O ano de 1872 trouxe uma novidade: a primeira viagem turística em grupo, organizada por Thomas Cook. "

Portanto, historicamente, a ideia de hotel está ligada ao castelo e palácio que hospedavam famílias reais e suas escoltas, cortes, sábios, artistas, etc. Esta hospedagem era dada gratuitamente dentro dos mais elevados requintes da hospitalidade. Paralelamente a esse tipo de hospedagem, havia aquela dada pelos albergues e tabernas, casas onde se comia e bebia mediante pagamento. A Igreja, através de suas abadias também tinha o papel de hospedar viajantes mediante caridade. Somente com o fim da Revolução Francesa que surgiu a necessidade de hotéis públicos e homens, como Cezar Ritz, procuraram dar forma e organização aos hotéis.

No decorrer do tempo, quando o homem obteve o direito a férias, trabalhando nas indústrias, os hotéis passaram a ocupar-se com essa clientela e desse modo foram obrigados a mudar suas estruturas para atender aos seus desejos e necessidades. Com a internacionalização dos negócios temos, hoje em dia, um aumento do mercado de hospedagem de executivos, fato explicado, principalmente, pelo aumento de feiras e convenções internacionais.

Aqui no Brasil, o primeiro albergue foi provavelmente a Casa de Anchieta, em São Paulo, que abrigava os padres da Companhia de Jesus, no século XVI. Não se tem conhecimento de hotéis antes de 1800 e o primeiro foi o Grande Hotel da Lapa. Em 1919, é construído o primeiro hotel internacional da América Latina.

A indústria de hospitalidade teve seu *boom* de 1930 a 1951 com a abertura dos Hotéis Cassino e, hoje em dia ela vem crescendo de modo acelerado.

**Definição de Hotel**

Segundo Geraldo Castelli, “O hotel pode ser definido como sendo uma edificação que, mediante o pagamento de diárias oferece alojamento à clientela indiscriminada”. A definição francesa estabelece que “hotel de turismo é um estabelecimento comercial de alojamento classificado, que oferece habitações ou apartamentos mobiliados, em aluguel, seja a uma clientela de passagem ou em permanência, que se caracteriza por um aluguel, mas que não o constitui como domicílio”. A definição oficial brasileira de hotel é “um estabelecimento comercial de hospedagem, que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira”.

Como componente da indústria turística, a hotelaria interage com os outros segmentos (alimentação, transporte, lazer etc.), influenciando e sendo influenciada pelo desempenho de cada um deles (PETROCCHI, 2002). Todas as variáveis que afetam o turismo também afetam os estabelecimentos de hospedagem, em determinado local.

Entendendo alguns termos da hotelaria.

**Unidade habitacional (UH)**  
Espaço destinado à utilização pelo hóspede, para repouso e higiene. Pode ser:

- **Apartamento:** quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local para guardar roupas e pertences pessoais, com banheiro privativo;
- **Suíte:** apartamento acrescido de sala-de-estar.

**Diária:** Preço de hospedagem que corresponde à utilização da UH e dos serviços incluídos, por um período de 24 h, com horários fixados para check-in e para check-out.

Pode ser classificada em:

- **Simplex:** corresponde somente ao uso da UH;
- **Com café da manhã:** corresponde ao uso da UH acrescido do fornecimento do café da manhã;
- **Meia pensão:** uso da UH mais café da manhã e mais uma refeição (pode ser almoço ou jantar);
- **Pensão completa:** uso da UH mais café da manhã e mais duas refeições.

#### 2.1. Tipos de Estabelecimentos

O Regulamento dos Meios de Hospedagem da Embratur (Deliberação Normativa 387 de 28 de janeiro de 1998) relaciona os seguintes tipos básicos de meios de hospedagem:

**Hotel:** normalmente, localizado em área urbana, destinado a atender turistas de lazer ou negócios;

**Hotel histórico:** funciona em edifício de valor histórico ou de significado regional, sujeito a restrições de natureza construtiva ou arquitetônica;

**Hotel de lazer:** localizado fora dos centros urbanos, com instalações, equipamentos e serviços destinados à recreação e ao entretenimento. O resort é um hotel de lazer, localizado em área de conservação ou equilíbrio ambiental, classificado nas categorias luxo ou luxo superior;

**Pousada:** estabelecimento mais simples, normalmente, oferecendo apenas o necessário à hospedagem;

Outros tipos de estabelecimentos de hospedagem são: acampamento; albergue, bangalós; estalagem; hotel fazenda; hotel de estrada (motel, nos EUA); pensões; hotéis náuticos; hospedarias, dentre outros.

## **2.2. Classificação**

### **a) Pela forma de propriedade e administração dos hotéis**

As formas de propriedade e de administração de hotéis, citadas por Hayes et al. (2005) são:

**Hotel individual, sem associação com nenhuma marca:** Esse tipo constitui uma pequena parcela do mercado da indústria hoteleira.

**Hotel individual, associado a uma marca:** pode fazer parte de uma rede formada por estabelecimentos operados com seus próprios recursos, nome e administração; ou pode ser uma franquia. Nesse caso, o investidor obtém uma licença para operar um hotel, utilizando o nome comercial e os procedimentos de operação padronizados da rede hoteleira. Corresponde à maior parte dos hotéis. O reconhecimento do nome e a maior facilidade de obter financiamento levam ao sucesso desse tipo de empreendimento.

Um grupo de hotéis com a mesma marca constitui uma rede hoteleira.

**Organização hoteleira** é uma empresa contratada para operar um ou mais hotéis, mediante o pagamento de uma determinada quantia.

### **b) Pelo tamanho**

O número de funcionários e de cargos especializados de um hotel depende do número de apartamentos. De acordo com o

número de apartamentos, ou seja, o tamanho, os hotéis podem ser classificados em pequenos, médios e grandes.

O número de apartamentos que o hotel deve ter para se encaixar em cada uma das categorias varia de país para país.

Hayes et al. (2005) fazem a distinção entre hotéis de pequeno porte (com menos de 75 apartamentos), de grande porte (com cerca de 350 apartamentos) e mega-hotéis (com três mil apartamentos).

É muito comum que os hotéis pequenos sejam administrados por seus próprios donos e a contabilidade seja feita fora da empresa.

**Organograma para hotéis de pequeno porte, com serviço econômico (até 75 apartamentos).**

Gerente Administrativo

Governanta executiva e pessoal de apoio

Gerente de recepção e pessoal de apoio

Chefe de manutenção e pessoal de apoio

*Fonte : Hayes et al. (2005).*

**Organograma para hotéis de grande porte, com pensão completa (cerca de 350 apartamentos).**

Assistente administrativo

Gerente geral

Assistente gerente-geral

Controller

Funcionários de contas a receber

Funcionários de contas a pagar

Gerente de alimentos e bebidas

Assistentes de gerentes de banquete

Equipe de apoio para banquete

Chef executivo

Cozinheiros

Lavadores de pratos

Gerentes de restaurante

Auxiliares de serviços gerais

Atendentes do bar

Gerente de vendas e marketing

Gerentes de vendas

Equipe de vendas de alimentos e bebidas

Gerente de recepção
Recepcionistas
Mensageiros
Auditores
Motoristas
Governanta executiva
Supervisores de alas
Aru madeiras
Faxineiros de áreas comuns
Funcionários de lavanderia
Engenheiro-chefe
Funcionários de manutenção
Funcionários de manutenção das áreas sociais
Segurança

Fonte : Hayes ET AL. (2005).

**c) Pela modalidade comercial**

De acordo com sua modalidade comercial, os hotéis podem ser classificados em:

**De negócios ou urbano:** serviços direcionados às necessidades dos viajantes a negócios;

**De férias ou resort:** localizados em praias ou montanhas

**Residenciais:** muitos são destinados a clientes de idade mais avançada; os apartamentos podem ter uma pequena cozinha;

**Apartment-hotel:** oferece facilidades como cozinha pequena equipada com eletrodomésticos básicos, uma sala etc.

**Bed and breakfast hotels:** de pequeno tamanho, oferece cama e café da manhã, oferece maior aconchego.

**SPA:** o objetivo é o condicionamento físico dos hóspedes, por isso, oferece várias opções de tratamentos e atividades físicas; dentre outros.

**d) Pela categoria**

É uma classificação baseada na qualidade dos serviços oferecidos. Pode ser feita de diferentes formas, dependendo do país. Geralmente, são cinco opções de categoria, em cada



sistema.

#### **Sistema de Classificação por Estrelas**

A classificação por estrelas é reconhecida no mundo inteiro, constituindo-se em uma referência da credibilidade e transparência do estabelecimento de hospedagem, além de incluí-lo nos padrões internacionais.

A classificação consiste em um referencial para quem busca conforto, qualidade e serviços exclusivos como: andar para não fumantes, espaços para deficientes físicos, programas de proteção ambiental, e mais uma série de itens que fazem a diferença em um empreendimento hoteleiro.

A inclusão de seu Hotel no sistema oficial de classificação permitirá maior aceitação e segurança do seu cliente, por estar em um ambiente certificado por quem entende de qualidade em termos de hotelaria.

O que realmente interessa não é exibir estrelas nas fachadas dos hotéis, mas sim ter um sistema de classificação sério e eficiente, que servirá de referência e parâmetro para que o turista e o agente de viagem possa escolhê-lo com precisão. Hoje, todas as grandes potências do turismo contam com um sistema avaliador de seus empreendimentos hoteleiros, e para que os estabelecimentos brasileiros possam solicitar sua posição na indústria do turismo é preciso que sigam as convenções.

As categorias se aplicam a diversos tipos de empreendimentos, do cinco estrelas super luxo ao econômico.

No Brasil, os responsáveis pela classificação dos hotéis são o Ministério do Turismo e a ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis.

As categorias aplicadas são:

Simple	*
Econômico	**
Turístico	***
Superior	****
Luxo	*****
Super luxo	*****SL

A ABIH dispõe das cartilhas didáticas do sistema de classificação dos meios de hospedagem. A nova Matriz de Classificação entrou em vigor em abril de 2002. Essa Matriz inclui conceitos de responsabilidade ambiental como parâmetros de avaliação para a concessão de estrelas.

Hoje, as grandes operadoras internacionais, iniciam um claro posicionamento de não enviar turistas a destinos que não tenham adotado um programa de responsabilidade ambiental.

A nova matriz, portanto, vai incentivar os estabelecimentos de hospedagem a fazerem o monitoramento dos gastos de energia e água, da produção e disposição dos resíduos, dentre outros itens. (Os hotéis deverão treinar as equipes para tarefas como separação seletiva de lixo, limpeza dos ambientes com baixo gasto de Água e acompanhamento do consumo de energia.

O Sistema de Classificação, com suas Matrizes, Manual de Avaliação e Regulamentos, está em vigor, através da Deliberação Normativa 429, de 23 de abril de 2002, disponibilizada através do site: [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br).

O IBH manterá sistema próprio de controle sobre eficácia dos Organismos avaliadores através de inspeções por amostragem. Os organismos certificadores estão credenciados e homologados pelo Conselho Técnico Nacional.

### **2.3. Operação**

Os departamentos operacionais do hotel são:

1. **Recepção:** reservas, check-in e check-out dos hóspedes, controle do status dos apartamentos, atendimento dos hóspedes, controle de contas e caixa etc.;
2. **Governanta:** limpeza dos apartamentos e da área pública do hotel, serviço de lavanderia e rouparia;
3. **Segurança:** zelar pela segurança dos hóspedes, visitantes funcionários; alimentos e bebidas: pode servir somente o café da manhã, ou oferecer, também, outras refeições, como Limoso, jantar, banquetes, coquetéis etc.;
4. **Manutenção:** faz a prevenção e manutenção do interior e do exterior do estabelecimento, e também dos equipamentos;
5. **marketing e vendas:** para realizar todas as atividades relacionadas ao marketing, publicidade e vendas.

## **O Gerente**

Neste Capítulo vamos estudar as funções do gerente de hotel, procedimentos e habilidades.

O gerente de hotel é o administrador do hotel, que coordena o trabalho de todos os outros funcionários, tendo como função garantir que todos os departamentos funcionem perfeitamente e gerem receitas.

**Gerenciar** é: coordenar o uso de recursos materiais e humanos, distribuídos por unidades organizadas e dinâmicas, com o intuito de alcançar objetivos predeterminados, proporcionando satisfação àqueles que obtêm o serviço e o sentimento de realização a seus executores.

Nenhuma organização poderá funcionar bem com funcionários insatisfeitos ou frustrados, ou terá de enfrentar uma produção incorreta e baixa produtividade, acrescidas de hostilidade e ineficiência.

A atuação eficiente do gerente é fundamental para o sucesso do hotel.

O gerente desempenha diversos papéis na administração do hotel. Ele pode ser o proprietário do hotel ou um funcionário, contratado pelo proprietário ou pela organização hoteleira.

### **As responsabilidades do gerente**

O gerente é responsável basicamente:

1. pela qualidade dos serviços prestados em todos os âmbitos
2. pelos resultados econômicos/financeiros de sua unidade
3. pelo desenvolvimento de seu pessoal
4. pelo patrimônio que lhe é confiado

Ele é responsável pela qualidade dos serviços. As posturas e maneiras de atendimento, o fluxograma operacional, o profissionalismo da equipe, a manutenção e conservação de áreas sociais, privativas dos hóspedes ou de serviço, as comunicações, formam uma rede integrada de atividades que demonstrarão aos clientes o nível de qualidade em serviços do hotel. Apesar das áreas enunciadas poderem possuir um Chefe direto, a responsabilidade pelo cumprimento dos planejamentos, regras, normas, etc. é do gerente da unidade.

Ele é responsável pelos resultados. Quase tudo no hotel acontece por força de suas atividades e de seu exemplo, como chefe, funcionário e pessoa. Ele tem muito o que realizar e não administrar ou seguir procedimentos gastos, criados para organizações ultrapassadas, não atualizadas.

Ele deve procurar fazer com que as coisas aconteçam!!! A busca pela perfeição deve ser uma constante. Resultados significam o lucro que a Empresa obterá com sua atuação. Reduzir custos, afetando a qualidade de serviços, para obter melhores resultados, não é uma boa saída. Antes, deve-se procurar a saída no incremento comercial, com mais vendas. Redirecionar sua equipe de vendas para novos segmentos de mercado, oferecer melhores condições de hospedagem para determinadas empresas, reduzir tarifas para grupos, etc. Mas, ao fim do mês, a responsabilidade pelos resultados será cobrada dele.

Ele é responsável pelo desenvolvimento do pessoal. A primeira definição de Gerenciar foi a de se "obter a execução de serviços por intermédio de outras pessoas". A atividade gerencial gira em torno de pessoas, que formam um grupo heterogêneo, social e culturalmente, e, em muitos casos, não possuem as aptidões necessárias e adquiriram, durante suas vidas, hábitos e pontos de vista os mais diversos. Seu desenvolvimento e treinamento é responsabilidade dele, o gerente .

Ele é responsável pelo patrimônio. O patrimônio da empresa, seu edifício, instalações, móveis, máquinas, etc., é um bem inestimável, pois da preservação do patrimônio dependerá o futuro da empresa, sua receita, seus lucros. Patrimônio é "capital". Capital significa investimento, valor, dinheiro. Temos de lembrar que a manutenção geral é iniciada no dia da inauguração do hotel, pois, se a obra demorou três ou quatro anos para terminar, parte das instalações definitivas já estão com um, dois ou três anos de idade. Máquinas, às vezes compradas com antecedência por preço de ocasião, condições especiais de pagamento, etc., também já terão idade suficiente para o início de determinado tipo de manutenção.

É importante lembrar que, ser gerente, não é tarefa para amadores: para que uma pessoa se torne gerente, não basta apenas conferir-lhe o título. Além disso, a pessoa dentro do hotel que mais deve se atualizar é exatamente o próprio gerente.

Um gerente que não acompanha o tempo, vive do passado, não aprende e não aplica técnicas novas, por medo ou desconhecimento, e não enxerga a nova visão de mercado, está fadado ao fracasso e ao ostracismo.

As principais atividades de um gerente de Hotel, são o planejamento, a organização e os controles hoteleiros. Como visto anteriormente, a participação do cliente em hotelaria é física. Ao contrário das demais indústrias, o cliente consumidor vive a vida da indústria in loco, conhecendo pessoalmente seus artífices e observando sua produção. Assim, para qualquer modificação de operações estabelecidas ou criação e implantação de novas idéias, o planejamento, em hotelaria, é decisivo para o sucesso.

#### **Habilidades**

Leonardo Soares com mais de 23 anos de experiência em diversos hotéis cinco estrelas na cidade de São Paulo, cita em seu blog : “como gerente, você está lá para resolver problemas. Se não existissem problemas, não precisaríamos de gerentes. Por isso, você estará ocupado quando houver dificuldades. Você precisa ser capaz de tomar decisões rápidas e poderá não ter tempo de corrigi-las, o que exige um procedimento correto já na primeira tentativa. Sua vida social ficará prejudicada, por causa do comprometimento que seu trabalho requer. Para ter sucesso, é necessário viver, comer e respirar o estabelecimento em que trabalha”.

