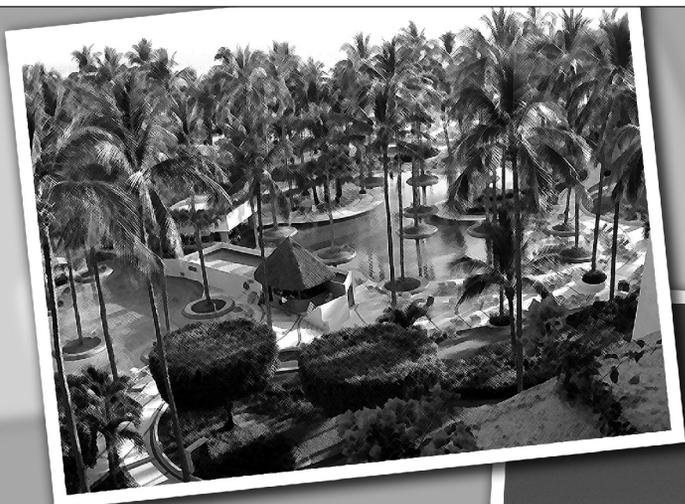


**Volume 2**

**William Cléber Domingues Silva  
Diana Costa de Castro  
Edilaine Albertino de Moraes  
Frederico Guilherme Serrano Neves Júnior**

# **Hotelaria**







Fundação

**CECIERJ**

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

**Volume 2**

**Hotelaria**

William Cléber Domingues Silva

Diana Costa de Castro

Edilaine Albertino de Moraes

Frederico Guilherme Serrano Neves Júnior



**GOVERNO DO  
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

**UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL**

Ministério da  
Educação

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

Apoio:



**FAPERJ**

Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo  
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

# Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua da Ajuda, 5 – Centro – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20040-000

Tel.: (21) 2333-1112 Fax: (21) 2333-1116

## Presidente

Carlos Eduardo Bielschowsky

## Vice-presidente

Masako Oya Masuda

## Coordenação do Curso de Turismo

UFRRJ - Maria Angélica Maciel Costa

UNIRIO - Camila Moraes

CEFET - Claudia Fragelli

## Material Didático

### ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

William Cléber Domingues Silva

Diana Costa de Castro

Edilaine Albertino de Moraes

Frederico Guilherme Serrano Neves Júnior

### COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

### SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Rômulo Siqueira Batista

### DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Anna Maria Osborne

Nataniel dos Santos Gomes

## Departamento de Produção

### EDITOR

Fábio Rapello Alencar

### COORDENAÇÃO DE REVISÃO

Cristina Freixinho

### REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Carolina Godoi

Elaine Bayma

Patrícia Sotello

Thelenayce Ribeiro

### COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Ronaldo d'Aguiar Silva

### DIRETOR DE ARTE

Alexandre d'Oliveira

### PROGRAMAÇÃO VISUAL

Bianca Lima

Patrícia Seabra

Ricardo Polato

### ILUSTRAÇÃO

Bianca Giacomelli

### CAPA

Bianca Giacomelli

### PRODUÇÃO GRÁFICA

Verônica Paranhos

Copyright © 2008, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

H832

Hotelaria v. 2 / Diana Costa de Castro ... [et al.]. - Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2012.

208 p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN 978-85-7648-566-7

1. Hotelaria. 2. Sistema de informação. 3. Meio ambiente. 4. Marketing. I. Moraes, Edilaine Albertino de. II. Neves Júnior, Frederico G. Serrano. III. Silva, William Cléber Domingues. IV. Título CDD 647.94

# Governo do Estado do Rio de Janeiro

## Governador

Luiz Fernando de Souza Pezão

## Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia

Alexandre Vieira

## Universidades Consorciadas

### CEFET/RJ - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA

Diretor-geral: Carlos Henrique Figueiredo Alves

### IFF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE

Reitor: Luiz Augusto Caldas Pereira

### UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

Reitor: Silvério de Paiva Freitas

### UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Reitor: Ricardo Vieiralves de Castro

### UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Reitor: Roberto de Souza Salles

### UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Reitor: Carlos Levi

### UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

Reitora: Ana Maria Dantas Soares

### UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca



**SUMÁRIO**

<b>Aula 11</b> – Produção de alimentos e bebidas em hotelaria _____	7
<i>Frederico Guilherme Serrano Neves Júnior</i>	
<b>Aula 12</b> – Sistemas de informação aplicados à hotelaria _____	27
<i>William Cléber Domingues Silva</i>	
<b>Aula 13</b> – Como manter o hotel em bom funcionamento? Manutenção, segurança e proteção patrimonial _____	43
<i>Frederico Guilherme Serrano Neves Júnior</i>	
<b>Aula 14</b> – Relação hotelaria x cruzeiros no contexto nacional e internacional _____	63
<i>Edilaine Albertino de Moraes</i>	
<b>Aula 15</b> – Como satisfazer o cliente? _____	97
<i>Frederico Guilherme Serrano Neves Júnior / Diana Costa de Castro</i>	
<b>Aula 16</b> – Práticas ambientalmente corretas em meios de hospedagem _____	121
<i>Edilaine Albertino de Moraes</i>	
<b>Aula 17</b> – Estratégias de marketing e vendas em meios de hospedagem _____	143
<i>Diana Costa de Castro</i>	
<b>Aula 18</b> – Como estará meu hotel amanhã? Estratégia em hotelaria _____	171
<i>Frederico Guilherme Serrano Neves Júnior</i>	
<b>Referências</b> _____	203



# 11

## Produção de alimentos e bebidas em hotelaria

*Frederico Guilherme Serrano Neves Júnior*

### Meta da aula

Apresentar o funcionamento da cozinha e sua composição dentro dos meios de hospedagem.

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 reconhecer o processo de produção da cozinha e sua composição;
- 2 apontar as bases de cozinha;
- 3 identificar os perigos relacionados à higiene e ao controle de alimentos.

### Pré-requisito

Para acompanhar esta aula, você deverá conhecer alguns conceitos da Aula 10 sobre operação de alimentos e bebidas nos meios de hospedagem. Caso não se lembre, é importante revisar.

## Introdução

Imagine que você vai a um restaurante comemorar o aniversário de um amigo. Ao chegar lá, você é muito bem atendido pelo garçom, ele é muito atencioso e lhe serve a bebida de forma impecável. Você e seus amigos estão muito satisfeitos com a qualidade do atendimento do garçom. Depois de um tempo, vocês resolvem fazer o pedido da comida. Então, você – como é um brasileiro nato e aprecia uma carne malpassada – pede para o garçom: “Um filé ao molho madeira malpassado.” O garçom anota o pedido e encaminha para a cozinha. Você já está pensando em como será bom desfrutar daquele filé junto com os amigos. No entanto, após 50 minutos de espera, você chama o garçom e reclama que até agora seu prato não chegou. Ele, prontamente, vai até a cozinha para ver a situação e retorna para lhe dizer que, em 5 minutos, seu prato estará pronto. Quando seu pedido chega – após uma hora –, você está com fome, logo parte um pedaço do filé e percebe que seu bife está bem passado, diferente do pedido. Você chama o garçom e se certifica sobre o pedido do ponto da carne; tudo O.K.! Onde está o erro? Provavelmente, no momento de preparação do filé, o cozinheiro não percebeu que o ponto da carne era malpassado ou trocou seu filé por um outro pedido “bem-passado”. Veja que, apesar do bom atendimento feito pelo garçom, todo o serviço foi prejudicado por um erro da cozinha. Como eliminar os erros? Como realizar os pedidos corretamente? Bem, esse é o assunto que veremos nesta aula. Para realizar um bom serviço, é preciso conhecer a cozinha e seu funcionamento.

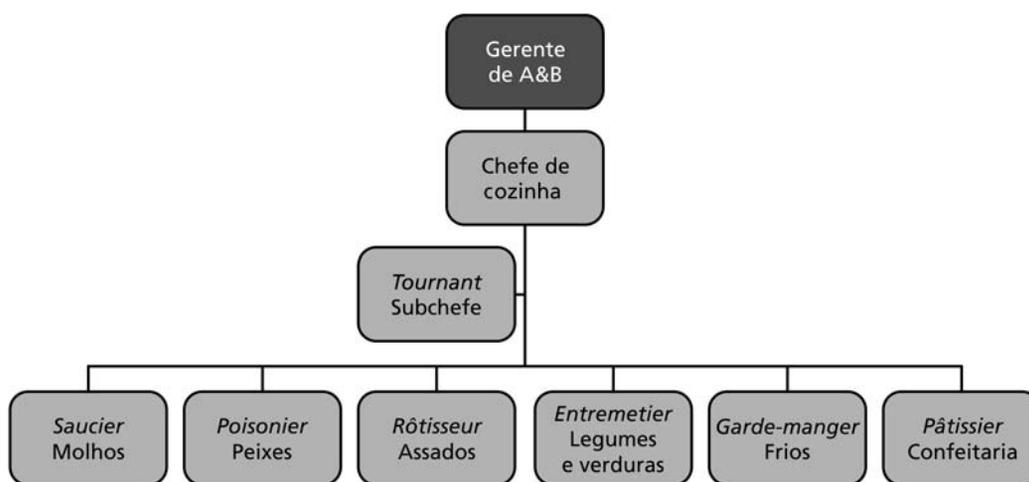
## Cozinha

A cozinha forma um conjunto ordenado de equipamentos e instalações, perfeitamente integrados para a produção de refeições. A cozinha, como unidade de produção, exige um estudo detalhado das instalações, dos materiais, da disposição dos locais e dos métodos de trabalho.

Uma cozinha bem planejada, com métodos de trabalho apropriados, se torna altamente produtiva. No seu planejamento, tudo é importante. Cada detalhe merece estudo.

As cozinhas, antigamente, possuíam áreas físicas consideráveis, com grandes espaços e instalações diversificadas, mas a tendência atual é a racionalização de espaços, equipamentos e mão de obra.

Os cozinheiros altamente especializados deram lugar a, basicamente, três tipos de profissionais: os que trabalham com a cozinha quente, os que trabalham com a cozinha fria e os que usam a cozinha doce. As cozinhas, por sua vez, podem ser divididas em pequeno, médio e grande portes. A **Figura 11.1** mostra o organograma da cozinha de grande porte com todos os tipos de profissionais.



**Figura 11.1:** Organograma funcional da cozinha.

A cozinha deve ter estreita colaboração com outros setores e gerência de um hotel, no intuito de realizar um bom trabalho de equipe. A comunicação e a troca de ideias favorecem o espírito de corpo de uma empresa e melhoram sensivelmente o atendimento aos clientes.

## **Funções dos profissionais**

Você vai conhecer, agora, as funções desses profissionais ligados à cozinha.

### *Chefe de cozinha*

- planejar o trabalho para a brigada de cozinha;
- estudar junto com a gerência de A&B os preços dos cardápios;
- assegurar a qualidade dos cardápios;
- elaborar os cardápios, com base nos estoques existentes na cozinha, nas condições do mercado (abastecimento e preço) e necessidades da gerência de A&B;
- solicitar aos departamentos competentes as mercadorias que se fizerem necessárias;
- determinar as instruções necessárias para o fluxo normal do trabalho;
- determinar a escala de trabalho; controlar custos, higiene e segurança;
- treinar o pessoal no ambiente de trabalho.

### *Subchefe de cozinha*

- substituir o chefe, quando ausente, supervisionando todo o trabalho da brigada;
- auxiliar os setores mais sobrecarregados.

### *Entremetier*

- preparar sopas;
- preparar hortaliças;
- preparar guarnições;
- preparar batatas, exceto as fritas; preparar ovos;
- preparar massas e pratos farináceos.

### *Saucier*

- substituir o chefe quando a brigada não possuir subchefe;
- preparar molhos quentes;
- preparar os peixes, exceto os fritos e os grelhados;
- preparar os crustáceos quentes;
- preparar todas as carnes, exceto as assadas e grelhadas;
- preparar a maioria dos primeiros pratos e as entradas quentes.

### *Rôtisseur*

- preparar assados e grelhados;
- preparar frituras.

### *Garde-manger*

- preparar todos os serviços frios: molhos frios (vinagrete, maionese);
- desossar, limpar e cortar as carnes, de acordo com as porções previamente definidas; guardar comestíveis e molhos.

### *Pâtissier*

- Preparar as sobremesas, doces e panifícios.

### *Tournant*

- Substituir os chefes de partida ausentes por motivo de doenças, folgas semanais ou por períodos de férias.

## **Estrutura física**

A cozinha é um centro de produção. Por ela circulam pessoas, produtos e materiais. Para que a mesma tenha um desempenho coordenado, econômico e eficiente, é preciso pensar na sua planta física. Nela é necessário definir e distribuir os diferentes setores, tendo presentes a sua funcionalidade operacional e a sua facilidade na manutenção e higiene.

Desse modo, os locais de trabalho da brigada de cozinha são distribuídos dentro de uma sequência lógica dos fluxos de serviço, proporcionando, desta forma, uma maior fluidez dos pedidos solicitados.

Eis os principais setores que compõem uma cozinha:

- recebimento;
- estocagem e conservação;
- preparo;
- cocção;
- distribuição;
- lavagem;
- cambuza;
- vestiários/sanitários;
- suprimentos;
- manutenção e assistência técnica.

Difícilmente pode-se estabelecer um *layout* aplicável a todas as cozinhas indistintamente. Embora todas se pareçam, cada uma possui condicionantes específicos. Isto não só quanto ao local, mas, também, quanto aos objetivos propostos pela própria empresa. Isto não quer dizer que, independentemente da configuração que assume o *layout*, não deva haver, em todas elas, uma sequência lógica na determinação dos seus espaços e na implantação dos seus equipamentos, determinados pelo fluxo dos serviços.

Ao implantar uma cozinha, deve-se levar em consideração alguns fatores ou características físicas, tais como:

- iluminação: aconselha-se a utilização máxima da iluminação natural, uma vez que a boa claridade na cozinha é indispensável;
- temperatura: é aconselhável prever um sistema de ventilação para amenizar temperaturas demasiadamente elevadas, causadas por fogões, fornos etc.;
- exaustão: deve-se prever um sistema de absorção de odores e fumaças;

- espaços: é preciso prever a fácil manipulação e limpeza dos equipamentos, e, para tanto, é preciso prever espaços suficientes entre as paredes e os equipamentos ou entre os próprios equipamentos;
- paredes: o revestimento das paredes deve ser previsto com material que facilite a limpeza;
- piso: a mesma previsão deve servir para o revestimento do piso, com material que proporcione o máximo de segurança, do tipo antiderrapante, e que seja resistente aos produtos químicos que serão utilizados em sua limpeza.



**Figura 11.2:** Cozinha profissional.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/464696](http://www.sxc.hu/photo/464696)



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

1. Roberto faz parte de um grupo que está montando um hotel na cidade do Rio de Janeiro. Coube a ele a montagem da cozinha. Para isso, ele contratou um arquiteto e explicou a ele o que era preciso para que o trabalho da cozinha fosse o mais eficiente possível.

Que informações Roberto passou para o arquiteto? Justifique cada uma delas.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*A cozinha é um centro de produção. Por ela circulam pessoas, produtos e materiais. Para que a mesma tenha um desempenho coordenado, econômico e eficiente, é preciso pensar na sua planta física. Sendo assim, você deve descrever quais são os principais setores que compõem uma cozinha.*

*Os principais setores que compõem uma cozinha são: recebimento, estocagem e conservação, preparo, cocção, distribuição, lavagem, cambuza, vestiários/sanitários, suprimentos, manutenção e assistência técnica.*

## Móveis, equipamentos e utensílios

Os equipamentos devem estar dispostos de tal forma, dentro do espaço da cozinha, que permitam o desenvolvimento do trabalho da maneira mais racional possível, oferecendo condições para maximizar a produtividade dos funcionários. Isto quer dizer que o movimento de cada empregado seja tão somente aquele necessário para executar o seu serviço.

A insistência quanto a esse aspecto é intencional, pois a irracionalidade com que muitas cozinhas são organizadas causam um desgaste grande à equipe de funcionários, com reflexos diretos na produtividade, na qualidade do prato servido e nos custos da própria empresa hoteleira.

Cada setor da cozinha, mencionado anteriormente, necessita de móveis, equipamentos e utensílios em quantidades e qualidades mais adequadas para o tipo de produção que a cozinha objetiva realizar.

Os móveis, equipamentos, materiais e utensílios podem ser classificados ou agrupados da seguinte maneira:

- equipamentos para cocção: fogões e fornos;
- equipamentos para a preparação: máquinas (descascadores, batedeiras etc.);
- equipamentos para refrigeração: geladeiras e *freezers*;
- equipamentos para lavagem: máquinas;
- materiais para cocção: panelas e frigideiras;
- materiais para distribuição: travessas e bandejas;
- produtos e materiais de limpeza;
- roupas e uniformes de cozinha;
- ferramentas de cozinha: facas e colheres;
- móveis;
- utensílios de uso geral.



**Figura 11.3:** Forno combinado.

A **Figura11.3** mostra o forno combinado, um equipamento muito moderno, pois permite que vários tipos de cocção sejam feitos em um único equipamento: assar, fritar, grelhar, gratinar, cozinhar em banho-maria e a vapor. Além disso, podemos aquecer alimentos sem ressecá-los, mantendo suas características originais. Existem normas técnicas e legais para os equipamentos e utensílios de cozinha que devem ser respeitadas e seguidas para segurança de todos os envolvidos.



### **A Gastronomia se faz presente na cinematografia mundial**

De Marina Mello para a *Folha Online*

“Chocolate” pode ser incluído na categoria dos “filmes gastronômicos”. Neles, a comida tem um papel de destaque. No filme de Lasse Hallström, o chocolate funciona como elemento transformador da vila onde se instala Vianne (Juliette Binoche).

O mesmo acontece no conhecido “Festa de Babette”, produção dinamarquesa vencedora do Oscar de Melhor Filme Estrangeiro em 1987.

Outro filme de sucesso, que dá um caráter quase mágico ao alimento, é o mexicano “Como Água para Chocolate” (93).

Em outra linha, os pratos servem de elemento de coesão dos personagens. Na comédia de Ang Lee, “Comer, Beber e Viver” (94), é nos jantares de domingo que o pai cozinheiro se reúne com as três filhas para resolverem seus conflitos. No italiano “O Jantar” (98), de Ettore Scola, pequenas histórias se desenrolam nas mesas de um restaurante.

Em “Vatel” (00), Gerard Depardieu interpreta o responsável por uma festa de três dias e três noites para a recepção do Rei Luis 14.

Maravilhosos banquetes são servidos no palácio de Chantilly, no filme ambientado na França do século 17.

Mas nem todos os filmes sobre comida fazem abrir o apetite. “A Comilança”, estrelado por Marcello Mastroiani em 1973, é uma crítica ao consumo desenfreado. Nele, quatro amigos decidem morrer de tanto comer – literalmente. Apesar das cenas escatológicas, tornou-se um clássico e, quando o assunto é comida, vale a pena ser visto.

(Fonte: <http://dvdteca.folha.com.br/filmes/chocolate/contexto.html>)

## Bases de cozinha

São preparações compostas de diferentes ingredientes em produtos culinários acabados.

O gosto, a textura e a apresentação de comidas tais como molhos e sopas, assim como todos os alimentos acompanhados, dependem da qualidade dos ingredientes usados na base e do cuidado observado na sua preparação.

Existem quatro grandes grupos de bases de cozinha, são eles:

- Fundos.
- Ligações.
- Aromáticos.
- Embelezadores e melhoradores do sabor.

Cada um desses quatro grupos se subdivide de acordo com os ingredientes e a utilização da base.

### *Fundos*

São os ingredientes líquidos empregados na preparação de molhos, sopas e outros preparos. Em geral, caracterizam o sabor e dão nome a essas preparações.



Lembra quando sua mãe coloca aquele tablete para dar mais tempero à comida? Isso é o fundo industrial. Hoje, temos fundos de vários sabores e texturas. Mas, em casa, você pode fazer os fundos usando sobras de carnes, legumes e aromáticos. Basta refogar esses ingredientes em uma panela funda, colocar água e deixar ferver em fogo baixo por, aproximadamente, três horas. Depois, você deve coar o líquido e armazenar somente o caldo ou fundo para os profissionais. Depois de pronto, é só colocar em arroz, caldos, cozidos e outros pratos da sua escolha. Você encontrará várias receitas na internet. Lembrando que o fundo feito em casa é mais saboroso e saudável.

### *Ligações*

É a mistura de alimentos utilizada para engrossar fundos. Utiliza-se na preparação de molhos, sopas pudins, cremes e *sufflés*.

As ligações mais usadas são:

- *roux*: preparação de farinha de trigo na gordura quente;
- ligação de água: mistura de fécula com líquidos como água, leite e vinhos;
- *beurre manière*: mistura de manteiga fresca em pasta com farinha de trigo;
- gelatina: obtida pelo cozimento de cabeça e mocotó de gado, ou industriais, obtida de peixes;
- ovos, sangue e outros emulsionantes artificiais.

### *Aromáticos*

São composições preparadas na cozinha à base de legumes e ervas aromáticas, e especiarias que se juntam a carnes, fundos, sopas, molhos e massas, com o fim de modificar, melhorar ou acentuar o sabor próprio desses alimentos.



Usamos constantemente aromáticos na nossa comida. Aquele feijão refogado no alho. Aquele arroz refogado na cebola. Sem falar no famoso bife acebolado. E aquele cheiro-verde muito usado em cozidos! Bem, esses e outros aromáticos fazem a diferença no momento de dar sabor ao alimento. Você pode melhorar seu olfato visitando uma feira livre para cheirar e descobrir qual o nome do aromático. Lá, você encontrará vários tipos. Bom passeio!

### *Embelezadores e melhoradores de sabor*

São complementos de molhos, sopas e massas, cuja missão é melhorar o sabor e a textura dos comestíveis. Como embelezadores e melhoradores de sabor, temos: liga fina (ovos e creme de leite), creme de leite, nata, manteiga, corantes naturais e artificiais.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 2

2. Como você criaria uma receita utilizando os grupos de base estudados neste item?

Caso você tenha muita dificuldade para criar a receita, pegue um livro de receitas e transcreva uma receita, destacando os grupos de base.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Os quatro grandes grupos de bases de cozinha são os fundos, as ligações, os aromáticos, os embelezadores e melhoradores do sabor. Você deve criar ou buscar uma receita, destacando os grupos citados no texto ou similares.*

*Se puder, leve sua atividade ao polo e mostre ao tutor e a seus colegas.*

## Higiene e controle dos alimentos

A higiene é fundamental, para prevenir a grande quantidade de doenças que possam ser transmitidas por intermédio dos alimentos e que constitui um dos principais problemas de saúde pública na maioria dos países. Todos os alimentos, com exceção do sal e da água, são perecíveis, ou seja, são suscetíveis à alteração e à deterioração com maior ou menor rapidez, o que pode causar alguma doença. Segundo a Organização Mundial de Saúde, a higiene dos alimentos compreende “todas as medidas necessárias para garantir a inocuidade sanitária dos alimentos, mantendo as qualidades que lhes são próprias e com especial atenção para o conteúdo nutricional”.