#### **Planejamento**

Neste capítulo, você conhecerá a importância de planejar seu negócio e também quais são os tipos de planejamento e as fases que o compõem.

Planejar é a definição prévia de "o que fazer", é a construção de um processo sistêmico e contínuo com o objetivo de chegar a uma situação previamente desenhada. O planejamento empresarial ocorre em três níveis: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é um processo que envolve toda a organização, estabelecendo objetivos gerais de longo prazo, direcionando-a e apontando as formas e os meios de relacionamento com o ambiente externo.

Já o planejamento tático, que tem uma abrangência de médio prazo, transforma os objetivos gerais em específicos, em programas de ações.

Por fim, o planejamento operacional, que chega no detalhe de cada tarefa num horizonte de curto prazo.

#### Etapas do Planejamento

O desenvolvimento de um planejamento deve atentar às seguintes etapas:

**Diagnóstico:** constitui-se na análise ambiental externa e interna, um exame da situação atual do hotel.

**Definição dos Objetivos:** aponta a situação futura almejada, aquilo que se quer.

**Escolha das Estratégias:** indica os meios pelos quais os objetivos serão alcançados. Por exemplo: público alvo e tipos de serviço de hospedagem.

**Planos Setoriais:** são as ações que devem ser tomadas para a implementação das estratégias, formando o planejamento tático e operacional de cada área de um hotel.

**Controle:** é o acompanhamento do planejamento com adoção de medidas corretivas ou de novas ações. É o monitoramento do ambiente externo e interno.

#### **4.1 Diagnóstico - Análise do Ambiente**

Conforme já comentado, o diagnóstico constitui-se na análise ambiental externa e interna.

A primeira busca analisar os aspectos externos que afetam o hotel, quer sejam ameaças quer sejam oportunidades. Para tanto, é importante que o resultado deste trabalho seja fruto de um processo que envolva o maior número de pessoas possível, oxigenando o grupo responsável pelo planejamento em si.

A título ilustrativo, ter-se-ia:



Esta análise do ambiente externo deve, necessariamente, abordar os seguintes pontos:

O mercado atual e futuro do hotel, com séries históricas e perspectivas de incremento, considerando a possibilidade de oferecimento de novos serviços;

O mercado atual e futuro do local do hotel, em termos de atração turística e tipo de turismo;

Análise dos concorrentes atuais e futuros;

Análise da oferta e da qualidade da mão-de-obra;

Aspectos regulatórios e de meio ambiente;

Análise de imagem.

Já a análise do ambiente interno engloba as questões que estão sob o controle do hotel, tais como:

Missão, valores e cultura organizacional;

Recursos humanos;

Estrutura de capital;

Comunicação, informática e sistemas;

Integração do hotel na sociedade (responsabilidade social e ambiental);

Ferramentas mercadológicas;

Instalações e equipamentos.

Um instrumento muito utilizado nesta fase do planejamento é o levantamento de pontos fortes e fracos. Os pontos fortes servirão como mola de alavancagem para o hotel, elementos de sustentação para o crescimento da organização. Os pontos fracos deverão ter uma atenção diferenciada, quer na alocação de recursos financeiros quer no foco da energia dos administradores.

### Análise de pontos fortes e pontos fracos

Variáveis	Pontos Fracos	Pontos Fortes
Valores da organização		
Integridade das instalações		
Situação dos equipamentos e		
Sistemas de manutenção		
Situação econômico financeira		
Situação Mobiliário		
Situação dos utensílios		
Estoques		
Métodos de trabalho		
Tecnologia da Informação		
Gestão de recursos humanos		
Nível de satisfação dos clientes		
Envolvimento social		
Compromissos com a sustentabilidade ambiental		
Imagem junto aos mercados Intermediários e final		
Taxa de ocupação das UHS		
Eventos		
Alimentos e bebidas		
Marketing		
Sistema de reservas		
Outros		

A análise macroambiental é chamada de SWOT - em inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats - em português, é chamada de FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Nessa análise, é feita uma lista de forças e fraquezas, analisando os fatores internos da empresa, e outra lista de oportunidades e ameaças, analisando os fatores externos.





A pesquisa de marketing é um instrumento empregado na fase de diagnóstico (ou análise macro ambiental). Ela liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing, através de informações.

O conjunto de informações obtidos na pesquisa de marketing fornece dados que permitem identificar as oportunidades e as ameaças ao negocio.

A pesquisa de marketing investiga e analisa os estilos de vida, costumes, hábitos comportamentos, as atitudes imediatas ou de longo prazo dos clientes em relação aos produtos ou serviços. Permite conhecer quais são as qualidades e falhas dos produtos e serviços frente ao consumidor final.

A pesquisa de marketing pode ser quantitativa ou qualitativa.

A **pesquisa quantitativa** busca informações com base em amostras. Geralmente, é feita por meio de perguntas fechadas, para facilitar a tabulação e a análise final d dados. Normalmente, é apresentados em forma de projeções ou gráficos (percentuais ou numéricos).

A **pesquisa qualitativa** é realizada por meio C perguntas abertas, debates, pré-testes, dentre outros, sena conduzida por um mediador, que procura mantê-la em seu rumo original.

#### **Pesquisa de mercado**

A pesquisa de mercado é uma das categorias pesquisa de marketing, também conhecida como Pesquisa| de Demanda, já que é responsável por sua segmentação.

#### **Hotéis**

Pode conter, dentre outros, dados individuais, de grupos, de negócios, de lazer ou, ainda, de finais de semana, de feriados, de férias ou de classificações tarifárias.

É considerada a parte mais importante do Planejamento, pois permite conhecer o público-alvo, ou seja, os clientes atuais e os potenciais.

A pesquisa de mercado pode responder a várias questões:

-Qual o perfil da clientela: sua faixa etária, sexo, nível de escolaridade, nível de renda, características da região onde mora, (estilo de vida, profissão etc.?)

-Qual preço os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos/serviços?

-Quais as principais características do produto/serviço que os clientes levam em conta?

-Quem são e como atuam os concorrentes?

-Quais as épocas, os períodos, os dias da semana, em que clientes se hospedam no hotel?

-Quanto os clientes gastam em média no hotel?

Para fazer a pesquisa junto aos clientes atuais e aos potenciais, podem ser utilizadas várias fontes. Dentre elas, destacam-se:

-Questionários respondidos por hóspedes;

-Grupos de clientes com discussão dirigida;

-Dados do departamento de reservas;

-Órgãos diversos (Conventions & Visitors Bureau, EMBRATUR, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, institutos pesquisa e empresas do setor);

#### **Pesquisa da concorrência**

A pesquisa da concorrência tem a finalidade de descobrir como o cliente compara os serviços e produtos do seu estabelecimento com os da concorrência. As questões a serem feitas referem-se aos preços, tarifas, qualidade das instalações, níveis de serviço etc. Com essa comparação, é possível definir as necessidades atuais e as tendências futuros para o seu negócio.

*Segmentar é identificar e classificar grupos distintos de compradores que apresentem comportamentos de compra relativamente homogêneos.*

De acordo com Martins (2007), a segmentação apresenta como objetivos:

a elaboração de programas de marketing mais eficientes, orientados para um ou mais segmentos selecionados;

o posicionamento de um produto ou serviço, em relação à concorrência, em um segmento específica de mercado;

o direcionamento eficiente das ações de vendas, publicidade, relações públicas ou atividades promocionais, em áreas mais apropriadas.

A segmentação dos clientes pode ser feita de acordo com suas preferências ou objetivos.

**Participantes de reuniões, conferências e convenções:**

Os critérios para escolha do hotel são infra-estrutura, salas para reuniões, recursos tecnológicos, divertimento para os hóspedes.

**Participantes de feiras, exposições e congressos:**

A viagem pode ser totalmente programada pela organizadora do evento, inclusive a reserva de hotel. Dessa forma, o cliente pode não ter influência direta na escolha do hotel e da tarifa.

O hotel pode atuar na captação dos hóspedes e no fornecimento do espaço para o evento.

**Tripulações:**

A captação desses usuários deve ser feita diretamente nas Companhias Aéreas, Associações ou Sindicatos dos Pilotos. O estabelecimento deve ser capaz de fornecer rápidos *check-in* e *check-out*, limpeza, ótimas instalações telefônicas e algum tipo de entretenimento.

**Viajantes limitados por verba:**

As empresas negociam com os hotéis benefícios sem custos adicionais (early check-in, late check-out, jornais e outros).

**Viajantes sem verba limitada:**

Preferem hotéis conhecidos e de ótima localização, geralmente com business – Center, instalações para computador e demais regalias pertinentes ao preço pago.

## Lazer

### Grupos de turismo:

Os turistas exigem rapidez no check-in, restaurante que atenda a diversidade de gostos, ótima infra-estrutura de entretenimento e lazer.

### Grupos de incentivo:

Geralmente formados por ganhadores de prêmios oferecidos por empresas ou por promoções de determinadas organizassas. Muitas vezes, exige grande criatividade por parte dos hotéis para que a viagem dos premiados seja diferente do comum (festas temáticas, shows, atendimento diferenciado).

### Viajantes sem crianças:

Podem ser feitas individualmente, por casais ou por pequenos grupos.

A finalidade da viagem é diversão, entretenimento, turismo de aventura. Os hóspedes buscam grande conforto e preços acessíveis (mas nem sempre).

### Famílias:

O hotel deve oferecer segurança, limpeza, infra-estrutura adequada para o atendimento de crianças de várias faixas etárias, boa rede de entretenimento, piscinas, restaurantes com facilidades e alimentos adequados, dentre outros.

### Mercado-alvo no planejamento

Defina e analise os seus clientes atuais e potenciais. No planejamento, determine: quais são as necessidades dos clientes? qual a relação entre as necessidades dos clientes e seus produtos/serviços?

existem outros estabelecimentos que satisfaçam as mesmas necessidades?

quais são as tendências do mercado?

### 4.2. Definição de objetivos

O planejamento de uma empresa visa apontar uma situação futura. Situação esta que passa pela sua sobrevivência, ou crescimento econômico.

Assim, os objetivos propostos devem ser claros e quantificáveis. Eles podem estar relacionados à (entre outros):

-Desempenho financeiro. Ex: saldo de caixa e nível de endividamento;

-Desempenho operacional. Ex: taxa de ocupação;

-Relação com sócios e acionistas. Ex: percentual de remuneração sobre o capital;

-Recursos Humanos. Ex: índice de *turn-over*.

Os objetivos podem ser classificados entre gerais e secundários, ou ainda pela longevidade – curto, médio e longo prazo.

Todas as estratégias e ferramentas previstas no planejamento irão girar em torno dos objetivos da empresa.

Contudo, devem ser consoantes com a missão e visão do hotel, mesmo que estas não existam de maneira formal, somente de forma emergente.

#### **Características dos objetivos**

Após analisar a situação atual e as tendências do mercado, passa-se para a fase de tomada de decisão. Devem ser estabelecidos os objetivos e definidas as metas da empresa.

Os objetivos são os fatores determinantes do rumo a ser seguido pela organização, os pontos que se deseja realizar para alcançar uma determinada situação no futuro.

Os objetivos são sempre pontos de convergência de uma empresa ou organizado. Eles definem o caminho para onde a empresa vai, ou para onde ela pretende ir, traduzida por meta ou metas que ela pretende atingir.

Os objetivos devem ser realistas, ou seja, devem ser realizáveis e estar de acordo com o negócio da empresa. Devem representar necessidades reais, alinhados com o negócio da empresa. Também, devem ser desafiadores, para possibilitar a abertura de novos caminhos e horizontes para empreendimento.

No planejamento, devem ser listados todos os objetivos/ metas que serão atingidos, e que podem ser mensurados. A lista de objetivos, geralmente, é pequena, pois assim é mais fácil manter o foco, do que com uma grande lista.

Os objetivos podem ser estabelecidos para cada área de atuação do hotel, que são as seguintes, de acordo com Petrocchi (2002):

desempenho  
desempenho

operacional;  
econômico-financeiro;

imagem perante a sociedade; relacionamento com os acionistas ou investidoras; e relacionamento com o quadro de pessoal.

Assim, cada uma dessas áreas teria objetivos específicas. No entanto, formula-se um objetivo de longo prazo que esteja acima de todos os demais, ou os objetivos de cada área devem ter um ponto de convergência, que os interligue (PETROCCHI, 2002).

Os objetivos devem ser concretos, mensuráveis, pois dessa maneira será possível determinar o quanto estão sendo cumpridos.

Devem ser expressos de maneira simples e redigidos com clareza. Não devem ser traçados objetivos vagos, difíceis de entender pelo pessoal da empresa e que não possam ser facilmente medidos. Por exemplo, em vez de medir a "satisfação dos clientes", é melhor medir o "número de reclamações".

Alguns exemplos de objetivos mensuráveis são: número de unidades vendidas (no caso de hotéis, número de UHs), volume de vendas, crescimento de vendas, lucratividade etc. A Tabela 6.1 apresentam objetivos por área de gestão, de acordo com Petrocchi (2002).

## Sugestões de objetivos Por área de gestão

<b>Área de gestão</b>	<b>indicadores</b>
Desempenho Operacional	Alcançar determinadas taxas médias mensais de ocupação
Desempenho Operacional	Atenuar flutuação das taxas médias mensais
Desempenho Econômico-financeiro	Receitas operacionais
Desempenho Econômico-financeiro	Níveis de despesas
Desempenho Econômico-financeiro	Níveis de custos praticados
Desempenho Econômico-financeiro	lucratividade
Imagem	Conceito de hospedagem
Imagem	Conceito de integridade empresarial
Imagem	Compromisso com o meio ambiente
Área de gestão	Ações sociais
Área de gestão	Repercussões da mídia
Relacionamento Com o quadro De pessoal	Clima de trabalho
Relacionamento Com o quadro De pessoal	Rotatividade de Pessoal
Relacionamento Com o quadro De pessoal	Plano de carreira
Relacionamento Com o quadro De pessoal	Capacitação e desenvolvimento

De maneira mais concreta, o objetivo pode ser: atingir a taxa anual de ocupação de 80% em três anos.

Este é um objetivo de longo prazo. Para manter esse foco, o objetivo pode ser fracionado em objetivos anuais. Então, estipula-se uma meta anual de elevação da taxa de ocupação. Por exemplo, se a taxa atual for de 50%, pode-se estipular que passe para 60% em um ano, para 70% em dois anos e para 80% em três anos.

Os objetivos estabelecidos de maneira ampla devem ser transformados em metas, que devem ser viáveis e compatíveis com os recursos da empresa e com o mercado.

Pode haver uma confusão entre os termos "missão", "visão" e "objetivos" da empresa. Além da determinação dos objetivos, faz parte do Planejamento a declaração da missão da organização, a formulação da visão do futuro e a definição dos valores.

### 4.2.1. Missão, Visão e Valores

Missão e Visão são instrumentos necessários para definir as estratégias que guiarão as ações da organização como um todo, bem como de cada membro em particular, fazendo com que haja

uma convergência de metas e um direcionamento mais eficaz da força de trabalho e dos investimentos.

Por isso, além de ser um instrumento de busca da eficácia, podemos dizer que elas são também fatores de redução de custos para as empresas, uma vez que evitam a execução de ações que não estejam direcionadas aos reais objetivos da organização. Para entendermos melhor o assunto, é preciso definir bem o que vem a ser Missão e Visão Estratégica.

A Visão é composta pelos sonhos da empresa, ou seja, ela é a sua maior aspiração, é aonde ela pretende chegar, o que pretende ser. Ou ainda, a forma como quer ser reconhecida no seu nicho empresarial, no mercado ou na sociedade em que está inserida.

Já a Missão, pode ser entendida como o papel que a empresa terá perante a sociedade, enfim, quais são os benefícios que a sua atividade produtiva - seja ela industrial, comercial ou prestação de serviços - trará para a coletividade ou, pelo menos, ao seus clientes.

Missão é, portanto, a função social da atividade da empresa dentro de um contexto global. Como já foi dito, todas as decisões estratégicas, todas as atividades, todos os pensamentos e ações da empresa e de seus colaboradores deverão ser norteados pela missão e pela visão. Portanto, após definidas e declaradas é imprescindível que todos os componentes da empresa, desde as funções mais altas de comando até o “chão de fábrica”, estejam perfeitamente cientes delas e, mais que isso, conscientes da importância de direcionar todos os seus esforços para a sua concretização.

Assim, o binômio Visão e Missão constituem a base referencial sobre a qual devem ser assentadas todas as diretrizes de condução estratégica da organização. Se a empresa não souber exatamente para onde quer ir, como e porque pretende chegar lá, certamente enfrentará problemas.



**Exemplo de visão de uma empresa hoteleira:**

"Ser reconhecida como uma empresa que fornece serviços de alta qualidade, personalizados, que atendam ou excedam as expectativas dos clientes e também como uma empresa atraente para se trabalhar e se investir."

**Missão:** "Proporcionar aos nossos clientes conforto, bem-estar, boa alimentação e segurança, oferecendo excelentes serviços de hospedagem e de alimentos e bebidas."