Nem todos os alimentos são contaminados com a mesma facilidade. Alguns oferecem um meio excelente para a proliferação de micro-organismos por serem alimentos mais perigosos do ponto de vista da higiene alimentar, por exemplo, a carne, o leite e os queijos frescos. Os fatores que determinam a capacidade de proliferação de micro-organismos em determinados alimentos estão relacionados no quadro a seguir.

**Quadro 11.1:** Fatores determinantes na capacidade de proliferação dos alimentos

<b>O meio nutritivo</b>	É preciso que os micro-organismos disponham de nutrientes para se desenvolverem. Por exemplo, há mais possibilidades de desenvolvimento bacteriano no leite, que possui muito mais nutrientes que o suco de laranja.
<b>Umidade</b>	Quanto mais água disponível contiver um alimento, mais facilmente ele será contaminado. Por exemplo, os queijos mais duros, ao terem menor conteúdo de água podem ser conservados fora da geladeira, enquanto os queijos brancos, de massa mole, que possuem maior quantidade de água, estragam muito facilmente.
<b>Tempo</b>	A multiplicação das bactérias é muito rápida, sobretudo quando o alimento está em uma faixa de temperatura favorável a sua reprodução, ou seja, mais de 4°C e menos de 60°C.
<b>PH</b>	O pH de um alimento determina qual classe de micro-organismos pode se desenvolver. Por exemplo, as frutas geralmente ácidas favorecem o desenvolvimento de fungos, enquanto os peixes, que são menos ácidos, são meios favoráveis para as bactérias.
<b>Necessidade de oxigênio</b>	Alguns organismos necessitam da presença de oxigênio e outros não, por isso alguns podem se desenvolver em conservas com óleo, onde o oxigênio não penetra, como, por exemplo, o clostrídio do botulismo.

A seguir, alguns cuidados a serem observados, segundo os diferentes fatores, para evitar a intoxicação alimentar por alimentos. Veja o quadro a seguir.

**Quadro 11.2:** Cuidados para evitar intoxicação alimentar

Fatores que favorecem a contaminação	Cuidados a serem observados
Higiene própria	- Lave as mãos antes de pegar em alimentos. Se isto não for possível, pegue-os com guardanapo, papel, ou então cubra-os.
Higiene do vendedor	- O vendedor deve lavar as mãos. - O vendedor deve usar luvas descartáveis. - O vendedor deve pegar alimentos com material apropriado para servir.
Higiene do local de venda	- Deve-se tomar cuidado para que o alimento não fique exposto a roedores ou insetos, como moscas e baratas.
Higiene da embalagem	- Se comprar alimentos em sacolas de polietileno, peça ao vendedor que encha a sacola no mesmo instante, porque, se for aberta com sopros, pode-se contaminá-la com bacilos respiratórios. - Preferir alimentos que venham com embalagens de fábrica, ao invés dos servidos a granel. - Se comprar garrafas, você deve lavá-las antes de levá-las à boca.
Temperatura do alimento	- Prefira alimentos que estejam muito quentes ou muito frios. As temperaturas intermediárias favorecem a proliferação de micro-organismos (entre 4°C e 60°C). - Verificar os alimentos que têm de permanecer resfriados, como frios e iogurtes não abertos.
Conteúdo de água do alimento	- Prefira comprar alimentos secos, como pães ou farinhas, em vez de queijos ou cremes, que são mais facilmente contaminados.
Tempo de exposição do alimento	- Prefira aqueles alimentos frescos ou recém-elaborados, que necessitem de pouco tempo de exposição, e não aqueles que tenham sido exibidos durante horas, sob condições que favoreçam o desenvolvimento bacteriano, como calor, umidade etc.

Assim, temos que ficar atentos aos três principais problemas que podem ameaçar a saúde: contaminação cruzada, higiene do manipulador e controle de tempo e temperatura.

A contaminação cruzada acontece quando os micro-organismos são transferidos de um alimento ou superfície de um local para outro, por meio de utensílios, mãos ou até mesmo pelo contato com outros alimentos. Alguns exemplos que propiciam a contaminação cruzada:

- cortar um peixe com uma faca e utilizar a mesma para picar legumes;
- fazer a limpeza correta de equipamentos e bancadas para depois enxugá-los com pano sujo;
- deixar que o alimento cru entre em contato direto ou solte fluidos em alimentos cozidos ou prontos para o consumo;
- mãos que tocam alimento cru e, em seguida, tocam alimento cozido ou pronto para o consumo.

A higiene do manipulador com hábitos inadequados pode contaminar tanto o ambiente de trabalho quanto os alimentos. É preciso ter hábitos de higiene pessoal saudáveis para não comprometer a produção de alimentos.

O controle de tempo e temperatura é fundamental para garantir as propriedades do alimento e sua saúde, e a não multiplicação de micro-organismos. Fique atento aos prazos corretos de conservação dos alimentos. Você encontra esses prazos na legislação vigente.

É de responsabilidade do manipulador e do gestor do restaurante o fornecimento de alimentos que atendam à legislação vigente. A legislação federal que regulamenta as Boas Práticas – BP – nos serviços de alimentação do Brasil é a Resolução RDC nº 216 de 15 de setembro de 2004. Ela irá lhe informar sobre todos os procedimentos necessários para a manipulação e venda de alimentos prontos. É recomendável que você leia a RDC nº 216 na íntegra, caso trabalhe em restaurantes, no endereço eletrônico [anvisa.gov.br](http://anvisa.gov.br).



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 3

3. A Vigilância Sanitária é um órgão público que faz a fiscalização dos estabelecimentos comerciais visando às perfeitas condições dos alimentos ali oferecidos.

Há pouco tempo, vários restaurantes do Rio de Janeiro foram multados por falta de higiene na manipulação dos alimentos e por estarem fornecendo alimentos com o prazo de validade vencido. Quais os cuidados que esses estabelecimentos devem ter para que o atendimento ao cliente seja o melhor possível?

---



---



---



---



---



---



---



---

### **Resposta Comentada**

*Contaminação cruzada, controle de tempo/temperatura e higiene do manipulador. Você deverá citar exemplos do cotidiano. Esses exemplos podem ser tirados da sua casa.*

## Conclusão

Quando pedimos uma comida em um restaurante, sabemos que um complexo número de processos e estruturas foi usado para que o alimento chegue da forma pedida em nossa mesa. Portanto, é preciso valorizar a produção de alimentos em hotéis e restaurantes. No entanto, é preciso profissionalizar o setor, fazer investimentos em pessoal qualificado, ferramentas de trabalho e processos gerenciais.

Precisamos entender que o trabalho de cozinheiro é uma profissão e não apenas trabalho temporário. É preciso entender que a cozinha de um restaurante não é a extensão da cozinha de



## Resumo

A cozinha, como unidade de produção, exige um estudo detalhado das instalações, dos materiais, da disposição dos locais e dos métodos de trabalho.

A cozinha deve ter estreita colaboração com outros setores e a gerência do hotel, no intuito de realizar um bom trabalho de equipe. Ela é um centro de produção, onde circulam pessoas, produtos e materiais.

Dentro da cozinha, os equipamentos devem estar dispostos de tal forma que permitam o desenvolvimento do trabalho da maneira mais racional possível, oferecendo condições para maximizar a produtividade dos funcionários.

As bases de cozinha servem para reforçar o gosto, a textura e a apresentação de comidas, tais como molhos e sopas, assim como todos os alimentos acompanhados por estes dependem da qualidade dos ingredientes usados na base e do cuidado observado na sua preparação.

A higiene é fundamental para prevenir a grande quantidade de doenças que possam ser transmitidas por intermédio dos alimentos. Assim, temos que ficar atentos aos três principais problemas que podem ameaçar as boas práticas: contaminação cruzada, higiene do manipulador e controle de tempo e temperatura.

## Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, você irá explorar as características e a importância dos procedimentos relacionados à manutenção dos equipamentos e instalações, bem como identificar as áreas de atuação do setor de segurança dentro de um empreendimento hoteleiro.

## Leituras recomendadas

SAVARIM, B. A. *A filosofia do gosto*. Rio de Janeiro: Salamandra, 1989.

SILVA, Martinez. *Redescobrimos os alimentos*. São Paulo: Loyola, 1997.

VATEL: um banquete para o rei. Disponível em: <<http://www.adocinema.com/filmes/vatel/>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

# 12

## Sistemas de informação aplicados à hotelaria

*William Cléber Domingues Silva*

### Meta da aula

Apresentar o conceito bem como a aplicação de sistemas de informação na hotelaria.

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 analisar possíveis contribuições dos sistemas de informação para a hotelaria;
- 2 reconhecer a relevância desses sistemas na otimização dos resultados de um hotel;
- 3 analisar o papel da internet na divulgação e comercialização de produtos turísticos e hoteleiros.

## Introdução

Você já ouviu falar em sistemas de dados ou de informação? Saberá dizer se esses sistemas são úteis a empresas de diferentes segmentos? Imagina como os mesmos são estruturados dentro de uma empresa prestadora de serviços, em especial um hotel? Se surgiram dúvidas não se preocupe. Esta aula tem por objetivo discutir com você os sistemas de informação aplicados à hotelaria. Para isso, no decorrer da aula apresentaremos conceitos necessários a uma melhor compreensão desta temática. Dentre os tópicos a serem abordados, destacamos a definição de dados e informação, de sistemas e de sistemas de informação, a aplicação de sistemas de informação no turismo e na hotelaria e ainda uma breve exposição sobre os sistemas de gestão hoteleira.

Com isso, pretendemos disponibilizar a todos vocês um melhor embasamento sobre este assunto que, atualmente, vem sendo amplamente debatido por hoteleiros e por estudiosos da área de turismo e hospitalidade.

## O que são dados? O que é informação?

Devido a grandes transformações percebidas em diferentes áreas do conhecimento humano, atualmente muitos autores afirmam que estamos vivendo na Era da Informação.

Nesse cenário de grandes mudanças e expansão da concorrência, as empresas prestadoras de serviços, como, por exemplo, os hotéis, passam a melhor gerenciar seus **dados e informações** com o objetivo de fundamentar o processo decisório nos diferentes setores ou departamentos da organização.

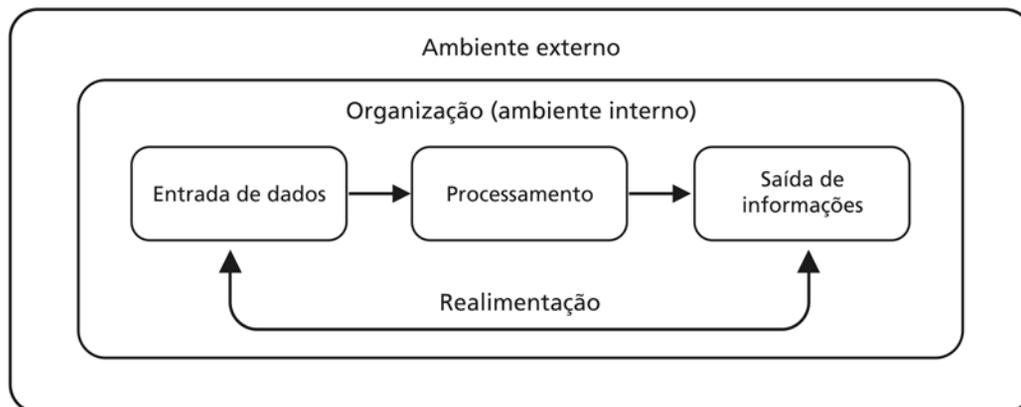
Diferentes estudos destacam a importância da correta definição dos conceitos de dados e informações em diferentes tipos de empresas. Os dados são elementos em sua forma bruta. Já a informação, que é um elemento útil ao processo decisório, é o equivalente à transformação do dado em conhecimento.

### Dados

1. Conjunto de material (= informações) disponível para análise. 2. Representação de fatos, conceitos e instruções, por meio de sinais de uma maneira formalizada, possível de ser transmitida ou processada pelo homem ou por máquinas.  
Fonte: <http://michaelis.uol.com.br>

### Informação

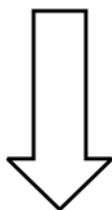
1. Ato ou efeito de informar. 2. Transmissão de notícias. 3. Comunicação. 4. Ação de informar-se. 5. Instrução, ensinamento. 6. Transmissão de conhecimentos. 7. Indagação. 8. Opinião sobre o procedimento de alguém. 9. Parecer técnico dado por uma repartição ou funcionário. 10. Investigação. 11. Inquérito.  
Fonte: <http://michaelis.uol.com.br>



**Figura 12.1:** Atividades dos sistemas de informação.

Fonte: Laudon (1999, p. 4), adaptado pelo autor.

DADO TRANSFORMADO



GERA CONHECIMENTO

Nas empresas os dados se apresentam de diferentes maneiras, como por exemplo, por meio da mensuração do seu número de empregados, do custo de suas matérias-primas, bem como da quantidade de produção.

O resultado da análise dos dados gera a informação que poderia ser exemplificada nesse caso como a produtividade do recepcionista, a capacidade de produção do setor de alimentos e bebidas e o custo de venda de cada unidade habitacional.

Ressaltamos que tal análise pode repercutir no maior ou menor grau de sucesso ou fracasso da empresa hoteleira, que deve, em diferentes momentos, utilizar-se desses instrumentos na tomada de decisões e na resolução de problemas.

Abordando temática semelhante, Oliveira (1993, p. 34) nos explica que “informação é todo tipo de dado que dá suporte no processo de tomada de decisão”. O autor esclarece que as informações afetam o comportamento dos gestores da empresa, auxiliando-os no exercício de suas funções.

Ampliando o raciocínio, Laundon e Laundon (1996) caracterizam a informação como um recurso estratégico ou uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Se refletirmos sobre as colocações dos autores, podemos perceber que muitas empresas, ao perceberem o valor da informação, começam a direcionar maiores esforços para melhor compreenderem o papel da mesma no ambiente empresarial.

Padoveze (2004, p. 44) pontua que o conceito de valor da informação normalmente está associado aos seguintes fatores:

- a redução da incerteza no processo de tomada de decisão;
- o benefício gerado pela informação versus o custo de produzi-la;
- o aumento da qualidade da decisão.

Com o intuito de atingirem melhores resultados com os benefícios que as informações podem trazer para o negócio, muitas empresas estão investindo na Tecnologia da Informação e com isso estão desenvolvendo seus próprios sistemas de informação.

De acordo com Laundon (1999), o sistema de informação é parte integrante da empresa ou organização, sendo o mesmo composto basicamente por três elementos: tecnologia, pessoas e organização.

Nesse contexto, podemos observar que cada componente do sistema possui suas atribuições. As organizações, por exemplo, desenvolvem seus sistemas de informação com o intuito de estabelecerem procedimentos e parâmetros de funcionalidade. Têm também a intenção de atuarem de maneira embasada em situações provocadas por fatores internos e/ou externos, tais como a concorrência entre as diferentes cadeias hoteleiras, os problemas relacionadas ao caos aéreo que pode se instalar no país, mudanças de governos ou do marco regulatório do setor de turismo, etc. (CABRAL, 2004).

Como demonstrado anteriormente, o sistema de informação também é composto por pessoas que são responsáveis por introduzir dados no sistema, analisá-los e, a partir de então, tomar decisões que garantam à empresa ou hotel algum tipo de vantagem.

Complementando, apresentamos ainda as características principais da tecnologia, que é o último componente do sistema de informação empresarial.

Para Cabral (2004, p. 10), no que tange aos aspectos tecnológicos, para realizar suas atividades os sistemas de informação utilizam-se de tecnologias de computação e de comunicação. Desta forma, o autor nos ensina que:

As tecnologias de armazenamento são utilizadas para organizar e armazenar os dados utilizados pelas organizações e são determinantes na utilidade e disponibilidade dos dados. Estas tecnologias de armazenamento incluem os meios físicos para armazenar os dados: como discos magnéticos, óticos ou fitas e como software que gerencia a organização dos dados nestes meios físicos. Quanto às tecnologias de comunicação, elas são usadas para conectar partes diferentes do hardware e para transferir dados de um ponto a outro via redes. Uma rede liga dois ou mais computadores entre si e permite a transmissão de dados, voz, imagens, sons e vídeo. A tecnologia de comunicação consiste em meios físicos e softwares que suportam a comunicação via meios eletrônicos (CABRAL, 2004, p. 10).

Para Stair (1998, p. 11), um sistema de informação pode ser entendido como:

(...) uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída), os dados e informações e fornecem um mecanismo de **feedback**.

### **Feedback**

1 Realimentação, aceção; 2 V Retroalimentação.

Fonte: <http://michaelis.uol.com.br>

Atualmente, esses sistemas são implementados com o intuito de garantirem à empresa maior organização e controle do processo decisório.

Nesse contexto, Laundon e Laundon (1999, p. 26) afirmam que:

A razão mais forte pelas quais as empresas constroem os sistemas, então, é para resolver problemas organizacionais e para reagir a uma mudança no ambiente.

Ampliando o raciocínio, O'Brien (2002) descreve que a Tecnologia da Informação garante melhorias nos processos empresariais e operacionais das empresas. Para o autor, tais melhorias possibilitam ao empreendedor reduzir custos, melhorar a qualidade e o atendimento ao cliente e ainda inovar na criação de novos produtos e serviços.

Os hotéis, por serem estruturas complexas e prestadoras de diferentes tipos de serviços, atualmente utilizam-se desses sistemas com o intuito de atingir maiores índices de satisfação dos hóspedes bem como uma melhor integração das diferentes equipes do hotel.



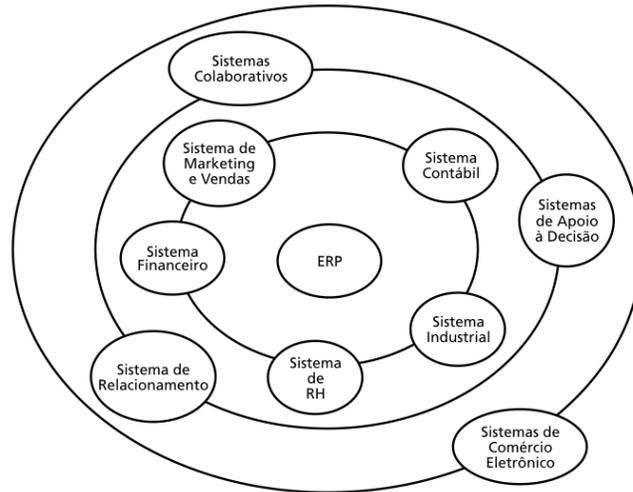
## **Atividade**

---

### **Atende aos Objetivos 1 e 2**

1. Você já sabe que os sistemas de informação são compostos por três elementos básicos: organização, pessoas e tecnologia. Sabendo disso, faça uma pesquisa em pelo menos três hotéis de sua preferência que possuem sistemas de informação. Em seguida, explique-nos como ocorre a interação desses três elementos dentro do hotel. Para facilitar a sua pesquisa, concentre-se nos valores percebidos pelo hotel, nas ferramentas de comunicação utilizadas por ele e também nos processos pelos quais os colaboradores são preparados para atuar na operação do sistema.





Nos empreendimentos hoteleiros, os sistemas de informação são de grande utilidade, uma vez que os mesmos favorecem a integração de diferentes setores e equipes do hotel e ainda produzem soluções para os diversos departamentos.

Ao contextualizarmos os estudos de O'Brien (2001) e Cabral (2004) com o setor de turismo, podemos perceber que, em hotelaria, os sistemas de informação podem assim colaborar:

*Sistemas de informação de marketing:*

- marketing interativo;
- automação da força de venda;
- administração de vendas e produtos;
- propaganda e promoção;
- pesquisa de mercado.

*Sistemas de informação de recursos humanos:*

- administração de recursos humanos e internet;
- administração de recursos humanos e intranet nas empresas;
- remanejamento de cargos na organização;
- treinamento e desenvolvimento de colaboradores;
- análise da remuneração.

*Sistemas de informação contábil:*

- processamento de pedidos;
- controle de estoque;
- contas a pagar;
- contas a receber;
- folha de pagamento.

*Sistema de informação financeira:*

- administração de caixa;
- administração de crédito;
- orçamentos de capital;
- previsão financeira.

*Sistema de informação em vendas:*

- suporte a vendas;
- autorização de créditos a clientes;
- sistemas de ponto de venda;
- suporte a vendas;
- central de reservas.

*Sistemas de informação de gestão ambiental:*

- gestão do uso de energia;
- gestão do uso da água;
- gestão da destinação dos resíduos;
- análise do uso de produtos potencialmente poluentes;
- análise das práticas de consumo.

Muitos trabalhos acadêmicos tentam demonstrar que os sistemas de informação proporcionam uma série de benefícios às empresas. Dentre tais benefícios, podemos destacar:

- melhoria no fluxo de informações, o que garante relatórios mais precisos e confiáveis;
- otimização dos custos operacionais dos diferentes setores e departamentos;
- aumento da produtividade e melhoria nos serviços prestados;

- maior interação entre os gestores da empresa;
- diminuição do grau de centralização das decisões nos diferentes setores do hotel;
- alterações na estrutura de poder, garantindo maior autonomia no processo decisório àqueles que entendem e controlam o sistema de informações.

O'Brien (2001, p. 9), ao discutir a temática, sintetizou o papel exercido pelos sistemas de informação da seguinte forma:



**Figura 12.3:** Sistema de informação empresarial.

Fonte: O'Brien (2001, p. 9).

Ao analisarmos a figura, percebemos grande utilidade dos sistemas de informação em diferentes tipos de meios de hospedagem, uma vez que, através dos mesmos, as empresas hoteleiras conseguem melhor interagir com seus colaboradores, clientes e fornecedores, alcançando com isso melhores resultados globais para os diferentes atores envolvidos no processo.

## **A gestão da informação em meios de hospedagem e o uso da internet**

O desenvolvimento das comunicações percebido nas últimas décadas favoreceu não só o surgimento bem como a difusão do uso da internet para os mais variados fins.

Observa-se, na prática, que o setor de turismo muito se beneficiou com tal difusão, pois as transações comerciais envolvendo hotéis, companhias aéreas, agências de viagens, locadoras de veículos, dentre outras empresas atuantes no setor, vêm se ampliando a cada ano.

Em um contexto de grandes transformações e ampliação do intercâmbio cultural e econômico, O'Brien (2001) apud Cabral (2004, p. 13) nos ensina que:

A internet está mudando o modo como as empresas são operadas, como as pessoas trabalham e como a tecnologia da informação apóia as operações empresariais e as atividades de trabalho do usuário final.