Já os valores são as regras de conduta do negócio, ou seja, a postura ética que a empresa seguirá durante sua existência (MARTINS, 2007).

Exemplos de valores:

-inovação,

-dedicação plena a seus clientes.

#### 4.3. Seleção de estratégias e metas

##### O que significa estratégia

A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa.

A estratégia pode ser definida como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização se encontra, que tipo de organização ela é ou deseja ser.

Uma estratégia definida caracteriza-se pela flexibilidade e seletividade, acompanhando os imprevistos que ocorrem no ambiente interno e no ambiente externo da empresa:

Devem ser basear no resultado da Análise do Ambiente;  
Devem criar vantagem competitiva;  
Devem ser viáveis e compatíveis e compatíveis com os recursos;  
Devem ser coerentes entre si;  
Devem buscar o compromisso das pessoas envolvidas;  
ter o grau de risco limitado pela empresa;  
Devem ser fundamentadas nos Princípios da empresa, e;  
Devem ser criativas e inovadoras

##### Planejamento estratégico

No planejamento estratégico, é preciso considerar que o ambiente de negócios é altamente dinâmico e sujeito a mudanças

rápidas. É preciso estar preparado para responder a essas mudanças com alterações de estratégia na hora certa.

#### 4.4. Plano de Ação

Para atingir um objetivo, uma meta, precisamos fazer alguma coisa, precisamos agir - realizar uma ou geralmente várias ações. Até “não fazer nada” pode ser uma ação necessária para atingir um objetivo. E, exceto nos casos de urgência máxima, precisamos definir uma data para concluir – um prazo.

Como para ir a qualquer lugar desconhecido precisamos saber qual o caminho ou ter um mapa, para chegar a um objetivo também precisamos de uma orientação, ou de um plano – o Plano de Ação.

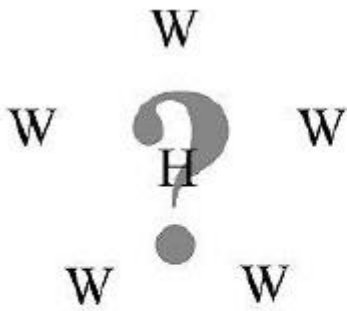
Quanto maior a quantidade de ações e pessoas envolvidas, mais necessário e importante é ter um Plano de Ação. E, quanto melhor o Plano de Ação, maior a garantia de atingir a meta.

Em importantes projetos, missões, empreendimentos, um bom Plano de Ação é indispensável.

Os passos para fazer o plano de ação são os seguintes:

- Especificar as ações necessárias para atingir os objetivos;
- Estabelecer datas: dia, mês, ano;
- Atribuir responsabilidades, colocando o nome do responsável pela execução da tarefa; e
- criar medidas para controlar a eficácia das ações.

Um bom Plano de Ação deve deixar claro tudo o que deverá ser feito (“What”?) e quando (“When”?). Se a sua execução envolve mais de uma pessoa, deve esclarecer quem será o responsável por cada ação (“Who”?). Quando necessário, para evitar possíveis dúvidas, deve ainda esclarecer, os porquês (“Why”?) da realização de cada ação, como (“How”?) deverão ser feitas, e onde (“Where”?) serão feitas.



P								D
P 1 - PLANO DE AÇÃO PROPOSTA / PROJETO / ESTRATÉGIA:					META OBJETIVO: META PRAZO: META VALOR:			INDICA- DOR
	MEDIDA ou AÇÕES (O Que)	Quando	Onde	Quem	Razão, Por que, Por Quem	Como (Procedimento)	Quanto (R\$)	Posição _ / _ / _
1								↔
2								↔
3								↔
4								↔
5								↔
6								↔
7								↔
8								↔
9								↔

EM ANDAMENTO →
REALIZADO ↑
A SER FEITO ↓

#### 4.5. Controle

Embora muitas vezes esta etapa não seja levada em consideração, a etapa do monitoramento e controle é essencial.

Segundo Maximiano (2006), o monitoramento “consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia”. O monitoramento deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico.

Muitas vezes, apenas na etapa de controle é que os administradores descobrem que as coisas não estão ocorrendo de acordo com o que foi planejado. A função do controle estratégico é assegurar que objetivos sejam atingidos, buscando responder à questão: “Nossos resultados estão consistentes com nossos objetivos?” (BATEMAN, 2000).

Bateman (2000) define também as atividades específicas de controle, que incluem:

- estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo;

- monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de seu desempenho;
- fornecer *feedback* às pessoas, sobre seu progresso e desempenho;
- identificar problemas através da comparação entre dados de desempenho e os padrões estabelecidos;
- e, por último, executar ações para corrigir problemas.

Para controle da execução do plano, Philip Kotler, citado por Lara (2001), propõe três tipos de análise: análise financeira, análise de marketing e análise dos interessados.

#### 4.6 Análise financeira

Na análise financeira, é preciso acompanhar o desempenho do dia-a-dia, sem perder de vista os outros componentes do meio, como a concorrência, que pode estar se aproximando e pode ser uma ameaça ao negócio.

**Análise de marketing:** A análise de marketing que se constata que "por trás de resultados financeiros existem outros pontos, que podem ocultar fraquezas ou revelar fortalezas para o futuro" (LARA, 2001). Os indicadores analisados são:

**A participação no mercado:** verificar o percentual de ocupação e de tarifa média em relação ao percentual de ocupação dos concorrentes. Com esse dado, determina-se o Market Share, ou seja, o quanto se tem do total de mercado. É essencial que o hotel saiba qual é a sua participação no mercado, qual é a sua representatividade em relação aos concorrentes, para que possa tomar decisões mais acertadas para o desenvolvimento futuro (Tabela 9.1).

**A satisfação do cliente:** a classificação sobre a satisfação dos clientes mais usadas é muito satisfeitos, satisfeitos indiferentes, insatisfeitos e muito insatisfeitos. A avaliação pode ser feita em nível geral, de todos os serviços| produtos do hotel, ou em relação a cada departamento| (Figura 9.2). Essa avaliação é muito importante para detectar problemas e, conseqüentemente, para buscar | solução dos mesmos. Muitas vezes, é necessária uma mudança de procedimentos para solucionar queixas freqüentes. Com as informações obtidas nessa análise, o hotel pode acompanhar se está sendo alcançado o objetivo de satisfazer os desejos dos clientes.

**ACOLHIMENTO / HOSPEDAGEM**

A Equipe da Recepção foi amável?	Sim ( ) Não ( )
O conceito "Todas as Chaves da Cidade" ?	Sim ( ) Não ( )
Foi lhe explicado?	Sim ( ) Não ( )
O atendimento da telefonia foi amável e rápido?	Sim ( ) Não ( )
O apartamento estava limpo?	Sim ( ) Não ( )
O Banheiro estava limpo?	Sim ( ) Não ( )
O Apartamento é confortável?	Sim ( ) Não ( )
Os serviços de lavanderia foram eficientes?	Sim ( ) Não ( )

**RESTAURANTE**

O café da manhã é variado e de boa qualidade?	Sim ( ) Não ( )
O serviço de Restaurante foi eficiente?	Sim ( ) Não ( )
Almoço ( ) Jantar ( )	Sim ( ) Não ( )
A Equipe do restaurante foi amável?	Sim ( ) Não ( )
O atendimento do Room Service foi amável e rápido?	Sim ( ) Não ( )

**OUTROS SERVIÇOS DO HOTEL**

O serviço de Business Center foi eficiente?	Sim ( ) Não ( )
O serviço do Fitness Center foi eficiente?	Sim ( ) Não ( )
Recomendaria este hotel a um amigo?	Sim ( ) Não ( )

Ficha de avaliação do hóspede.

Obrigado por ter escolhido o Grande Hotel para se hospedar e por dispor de alguns minutos de seu tempo para responder a este questionário.

Sua apreciação e comentários são muito valiosos para que possamos melhorar nossa prestação de serviço.

Thank you for selecting Grand Hotel

Please take a moment to complete this questionnaire.

Your comments and suggestions are invaluable.

They help us to constantly enhance our services.

O Sr(a) pode – You can:

- Entregue-lo na recepção deste hotel – *Leave it at the hotel reception desk*
- Envie-lo ao "Serviço ao Cliente" – *Send it to the "Guest Relations" Department*  
Rua Cardoso de Almeida 1943, Sumaré – CEP 01251001  
São Paulo – Brasil
- Enviar-nos um Fax: (11) 38711918 – *Fax it to (11) 38711918*
- Telefonar para: (11) 38711918 – *Call us at (11) 38711918*

Seu nome.....

Your Name.....

Seu Endereço.....

Your Address.....]

MOTIVO DA SUA VIAGEM ( ) Negócios ( ) Seminário  
PURPOSE OF YOUR TRIP Seminar business

( ) Viagem organizada ( ) Lazer ( ) Outros  
Meeting Conversion Vacation Others

Grand Hotel Mercure São Paulo Ibirapuera

Apto. Nº.....  
Room nº

Chegada...../...../.....  
From

Partida...../...../.....  
To

Figura Ficha de Avaliação do hóspede.

<i>ROOM DIVISION</i>			
<i>Was our front desk staff Kind</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>
<i>The concept "Keys to the City" was explained to you?</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Was the operator Kind and efficient?</i>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>	<i>No</i> <input type="checkbox"/>
<i>Was the room clean</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Was the bathroom clean?</i>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>	<i>No</i> <input type="checkbox"/>
<i>Is the room comfortable?</i>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>	<i>No</i> <input type="checkbox"/>
<i>Was the laundry service efficient?</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>
 <i>CATERING</i>			
<i>Is breakfast of high quality and variety</i>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>	<i>No</i> <input type="checkbox"/>
<i>Was the restaurant service efficient?</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Lunch</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Dinner</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Was the restaurant staff Kind?</i>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>	<i>No</i> <input type="checkbox"/>
<i>Was Room Service Kind and efficient?</i>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>	<i>No</i> <input type="checkbox"/>
 <i>OTHER SERVICES PROVIDED BY THE HOTEL</i>			
<i>Was the Bussines Center efficient?</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Was the Fitness Center efficient?</i>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>	<i>No</i> <input type="checkbox"/>
<i>Would you recommend this hotel to a friend?</i>	<i>Yes</i>	<input type="checkbox"/>	<i>No</i> <input type="checkbox"/>

Ficha de avaliação do hóspede.

SEUS COMENTÁRIOS  
YOUR COMMENTS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ficha de avaliação do hóspede

-Outros indicadores: índice de penetração no mercado, índice de fechamento de vendas em relação ao número de contratos enviados etc.

#### **Análise dos interessados**

Uma análise de todos os interessados no negócio, como acionistas, funcionários, fornecedores, distribuidores, representantes e comunidade é uma forma de detectar se há equilíbrio na satisfação dos interesses de cada um. Laran (2001) de aumentar o lucro dos acionistas em função da redução de pagamentos dos funcionários, fornecedores e distribuidores. Essa medida poderia aumentar os lucros no curto prazo, mas em longo prazo a empresa perderia seus melhores funcionários, seus melhores fornecedores e seus principais canais de distribuição.

#### **4.7. Indicadores de desempenho**

Os indicadores de desempenho já devem ser definidos no planejamento, e servem para identificar se o hotel está ou não está evoluindo em direção aos objetivos definidos

Devem ser estabelecidos indicadores para cada setor do hotel.



As opiniões dos hóspedes são fundamentais para orientar a administração hoteleira. O Regulamento dos Meios de Hospedagem da EMBRATUR obrigam à coleta dessas opiniões e, também, disponibilizam instrumentos para o registro de reclamações (Art. 18, item IV, letra I do RMH).

A Tabela a seguir traz uma relação de indicadores de desempenho para os diversos setores do hotel. Trata-se apenas de um exemplo, pois cada hotel deverá estabelecer os indicadores que possam refletir sua realidade.

#### **DIREÇÃO DO HOTEL**

Faturamento

Custos variáveis, custos fixos, custos totais

Taxas de ocupação

Numero de diárias vendidas no período

Rentabilidade

Evolução do patrimônio líquido

Endividamento

#### **RECEPÇÃO**

Nível de satisfação dos hóspedes

Número de reclamações de hóspedes

Erros no preenchimento de FNRH

Erros no preenchimento de check-in e check-out

Tempos médios para atendimento de check-in e check-out

Ocorrência de anomalias no faturamento

Anomalias nos relatórios de ocupação de UHs

#### **TELEFONIA**

Número de reclamações de hóspedes

Erros no faturamento de serviços de telefonia

Disponibilidade de acesso ao público externo

Custos de telefonia

Reclamações de empregados do hotel

Número de defeitos na telefonia por mês

#### **RESERVAS**

Nível de satisfação dos clientes

Número de reclamações de hóspedes

Reclamações de operadoras e agências

Reclamações de empresas clientes

Falhas na garantia de reservas

Falhas nos procedimentos comerciais

Erros na elaboração de mapas de ocupação

#### **GOVERNANÇA**

Nível de satisfação dos hóspedes

Número de reclamações de hóspedes

Anomalias nas UHs indicadas por hóspedes

Erros na elaboração dos relatórios de ocupação das UHs

Erros nos registros de consumo do minibar

Anomalias na roupa

Anomalias na lavanderia

Anomalias na limpeza e arrumação das áreas sociais

**EVENTOS E LAZER**

Nível de satisfação dos clientes  
Número de reclamações de hóspedes  
Número de eventos no período estudado  
Repetição de eventos de clientes anteriores  
Faturamento do setor  
Ocorrências de anomalias

**ALIMENTOS E BEBIDAS**

Nível de satisfação dos clientes  
Número de reclamações de hóspedes  
Número de refeições vendidas no almoço e no jantar  
Tempo médio de atendimento dos pedidos  
Anomalias na guarda e manuseio dos alimentos  
Anomalias na higiene das instalações  
Faturamento do setor

**VENDAS**

Aumento da ocupação hoteleira  
Número de eventos captados  
Número de visitas no período  
Relação custo-benefício do setor  
Número de novos clientes

**PROMOÇÃO**

Aumento da ocupação hoteleira  
Número de eventos de que participou  
Número de contatos em resposta às ações promocionais  
Número de reservas por promoção  
Espaço conquistado em mídia espontânea  
Relação custo-benefício dos recursos investidos  
Locais de origem dos hóspedes  
Tipo de turismo

Tempo médio de permanência  
Número de leitos ocupados por UH  
Taxas de ocupação por segmentos de mercado  
faixa de renda dos clientes e demais características sociais

#### **INTERNET**

Número de contatos  
Número de reservas  
Relação custo-benefício dos recursos investidos  
Tipo de turismo  
Local de origem do hóspede  
Perfil do hóspede  
Tempo de permanência

#### **RECURSOS HUMANOS**

Porcentagem de pessoal treinado  
Número de cursos no período  
Clima de trabalho  
Índice de rotatividade  
Número de reclamações trabalhistas  
Número de acidentes de trabalho  
Anomalias no trabalho intra-equipe  
Uniforme e apresentação dos funcionários

#### **ÁREA FINANCEIRA**

Custo por UH  
Custo por UH ocupada  
Índice de liquidez  
Evolução da margem de contribuição  
Controles de custos setoriais  
Desempenho de contas a receber  
Desempenho de contas a pagar  
Anomalias no controle de ocupação das UHs  
Acompanhamento dos valores em estoque

#### SERVIÇOS GERAIS

Níveis de estoques praticados  
Custo de estoque  
Nível de preços de aquisições de materiais  
Anomalias nos materiais recebidos  
Ocorrências na área de segurança patrimonial

#### INFORMÁTICA

Nível de satisfação do hóspede  
Nível de satisfação do usuário interno  
Anomalias nos relatórios dos diversos sistemas  
Anomalias nos equipamentos e operação do sistema

#### MANUTENÇÃO

Numero de anomalias em equipamentos no período  
Número de anomalias nas instalações prediais  
Nível de realização do programa de manutenção preventiva  
Controle dos tempos de paralisação de equipamentos

Consumo de energia elétrica  
Consumo de água  
Consumo de lubrificantes e peças

Despesas com manutenção  
Gastos com substituição de equipamentos  
Custos dos contratos de manutenção terceirizada  
Número de horas extras do setor no período

Fonte: Petrocchi (2002)

## Operação do Hotel

Neste capítulo vamos iniciar o estudo de gestão, que consiste nos planos táticos e operacionais, que tornam concretos os planos, com a finalidade de alcançar a mudança desejada. *É o nível operacional do hotel* que envolve os seguintes setores:

Marketing;

Recursos humanos;

Hospedagem;

Alimentos e bebidas;

Eventos e lazer;

Controladoria;

Sistemas de compras e gerenciamento de estoques; e

Manutenção.

### 5.1. Marketing

Marketing é o estudo do mercado. É uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo visando a satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e

mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços (FRAGA, Robson, 2006).

O conceito contemporâneo de Marketing engloba a construção de um satisfatório relacionamento a longo prazo do tipo *ganha-ganha* no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam. **Nas concepções mais modernas, o marketing visa, em primeiro lugar, satisfazer ao cliente.**

Para isso, é preciso conhecer quais são as necessidades e as demandas desse cliente. As ferramentas de marketing possibilitam captar os desejos e as necessidades do público-alvo. Com isso, os serviços e produtos podem ser adaptados para atendê-los.