Nesse cenário, pontua-se que as empresas hoteleiras passam a ter uma maior capacidade de interação com seus clientes, fornecedores e parceiros, uma vez que, por meio da Tecnologia da Informação e do uso da internet, o tempo necessário à troca de informações é muito reduzido.

O **Quadro 12.1** apresenta diferentes oportunidades para pequenas e médias empresas atuantes no setor de turismo. Observe: atualmente, as vantagens do uso da internet facilitam a vida dos turistas em potencial, pois, pelo uso da mesma, os hóspedes podem fazer pesquisas de tarifários e disponibilidade de reservas em hotéis e os hoteleiros podem trocar informações sobre taxa de ocupação, procedimentos de segurança etc.

Piccoli (2001), discorrendo sobre possíveis relações existentes entre turismo, hotelaria e internet, nos ensina que o uso da rede mundial de computadores facilita o planejamento das viagens bem como a tomada de decisões por parte dos clientes.

Ampliando o raciocínio, o mesmo autor afirma que por meio da internet o hoteleiro pode "seduzir" sua clientela, pois os usuários podem navegar por suas estruturas visualizando fotos das acomodações e das áreas de lazer, os serviços prestados, as tarifas cobradas etc.

**Quadro 12.1:** Oportunidades na internet para pequenas e médias empresas de turismo

Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estes estabelecimentos podem atingir o mercado internacional, com potencial para acessar hóspedes no mundo inteiro com custos marginais.</li> <li>• A diferença de fuso horário não é mais um dificultador no fornecimento de informações ao público internacional; a internet está disponível 24 horas por dia.</li> <li>• Matérias na internet podem ser traduzidas em uma variedade de línguas.</li> <li>• Páginas de tradução, disponíveis gratuitamente na internet, podem ajudar na tradução de correios eletrônicos e páginas.</li> </ul>
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados específicos ou nichos de mercado podem ser buscados e mais bem trabalhados na internet.</li> <li>• A diferenciação pode ser demonstrada e “tangibilizada” por meio de fotos, textos, testemunhos de hóspedes e prêmios, dentre outros.</li> <li>• Eventos podem ser divulgados <i>online</i> e através de correio eletrônico.</li> <li>• Desenvolvimento de colaboração entre associações especializadas, publicações e grupos de interesse podem diferenciar produtos. A criação de páginas específicas para esses grupos pode ser avaliada.</li> </ul>
Adicionando valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prover ofertas especiais para os visitantes do <i>website</i>.</li> <li>• Clube <i>online</i> de visitantes frequentes.</li> <li>• Prover serviços adicionais por meio de parcerias com fornecedores locais, (p ex. táxis, restaurantes etc.).</li> <li>• Enviar correio eletrônico regularmente e estabelecer canais de comunicação com clientes.</li> <li>• Oferecer informação adicional sobre eventos e atrações locais.</li> </ul>
Interconexão e distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver alianças na internet por meio de hiperlinks.</li> <li>• Expandir a participação na internet por meio de representações de empresas que não possuem custos fixos ou tecnologia de custo alto.</li> <li>• Desenvolver links com pequenas organizações de viagens ao redor do mundo.</li> </ul>

Comprometer-se com a tecnologia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aceitar a tecnologia por meio do desenvolvimento de um <i>website</i>.</li><li>• Prover assistência tecnológica para viajantes experientes em tecnologia (por exemplo: disponibilizar modem e linha telefônica).</li></ul>
---------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Morrison et al. (1999).

No contexto do segmento da hospitalidade comercial, Inpken (1998) e Buhalis (2003) destacam os seguintes benefícios do uso da internet para as empresas hoteleiras:

- sistemas de reservas por computador;
- sistemas de distribuição global (Amadeus, Sabre, Worldspan);
- intermediários de viagens baseados em internet (ex.: Submarino, Decolar etc.);
- *front office*: reservas, *check in*, *check out*, pagamentos.

Ao refletirmos sobre os sistemas de informação aplicados à hotelaria, podemos notar variadas possibilidades de uso desses sistemas em empreendimentos hoteleiros de pequeno, médio ou grande porte.

Em um cenário de grande competitividade, acredita-se que uma adequada gestão dos dados e das informações da empresa pode garantir maior sucesso dos gestores na tomada de suas decisões.

Finalizando, destacamos a crescente contribuição do ambiente da internet para a divulgação e comercialização de produtos turísticos e hoteleiros. No decorrer do texto, tentamos demonstrar que, por meio dessa estrutura, é possível acelerar o processo decisório de compra por parte dos clientes. Sendo assim, sugere-se que seja incentivada no segmento hoteleiro a utilização de todas as ferramentas de comunicação na comercialização de seus produtos e serviços.

## Conclusão

Ao discutirmos os sistemas de informação na hotelaria, percebemos que, em um ambiente globalizado onde a concorrência se acentua a cada dia, a gestão da informação passa a ser trabalhada de maneira mais especializada.

Nesse contexto, nota-se que as empresas turísticas e também de outros segmentos de mercado desenvolvem seus sistemas de informação com o intuito de alcançar algum tipo de diferenciação, o que pode resultar em melhores resultados globais.

Destaca-se, no entanto, que a perfeita interação entre os diferentes elementos do sistema é de fundamental importância, pois uma maior sintonia entre os variados setores e equipes do hotel poderá garantir maiores índices de satisfação dos hóspedes, o que pode representar um retorno futuro ou até mesmo uma indicação do estabelecimento.

Assim, concluímos que, em uma época denominada por muitos como a “era da informação”, as empresas hoteleiras necessitam se adequar às novas demandas que surgem. Nesse cenário, a constituição ou o desenvolvimento de um sistema de informação atuante pode favorecer ou até mesmo garantir a permanência da empresa no disputado mercado turístico.



### Atividade Final

---

#### Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

Como você já sabe, a internet vem auxiliando diferentes meios de hospedagem a divulgar e comercializar seus produtos e serviços.

Pesquise na rede mundial diferentes opções de hotéis que disponibilizam serviços e informações em ambiente web. Feito isso, descreva as principais informações repassadas aos possíveis hóspedes nesses sítios, apontando ainda o link do sítio do hotel.

---

---

---





# 13

## **Como manter o hotel em bom funcionamento? Manutenção, segurança e proteção patrimonial**

*Frederico Guilherme Serrano Neves Júnior*

### **Meta da aula**

Apresentar a importância do processo de manutenção e segurança hoteleira.

### **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1** descrever o que é e como se dá a manutenção hoteleira;
- 2** reconhecer o setor de segurança e proteção patrimonial hoteleira.

### **Pré-requisito**

Para entender melhor esta aula, você deverá conhecer a estrutura de um meio de hospedagem e seu funcionamento, encontrados na Aula 9.

## Introdução

Imagine que você acaba de chegar a um hotel, coloca as malas no chão, está cansado da viagem, dá uma olhada na janela para ver a vista e corre logo para o banheiro para tomar um banho e se recuperar. No entanto, descobre que, do chuveiro, não está saindo água quente. Você corre para o telefone e liga para pedir que arrumem. Enquanto você espera o conserto do chuveiro, deita na cama e pega o controle da televisão para relaxar nesse meio-tempo. Contudo, ao ligar a TV percebe que nenhum canal está pegando. Insistentemente, passa por todos eles até chegar à conclusão de que os canais estão fora do ar. Aí você se senta na cama ao lado do telefone para ligar novamente para a recepção e percebe que o colchão tem um buraco no lugar em que você está sentado. Bem, essa é uma situação que você não gostaria de passar, e tenho certeza de que o gerente do hotel também iria ficar muito chateado. Esses conhecimentos ilustram muito bem um pouco do assunto de que iremos tratar nesta aula.

Você sabe o que é manutenção hoteleira?

Pense nos esforços que os empreendimentos hoteleiros fazem para evitar as falhas de suas instalações físicas. Pois bem, isso é manutenção hoteleira. Da limpeza das áreas sociais, passando pela manutenção predial, conserto de equipamentos da cozinha, ar-condicionado, metais do banheiro, ralos e pias, conserto em camas, instalações elétricas, instalações hidráulica, manutenção de computadores, elevadores, móveis, piscina, dentre outros, são exemplos de manutenção hoteleira. Segundo Ferreira (1975), manutenção significa: "Ato ou efeito de manter(-se). As medidas necessárias para a conservação ou a permanência de alguma coisa ou de uma situação".

Se considerarmos que um hotel tem como atividade-fim o aluguel de espaços físicos como quarto e sala de eventos, por exemplo, temos a produção de seus serviços atrelados à boa conservação da sua estrutura física. Ou seja, um hotel com problemas na sua estrutura física pode estar comprometendo sua taxa de ocupação.

Podemos enumerar um quadro de benefícios a favor da manutenção hoteleira (SLACK, 2002).

- Melhoria na segurança: instalações bem mantidas têm menos possibilidade de apresentar funcionamento inadequado.
- Confiabilidade: apresenta menos probabilidade de erro durante o uso.
- Qualidade maior: instalações mal mantidas têm maior probabilidade de desempenho abaixo do padrão e de causar problemas de qualidade.
- Custos de operação mais baixos: muitos equipamentos funcionam mais eficientemente quando recebem manutenção regular.
- Tempo de vida mais longo: cuidado regular e limpeza podem prolongar a vida efetiva das instalações, reduzindo os pequenos problemas na operação, cujo efeito cumulativo causa desgaste ou deterioração.
- Valor final mais alto: instalações bem mantidas são geralmente mais fáceis de vender no mercado de segunda mão.

## **As três abordagens básicas para a manutenção**

As atividades de manutenção de uma organização consistem em uma combinação de três abordagens básicas para cuidar de suas instalações físicas. São elas: manutenção corretiva, manutenção preventiva e manutenção preditiva (SLACK, 2002).

### **Manutenção corretiva**

“Consertar depois do defeito” é a frase que ilustra bem esse tipo de manutenção.

As instalações e equipamentos devem primeiro apresentar defeito para que possam ser consertados. Assim, a manutenção é realizada somente após a falha ou o defeito ter ocorrido. Por exemplo, televisões, telefones, lâmpadas e equipamentos de banheiro provavelmente só serão consertados depois de terem apresentado defeito, pois é muito difícil definir com exatidão

quando um desses equipamentos irá apresentar defeito. Assim, o hotel manterá algumas peças para reposição quando necessário. Provavelmente, falhas nessas condições não afetam diretamente o serviço fornecido ao cliente, apesar de – em alguns casos – o irritarem. Mas dificilmente um hotel irá trocar esses equipamentos antes de acusarem defeitos, pois isso geraria um custo alto de manutenção e um uso menos otimizado das instalações. Por isso, somos complacentes quanto a esses defeitos.

### **Manutenção preventiva**

Esse tipo de manutenção tem como meta a prevenção. Limpeza, lubrificação, verificação e substituição são palavras fundamentais nesse tipo de estratégia de manutenção. A manutenção preventiva trabalha com a redução de possibilidades de defeitos realizando os procedimentos necessários para que o defeito demore a aparecer; ou melhor, trabalha com a otimização de instalações e equipamentos.

Por exemplo, limpeza e lubrificação de máquinas e limpeza de pisos e móveis podem ser consideradas manutenção preventiva. Isso prolongará a vida útil da estrutura física e consequentemente diminuirá custos com troca ou reformas.

### **Manutenção preditiva**

O monitoramento constante é a base desse tipo de manutenção. O objetivo é parar um equipamento ou instalação somente quando realmente precisar de manutenção. É impossível fechar um apartamento para pintura apenas por estar com uma mancha na parede. A caldeira ou a reforma geral do apartamento são exemplos de manutenção preditiva.



**Figura 13.1:** Manutenção do elevador.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/217356](http://www.sxc.hu/photo/217356)

## Estratégias de manutenção

Cada tipo de manutenção é usado para determinadas situações. A estratégia de manutenção corretiva é usada quando o conserto é fácil ou a consequência da falha é pequena, ou quando a manutenção preventiva é dispendiosa ou, ainda, quando a falha não é previsível de forma alguma. A manutenção preventiva é usada quando o custo da falha na interrupção é alto ou quando a falha é aleatória. Já a manutenção preditiva é usada quando o custo de manutenção preventiva é alto ou quando a interrupção do processo de produção é dispendiosa (SLACK, 2002).

A maior parte das empresas adota uma combinação dessas abordagens, porque diferentes elementos de suas instalações têm diferentes características. Por exemplo, num apartamento

de hotel, temos os três tipos de estratégias de manutenção sendo usadas. As lâmpadas da UH são trocadas quando queimam (manutenção corretiva); os móveis, piso, equipamentos de banheiro, ar-condicionado são regularmente limpos e lubrificados (manutenção preventiva). Já o colchão é mudado de lado constantemente (monitoramento) para que dure mais tempo (prevenção), ou seja, nesse caso uma manutenção mista é adotada (preventiva e preditiva). Na preventiva, muda-se o colchão de lado para que o mesmo dure por mais tempo, como também avalia-se sua condição para determinar se ainda pode ser usado.



**Figura 13.2:** Estratégias de manutenção em hotéis.

## **Atividade**

### **Atende ao Objetivo 1**

1. Você é o responsável pela manutenção de um hotel e tem os seguintes problemas para resolver:

Situação X: o aquecimento de água do hotel parou de funcionar, mas logo foi identificado que a caldeira apresentou defeito.

Situação Y: a torneira do banheiro de um apartamento está com vazamento, causando alagamento do piso.

Responda para cada situação qual o tipo de manutenção que pode ser empregado para resolver o problema e como ele poderia ser evitado. Depois que você resolveu o problema, decide colocar uma informação sobre o que é manutenção hoteleira. Como seria?

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*A seguir, você terá uma sugestão para cada situação apresentada.*

*Situação X: deve-se usar uma manutenção corretiva para resolver o problema e implementar uma manutenção preditiva.*

*Situação Y: deve-se usar a manutenção corretiva sempre, pois neste caso as outras estratégias de manutenção não se aplicam corretamente.*

*Informativo: manutenção hoteleira são os esforços que os empreendimentos hoteleiros fazem para evitar as falhas de suas instalações físicas, ou seja, o ato ou efeito de manter as medidas necessárias para a conservação ou a permanência de alguma coisa ou de uma situação.*



**Figura 13.3:** Reforma de fachada.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/493797](http://www.sxc.hu/photo/493797)

## **Manutenção produtiva total (MPT)**

A manutenção produtiva total (do inglês *total productive maintenance*) é definida como a manutenção realizada por todos os empregados por meio de pequenas atividades, seja em pequenos grupos ou individual (SLACK, 2002).

### **As cinco metas da MPT**

A MPT visa estabelecer boa prática na produção por meio das cinco metas a seguir (SLACK, 2002):

1. Melhorar a eficácia dos equipamentos:

Examina como as instalações estão contribuindo para a eficácia da produção por meio da análise de todas as perdas que ocorrem. A perda da eficácia pode ser o resultado de perdas por tempo parado, perdas por velocidade ou perdas por defeitos.

2. Realizar manutenção autônoma:

Permitir que o pessoal que opera ou usa os equipamentos assuma a responsabilidade por algumas tarefas de manutenção. Também se deve encorajar o pessoal da manutenção a assumir a responsabilidade pela melhoria do desempenho de manutenção.

3. Planejar a manutenção:

Ter uma atividade elaborada para todas as fases de manutenção. Isso deveria incluir o nível de manutenção preventiva necessário para cada equipamento padrão de manutenção preditiva e as respectivas responsabilidades do pessoal da manutenção.

4. Treinar todo o pessoal em habilidades relevantes de manutenção:

As responsabilidades exigem que tanto o pessoal de manutenção como o de operação tenham todas as habilidades para desempenhar seus papéis.

5. Conseguir gerir os equipamentos logo no início:

Esta meta é direcionada para uma forma de evitar totalmente a manutenção por meio de prevenção de manutenção (MP). A MP compreende considerar as causas de falhas e a manutenibilidade dos equipamentos durante sua etapa de projeto.

## Recuperação

Bem, se o defeito ocorrer, é preciso agir rapidamente. Assim, os funcionários precisam decidir o que farão. Esta atividade é chamada “recuperação”. Todos os tipos de operação podem beneficiar-se de uma recuperação bem planejada (SLACK, 2002).

Por exemplo, um hotel que tenha uma bomba de água central para abastecimento deve ter uma empresa de locação para substituição da peça ou até mesmo para abastecimento de água. Esses planos devem ser definidos, pois a parada da bomba de água pode trazer sérios problemas caso não estiver definido o que fazer.

Procedimentos de recuperação também formarão as percepções dos clientes a respeito das falhas. Mesmo quando um cliente vê uma falha, isso não leva necessariamente a uma insatisfação. Em muitos casos, os clientes podem aceitar que as coisas saiam erradas, mas a resposta rápida da organização à falha junto com um bom plano de resolução pode minimizar a insatisfação do cliente em relação ao acontecido.

Por exemplo, se um hotel tem um ar-condicionado quebrado no momento em que este aciona o equipamento e supondo que o cliente ligue para a recepção no momento e o funcionário diz que o pessoal da manutenção irá ao apartamento para resolver o problema. O cliente terá de esperar pela manutenção do equipamento, tendo sua rotina modificada. No entanto, se a recepção lhe dá a opção de mudar de apartamento ou, caso o hotel esteja lotado, o cliente sente que há um planejamento para a situação de falha, uma boa recuperação transforma clientes frustrados em clientes leais.



### **Acidente com elevador mata funcionário em hotel de MG**

Um funcionário morreu e outro ficou ferido no final da noite de ontem, após caírem no fosso de um dos elevadores de serviço do hotel Belo Horizonte Othon Palace, uma dos mais tradicionais da capital mineira, localizado na região central da cidade. Eles teriam se escorado na porta do elevador, que se abriu. A hipótese de homicídio foi afastada.

Fonte: Adaptado de <http://www.estadao.com.br/noticias>

## **Segurança e proteção patrimonial**

A política de segurança de um hotel é adotada desde sua concepção até sua implantação e funcionamento. Ela deve se adaptar à realidade do hotel e ser de responsabilidade de todos. Sendo assim, a segurança adquirida deve proporcionar comodidades e desejos de melhorias, levando à simplificação e à produtividade de todo o sistema. À medida que a segurança avança, gera efeitos positivos de bem-estar em funcionários e clientes.

A segurança diária deve seguir algumas normas universais, mas também normas específicas para o tipo de empreendimento e também as normas do próprio empreendimento. Isso leva a um aprimoramento de padrões para melhoria de processos junto a funcionários e clientes. Essas normas facilitam a compreensão e execução das tarefas de segurança de forma clara e precisa.

Dentre as normas de segurança mais adotadas, temos (HAYES, 2005), dentre outras que estão no projeto inicial do empreendimento:

- manter as instalações limpas e arejadas;
- sinalizar ou evitar desníveis em pisos;
- ter apoio de mão em escadas;
- evitar variação excessiva de temperatura;
- colocar iluminação ideal em pontos de risco e vigilância;
- ter fonte alternativa de energia para emergências;
- dispor de plano de emergência e fuga;



Sebastian Danon

**Figura 13.4:** Limpeza da fachada de um hotel.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/704251](http://www.sxc.hu/photo/704251)

Existem atividades que constituem o perfil da tarefa de segurança de um empreendimento hoteleiro, como: segurança física e biológica do pessoal, proteção dos pertences dos usuários, segurança contra incêndio, segurança das instalações, segurança externa, segurança e ordem internas, controle externo e interno do pessoal, segurança em eventos, segurança de veículos; segurança de arquivos e documentos, colaboração com as atividades, inspeção de segurança, segurança contra acidentes, registros de segurança. Sendo assim, pode-se dividir a segurança hoteleira em segurança patrimonial; segurança do trabalho e Centro Integrado de Alarmes e Controles (HAYES, 2005).

A segurança patrimonial é o conjunto de atividades que visam prevenir e reduzir perdas patrimoniais em um hotel. Ela está ligada à estrutura física do hotel (bens) como também a seus colaboradores e hóspedes. O processo de segurança patrimonial

pode incluir controle de acessos (hóspedes, funcionários, fornecedores, mercadorias e veículos), controle de materiais e controle estoque, prevenção de furtos e roubos, vigilância ostensiva.

A segurança do trabalho é regida pela Norma Regulamentadora 5, cujo título é Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa). Esta norma estabelece a obrigatoriedade das empresas públicas e privadas de organizar e manter, dependendo da sua classificação nacional de atividade econômica e do código da atividade, uma comissão interna constituída por representantes dos empregados e do empregador. A NR5 tem sua existência jurídica assegurada, em nível de legislação ordinária, nos artigos 163 a 165 do Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (NR5, 2007).

Quando o hotel tiver mais de 50 colaboradores, deverá obrigatoriamente criar a Cipa. Ele será enquadrado no grupo C-23 (alojamento e alimentação) e terá de contar com um representante permanente e um suplente na Cipa. Para hotéis com mais funcionários, consultar o quadro I da NR5.

**Quadro 13.1:** Enquadramento legal NR5

<b>Grupo</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>Representantes na Cipa</b>
C-23 (alojamento e alimentação)	51-80	1 permanente 1 suplente

Fonte: NR5, 2007.



**Tiroteio na zona sul do Rio deixa um morto; criminosos se entregam após fazer reféns em hotel**

Em São Paulo e no Rio de Janeiro

Um tiroteio entre criminosos e policiais assustou moradores no bairro de São Conrado, na zona sul do Rio de Janeiro, na manhã de sábado, 21 de agosto de 2010. Uma mulher morreu e quatro policiais ficaram feridos sem gravidade, segundo dados da Polícia Militar. A polícia diz que a vítima, identificada como Adriana Oliveira dos Santos, era integrante do grupo, trabalhava para o tráfico de drogas na favela da Rocinha e tinha um mandado de prisão expedido contra ela. Durante a fuga, os criminosos invadiram o Hotel Intercontinental, que fica na avenida Aquarela do Brasil. Segundo informações do coordenador de Comunicação Social da PM, coronel Lima Castro, um grupo de dez homens fez 35 reféns (30 funcionários e cinco hóspedes), mas se rendeu por volta das 11h. Nenhum refém foi ferido. Michel Chertouh, gerente do Intercontinental, conta como foi a invasão: “No momento a gente ouvia um tiroteio que estava acontecendo fora. De repente, [houve] gritos de que eles estavam entrando armados dentro do hotel. Acredito que fosse a única opção que tinham no momento. Tanto que um deles falou ‘É burrice, é burrice’”, disse Chertouh, que é francês e está trabalhando no Rio de Janeiro há dois anos e meio.

Entre hóspedes, funcionários e participantes de um congresso de odontologia, havia cerca de 1.500 pessoas no hotel no momento da invasão.

Segundo o gerente, o hotel conta com seguranças no elevador e no saguão, mas nenhum na porta do prédio. Não houve troca de tiros dentro do hotel.