As estratégias de Marketing são essenciais para o sucesso de qualquer organização, principalmente, quando se trata de um mercado altamente competitivo, como é a hotelaria. O administrador deve ter em mente que a administração de marketing é tão importante quanto outras operações da empresa, como o controle de caixa, o monitoramento de estoques ou a política de preços.

As idéias centrais do conceito de marketing, segundo Viera (2003), são:

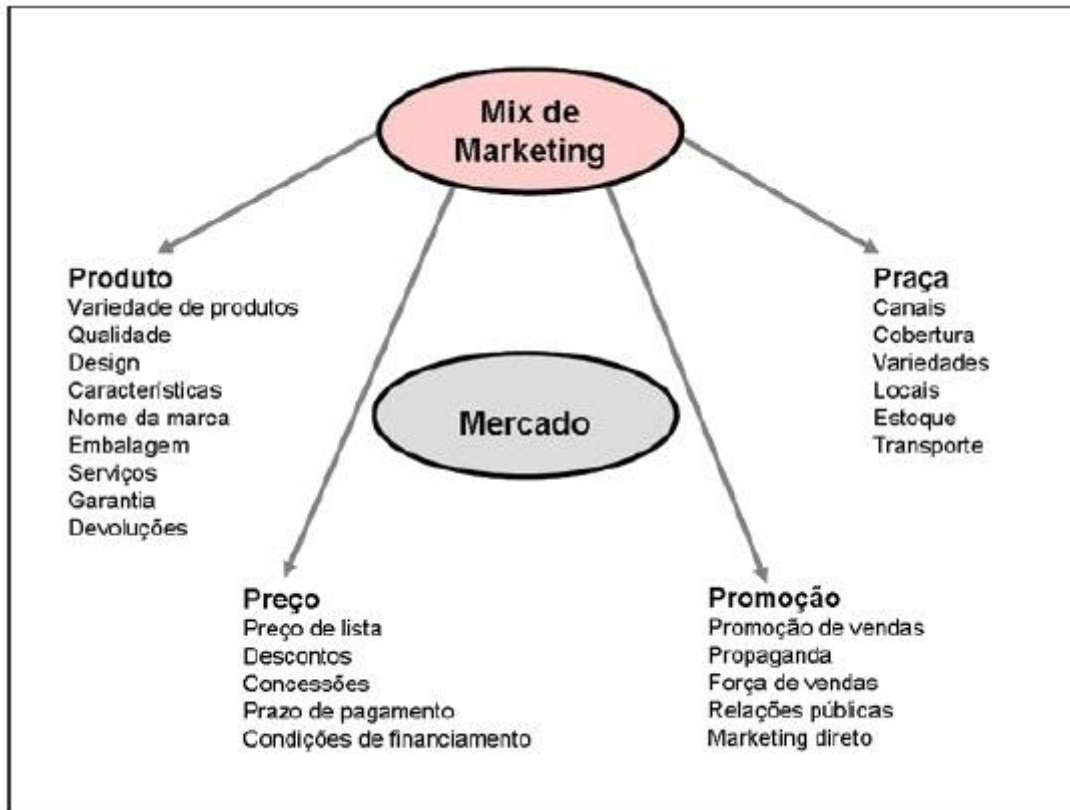
**O mercado alvo:** a empresa precisa escolher um foco, ou um segmento do mercado, para direcionar seu plano de marketing, uma vez que nenhuma empresa pode satisfazer as necessidades de todo tipo de cliente.

**As necessidades dos clientes:** é preciso conhecer e se antecipar às necessidades e desejos dos clientes.

#### **5.1.1 Mix de marketing ou composto de marketing**

Para que produtos ou valores (serviços) sejam eficientemente reconhecidos e aceitos pelo mercado-alvo é importante não apenas a correta aplicação, mas uma detalhada análise sobre o escopo do Mix de Marketing, a fim de se estabelecer trocas mutuamente satisfatórias entre o mercado e a organização, conforme afirma Lamb (2001). Nesse sentido, tradicionalmente o conjunto de atividades de marketing é denominado como Mix (ou composto) de Marketing o qual, conforme cita Kotler (2000 p.17), McCarthy definiu como os 4Ps de Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção (ver Figura). Mas, sob outro ponto de vista Schultz, Tannembaum & Lauterborn (1994) sugerem que os 4Ps

para os Vendedores são correspondentes aos 4Cs para os Clientes: Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação.



Essas variáveis são utilizadas pelos profissionais de marketing para estabelecer um plano de marketing. Para esse plano ser bem sucedido, a estratégia traçada para os quatro pés deve refletir a melhor proposta para os consumidores de um mercado-alvo bem definido.

#### **Produtos/serviços**

Devem ser tomadas decisões sobre as características dos produtos/serviços que serão vendidos, com base nas informações fornecidas pela análise do mercado. Essencialmente, é preciso definir:

- Quais são as características dos produtos/serviços que atendem às necessidades dos clientes;
- Quais são as características que podem distinguir os produtos/serviços de sua empresa daqueles dos concorrentes;
- Quais serão os preços e tarifas;
- O que os clientes pensam a respeito dos produtos/serviços.

*Para definir as características dos produtos/serviços é preciso saber quais são as necessidades dos clientes, o que eles desejam, criando uma relação entre o que sua empresa oferece e o que o público-alvo quer.*

Um hotel oferece serviços, que são intangíveis - hospitalidade, segurança, simpatia, cortesia, e produtos, que são tangíveis - a parte física do hotel: instalações, equipamentos, mobiliário, decoração, roupas etc.; alimentos e bebidas e outros.

O hotel deve buscar uma diferenciação com relação aos produtos e serviços que oferece. Petrocchi (2002) destaca os seguintes fatores que embasam essa diferenciação:

**Diferenças físicas:** projeto arquitetônico, qualidade da construção, jardins, elevadores, decoração, equipamentos, grau de informatização, televisão a cabo, internet, amenities, roupas de cama, mesa e banho etc.

**Qualidade dos serviços:** equipe treinada, cortesia, disponibilidade da equipe, cuidados na limpeza e arrumação dos apartamentos e das áreas públicas, segurança do hóspede, manutenção e reparos adequados, brindes, serviço de alimentação de qualidade etc.

**Marca:** o hotel deve criar uma logomarca e um slogan, que sirvam para identificar suas propostas e contribuam para a divulgação da empresa. A performance do hotel valoriza sua marca, ela passa a representar os valores e a ética do hotel.

*No processo de valorização dos produtos/serviços do hotel é preciso que toda a equipe esteja envolvida, que esteja motivada e se esforce para atingir a qualidade desejada.*

#### **Preços**

O Preço é o principal elemento que determina o lucro da empresa.

Numa gestão moderna, a definição dos preços não se baseia simplesmente na soma dos custos e lucros esperados, mas considera os preços ditados pelo mercado, buscando aprimoramento contínuo, reduzindo custos sem comprometer a qualidade.

A análise de mercado permite conhecer que faixa de preços os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos/ serviços e quais os preços que os concorrentes estão praticando.

Alguns parâmetros a considerar na definição dos preços são:



- O perfil do público-alvo;
- a qualidade e a diversidade dos serviços e produtos oferecidos;
- os preços praticados pela concorrência;
- os custos dos serviços e produtos, considerando todos os itens que compõem estes custos;
- os preços dos serviços relacionados à hotelaria e de transportes na região, pois compõem o custo total da viagem;
- a sazonalidade, ou seja, a variação da demanda pelos meios de hospedagem nos diferentes períodos do ano;
- a percepção da qualidade, pois o preço cobrado dá ao consumidor uma noção prévia da qualidade dos serviços e produtos oferecidos;
- as condições de pagamento, de forma a oferecer aos hóspedes facilidades no pagamento; dentre outros.

**Os custos representam o parâmetro sobre o qual o hotel tem controle direto**  
Sendo assim, é importante que, desde a concepção do negócio, haja uma preocupação com a racionalização de custos, considerando que as dimensões e características das instalações afetarão os custos permanentemente.

*O projeto do hotel já determina qual a faixa de custo em que irá ser operado e deve ser condizente com o mercado em que se pretende atuar, garantindo sua competitividade.*

Prazeres (2005) observa que "a diferenciação por meio de uma estratégia de preços é a mais fácil de ser imitada pela concorrência. Mesmo assim, ela pode ser eficaz para obter fatias de mercado insatisfeitas e sensíveis a preços

Oferecer descontos aos clientes constitui uma estratégia de marketing. Os descontos são feitos a partir de um valor de tabela, chamado de tarifa de balcão. A Tabela a seguir apresenta os tipos de tarifa, em função do segmento de mercado e do volume de compras.

**Tabela Perfil usual de políticas de preços na hotelaria**

**Balcão:** Tarifa nominal. Referência para as políticas de desconto.

**Corporativa:** Tarifa orientada para atrair o segmento do turismo de negócios.

**Preferencial:** Descontos maiores que na corporativa. É também voltada ao turismo de negócios, porém direcionada às empresas que realizam grande número de hospedagens; há um escalonamento em função desse número; são as contas-chave.

**Operadora de turismo:** São as maiores faixas de desconto na hotelaria, em geral. Os descontos são maiores que a tarifa preferencial. As operadoras são as "atacadistas" do mercado. Podem ser acertados níveis diferenciados para a alta e a baixa temporada.

**Operadora Internacional:** Tem uma tarifa um pouco maior que a efetuada pelas operadoras nacionais, tendo em vista a necessidade de remuneração dos serviços de uma operadora receptiva nacional.

**Outras:** Tarifas de fins de semana, clubes de viagens (tempo compartilhado), tripulação de companhias aéreas, estada prolongada, tarifa para grupos etc.

### **Promoção**

*A promoção tem como objetivos comunicar e promover produtos e serviços junto aos clientes e formar a imagem da empresa.*

Pode ser feita pelo trabalho de relações públicas, merchandising, propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, agências de viagens, telemarketing, patrocínios, Internet etc.

A(s) forma(s) de comunicação a serem empregadas depende(m) das características do hotel e do mercado. A comunicação pode ser diretamente ao mercado final (clientes do hotel), ou por meio de um mercado intermediário, (agências de viagens, operadoras de turismo, centrais de reservas vendas, clubes de férias! veículos de comunicação etc.).

A Tabela a seguir apresenta sugestões de estratégias de comunicação, em relação a diferentes segmentos de mercado.

Tabela - Diretrizes de promoção

Hóspedes do hotel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• induzir à repetição</li> <li>• induzir a recomendação</li> </ul>
Mercados potenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar a qualidade dos serviços</li> <li>• Informar sobre novos produtos, promoções etc.</li> <li>• Induzir à compra</li> <li>• Fidelidade e recomendação</li> </ul>
Agencias de viagem/operadoras/ Receptivos Intermediários/ eventos/empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fornecer divulgação</li> <li>• informar sobre produtos/serviços</li> <li>• induzir à recomendação/venda</li> </ul>
Imprensa e fornecedores de opinião	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fornecer divulgação</li> <li>• informar sobre produtos/serviços</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• divulgar promoções</li> <li>• procurar ser notícia, sempre</li> </ul>

Fonte: Petrocchi (2002).

A promoção do hotel é feita por meio de três áreas básicas, que empregam os meios relacionados na Tabela.

A Internet, cada vez mais torna-se um importante veículo de promoção e venda. O sucesso do uso desse recurso depende de:

- ser criado um site de qualidade e que reflita a realidade através de fotos, animações e de recursos de última geração;

- a empresa estar preparada para tirar o máximo proveito das possibilidades que são oferecidas;

- de ser feita a divulgação em outros sites relacionados com hotelaria;

- ter total disposição e rapidez para responder às solicitações dos clientes ou consumidores.

Tabela - Estruturação do setor de promoção

	Divisão de Trabalho		
	Propaganda	Relações públicas e eventos promocionais	Assessoria de Imprensa
<b>Atribuições</b>	Folhetos Cartazes Mala-direta Outdoors Encartes Anúncios na mídia impressa Anúncios na mídia eletrônica Merchandising Internet	Participação em feiras, congressos, workshops, seminários etc. Visitas de familiarização Confecção e distribuição de brindes Relacionamento com operadores, agências de viagens, cartões de crédito, transportadores etc. Relacionamento com	Produção e distribuição de press releases. Relacionamento com a imprensa. Atendimento à imprensa. Acompanhamento, seleção e recorte de noticiários sobre o setor.
	Vídeo institucional Campanha publicitária	entidades de classe da hotelaria, do turismo, órgãos governamentais de turismo, prefeituras etc.	Hospedagem, em cortesia, a jornalistas especializados.

Fonte: Petrocchi (2002).

As mídias mais utilizadas para propaganda de hotéis são jornais, revistas especializadas, mala direta, outdoor e televisão.

*A escolha dos meios de divulgação a serem empregados depende dos objetivos da empresa e, principalmente, da verba disponível para a promoção.*

É preciso que seja feita uma análise criteriosa se os benefícios alcançados compensam os custos de promoção. Geralmente, empresas maiores podem fazer propaganda nos grandes meios de comunicação, como a televisão, mas pequenos hotéis devem limitar-se a meios mais em conta, como mala-direta, anúncios em jornais, folhetos, Internet. Segundo Petrocchi (2002), os estabelecimentos de pequeno porte devem priorizar o atendimento de qualidade, visando a fidelização dos clientes e aumentar a propaganda boca-a-boca. Também, devem fazer campanhas em conjunto com outros hotéis, restaurantes e demais empresas do ramo turístico da localidade, como

constituição de fundos para média, *famtours* e relacionamento com operadoras e com a Imprensa.

**Praça**

É a definição de "para quem vender".

**Praça** refere-se às atividades realizadas pela empresa para tornar os produtos/serviços disponíveis e acessíveis aos clientes.

Há demanda por estabelecimentos de hospedagem em áreas urbanas, no campo, no litoral etc.

## **Recursos Humanos**

### **5.2. Recursos Humanos**

#### **5.2.1. Funções do Departamento de Recursos Humanos**

O departamento de Recursos Humanos de uma empresa exerce um papel de suma importância, pois é o elo entre a diretoria e os seus funcionários, tendo a função de mostrar para o funcionário que a empresa em que ele trabalha é um lugar bom para se trabalhar e apontar para a empresa quando um funcionário está se destacando ou quando precisa ser mais capacitado ou auxiliado em algum aspecto.

Chiavenato (2003) conceitua que recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

Esse departamento tem como principais funções : Recrutamento, estruturação, treinamento, instrução, capacitação, qualificação, entre outras.

As empresas que contam com um departamento de RH, agregam valor e demonstram mais status e confiança para seu cliente, tendo em vista que contam com um departamento específico para cuidar, supervisionar e motivar os seus funcionários.

Investir nessa área tem sido uma prática comum no mercado de trabalho, desde pequenas e médias empresas, pois principalmente essas só irão crescer se os seus funcionários se virem crescendo dentro delas. A grande empresa normalmente já

tem essa visão e por esse e tantos outros motivos, hoje é uma grande empresa.

Muitas empresas de pequeno e médio porte têm medo de investir em seus funcionários, com receio de que eles possam trabalhar na concorrência, mas essa é uma visão totalmente distorcida da realidade. Gerar medo por autoritarismo, pressão em excesso, desmotivação e desgosto pelo trabalho, isso sim afasta os funcionários e faz com que eles procurem outras alternativas.

Uma tendência do mundo corporativista é a valorização das pessoas, e isso tem tudo a ver com o departamento de RH, pois é ele que vai zelar pela integridade da imagem da empresa perante os funcionários e pelos direitos dos funcionários perante a empresa.

A adoção de uma postura de liderança autorizada (substituindo uma possível liderança autoritária) também é muito bem vinda nas empresas, pois faz com que os funcionários vejam, que o líder que está ali sabe o que realmente está fazendo e não apenas queira tudo pronto e do jeito dele. E assim, as pessoas o respeitarão como líder por mérito, não por imposição.

Silva (2002, p. 224), por sua vez, afirma que: “o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz”. Neste pensamento, vemos que o papel do gerente de recursos humanos é fundamental, pois para atingir a efetividade é necessário entender e superar limites junto com sua equipe, além de definir objetivos e metas claros e concisos e ainda fazendo com que os funcionários tenham motivação para atingí-los.

#### **Recrutamento, Seleção e Treinamento**

*A necessidade de recrutar pessoal para trabalhar no hotel depende diretamente da taxa de rotatividade, ou seja, da quantidade de funcionários que saem do quadro da empresa e que precisa ser substituída.*

A taxa de rotatividade pode ser reduzida por meio de providências tomadas pelo gerente geral e pelos gerentes de departamentos, em conjunto.

O recrutamento pode ser interno, quando funcionários da empresa são transferidos para outros cargos diferentes do que ocupam, ou externo, quando são atraídos profissionais de fora da empresa.