Fonte: Adaptado de <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/2010/08/21/tiroteio-na-zona-sul-do-rio-deixa-uma-pessoa-morta-bope-negocia-rendicao-em-hotel.jhtm>

Além dos recursos de procedimentos operacionais padronizados (POP) e de pessoal, existem os recursos tecnológicos que podem auxiliar o hotel a atingir suas metas. São os alarmes e controles de segurança, como: fechaduras eletrônicas, sistemas de alarme, vigilância eletrônica, piscinas, estacionamentos e planos de emergência. Estes últimos destacam-se pela sua importância e fácil implementação.



Robert Linder

**Figura 13. 4:** Escada de incêndio de um hotel.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/1336055](http://www.sxc.hu/photo/1336055)

Plano de emergência é a identificação de uma ameaça como também a reação predeterminada pelo hotel a essa ameaça (HAYES, 2005). Usualmente, um plano de emergência hoteleiro estará relacionado aos seguintes eventos: incêndio; interrupção de energia elétrica; condições climáticas; assalto; morte ou acidente com hóspede ou funcionário; ameaça terrorista e publicidade negativa da mídia.

Esses eventos podem gerar consequências diversas para o hotel, como: cancelamento de contratos, perdas financeiras, diminuição das reservas, e desmotivação dos funcionários, dentre outros fatores. Um plano de emergência deve ser feito por escrito e se tornar um procedimento operacional padrão para a situação, com simplicidade e para execução imediata seguindo padrões legais para cada tipo de situação. Ele deve ser examinado com frequência pela gerência e por funcionários e quando for adequado executar a simulação do plano.



**Figura 13.6:** Cofre de hotel.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/244167](http://www.sxc.hu/photo/244167)

Assim como a obrigatoriedade de fornecimento de cofres de segurança aos hóspedes, os hotéis possuem outros procedimentos de segurança departamentais que são de importância fundamental. Contudo, esses procedimentos serão abordados nas aulas referentes aos respectivos departamentos. Essas ameaças departamentais estão presentes na recepção, governança, alimentos e bebidas, marketing e vendas e manutenção e engenharia, dentre outros.



### **Desabamento de marquise de hotel mata duas pessoas e deixa feridos no Rio**

O desabamento da marquise do Grande Hotel Canadá, localizado na avenida Nossa Senhora de Copacabana, em Copacabana (zona sul do Rio), causou a morte de duas pessoas que passavam pelo local e deixou feridos em 26 de fevereiro de 2007.

A fachada do imóvel havia passado por reforma recentemente. Apesar do acidente, o hotel e imóveis vizinhos não foram esvaziados. O hotel tem classificação três-estrelas, e as vagas para o próximo final de semana estão esgotadas. A diária de um fim de semana para casal custava R\$ 175, segundo informou o atendimento por telefone, que continua a funcionar mesmo com o acidente.

Fonte: Adaptado de <http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u132277.shtml>



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 2

2. O gerente do Hotel Crescer está expandindo o número de apartamentos e com isso irá precisar de novos funcionários em diversos setores. Antes, o hotel tinha 45 funcionários, mas com a ampliação passará para 65 funcionários. Um funcionário lhe informou sobre a necessidade de implantação de normas de segurança no trabalho.

Explique em que legislação o hotel irá se pautar para realizar essa mudança.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

A segurança do trabalho é regida pela Norma Regulamentadora 5, cujo título é Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), que estabelece a obrigatoriedade das empresas públicas e privadas em organizar e manter, dependendo da sua classificação nacional de atividade econômica e do código da atividade, uma comissão interna constituída por representantes dos empregados e do empregador. A NR5 tem sua existência jurídica assegurada, em nível de legislação ordinária, nos artigos 163 a 165 do Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Assim, quando o hotel tiver entre 51 e 80 funcionários, deverá obrigatoriamente criar a Cipa. Ele será enquadrado no grupo C-23 (alojamento e alimentação) e terá de contar com um representante permanente e um suplente na Cipa. No entanto, um meio de hospedagem, independentemente do número de funcionários, pode implementar medidas de segurança e proteção patrimonial.

## Conclusão

A manutenção, a segurança e a proteção patrimonial são muito discutidas em diversas áreas, principalmente nas áreas de engenharias. No entanto, o setor de serviços, em especial o de meios de hospedagem, tem considerado a manutenção uma área de pouca importância. Isso se deve ao grande número de alojamentos de pequeno e médio porte, com uma administração familiar. Com a chegada ao Brasil das redes hoteleiras em 1990, com uma estrutura física moderna e bem-cuidada, outros hotéis já instalados aqui perceberam que tinham de competir com uma estrutura nova e bem-cuidada. Assim, a área de manutenção, até então com orçamentos periféricos, emerge como uma das áreas fundamentais para a sustentação do negócio.

Seguindo o caminho da manutenção, a área de segurança e proteção vem na sombra de uma realidade cotidiana, quando o mundo passa por um aumento da criminalidade urbana e da sensação de insegurança, criando um cenário nada adequado para o setor de turismo e hotelaria. Os alojamentos são locais de grande fluxo de pessoas, noite e dia, que estão expostos à criminalidade e por isso merecem atenção especial e profissionalizada para garantir a segurança de todos.

Assim, os cuidados com a manutenção e segurança são estratégicos e representam um importante negócio para o setor hoteleiro, principalmente no Brasil, um país com diversos problemas sociais, políticos e econômicos. A profissionalização se torna um diferencial na busca por qualidade nos serviços, e a manutenção é, aos poucos, vista como uma área importante para preservar os investimentos na estrutura física dos hotéis.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

Você precisa reparar a fachada do hotel em função de uma árvore que caiu durante um temporal de verão. Isso normalmente é feito por uma empresa terceirizada e não por funcionários do hotel.

Explique que tipo de manutenção será realizado e descreva as medidas de segurança que devem estar envolvidas.

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Apesar de o hotel adotar manutenção preventiva para sua fachada, esta ocorrência está ligada a forças maiores. Portanto, a manutenção corretiva será a estratégia utilizada para resolver o problema. Contudo, percebendo os riscos que as tempestades de verão trazem, o hotel pedirá um estudo para mapear as áreas externas de riscos nessa época. Quanto à segurança do hotel, devem-se implementar medidas de controle de área de fluxo de risco para funcionários, clientes, fornecedores e comunidade. Deve-se também informar aos departamentos sobre tal reparo para poderem tomar as medidas cabíveis em cada área.*

### Resumo

---

A área de manutenção hoteleira está presente em todos os departamentos de um meio de hospedagem. Atividades como a limpeza das áreas sociais, passando pela manutenção predial, conserto em equipamentos da cozinha, ar-condicionado, metais do banheiro, ralos e pias, conserto em camas, instalações elétricas, instalações de água, manutenção de computadores, elevadores, móveis, piscina, dentre outras, são exemplos de manutenção hoteleira.

Existem três estratégias principais de manutenção hoteleira que devem ser usadas em equipamentos e instalações específicas. São elas: manutenção corretiva, manutenção preventiva e manutenção preditiva.

A política de segurança e proteção patrimonial vai desde sua concepção até o funcionamento. Esta política é de responsabilidade de todos os funcionários, à medida que gera efeitos positivos de bem-estar tanto para os funcionários quanto para os clientes. Existem também legislações específicas que devem ser seguidas pela área.

## **Informação sobre a próxima aula**

Na próxima aula, você estudará os sistemas de gestão hoteleira. Poderá entender melhor como são feitos os controles de manutenção, segurança e proteção patrimonial realizados pelos meios de hospedagem.

## **Leituras recomendadas**

DESABAMENTO de marquise de hotel mata duas pessoas e deixa feridos no Rio. 26 fev. 2002. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u132277.shtml>>. Acesso em: 24 mar. 2011. <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/2010/08/21/tiroteio-na-zona-sul-do-rio-deixa-uma-pessoa-morta-bope-negocia-rendicao-em-hotel.jhtm>

SOUZA, Valdir C. *Organização e gerência da manutenção: planejamento, programação e controle da manutenção*. São Paulo: All Print, 2009.

TIROTEIO na zona sul do Rio deixa um morto; criminosos se entregam após fazer reféns em hotel. 21 ago 2010. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/2010/08/21/tiroteio-na-zona-sul-do-rio-deixa-uma-pessoa-morta-bope-negocia-rendicao-em-hotel.jhtm>>. Acesso em: 24 mar. 2011.



# 14

## Relação hotelaria x cruzeiros no contexto nacional e internacional

*Edilaine Albertino de Moraes*

### Meta da aula

Apresentar relevantes discussões atuais sobre o mercado dos cruzeiros marítimos no mundo e no Brasil, destacando as potencialidades, os problemas e as tendências.

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. identificar aspectos históricos dos cruzeiros no mundo e no Brasil;
2. apresentar e definir cruzeiros;
3. relacionar o panorama atual com as tendências do mercado de cruzeiros;
4. relacionar o ramo hoteleiro tradicional com cruzeiros, considerando problemas e possíveis soluções.

### Pré-requisitos

Para que você obtenha um melhor entendimento desta aula, sugerimos a releitura da Aula 1, especificamente sobre a evolução histórica dos meios de hospedagem, e da Aula 2, sobretudo sobre a compreensão da inter-relação entre hotelaria e turismo.

## Introdução

Pensando nas tendências do turismo, hotelaria e hospitalidade no século XXI, os cruzeiros têm ocupado importante espaço no mercado promissor nacional e internacional. Os cruzeiros vêm sendo considerados, nos últimos anos, equipamentos turísticos completos, já que, a maioria apresenta toda a infraestrutura que um turista pode necessitar e desejar. Em um único pacote, pode ser oferecido serviços de hospedagem, transporte, alimentos e bebidas, além da própria atratividade dos destinos a serem visitados e dos equipamentos de lazer e entretenimento disponíveis a bordo.

Cruzeiros marítimos são tradicionais em todo o mundo, já há muitos anos. Mas, no caso brasileiro, mesmo com a infraestrutura deficiente dos portos, sem condições adequadas, parece que o mercado só agora tem reconhecido a potencialidade dos cruzeiros marítimos. O nosso país é um dos que apresenta as maiores potencialidades para o desenvolvimento do turismo náutico, devido às questões geográficas e culturais. Possui um litoral com mais de sete mil quilômetros de extensão, e, também é beneficiado pelas águas do oceano Atlântico (que são propícias à navegação) e clima tropical, que juntamente com o cenário natural favorecem a realização de atividades turísticas durante a maior parte do ano. Outro ponto positivo para o Brasil é que as grandes companhias investem cada vez mais em novos navios e estão à procura de destinos exóticos, uma vez que, os destinos tradicionais como Caribe, Mediterrâneo, Bahamas, entre outros, já estão ficando saturados.

Para Amaral (2006), o Brasil vem sendo um grande nicho de mercado explorado pelo empresariado de cruzeiros, mas é preciso considerar que o cliente não deve e não pode ser tratado como carga. É necessário ter um bom relacionamento e uma estrutura de acordo para se ter grandes chances de atrair e trazer as operações de cruzeiros marítimos de todo o mundo para o país. "É como montar um cardápio para receber os amigos em

casa, tudo tem de estar perfeito, do cardápio ao ambiente da casa, devemos saber os gostos dos nossos amigos, o que gostam de comer e como gostam de se sentir” (AMARAL, 2006, p. 103).

A partir desse panorama, o tema desta aula foi escolhido pela sua importância no reconhecimento do grande aumento e desenvolvimento de uma atividade que, até dez anos atrás, era tão pouco divulgada e consumida no Brasil, e era acessível apenas para pessoas de alto poder aquisitivo. E, atualmente, este vem se expandindo e alcançando um público consumidor diversificado, gerando grande impacto na cadeia produtiva nos destinos turísticos, o que chama a atenção de diferentes olhares dos investigadores em turismo neste século.