O recrutamento interno pode ser feito pela promoção de funcionários. É uma ótima estratégia, pois motiva os funcionários a permanecerem na empresa e procurarem cada vez mais melhorar seu desempenho.

Outra forma de recrutamento interno consiste na indicação de parentes e amigos pelos próprios funcionários do hotel.

Para o recrutamento, externo podem ser colocados anúncios em jornais, em empresas de recolocação profissional para cargos de gerência, em escolas e faculdades, em cartazes dentro e fora do hotel etc.

#### **Seleção**

Os candidatos atraídos pelo recrutamento, interno ou externo, devem passar por um processo de seleção, onde são avaliados, para que sejam escolhidos aqueles que apresentam melhores condições para exercer o cargo com sucesso.

**Geralmente, a decisão de qual pessoa será selecionada cabe ao gerente do departamento onde há a vaga, e não ao RH.**

Para uma seleção eficiente, podem ser usados os seguintes instrumentos:

-pré-seleção, analisando o formulário de solicitação de emprego, entre outras informações;

-verificação de referências;

-entrevista; e

-testes: por exemplo, conhecimento de programas de computador, habilidade para redigir, habilidades específicas exigidas para o cargo.

***Após a filtragem feita pelo RH, os candidatos selecionados são encaminhados para o gerente ou supervisor do departamento onde está aberta a vaga. Serão feitas entrevistas adicionais e a decisão final será do gerente do departamento.***

#### **Treinamento**

O treinamento é necessário para ensinar aos novos funcionários a executar as tarefas exigidas em seu cargo e, também, para aprimorar o conhecimento e as habilidades dos funcionários mais antigos. O treinamento é muito importante para que executem suas tarefas de acordo com os padrões de qualidade e de quantidade exigidos pelo hotel.

Cabe ao gerente determinar quais são as responsabilidades do RH e dos gerentes de cada departamento em relação ao treinamento de pessoal

O treinamento pode ser feito em grupo ou individualmente. Quando várias pessoas precisam aprender a mesma coisa, é indicado o treinamento em grupo. Nesse caso, pode ser solicitada a assistência do RH no treinamento. Esse departamento pode, inclusive, solicitar a aplicação de programas de treinamento desenvolvidos por associações profissionais ou empresas de treinamento comerciais.

O treinamento individual, geralmente, tem o objetivo de ensinar um procedimento operacional para um funcionário, como, por exemplo, ensinar a uma camareira como arrumar uma cama. Na maioria das vezes, é responsabilidade do gerente do departamento onde trabalha o funcionário e de sua equipe.

O RH pode implantar programas de formação de Instrutores, com o objetivo de auxiliar os gerentes dos diversos departamentos.

#### **Avaliação do desempenho**

Cabe ao RH desenvolver um processo de avaliação do desempenho dos funcionários do hotel. O gerente geral deve ter conhecimento desse processo. O RH deve desenvolver políticas e procedimentos para um sistema que envolva toda a empresa e comunicá-los a todos os gerentes e funcionários. Também deve anotar os resultados da avaliação no registro dos funcionários.

Segundo Hayes et al. (2005), há duas abordagens que podem ser utilizadas para avaliar o desempenho do pessoal. Uma delas consiste na comparação do trabalho dos funcionários com um padrão. Cada funcionário deve ser avaliado individualmente, sem considerar os outros funcionários. Na segunda abordagem, os funcionários de um departamento devem ser comparados entre si.

De acordo com o mesmo autor, os objetivos da avaliação do desempenho são:

-verificar se os funcionários podem melhorar desempenho e em quais pontos;



-permitir avaliar quem tem direito de receber aumento salário e promoção;

-elevar o moral dos funcionários, uma vez que o sistema de avaliação pode mostrar que eles são respeitados que há interesse no seu progresso profissional;

-ajudar a empresa em processos legais, pelo registro de promoções, recompensas, ações disciplinares e outros,

As etapas do sistema de avaliação de desempenho são:

-estabelecer padrões de desempenho para cada tarefa;

-definir a frequência da avaliação e as pessoas responsável por ela;

-coletar os dados relativos ao desempenho do funcionário;

-avaliar o desempenho do funcionário;

-discutir a avaliação do desempenho com o funcionário;

-registrar as informações sobre a avaliação.

#### **Remuneração**

A administração do sistema de remuneração do hotel é tarefa do departamento de RH. As formas de remuneração são os salários, os honorários e os benefícios. Os salários e honorários, incluindo comissões e bônus, são formas de remuneração direta. Os benefícios são formas de remuneração indireta.

A remuneração é um importante fator para manter ou vir os funcionários qualificados. Também pode ser um tutor de motivação ou de desestímulo. Por isso, o gerente geral e o gerente de RH devem trabalhar juntos para que o programa de remuneração do hotel seja justo. É importante elaborar um bom programa de remuneração porque os gastos com pessoal representam de 30 a 35% de sua receita total (HAYES et al., 2005).

*O valor de mercado é um parâmetro para definir a remuneração dos funcionários, bem como a qualificação exigida pelo cargo. É preciso conhecer as práticas de remuneração de hotéis concorrentes e potenciais empregadores.*

Os salários dos funcionários podem ser bastante diferentes em função dos cargos ocupados, mas os benefícios não diferem

muito de um funcionário para outro. Os benefícios oferecidos por um hotel podem ser um fator de diferenciação, que pode atrair funcionários bem qualificados e diminuir a rotatividade do pessoal.

*É a gerência que aprova o orçamento, por isso o gerente geral participa da definição dos benefícios que serão concedidos.*

Dentre os benefícios oferecidos, alguns são obrigatória por lei, como o seguro-desemprego, os programas de seguro social, a assistência médica e as licenças remuneradas. Outros são opcionais como assistência odontológica, reembolso de despesas com instrução etc.

#### Planejamento de Recursos Humanos

Diante da necessidade cada vez maior de pessoal com habilidades especiais, como conhecimento de programas de informática, torna-se necessário que seja feito um planejamento de recursos humanos a longo prazo (HAYES e al., 2005).

Hotéis que convivem com sazonalidade (no ano, nas temporadas ou na semana) podem aumentar seu quadro de pessoal pela contratação temporária de mão-de-obra para os períodos de pico.

O dimensionamento do quadro de pessoal depende da particularidades do hotel. Por isso, é difícil falar em regras. Com base em pesquisas da Embratur-Fade (1996), citada Petrocchi (2002), foram levantados dados sobre o número médio de funcionários, nos diferentes setores, por categoria de hotel, como mostram a Tabela a seguir:

Tabela - Número médio de empregados na hotelaria no Brasil

CATEGORIA DO HOTEL	TOTAL	HOSPEDAGEM	ALIMENTOS E BEBIDAS	ADMINISTRAÇÃO	SERVIÇOS DIVERSOS
*	7	4	1	1	1
**	12	7	3	1	1
***	29	15	8	3	2
****	68	33	20	9	6
*****	150	66	48	22	14
Média BR	31	15	9	4	3

Fonte: Petrocchi (2002).

## Hospedagem

A hospedagem é considerada a atividade central básica num hotel. Cabe ao pessoal do hotel exercer a plena hospitalidade e criar uma atitude que permita satisfazer hóspede e garantir a sua fidelização.

Os departamentos diretamente ligados à hospedagem são a Recepção e a Governança.

### 6.1. Recepção

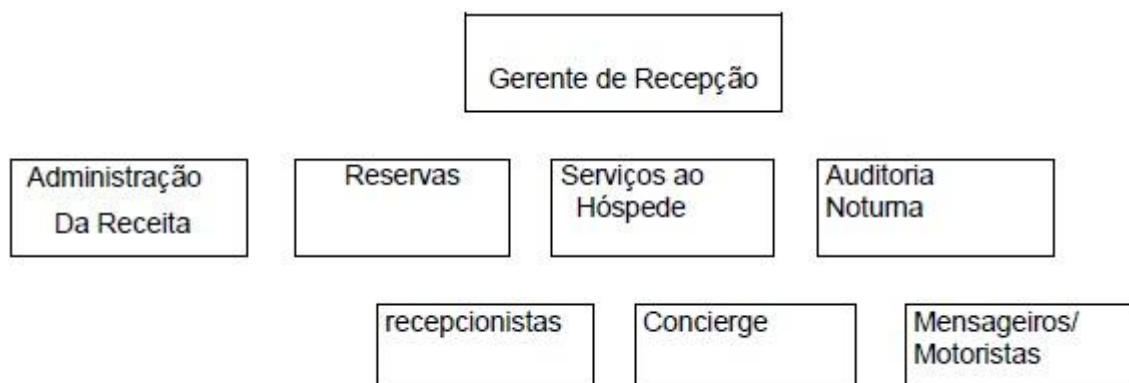
A atuação da recepção irá determinar diretamente a realização das metas de lucratividade e de prestação de serviços aos hóspedes.

*A recepção gera uma grande quantidade de informações que são essenciais para a tomada de decisão da gerência, como a previsão de demanda de apartamentos, a acomodação dos hóspedes e a coleta dos pagamentos.*

A recepção deve classificar e apresentar os dados que estão em suas mãos ao gerente geral, para auxiliar na tomada de decisões. O trabalho eficiente do pessoal da recepção é fundamental para o bom desempenho do papel do gerente geral.

#### Funções da recepção

A Figura a seguir apresenta a organização das funções de um hotel de médio porte.



Fonte: Hayes et al. (2005).

Em hotéis menores, essas funções se sobrepõem; um mesmo funcionário pode realizar diversas funções dentro do setor.

*O gerente geral do hotel precisa saber o que deve ser esperado de uma recepção bem administrada, por isso, deve se inteirar das funções que são realizadas nesse setor.*

Cabe à Recepção do hotel o desempenho de uma série de tarefas relacionadas à entrada dos hóspedes, sua permanência e

sua saída. A seguir, uma relação das principais funções exercidas pelo pessoal da recepção:

**Nas reservas:**

- Efetuar reservas;
- Registrar as reservas no plano de disponibilidade e no livro de reservas;
- Analisar e atender pedidos especiais.

**No check-in:**

- Atualizar a situação dos apartamentos, no computador e no rack;
- Receber o hóspede, verificar a reserva ou a existência de vaga;
- Fornecer ao hóspede todas as informações pertinentes, a respeito de sua estada;
- Fazer o registro do hóspede;
- Comunicar o check-in aos setores envolvidos.

**Durante a estada do hóspede**

- Promover a venda dos serviços do hotel;
- Fornecer ao hóspede todas as informações que solicitar;
- Receber e distribuir correspondências, mensagens, fax, encomendas etc.;
- Guardar, entregar e receber chaves;
- Atender às solicitações dos hóspedes;
- Controlar chamadas telefônicas;
- Coordenação com todos os setores do hotel.

**Controle de contas e caixa**

- Registrar entradas e saídas;
- Abrir e manter as contas;
- Realizar os controles necessários;
- Realizar funções de auditoria noturna;
- Coordenar todos os setores do hotel.

#### **Durante o check-out**

- Fechar e cobrar as contas;
- Controlar as chaves dos apartamentos;
- Verificar a existência de consumo extra nos diferentes pontos de venda;
- Registrar a saída do hóspede;
- Coordenar todos os serviços do hotel.

De acordo com Hayes et al. (2005), as áreas funcionais da recepção podem ser resumidas em:

- Gestão do sistema informatizado;
- Gestão de reservas e receitas;
- Gestão do serviço ao hóspede;
- Contabilidade para os hóspedes; e
- Gestão de dados.

#### **Gestão do sistema computadorizado**

O pessoal da recepção deve saber operar o programa de computador - software - usado para administrar as operações do hotel: receitas dos apartamentos, índices das diárias, reservas, histórico dos hóspedes e dados contábeis (HAYES et al., 2005). A Tabela a seguir apresenta as características de um programa mais simples e quais os documentos e relatórios que ele pode gerar.

Características de um programa simples para hotelaria

Características de um programa simples para hotelaria

Características do programa	
Servidores e base de dados de	Controle de associações
plataforma múltipla Quantidade de apartamentos, Índices de preços, usuários e estações de trabalho Organograma de reservas dos apartamentos Características de consulta extensiva Módulo de interface de contabilidade Reservas pela internet	Contabilidade/comissões do agente de viagem Faturamento principal do grupo Ver ou imprimir todos os relatórios Relatórios de previsão da receita Etiquetas classificadas e triadas para Envio de correspondência Exportação para arquivos externos
Características da reserva	
Sistema de reserva completo Quantidade de apartamentos, tipos e tarifas Reserva por tipo de apartamento e, ou, Número de apartamentos Anotações ilimitadas sobre o hóspede Consulta do hóspede por nome ou tipo de estadia Gráfico das reservas de apartamento Gráfico de ocupação colorido por mês Seleção automática da tarifa Cálculo automático da tarifa por data Tarifas diárias, final de semana e Pacotes Aluguéis mensais	Capacidade de estadia prolongada Descontos nas reservas Opções isentas de taxas Depósitos feitos durante o vôo Depósitos antecipados ou Adiantamentos feitos pela internet, por Transferência ou DOC Bancário ou, mais Raramente, pelo correio Cobranças antecipadas no <i>check-in</i> Procedimentos rápidos no <i>check-in</i> Cartas de confirmação Chegadas/saídas detalhadas Chegadas/saídas resumidas Histórico da reserva Auditoria da reserva por data/usuário

<b>Características de grupo</b>	
Gráfico de ocupação de grupo Bloqueio em grupo de múltiplos tipos de apartamentos Fatura de grupo máster	Cartas de confirmação do grupo Consulta do grupo por ordem alfabética Check-in de grupo Check-out de grupo
<b>Relatório financeiro de despesa do hóspede – extrato da fatura</b>	
Manutenção completa do extrato da fatura Ajustes manuais do extrato e inserções Extratos de grupos individuais e máster Envio automático de cobranças/taxas Limite de três cobranças pré-definidas Ajustes de tarifa durante o check-in Cálculo automático do débito Separação das opções do extrato de pagamento Reembolso total ou parcial por vez Demonstração de contas e questionamento de lançamentos Rastreamento completo do pagamento/despesas	Rastreamento dos métodos de pagamento pela conta Relatório dos depósitos vencidos por época Depósitos adiantados Detalhes do extrato e relatório resumido Extrato detalhado por apartamento ou nome do hóspede Disponibilidade de apartamentos e andares reservados Módulo de registro do ponto-de-venda/interface Sistema completo de interface de contas a receber

Departamento financeiro – faturamento direto	
Organização da contabilidade do Departamento financeiro	Ajustes, desistências e pagamentos Parciais
Criação da fatura automática no Chek-out	Relatórios do cliente por período Demonstrações de contas a receber
Determinação da forma de pagamento No momento da reserva	Modulo totalmente integrado
Recibos, faturas e módulos de pagamento	
Relatório de auditoria noturna	
Procedimentos automatizados de Auditoria de conta G/L ilimitados e de Grupo	Lista de arrumadeira Atualizações do Status dos Apartamentos
Relatório de contas de auditoria por turno	Atualizações automáticas do Status dos Apartamentos
Relatório completo de cada turno	Atualizações automáticas do Status do
Relatório de cada turno por usuário	Telefone dentro do apartamento
Relatório de ocupação por hóspede	Fora de serviço
Relatório de histórico	
Relatórios do histórico por nicho de Mercado	Histórico do consumo por hóspede ou Contabilidade G/L
Relatórios do histórico por tipo de Hóspede	Reimpressão do histórico da fatura
Carteiras de clientes por perfil do Hóspede	Histórico da auditoria de todas as Transações por data
Todo o histórico filtrado por data/tipo	Histórico de mensagem por Amostragem do hóspede sem reserva
Histórico do hóspede detalhado por Apartamento/tarifa	Relatório do histórico das estatísticas De ocupação
Resumo do relatório do consumo da Fatura por data	Gráficos dos históricos por tipos de apartamentos
Histórico da diária média	

Fonte: Hayes ET AL. (2005)

***O gerente geral deve conhecer todas as características do programa usado no hotel. Também deve garantir que os recursos que ele oferece sejam usados com o máximo de eficácia.***

**Gestão do produto aplicado à hotelaria**

A recepção tem a função de ajudar a maximizar a receita do hotel por apartamento disponível, que é calculada pela multiplicação da taxa de ocupação anual com a tarifa média diária:

**Receita do hotel por apartamento disponível = Ocupação (%) x tarifa média diária.**

Para aumentar essa receita, é preciso aumentar a taxa de ocupação e, ou, a tarifa média.



O gerente da recepção deve se esforçar para atingir essa meta. Para isso, precisa estimar a demanda de hóspedes, praticar a gestão de produto e controlar a ocupação.

#### **Demanda de apartamentos**

A demanda diária de apartamentos varia muito. Esse é um desafio a ser enfrentado pelos gerentes do hotel. O gerente de hospedagem deve procurar saber quando há aumento dessa demanda, o que geralmente ocorre quando há eventos especiais, feriados, férias, verão etc.

*Para aumentar a receita do hotel por Apartamento disponível, é preciso aumentar a tarifa quando a demanda for alta e oferecer tarifas com desconto quando a demanda for baixa.*

Para exercer esse controle, é preciso que o gerente de hospedagem tenha conhecimento dos eventos que atrairão finais hóspedes. Dessa forma, evita-se que sejam vendidos apartamentos por uma tarifa mais baixa nos períodos de alta demanda. Os registros passados ajudarão a determinar Criadores de maior demanda.

#### **Gestão de produto**

A gestão de produtos é usada por tipos de empresas que vendem mercadorias que não podem ser contabilizadas se não forem vendidas em determinado dia, como os apartamentos de um hotel.

A venda de apartamentos usando tarifa cheia é feita quando o hotel prevê que a demanda pelos apartamentos será maior que a oferta, ou seja, quando se espera que todos ou quase todos os apartamentos serão vendidos. Dessa forma, não é necessário dar descontos para garantir a venda.

Quando a demanda é menor que a oferta, parte-se para a política de descontos. Por exemplo, o hotel pode ter três tarifas de descontos: 10%, 20% e 30%, da tarifa cheia ou tarifa de balcão. Quando a demanda é muito baixa, são oferecidos 30% de desconto sobre a tarifa cheia, para aumentar a taxa de ocupação. Se a demanda for maior, são feitos descontos de 10 ou 20%.

*A gestão do produto pressupõe a criação de uma estratégia para descontos nas tarifas do Hotel. Cabe ao gerente geral aprovar o método de gestão do produto criado por seus Gerentes.*

*A administração da estada consiste em controlar as reservas de acordo com os interesses do hotel.*

Por exemplo, se há uma previsão de que haverá alta demanda em um final de semana, ou seja, por três dias, pode-se dar preferência aos hóspedes que fazem reservas para esses três, em vez de reservar para um hóspede que ficaria somente um dia.

Outra forma de administrar a estada é o overbooking, ou seja, fazer um número de reservas maior do que a disponibilidade de vagas no hotel, para um período determinado, contando que um número de hóspedes que fizeram reserva não comparecerão, caracterizando o no show. O overbooking é uma estratégia arriscada, uma vez que pode levar à perda de clientes e gastos extras pelo hotel. No entanto, a prática mostra que sempre existe uma porcentagem de clientes que fazem a reserva e não aparecem. Cabe ao gerente de hospedagem observar as margens de overbooking que não oferecem riscos, para evitar que a reserva de um cliente não seja honrada.

#### **Controle das contas dos hóspedes**

O departamento de recepção faz a contabilidade referente à estada dos hóspedes. São feitos todos os lançamentos relativos às diárias e ao consumo de produtos e Serviços do hotel. É também o local onde o hóspede faz o pagamento de suas despesas. O recepcionista deve dominar algumas técnicas de contabilidade, para realizar as tarefas relacionadas ao controle financeiro.

As operações relacionadas à contabilidade realizadas pelo recepcionista são:

- criação e controle das contas dos hóspedes e de usuários dos serviços do hotel, não-hóspedes;
- lançamento de créditos ou débitos nas contas do hóspede;
- controle sobre os pagamentos ou sobre as notas assinadas;
- fornecimento ao cliente dos comprovantes dos serviços cobrados.

O encerramento do caixa é feito pelo recepcionista, ao final do turno de trabalho. Ele deve emitir o relatório do caixa e conferir

todo o movimento e o dinheiro do caixa, a partir do relatório emitido.

#### **Papel do gerente geral em relação à recepção do hotel**

*A recepção tem grande importância na fidelização dos hóspedes, pois é a porta de entrada do hóspede, é seu primeiro contato com o hotel.*

É um dos principais setores do hotel, uma vez que representa a hospitalidade do estabelecimento. Esse setor deve funcionar da maneira mais eficiente possível, visando a um atendimento de qualidade aos clientes.

De acordo com Hayes et al. (2005), para que a atuação desse departamento permita o alcance das metas desejadas, cabe ao gerente geral:

#### **Em relação às reservas:**

-manter padrões de eficácia no setor de recepção, usando métodos de entrega variados que impactem a venda nesse departamento;

-rever a exatidão das informações do hotel disponibilizadas através dos sites do GDS;

-realizar testes de chamada para o call center operado por seus Branqueadores para apurar a precisão das informações fornecidas. Se as informações sobre o hotel não forem corretas, o gerente geral, juntamente com o gerente de recepção, deve providenciar sua correção;

-checar, periodicamente, as informações sobre o hotel disponibilizadas no site do hotel;

-rever periodicamente as habilidades telefônicas dos funcionários da recepção e dos métodos de treinamento;

-assegurar, juntamente com o gerente da recepção e com o departamento de marketing e vendas, que o hotel garanta as reservas para maximizar a satisfação do hóspede e reduzir qualquer mal-entendido potencial na chegada do hóspede ao hotel;

-monitorar e ajudar periodicamente o gerente da recepção a aprimorar a gestão de todas as fontes de geração de reservas.

#### **Em relação ao check-in:**

-observar, periodicamente, o processo de registro do hóspede, verificando desde a saudação de boas-vindas até o registro do hóspede;

-ficar atento aos serviços prestados pelo pessoal da recepção.

**Em relação à estada do hóspede:**

-monitorar os esforços da recepção para garantir que os hóspedes, especialmente aqueles que têm reclamação legítimas, sejam tratados com cortesia e empatia;

-trabalhar em parceria com o gerente de recepção para estabelecer políticas para o hóspede transferido para outro hotel, que mesmo tendo feito reserva não pôde se hospedar no hotel, e certificar-se que sejam obedecidas

**Em relação ao check-out:** trabalhar em parceria com a controladoria e com o gerente de hospedagem para confirmar que os sistemas estão em condições de minimizar as dificuldades contábeis, resultados de erros e mal-entendidos nas contas;

*Acima de tudo, o gerente geral deve cuidar para ter uma equipe de recepção talentosa, que possa maximizar a receita, oferecer bons serviços aos hóspedes e registrar dados necessários para operações bem sucedidas.*

### **6.3. Governança**

A governança é o departamento responsável pela arrumação dos apartamentos, pela administração da lavanderia e da rouparia e pela limpeza geral das áreas de circulação e sociais do hotel. Considerando que limpeza e organização são requisitas essenciais de qualidade, independentemente do tamanho e tipo do hotel, esse departamento assume grande relevância na captação e manutenção da clientela.

*A maior parte dos hóspedes dá mais importância à limpeza e higiene dos apartamentos, banheiros e roupa de cama do que a outros aspectos do hotel. Por isso, o setor que cuida da limpeza tem tanta importância, quanto o papel da governanta do hotel.*

A palavra "governanta" vem do verbo "governar", que tem como significados administrar, dirigir, reger, exercer autoridade. A governanta é a principal responsável por gerenciar todas as tarefas do departamento de governanta.

Assim, a limpeza e organização dos apartamentos e de todas as áreas do hotel são consideradas os pontos mais importantes para os hóspedes, quando avaliam a qualidade do hotel. A

responsabilidade por manter tudo limpo e organizado cabe ao departamento de governança.

As áreas comuns, como áreas de lazer, corredores, saguões, banheiros e outros; os apartamentos; a rouparia e a lavanderia estão sob a responsabilidade da Governança.

A governanta executiva é a gerente desse departamento. Ela comanda as supervisoras, as Camareiras, os faxineiros e os funcionários da rouparia e da lavanderia.

*O gerente deve contar com a experiência profissional de uma boa governanta executiva, que possa selecionar bons funcionários para seu setor e treiná-los.*

A governanta deve ser capaz, também, de gerenciar rouparia e o estoque de equipamentos e de produtos de limpeza.

#### **6.3.1. Funções do departamento de governança**

As atribuições básicas do departamento de governanta são:

- limpeza e arrumação dos apartamentos, com troca das roupas de cama e banho, bem como cuidados com roupas dos hóspedes;
- limpeza e arrumação das áreas sociais e de serviço;
- administração da rouparia;
- administração da lavanderia;
- manutenção das pesas de decoração, arranjos de flores jardins;
- administração, controle e programação das reposições da manutenção de estoques de roupas e materiais, dos andares e das rouparias;
- inspeção freqüente do estado de conservação do mobiliário, dos equipamentos, das roupas de cama e banho etc.;
- participação nos programas de manutenção preventiva de aparelhos e equipamentos, juntamente com o Departamento de Manutenção;
- realização de relatórios diários sobre a ocupação e situação das UHs;
- registro do consumo do minibar;

-atendimento das necessidades e, ou, solicitações especiais dos hóspedes;

-cuidar da seção de achados e perdidos.

### 6.3.2. Interação do departamento de Governança com outros setores do hotel SETOR RELACIONADO FUNÇÕES DA GOVERNANÇA

SETOR RELACIONADO	FUNÇÕES DA GOVERNANÇA
Recepção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar sobre o andamento da limpeza, para que os apartamentos possam ser</li> </ul>
	<p>entregues aos hóspedes, por meio de comunicação direta e de relatórios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar o número de pessoas e status de cada apartamento.</li> <li>• Suprir com uniformes os funcionários.</li> </ul>
Reservas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar os apartamentos vagos no sistema.</li> <li>• Suprir com uniformes os funcionários.</li> </ul>
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a necessidade de consertos na estrutura das dependências e nos equipamentos.</li> <li>• Suprir com uniformes os funcionários.</li> </ul>
Alimentos e Bebidas (A&B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suprir com uniformes os funcionários e mobiliários dos restaurantes, bares e outros locais de venda.</li> <li>• Fazer a limpeza dessas áreas.</li> <li>• Cuidar do serviço de quarto, do frigobar e do atendimento de Vips.</li> </ul>
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar o movimento nos apartamentos e nos andares e informar irregularidades.</li> <li>• Suprir com uniformes os funcionários.</li> </ul>
Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecer informações para a folha de pagamento dos funcionários.</li> <li>• Fazer orçamentos de compras, dentre outras atividades.</li> </ul>
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer a limpeza do espaço físico.</li> <li>• Prover de suprimentos os banheiros sociais.</li> </ul>
Fitness e Lazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prover áreas limpas.</li> <li>• Suprir com uniformes os funcionários</li> </ul>
Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar a compra de materiais e produtos de limpeza, equipamentos, enxoval, dentre outros.</li> </ul>

### 6.3.3. Definição do quadro de pessoal

Por outro lado, se a limpeza, organização e higiene estão abaixo do padrão, o resultado é a insatisfação dos hóspedes e uma grande quantidade de reclamações. Os funcionários do hotel

sentem-se desmotivados, os hóspedes não retornam e os lucros caem.

O departamento de governança é o que tem o maior número de funcionários no hotel. As decisões sobre o número de funcionários necessário para cumprir as tarefas desse departamento são responsabilidade da governanta executiva.

A governanta executiva participa, juntamente com o Departamento de Recursos Humanos, do recrutamento, da seleção, da admissão e do treinamento do pessoal que irá trabalhar no seu setor. Também participa da elaboração do quadro de funcionários, ajudando a definir a composição desse quadro, em quantidade de pessoas e tipos de funções. Existem regras e fórmulas para calcular a quantidade de funcionários e compor o quadro de pessoal do setor de Governança. Por exemplo, para calcular o número de camareiras, é preciso considerar o número de UHs do hotel, a taxa de ocupação média dos apartamentos, o turno de trabalho diário, a folga semanal e o tempo que uma camareira leva para arrumar um apartamento.

*Cabe à governanta decidir, juntamente com o gerente geral, quando há necessidade de contratar pessoal ou empresas terceirizadas para trabalhar no seu setor.*

Os serviços normalmente terceirizados são: lavanderia, reposição do minibar, limpeza de vidros e de superfícies elevadas da fachada e das áreas públicas e lavagem das cortinas, dos estofados, dos tapetes e dos carpetes. EM períodos de alta temporada, também, pode ser necessário contratar camareiras e faxineiros por tempo limitado. da governanta deve incluir essas despesas em seu orçamento submetê-lo à aprovação do gerente geral.

#### **6.3.4. Cargos e funções do departamento de governança**

Os cargos existentes e o número de funcionários necessários para executar os serviços do departamento de Governança dependem do tipo de hotel, do número de apartamentos, dos tipos de móveis e equipamentos, dentre, outros fatores. A seguir, apresentamos uma breve descrição dos diferentes cargos da área de Governança de um hotel, de acordo com Candido (2001).

**-Governanta assistente:** coordena e supervisiona as tarefas da área de andares e as atividades de limpeza nas áreas sociais e de serviço do hotel. É encarregada direta pelas camareiras, limpadoras de vidros, lavadoras de carpetes e pelo valetes. É

responsável pela chave-mestra que dá acesso a todos os apartamentos. Eventualmente, pode substituir a Governanta Geral, por isso deve conhecer todas as atividades do departamento (Candido, 2001).

-**Supervisora de andares:** tem como função principal coordenar e supervisionar as tarefas da área de andares, principalmente dos apartamentos, auxiliando a governanta executiva.

-**Supervisora noturna:** supervisiona as atividades noturnas, como a abertura de camas nos apartamentos e a entrega de roupas dos hóspedes, dentre outras.

-**Supervisora de áreas públicas:** coordena e supervisiona as atividades de limpeza nas áreas sociais e de serviço do hotel, que incluem a calçada, porta de entrada, baú, sala de estar, corredores, salões de eventos, banheiros sociais, escritórios, restaurantes, piscina e demais áreas por onde circulam somente os funcionários.

-**Camareira:** faz a limpeza e a organização dos apartamentos, encaminha as roupas dos hóspedes para a lavanderia, faz a abertura de camas à noite, dentre outras tarefas. É subordinada diretamente à supervisora de andares.

-**Atendente de rack:** faz a comunicação entre os funcionários da Governança com os demais departamentos do hotel através do telefone, de bips, rádios e computador; elabora relatórios das camareiras e da limpeza; elabora relatório de discrepância; faz atendimento telefax para os pedidos dos hóspedes; controla os tempos de trabalho dos funcionários.

-**Chefe de lavanderia:** responsável pelas atividades da lavanderia.

-**Chefe da rouparia:** supervisiona todas as atividades da área de rouparia. Pode acumular as funções de separar e marcar toda a roupa do hotel e dos hóspedes antes da lavagem, e também de acondicioná-la em prateleiras ou ataras, na rouparia, antes de serem devolvidas para uso. Também pode fazer pequenas reformas e consertos nas roupas do hotel e dos hóspedes.

-**Costureira:** faz pequenas reformas e consertos nas roupas do hotel e dos hóspedes.

-**Funcionários de serviços gerais:** fazem a limpeza higienização das áreas sociais e de serviço do hotel.

#### **O trabalho de supervisão**

As áreas do hotel que devem ser cuidadas pela governanta são as áreas comuns - saguões, salas de espera, corredores, escadas, elevadores, salas de ginástica, salas de jogos, piscina, áreas da recepção, escritórios de gerência, jardins, espaço de



descanso e vestiários dos funcionários, banheiros sociais, salões de eventos etc., os apartamentos, a rouparia central, as capinhas de andares e a lavanderia.

***É preciso que fique bem claro quais as áreas que cabe ao pessoal da governança limpar e quais são responsabilidade de outros departamentos.***

Por exemplo, a limpeza da sala de refeições dos funcionários pode caber tanto ao Setor de Governança, quanto ao de Alimentos e Bebidas. Em alguns hotéis, cabe ao gerente geral definir a quem compete a limpeza de áreas que podem causar controvérsias. A Governanta Executiva ajuda nessa decisão, para que todas as áreas do hotel sejam adequadamente limpas.

A governanta deve ter competência para treinar seus funcionários, ensinando-lhes os procedimentos padrões do hotel onde trabalha - como arrumar as camas, como limpar móveis e objetos, como limpar o piso, como limpar o banheiro, como conferir e repor o minibar e outras tarefas - e verificar se estão fazendo corretamente cada tarefa, no tempo determinado. A governanta deve ter mecanismos para detectar os erros e imperfeições, antes que os hóspedes o façam. Para isso, normalmente, as supervisoras da governanta ficam encarregadas de fazer a supervisão dos apartamentos prontos, munida de um check-list de inspeção, a supervisora vai aos apartamentos que as camareiras já arrumaram e verifica se está tudo limpo e em ordem, conforme os padrões. Assim, possível apontar as deficiências das camareiras e corrigi-las.

É comum os gerentes gerais avaliarem a eficácia do departamento de governanta com base nos custos de suprimento por apartamento ocupado, na mão-de-obra e na limpeza. Pensar que custos menores por apartamento ocupado ou menor tempo gasto na limpeza de cada apartamento poderia trazer bons resultados é um erro. Também, o outro extremo, ou seja, maiores custos e maior tempo não garantem a qualidade dos serviços.

***É preciso que o gerente geral supervisione os apartamentos, acompanhe o trabalho dos funcionários e, então, determine se o hotel está maximizando a eficácia da governança. Se não estiver, é preciso checar a necessidade de melhor treinamento dos funcionários e de admitir e, ou, substituir funcionários.***

O check-list de inspeção é criado pela governanta executiva. O gerente geral deve rever regularmente esse check-list, para

verificar se está sendo dada a devida atenção a áreas com potencial de apresentar problemas.

O gerente trabalha e circula pelas áreas comuns do hotel, por isso, pode encontrar detalhes que merecem maior atenção do departamento de governanta quanto aos padrões de higiene e limpeza. Ele reportará suas observações à governanta, que deverá rever os procedimentos de limpeza e acrescentar os itens ao check-list de inspeção.

Periodicamente, o gerente deve participar da Supervisão de apartamentos, de áreas comuns e de outras áreas juntamente com a governanta executiva e suas supervisoras. Assim, as governantas e as supervisoras poderão ter uma idéia mais precisa dos padrões de limpeza exigidos pela gerência do hotel. Isso é importante, pois o gerente geral tem conhecimento, por meio do pessoal da recepção, das deficiências de limpeza que originam a maior parte das reclamações por parte dos hóspedes.

<b>Supervisão de áreas comuns pelo gerente geral</b>				
Data:..... Supervisão assessorada				
por:.....				
<b>Item/área</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceitável</b>	<b>Inaceitável</b>	<b>Comentários</b>
<b>Saguão/recepção</b>				
Porta de entrada/vidros limpos.				
Cinzeiros limpos				
Balcão da recepção limpo				
Cortinas/janelas limpas				
Peças decorativas sem poeira				
Tapetes e piso limpos				
Móveis em ordem/espanados				
Telefones do saguão limpos				
Exaustores de teto/parede limpos				
<b>Áreas da piscina/SPA/ginástica</b>				
Toalhas úmidas recolhidas				
Reabastecimento de roupas de banho				
Tapetes sem manchas e limpos				
Pisos limpos				
janelas/peitoris limpos				
Equipamentos de ginástica limpos				
Papéis de parede limpos				
Banheiros sociais limpos				
Exaustores espanados				
Equip. de segurança limpo/no lugar				
<b>Áreas administrativas.</b>				
Lâmpadas elétricas/fontes de luz limpas e em bom funcionamento				
Telefones limpos				
Tapetes sem manchas.				
janelas limpas				
Móveis estofados limpos				
Móveis, escrivaninhas limpos				
Cestos de lixo limpos/no lugar				
Quadros em ordem e limpos				
Exaustores limpos				
Papéis de parede limpos				

Fonte: Hayes ET AL. (2005)

### 6.3.5. Atualização do status dos apartamentos

O departamento de Governança deve transmitir à Recepção informações sobre o status dos apartamentos.

*O hóspede que faz o check-in só será encaminhado ao apartamento se estiver adequadamente limpo, se já tiver sido inspecionado e seu status tiver sido fornecido à recepção.*

Imagine se um hóspede é designado para um apartamento que esteja sujo ou ocupado, quando supostamente estaria limpo e vago, de acordo com o registro que consta na recepção. Isso daria ao hóspede uma péssima impressão do hotel.

De manhã, a governanta ou suas supervisoras são informadas do status dos apartamentos pelo pessoal da recepção. Isso é feito pelo relatório de ocupação produzido durante a auditoria noturna. Com esse relatório, a governanta distribui as tarefas para as Camareiras.

*No início do turno de trabalho, a camareira recebe da governanta ou supervisora um documento chamado “Relatório da Camareira” (Figura 12.7).*

O relatório deve ser preenchido durante o trabalho, colocando a situação de cada apartamento, usando siglas de acordo com a legenda. Ao final do trabalho, o documento é assinado pela camareira e devolvido junto com as chaves e material que lhe foi passado. Por meio desse relatório, a governanta terá conhecimento da real situação dos apartamentos e poderá colaborar com a recepção.

*Reunindo os dados fornecidos por todas as camareiras, a governanta prepara o relatório da Governanta.*

Atualmente, com computadores ligados em rede, o status dos apartamentos pode ser atualizado diretamente no programa e a recepção terá acesso imediato às informações.

*Se a Governanta e a Recepção trabalharem adequadamente, as informações sobre o status dos apartamentos estarão sempre precisas e atualizadas.*

O gerente da recepção deve estar sempre atento para verificar se não há discrepâncias entre o relatório da recepção e o da governanta. O gerente geral deve garantir que essa verificação por parte do gerente de recepção seja feita diariamente.

Relatório da Camareira

Página 1

Data Execução: ..... /..... /.....

Hora Execução:..... : .....

Responsável:

Apto	status		data		Status		Inf. Compl	Pessoas aparent	Baga gem	hora	notas
	UH	Gover	Chegada	Partida	UH	Gover					
1501											
1502											
1503											
1504											
1505											
1506											
1507											
1508											
1509											
1510											

STATUS UH	: V - VAGO, O = OCUPADO, B = BLOQUEADO
STATUS DA GOVERNANÇA	: L= LIMPO, S = SWO, A = ARRUMADO,
I=INSPEÇÃO, M =	
	MANUTENÇÃO
INFORMAÇÕES	DF= DORMIU FORA, NP = NAO PERTURBE, FD =
FECHADO	
COMPLEMENTARES :	DUPLAMENTE
BAGAGEM	: P= POUCA BAGAGEM,W = SEM BAGAGEM

Figura Relatório da camareira.

RELATÓRIO DA GOVERNANÇA. GOVERNANÇA PARA RECEPÇÃO								
DATA:...../...../.....			HORA: ...../...../.....					
APTO	Nº	SIT.	APTO	Nº	SIT.	APTO	Nº PAX	SIT.
101			201			221		
102			202			222		
103			203			223		
104			204			224		
105			205			225		
106			206			226		
107			207			227		
108			208			228		
109			209			229		
110			210			230		
111			211					
112			212					
113			213					
114			214					
115			215					
116			216					
117			217					
118			218					
119			219					
120			220					

OC = ocupado	VL = vago Limpo	VS = vago sujo
I = interditado	SP = saída prevista	SB = sem bagagem
PB = pouca bagagem	NP - não perturbe	NQS = não quis serviço
Obs.:		
.....		
.....		
.....		
Governanta: .....		
hora:.....		
Chefe da recepção: .....		
hora:.....		

Figura - Relatório da governanta

## Alimentos e Bebidas

Este é o segundo setor mais importante de geração de renda do hotel.

*No contexto da receita global, o setor de alimentos e bebidas tem uma grande importância, por representar, no mínimo, 25% da receita total do hotel e contribuir para atrair eventos que, por sua vez, acabam carreando hóspedes para o hotel.*

É um setor de atividades complexas e envolve custos relativamente altos, se comparados à hospedagem, mas não deixa de ter o seu "glamour" quando bem trabalhado. Gerenciar o departamento de Alimentos e Bebidas (A&B) de um hotel é mais complexo do que gerenciar um simples restaurante.

É um setor que foge às características da hospedagem propriamente dita, por se constituir de uma prestação de serviços (atendimento no Restaurante, p. ex.) e também num setor de transformação de matéria-prima (p. ex., cozinha).

Muitas vezes, é considerada uma área crítica da gestão hoteleira. Por isso, muitos hotéis acabam terceirizando esse setor, o que pode comprometer a imagem do hotel.

Em hotéis pequenos e pousadas, geralmente, o serviço de alimentos e bebidas se resume ao café da manhã e ao minibar.

*Há características do setor de Alimentos e Bebidas que são exclusivas da hotelaria, como o serviço de quarto, banquetes, catering e serviço de bebidas alcoólicas.*

Em hotéis que têm restaurantes, de 60 a 70% da receita vem dos apartamentos e 20 a 30% do setor de A&B. Apesar disso, muitas vezes, os hóspedes frequentam o hotel somente por causa dos serviços oferecidos por esse departamento. Para atração de eventos para o hotel, esse setor é especialmente importante, pois os organizadores de eventos dão grande valor à qualidade dos serviços de A&B oferecidos quando escolhem um hotel para sediar um evento. Além de atender aos hóspedes, os restaurantes atendem também às pessoas da comunidade, o que aumenta a receita do setor.

O gerente geral, juntamente com o gerente de A&B, deve dar toda atenção à administração a esse setor, pois, se for mal administrado, pode drenar significativamente os recursos financeiros do hotel (HAYES et al., 2005).

#### **7.1. Gestão de A&B**

Os princípios básicos de planejamento, a gestão de recursos financeiros, o controle de custos, a aplicação de medidas sanitárias, o preparo dos alimentos, entre outros fatores, são os mesmos nos serviços de alimentação de hotéis e em restaurantes não-ligados a hotéis.

*As diferenças entre os serviços de alimentação de um hotel e os de um restaurante estão relacionadas com o fato de que essa não é a principal atividade de uma empresa hoteleira.*

Considerações sobre o serviço de quarto e banquetes

##### **7.1.1. Serviço de quarto**

O gerente de A&B é responsável pelo serviço de quarto em hotéis de pequeno e médio porte. Em hotéis maiores, pode haver um gerente exclusivo para esse serviço.

O serviço de quarto é um serviço para os hóspedes. Muitos escolhem um hotel por causa desse serviço. No entanto, ele não gera lucros para o hotel, porque os custos são muito altos, principalmente, com a mão-de-obra. Outros fatores que encarecem esse serviço são os utensílios extras e os equipamentos específicos necessários.

*O gerente geral deve ter consciência dos desafios decorrentes da oferta de serviços de quarto e identificar os recursos que permitem ao hotel dispor dessa área tão essencial. Porém menos lucrativa.*

É importante que os alimentos que constam do menu do serviço de quarto possam ser transportados sem perder a qualidade. A questão da qualidade com que os alimentos chegam ao quarto é muito importante, por isso, deve-se solicitar um feedback aos hóspedes, por meio do preenchimento de formulários. O gerente de A&B deve analisar as opiniões dos hóspedes e o gerente geral deve examinar pessoalmente os formulários. Se houver problema, cabe ao gerente geral analisar a situação e buscar uma solução em conjunto com os funcionários envolvidos.

O gerente geral deve estar sempre atento para verificar se os problemas operacionais ligados ao serviço de quarto estão sendo satisfatoriamente solucionados. O order taker, ou seja, a pessoa que recebe os pedidos dos hóspedes deve ser muito bem treinada. A comunicação entre todas as pessoas que fazem parte desse serviço deve ser perfeita, para evitar erros no atendimento dos pedidos.

#### **7.1.2. Banquete**

Em hotéis de maior porte, pode haver um setor exclusivo de catering, que organiza banquetes, ou esse serviço pode ser encampado pelo departamento de A&B e pelo de marketing e vendas. Hotéis que captam negócios na área de convenções e encontros têm necessidades especiais, como vários coffee breaks, recepções e serviços de alimentação diversos.

Os eventos com banquete são mais lucrativos que as operações de um restaurante de hotel. Neles, pode ser oferecido um menu especial, com margem de lucro maior. Além disso, sabe-se com



antecedência a quantidade de refeições que deve ser servida, o que facilita o dimensionamento da mão-de-obra e da quantidade de alimentos, diminuindo os desperdícios.

*O gerente geral deve saber e compreender como funcionam os banquetes, como podem ser avaliados e como podem melhorar a lucratividade do hotel e atender às metas relativas à satisfação dos hóspedes. Deve também verificar se o hotel está conquistando uma participação de mercado razoável com essa atividade.*

## **Eventos e lazer**

### **Eventos na hotelaria**

Para os hotéis, os eventos são uma alternativa de receitas, podendo servir de espaço para reuniões de empresas programas de treinamento, seminários, dentre outros tipos de eventos.

Petrocchi (2002) enumera na Tabela a seguir os tópicos que devem ser considerados para avaliar a adequação de um estabelecimento de hospedagem para a realização de eventos.

Tabela - Tópicos necessários a realização de eventos

Condições das instalações	Medição de espaços disponíveis para eventos e estimativa de capacidade
Ambiência	Identificação dos tipos de eventos que se adaptam à ambiência do hotel (área urbana, litoral, rural etc.)
Estratégias de marketing	Captação de eventos para contribuir com necessidades de marketing do hotel, como atenuar sazonalidades.
Agentes do mercado de eventos	Estabelecimento de comunicação com organizadores de eventos, empresas de cerimonial, Convention and Visitors, operadoras de receptivo etc.
Promoção do hotel	Elaboração de folheto do hotel, voltado para eventos e outras ações, conforme disponibilidade de recursos financeiros
Preparação dos espaços	Adaptação dos espaços do hotel para cada tipo de evento; formato de mesas, cadeiras, tipos de exposições, palcos, internet, etc.
Equipamentos de multimídia	Disponibilizar equipamentos necessários, como som, filmadoras, vídeo, data-show, telas etc.
Central telefônica e de informações	De acordo com o evento, são necessários recursos suplementares de telefonia, Fax, internet e uma entrada de informações voltada aos participantes

Identificação de salas	Placas sinalizadoras dos locais, auditórios, secretaria e demais salas do evento
Tarifas	Negociação de tarifas de hospedagem

Cartões de reservas	Quando o evento é aberto, fornecimento de cartões de reservas ao organizador do evento para distribuição ao público potencial
Cortêsias	Geralmente, é cedida hospedagem gratuita aos organizadores do evento
No Show	Estimar porcentagem de no show, com base em eventos anteriores e similares
Alimentos e bebidas	Levantamento detalhado dos fornecimentos de café da manhã, <i>coffee break</i> , <i>refeições</i> , <i>banquetes</i> e <i>coquetéis</i> .
Entretenimento dos convidados	Organização de passeios para os convidados dos participantes, como cônjuges, filhos etc.
Mídia	Divulgação da ocorrência do evento na mídia
Contrato	Firmar contratos com organizadores do eventos
Emergências	Prever assistência médica em casos de emergência

Fonte: Petrocchi, 2002.

<p>Nos hotéis, a captação e a negociação dos eventos fica por conta do departamento de eventos. Para que o pessoal de vendas possa trabalhar, é necessário dispor de material informativo e de divulgação sobre as instalações e serviços oferecidos pelo hotel, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lay-out de todos os espaços disponíveis;</li> <li>• Informações sobre as dimensões e capacidades de cada espaço;</li> <li>• Tarifas;</li> <li>• Preços de equipamentos e material de apoio;</li> <li>• Sugestões de alimentos e bebidas;</li> <li>• Modelo de contrato.</li> </ul>
---

O material de divulgação deve ter excelente qualidade para que as entidades captadoras de eventos e o departamento de eventos possam, com esse material, utilizar ferramentas de marketing adequadas, como mala direta, divulgação em feiras, congressos e outros eventos.

Campos et al. (2000) destacam algumas questões que devem ser consideradas, ao ser feito o planejamento de eventos em hotéis:

-coordenador do evento deve conhecer o regulamento do hotel e declarar, por escrito, estar de acordo com ele;

-deve-se ter uma preocupação extra com a segurança do hotel, colocando-se agentes nas entradas das escadas, no primeiro e último andares e nos elevadores, para identificar hóspedes e

visitantes, não permitindo o acesso de estranhos à área de hospedagem do hotel;

-no caso de feiras, para retirada de produtos comprados, os visitantes devem portar as notas fiscais, que devem ser conferidas e liberadas por um agente de segurança no lobby do hotel.

## 8.1.

## Lazer

*O setor de lazer pode tornar-se de suma importância em Hotéis do tipo Resort ou Pousadas, ou complementar os serviços usuais para hóspedes de hotéis localizados nos centros comerciais.*

Os hotéis com características de lazer possuem instalações e equipamentos voltados ao entretenimento dos hóspedes, como salões de jogos, tênis de mesa, piscina, áreas verdes para caminhada, quadras, sauna, equipamento náuticos, cavalos, charretes, academia de ginástica, sala de dança, boato, cinema e outros.

## **Sistema de compras e gerenciamento de estoques**

### 10.1 Compras

O setor de compras está subordinado à controladoria, mas poderá estar subordinado também a outros setores. A estrutura desse setor depende do tipo, do tamanho e da filosofia de trabalho de cada hotel. Em hotéis de pequeno porte, o gerente geral ou o proprietário é que se encarregam das compras. Em hotéis maiores, há um funcionário encarregado de exercer essa função.

O responsável pelas compras deve ter facilidade de entrar em contato com vendedores e bom conhecimento dos produtos utilizados na hotelaria, além de boa experiência no ramo (CASTELLI, 2003).

O setor de compras deve adquirir os produtos solicitados pelo almoxarifado ou por outros setores.

As funções do setor de compras são:

-adquirir as mercadorias necessárias para o funcionamento do hotel;

-levantar os preços;

- contatar com os fornecedores;
- emitir ordens de compras;
- O que é necessário saber para comprar

De acordo com Castelli ( 2003), o comprador deve ter os seguintes conhecimentos:

Conhecimento das mercadorias: é preciso conhecer o tipo de produto solicitado, a marca; a especificação, como peso, quantidade, tamanho, tipo de embalagem etc.

Conhecimento do elenco de produtos usados no hotel: produtos de limpeza, produtos de expediente, produtos alimentícios, produtos de manutenção Deve conhecer a serventia dos produtos, sua durabilidade, sua rentabilidade, a facilidade de serem encontrados no mercado, seu preço, prazo para pagamento,etc.

Conhecimento do mercado local de compras : conhecer o elenco de fornecedores que vendem os produtos e a maneira de negociá-los. Além dos fornecedores habituais, é preciso também conhecer fornecedores de emergência. Conhecimento sobre as formas de negociar: saber negociar preços, prazos de entrega e forma de pagamento.

Conhecimento de como arquivar os impressos do setor: arquivo da ficha do produto, arquivo dos fornecedores, arquivo de propaganda, arquivo do pedido de compras.

Conhecimento dos fornecedores dos diferentes produtos com que trabalha. Dessa forma, poderá se organizar melhor nas suas atividades diárias. Por exemplo, é preciso organizar um horário de visitas dos fornecedores, para que todos possam ser atendidos. O comprador deverá também visitar seus fornecedores. É preciso que o comprador sempre analise e classifique seus fornecedores, de acordo com seu desempenho.

## **10.2 Operações do setor de compras**

### **Ordem de compras**

O almoxarife preenche parte da Solicitação de Compras e a envia para o setor de compras, onde devem ser completados os campos que cabem a esse setor, como:

- último preço: o preço da última compra, extraído da ficha do produto, cotação de preços: anotar o preço de, pelo menos, três fornecedores.

Após fazer a cotação de preços, o comprador envia a 1ª via da Solicitação de Compras à gerência para aprovação de quantidades, preços e fornecedores. Após a aprovação, o comprador emite a Ordem de Compra, um documento utilizado pelo hotel para autorizar determinado fornecedor a emitir nota fiscal ou fatura, quando for realizada uma compra.

Hotel		Ordem de compra		Nº	
Nome do fornecedor					
Endereço		Bairro	Cidade	Estado	
Solicitamos a V.S.a que nos remeta os materiais abaixo discriminados					
Código	Especificação do material	Unidade	Quantidade	Preço Unitário	Preço Total
Importante : Queira por obséquio registrar, em sua Nota Fiscal, o número desta ordem de compra				TOTAL GERAL	

Condição de pagamento		Prazo para entrega		Local de cobrança	
Prazo	Desconto				
Empresa transportadora				Frete	
				Valor	CIF
					FOB
Emitido por:		Autorizado por:		Observações:	
Visto:		Visto		As mercadorias recebidas estarão sujeitas à devolução	
Data		Data		se estiverem em desacordo com as especificações e condições acima mencionadas	

Fonte: Castelli (2006)

O fluxo da ordem de compra é:

1ª e 2ª vias vão para a chefia ou gerência, acompanhadas pela 1ª via da Solicitação de Compras; ao ser autorizado, o setor de compras envia a 1ª via de Ordem de Compra ao fornecedor, para que ele emita a nota fiscal, e a 2ª via vai para o almoxarifado, retendo a 3ª via para o seu controle. A 3ª via é guardada na Pasta de Pedidos Pendentes .

Após a aprovação da Ordem de Compra, o comprador comunica o pedido de compra pelo telefone, ou por correspondência, ou por meio de uma visita do comprador ao fornecedor ou do fornecedor ao comprador.

Quando o pedido chegar, o almoxarife deve avisar comprador, para que tire a Ordem de Compra da Pasta do Pedidos Pendentes . O comprador deve anotar na Ordem de Compra a chegada do pedido. Se as mercadorias chegarem atrasadas, ou estragadas, ou se houver divergências entre os pedidos e, ou a nota fiscal e as mercadorias, o comprador deve reclamar junto ao fornecedor

#### Ficha do produto

O setor de compras organiza um arquivo de produtos , composto por fichas dos produtos usados pelo hotel. A Ficha do Produto

contém a nominata de fornecedores que trabalham com o produto em questão :

Ficha do produto : _____				
Produto : _____			Marca : _____	
Fornecedores	Contato	Prazo fatura	Local entrega	Preço Dia/cotação

Fonte: Castelli (2003).

#### Ficha do fornecedor

A Ficha do Fornecedor contém os dados necessários à identificação dos fornecedores do hotel . Essas fichas devem ser arquivadas.

Hotel	CADASTRO DE MATERIAIS E FORNECEDORES			
Material : _____				
Embalagem : _____				
Fornecedor: _____				
Endereço : _____				
Cidade : _____		Est.: _____	CEP.: _____	
CNPJ: _____		Insc.Est.: _____		
Fone : _____				
Data	Contato	Preço Unitário	IPi	Obs.

#### 10.3.Gestão de estoques

O sucesso econômico do hotel depende, em grande parte, de uma boa política de compras e gestão de estoques. A determinação do que comprar e do quanto comprar baseia-se na previsão de vendas.

Para gerar os estoques, primeiramente, é preciso estabelecer os estoques mínimos e máximos. Esses são determinados, considerando se:



a rotatividade de produtos, que depende da taxa de ocupação do hotel;

localização do hotel, em relação aos centros de abastecimento;

o tempo de entrega dos produtos;

o espaço físico necessário para a estocagem.

A fixação de um estoque mínimo é essencial para evitar correrias e, até, mau funcionamento de setores do hotel.

Para definir o estoque mínimo, é preciso analisar a rotatividade de cada produto. Esta depende da taxa de ocupação do hotel. Essa definição parte da observação por alguns meses da taxa de ocupação e do grau de utilização dos diversos produtos usados no hotel. Dessa forma, é possível saber qual é o consumo médio mensal de mercadorias e definir o volume do estoque mínimo, para garantir a operacionalidade de todos os setores do hotel. Também é preciso considerar o tempo necessário para entrega do produto, pelo fornecedor.

Dessa forma, o estoque mínimo é função do consumo mensal e do tempo de entrega.

#### **10.3.1. Almojarifado**

O almojarifado é responsável por receber, conferir, estocar, conservar, distribuir e controlar os produtos utilizados pelos diversos setores do hotel.

A Tabela relaciona as funções do almojarifado, de acordo com Castelli (2003).

Funções do almojarifado de um hotel

<b>Principais funções do almoxarifado de um hotel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Receber e conferir mercadorias <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar se as quantidades coincidem com as registradas na nota fiscal e com a de compra;</li> <li>• Verificar se a qualidade dos produtos está satisfatória;</li> </ul> </li> <li>❖ Estocar as mercadorias no almoxarifado, em locais e condições adequados;</li> <li>❖ Atender às requisições internas;</li> <li>❖ Registrar e classificar as notas fiscais;</li> <li>❖ Controlar e gerir os estoques;</li> <li>❖ Solicitar a compra de mercadorias, quando necessário;</li> <li>❖ Acompanhar os inventários dentro dos prazos estabelecidos pelo hotel;</li> <li>❖ Proceder ao arquivamento dos documentos que devem permanecer no setor.</li> </ul>

Fonte : Castelli (2003).

No projeto das instalações do hotel, é preciso destinar um local adequado para o almoxarifado, de fácil acesso, que permita condições ideais de higiene e boa organização de estoque.

Deve haver uma única porta para entrada e saída dos produtos para facilitar o controle. Um aspecto muito importante para conservação dos produtos é realizar sua rotação, usando primeiro os produtos que estão há mais tempo no estoque. É a lei do “primeiro a entrar é o primeiro a sair” . Isso porque os produtos têm um prazo de validade Dessa forma, são reduzidas as perdas e protegida a saúde dos hóspedes.

### **10.3.2. Operacionalidade**

As operações do almoxarifado podem ser feitas por meio de um sistema informatizado ou pelo sistema convencional.

O sistema informatizado é o mais utilizado na maioria dos hotéis . Com ele a gestão do estoque pode ser mais eficiente. O sistema permite estruturar por grupos todos o itens que compõem o estoque, cadastrar as notas fiscais e com elas atualizar os estoques e o custo médio, transferir itens de um setor para outro, incluir ou modificar dados cadastrais dos itens do estoque, emitir diversas relatórios, dentre outros.

O sistema convencional é mais usado nos estabelecimentos de pequeno e médio porte. São usadas fichas para controle do estoque, que são relatadas a seguir.

Ficha de prateleira (ou ficha de estoque físico): faz o controle e facilita os levantamentos de estoque dos produtos (Figura 16.7). Fornece a posição exata em que se encontra o estoque do produto num dado momento. Quando atingir o estoque mínimo, o almoxarife deve iniciar o procedimento de reposição, solicitando o produto ao setor de compras Para cada tipo de produto, abre-se uma Ficha de Prateleira, que fica junto de cada produto Quando a ficha estiver completamente preenchida, deve ser arquivada, em arquivos apropriados, no almoxarifado.

FICHA DE PRATELEIRA				
Código nº _____				
Artigo _____				
Estoque mínimo _____ Estoque máximo _____				
Data	Documento	Entrada	Saída	Saldo

Requisição interna: os diversos setores do hotel fazem requisições de mercadorias ao almoxarifado por meio de uma Requisição interna. Nada deve sair do almoxarifado sem essa requisição.

REQUISIÇÃO INTERNA						
Almoxarifado		Requisição [ ]			Nº	
		Devolução [ ]				
Departamento						
Código	Pro duto	Estoque Final	Quant. Pedida	Quant., entregue	Preço unitário	Valor Total
Emitente	Almoxarife		Recebedor	Controle		Observação
Visto	Visto		Visto	Visto		
Data	Data		Data	Data		

Fonte: Castelli (2003)

Quando recebe a Requisição Interna, o almoxarife separa os produtos e as quantidades solicitadas, confere e encaminha aos setores que os solicitaram. O almoxarife deve pega a assinatura, na 1ª via, da pessoa que recebeu as mercadorias, A gerência do hotel deve determinar se o almoxarifado manda entregar as mercadorias nos departamentos, ou se estes se encarregam de buscá-las. Recomenda-se a fixação de um horário para fazer esse serviço. Assim, o almoxarifado poda organizar suas atividades diárias, sem deixar os setores com falta de produtos.

O almoxarife remete a 1ª via da requisição ao Setor de Controle (Controladoria) que preenche os dados referentes ao preço unitário, ao valor total e a assinatura do responsável pelo controle com a data. A 2ª via fica no almoxarifado, que a arquiva numa pasta de requisições atendidas, e a 3ª via fica de posse do emitente. Após entregar as mercadorias, o almoxarife deve dar baixa na Ficha de Prateleira.

### 10.3.3. Classificação e registro das notas fiscais

Depois de conferir e estocar as mercadorias, o almoxarife deve classificar e registrar as notas fiscais .Em alguns hotéis, o setor de compras ou a própria contabilidade podem fazê-lo.

O almoxarife procede também ao registro das notas fiscais nos Livros de Compras.

As notas fiscais de devolução também devem constar nos Livros de Compras.

A escrituração das notas nos Livros de Contas permite o controle da entrada de mercadorias no almoxarifado.

#### 10.3.4. Inventários

O inventário consiste na contagem periódica de todo o estoque existente no almoxarifado e nos demais setores do hotel.

A periodicidade depende do enfoque que cada hotel dá aos estoques. Pode ser feito quinzenalmente, ou mensalmente, por exemplo.

É preciso determinar a rotatividade que deve ser dada aos estoques, que produtos convém estacar, se manter estoques mais do que investir no mercado de capitais

Para fazer o inventário, são utilizados formulários adequados para cada setor, como mostram as figuras

INVENTARIO DE ALIMENTOS E BEBIDAS							
Data: ___/___/___							
Produto	Código	Estoque final Almoxarifado	Estoque final Bar, cozinha, Restaurante	Estoque Total	Preço Unitário	Valor em Estoque	Obs.
Total a transportar							

Fonte : Castelli (2003)

#### Inventário de alimentos e bebidas

INVEWNTARIO DE DIVERSOS							
Data: ___/___/___							
Total a transportar							

Fonte Castelli (2003)

Os inventários de diversos é o levantamento de todos o material necessário para o funcionamento do hotel, como impressos, material para manutenção etc.

#### 10.3.5. Controle financeiro dos estoques

O controle financeiro dos estoques é responsabilidade do setor de controladoria ou similar. O encarregado lança, diariamente, na ficha de controle físico-financeiro todas as compras efetuadas (notas fiscais) e todas as saídas (requisições internas). Com esses dados, pode-se avaliar financeiramente os estoques.

### **Manutenção**

Nesta lição, você conhecerá quais são as funções do setor de manutenção e qual a importância desse setor para manter a saúde financeira do hotel.

Os hóspedes têm expectativas com relação ao hotel, que devem ser atendidas, como água quente no chuveiro, luzes em perfeito funcionamento, segurança no uso do elevador, equipamentos que funcionem perfeitamente, e assim por diante se essas condições básicas não forem satisfeitas, os hóspedes ficarão insatisfeitos e sua avaliação do hotel será prejudicada. Também a condição geral das áreas comuns, inclusive os arredores do hotel, os lobbies e os corredores contam muito na opinião que o hóspede forma do hotel. Além disso, a manutenção também afeta a lucratividade do hotel.

Para que o hotel permaneça no mesmo patamar em que foi planejado e construído, é preciso que seja feita a manutenção do prédio (áreas internas e externas); dos equipamentos; da parte elétrica e eletrônica; da parte hidráulica; das redes de telefone e internet; dentre outros

A manutenção visa obter do equipamento o máximo de sua capacidade produtiva e do investimento feito nele. Se não for feita a manutenção, ocorrem falhas nos serviços prestados aos hóspedes, há diminuição da vida útil dos equipamentos, podem ocorrer acidentes e também danos à imagem do hotel (PETROCCHI, 2002).

O setor de manutenção pode estar subordinado ao setor de controle (controladoria). O chefe da manutenção é quem gerencia esse setor do hotel.

A manutenção pode ser preventiva ou corretiva.

A manutenção preventiva pode evitar ao máximo os consertos, que, de alguma forma, afetam os hóspedes. Também pode reduzir os gastos, consistindo em economia a longo prazo.

Faz parte da manutenção preventiva a elaboração de listas de checagem. Cada setor do hotel é analisado e são listadas todas as intervenções necessárias. Com os dados, é feito um programa de manutenção, classificando as verificações das mais urgentes para as menos urgentes, fazendo-se um cronograma para as ações de manutenção.

No departamento de governanta, antes de liberar um apartamento a supervisora deve verificar o estado geral das instalações, portas, janelas e cortinas, além do funcionamento dos equipamentos, das lâmpadas, torneiras, descarga do vaso sanitário, televisão, som, telefone etc. Isso deve ser feito em todos os setores do hotel .

A manutenção corretiva é feita toda vez que equipamento apresentar um defeito. Mesmo que se faça uma boa manutenção preventiva, não se elimina a possibilidade de ocorrerem consertos nas instalações, nos equipamentos e móveis.

Quando há necessidade de consertar alguma coisa, é enviada uma Solicitação de Serviços para o Setor de. Na maioria das vezes, essa solicitação vem da Governança ou da Recepção.

**Frente:**

SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS		Nº
Data	Departamento:	Assinatura do responsável
Trabalho solicitado		
Reparo ( )	Modificação ( )	Compra ( )
Manutenção ( )		
Especificação :		
Andar		Local

**Verso :**

Reservado ao Serviço de Manutenção		
Executar no dia:	Por:	Tempo previsto:
Executado em:	Ass.	Tempo real:
Observações:		
Trabalho efetuado:		
Material utilizado:		
Custo do Material:	Custo mão-de-obra:	Total:
Solicitada manutenção externa:		
Motivo:		
Obs:		
Assinatura do chefe da manutenção:		

Fonte: Castelli (2003)



Para realizar alguns tipos de reparos, pode ser necessário terceirizar o serviço de manutenção, como, por exemplo, para reparos no elevador e nas centrais de refrigeração. Em hotéis de pequeno porte, geralmente, não à necessidade de ter uma equipe própria de manutenção, sendo justificável a contratação de serviços terceirizados.

#### **11.1. Controles**

O setor de manutenção deve exercer o controle sobre:

- materiais e ferramentas retirados pelos funcionários;
- serviço de manutenção executado pelos funcionários;
- custo de manutenção por equipamento;
- assistência fornecida por empresas especializadas;
- todos os serviços executados pelo setor

#### **Bibliografia/Links Recomendados**

CASTELLI, Geraldo. *Administração Hoteleira*. São Paulo. São Paulo: Ed. Roca, 2002.

BENI, Mário. *Análise Estrutural do Turismo*. 6. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2007.

PETROCCHI, Mario. *Hotelaria: Planejamento e Gestão*. São Paulo: Futura, 2007.

VALLEN, Gary e VALLEN, Jerome. *Check-in, Check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAVIES, Carlos Alberto. *Manual de Hospedagem*. Caxias do Sul: EDUCS, 2004.

HAYES, David. *Gestão de operações hoteleiras*. São Paulo: Pearson, 2005.

INGRAN, Hadyn e Medlik, S. *Introdução à Hotelaria: Gerenciamento e Serviços*. São Paulo: Campus, 2002.

POWERS, Tom. *Administração no Setor de Hospitalidade*. São Paulo: Atlas, 2004.

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

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. Planejamento e gestão em Turismo e Hospitalidade. São Paulo: Thompson, 2004.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (org). Em busca da Hospitalidade. São Paulo: Manole, 2004.

MAMEDE, Gladston. Manual de direito para Administração hoteleira. Atlas, 2009.

MARTINS, Plínio Lacerda. Código de defesa do consumidor. Lei 8078/1990. DP&A/Lamparina, 2009.