## **Breve histórico dos cruzeiros no mundo**

A navegação é uma das formas mais antigas de locomoção do homem. Na pré-história já existiam registros de embarcações. Em 1417, quando fundada a Escola de Sagres, foram iniciados os estudos sobre navegação, e até os dias atuais ela determina alguns processos, como a notação de distância percorrida pelos navios (FUJITA, 2005). Segundo Amaral (2006), de modo geral existe um grande desconhecimento sobre o assunto por parte do *trade* turístico e, sobretudo, do corpo acadêmico de turismo, hospitalidade e hotelaria.

Historicamente, a imagem associada aos cruzeiros é a dos antigos e luxuosos transatlânticos, que faziam o transporte de imigrantes em navios de carga adaptados ou ainda na forma mista. Os navios eram divididos por sistemas de classes, beneficiando os passageiros de primeira classe com seus desnecessários empregados e suas bagagens exageradas.

As embarcações marítimas tiveram grande importância no transporte de passageiros das grandes cidades, para a colonização das áreas recém-conquistadas. Os navios de linha regular marcam a origem da navegação marítima como fonte de lazer. Um dos primeiros navios a efetuar esse tipo de viagem, foi o *Deux*

*Frères*, navio francês que, em 1784, percorria o trajeto entre Le Havre, França, e Nova York, Estados Unidos, sem luxo e conforto comparados aos navios modernos dos tempos atuais. Em 1840, foi inaugurada a companhia Península & Oriental Steam Navigation Company – P&O, com navios que realizavam transporte de imigrantes entre a Europa e a América do Norte (AMARAL, 2006).

Com essas mudanças, gerou-se uma nova tendência de grandes e luxuosos navios. A companhia White Star constrói embarcações com até 40 mil toneladas, um grande acontecimento da época. Em 1911, foi lançado o primeiro navio, o *The Olimpyc*. Em 1912 foi lançada a segunda embarcação, o *Titanic*, que por muitos foi considerado insubmergível. Era a maior embarcação existente e a mais segura, mas em sua viagem inaugural chocou-se contra um *iceberg*, o trágico acidente aconteceu no dia 16 de abril de 1912. Após o ocorrido com o *Titanic*, a empresa decretou falência. A partir deste incidente, foi dada maior importância ao princípio de ética para a segurança dos transportes marítimos (FUJITA, 2005).

Segundo Amaral (2006), com o impedimento da navegação entre territórios, ocorreu um declínio no número de viagens marítimas no período entre a Primeira e a Segunda Guerra Mundial. Além disso, os navios sofreram mudanças internas, já que foram reconfigurados para o transporte de armamento bélico.

Mas as viagens em cruzeiros sofreram uma grande transformação com o surgimento do avião a jato, na década de 1950, uma vez que este permitiu o transporte de passageiros de forma mais rápida e segura em todo o mundo. Este foi um momento decisivo, descrito por Levitt (apud AMARAL, 2006), na história dos transportes, o que ocasionou na necessidade de revisão da função e da atuação das empresas do setor. De acordo com Palhares (2006), com a evolução tecnológica dos meios de transporte e o surgimento da aviação a jato, as linhas de navegação que transportavam passageiros de um país para o outro simplesmente desapareceram então, levando em conta que isso não apenas ocorreu devido ao transporte aquaviário ter

menor velocidade do que o aéreo (o percurso de uma hora de voo equivale ao de 24 horas de navio), mas também pela vantagem de o avião oferecer tarifas menores no quesito transporte de passageiro e interligar praticamente qualquer região do globo sem se restringir às regiões litorâneas ou providas de rios e lagos. Com isso, as empresas marítimas passaram a se dedicar cada vez mais ao transporte de carga: granéis (sólidos, líquidos e gases), carga geral e, principalmente, contêineres. As companhias de navegação de passageiros começaram, então, a explorar outros segmentos, tais como os dos cruzeiros marítimos, passando a atuar como fornecedoras de serviços turísticos em ampla modalidade, concentrando-se em entretenimento, gastronomia e outros serviços que delineavam a atividade do ponto de vista do turista, e não mais do viajante que se deslocava apenas de um ponto a outro.

A partir de 1970, empresas como a Carnival Cruise Line, e a Royal Caribbean Cruise Lines passaram a ditar o ritmo e a tendência do mercado de cruzeiros marítimos, já que conseguiram se modernizar e adequar-se às necessidades e exigências do mercado, sem perder a sua tradição, alcançando êxito no setor (AMARAL, 2006).



Conheça um cruzeiro de uma das maiores linhas mundiais, o do *Carnival Destiny*, navio gigante que foi apresentado, em 1996, como o maior do mundo. Atualmente, já não é mais. Mas ainda vale a pena conhecê-lo. Veja a reportagem de Arnaldo Duran, com produção de Claudia Repsold e imagens de Sherman Costa, no link [http://www.youtube.com/watch?v=3dWAB\\_ua0-c](http://www.youtube.com/watch?v=3dWAB_ua0-c). Boa viagem!

De acordo com o mesmo autor, as companhias de cruzeiros marítimos, na procura por novos mercados, criaram os programas *Air/Sea*, nos quais as empresas oferecem a facilidade de incluir nos pacotes de viagens um bilhete aéreo, buscando facilitar a locomoção dos passageiros que residem distantes dos portos.

Em 1990, os navios já mostravam um grande crescimento e aumento de benefícios aos hóspedes, o que representou possibilidades de negócios com toda a comunidade ligada ao segmento de entretenimento e lazer. Pela variedade de opção de lazer, conforto e qualidade das acomodações oferecidas, de acordo com Amaral (2006), cada vez mais os navios de cruzeiros marítimos têm sido definidos como verdadeiros “resorts flutuantes”. Essas embarcações, além de transporte, oferecem atividades de lazer dos mais variados tipos, conforto e segurança. Mas com a construção dos meganavios, houve a mudança da noção de cruzeiros.

Transformando o conceito de “resorts flutuantes” em “Destino Turístico Itinerante”, essa nova oferta oferecia um menor número de escalas, focando o sentido da atenção dos hóspedes para as atividades a bordo e à rentabilidade da operação, pelo aumento do consumo a bordo e maior frequência dos hóspedes nos dias de navegação (AMARAL, 2006). Atualmente, as companhias de cruzeiros marítimos, ainda de acordo com Amaral (2006), estão revendo essa postura, não aceita pela maior parte dos agentes de viagens e passageiros assíduos, oferecendo um número maior de portos de escala mesmo nos *mega-ships*, com mais de 100.000 toneladas.

Estruturalmente, um cruzeiro se constitui dos seguintes setores básicos:

- alimentos e bebidas;
- recepção;
- excursões;
- atrações nos portos;
- tenders e escalas;
- governança;
- engenharia (manutenção e motores);
- serviços médicos;
- entretenimento (animação cultural);
- serviços administrativos;
- serviços de concessionárias.

De qualquer maneira, a demanda por viagens em cruzeiros marítimos está em alta em todo o mundo. Além do fascínio que uma viagem marítima exerce nas pessoas, os novos cruzeiristas encontram segurança e conforto proporcionados pela tecnologia e infraestrutura de entretenimento que, aliás, não é oferecida por nenhum outro tipo de hospedagem ou transporte. Até porque o navio proporciona uma viagem de alta qualidade e a possibilidade de conhecer um mundo diferente, que abriga programas diurnos e noturnos com conforto e segurança, além da comodidade de um roteiro sem burocracias e obstáculos. Entre estas opções, o turista encontra desde um singelo cruzeiro fluvial no rio Reno, o espetáculo único dos fiordes escandinavos, aventuras nos mares do Oriente, as belezas e história do Mediterrâneo ou até uma volta ao mundo, nos maiores e mais luxuosos transatlânticos (ABREMAR, 2010)(**Figura 14.1**).



Gregory Runyan

**Figura 14.1:** Navios de cruzeiros em Grand Turk.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1106432>

## Cruzeiros no Brasil

De acordo com Amaral (2006), a primeira viagem transatlântica brasileira, realizada em 1963, durou 26 dias e percorreu a costa do país em direção ao rio Amazonas, desembarcando em Manaus. A segunda aconteceu em 1963, quando houve o primeiro baile de *réveillon* em alto-mar, em um ponto perdido do oceano Atlântico, em Buenos Aires e Mar del Plata. No ano anterior, 1962, o governo brasileiro já havia adquirido da Iugoslávia e da Espanha quatro navios, pagos com sacos de café batizados de *Anna Nery*, *Rosa da Fonseca*, *Princesa Leopoldina* e *Princesa Isabel*.

O segmento de cruzeiros marítimos no Brasil teve a predominância do Lloyd Brasileiro durante muitos anos. No Brasil, esta companhia, no início do século passado, era uma das mais importantes armadoras do mundo e a maior da América Latina. Operando com navios de carga e de passageiros, o Lloyd possuía linhas marítimas por toda parte do mundo. O Lloyd Brasileiro foi fundado em 1890 e acabou extinto em 1997; e o seu apogeu aconteceu pelas mãos criativas e empreendedoras de Aldo Leone, que organizou fretamento pela Agatux. Aldo, com sua ascendência italiana, aproximou-se da Línea “C” ou *Costa Crociere*, que operavam entre portos nacionais, mas sob fretamento de armadores brasileiros Leone (apud AMARAL, 2006). Esses fretamentos que ficaram na história inicial dos cruzeiros marítimos brasileiros deram continuidade às esporádicas visitas dos grandes transatlânticos, tal como o SS e o *Queen Mary 2* (Figura 14.2).



Carsten Lenz

**Figura 14.2:** *Queen Mary 2.*

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/205106>

Para Palhares (2006), houve definitivamente um divisor de águas na história dos cruzeiros marítimos no Brasil. A Emenda Constitucional nº 7, aprovada em 15 de agosto de 1995, alterou o Artigo 178 da Constituição Brasileira, que proibia a navegação de ***cabotagem*** em portos brasileiros por navios de bandeira estrangeira.

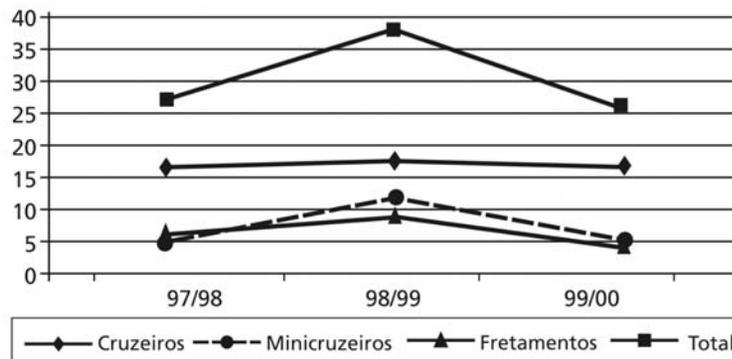
Guilherme Lohmann Palhares explicita o caso:

Até esta data, e na verdade até um pouco depois dela, a programação das grandes empresas de cruzeiro é feita com uma antecipação de um ou dois anos, os navios estrangeiros eram autorizados a embarcar e desembarcar passageiros nos portos brasileiros, mas apenas com o objetivo de levá-los para outros destinos no exterior (PALHARES, 2006, p. 260).

Segundo Palhares (2006), a inserção da nova legislação teve um grande significado para o país, ano após ano.

De acordo com Freitas (apud PALHARES, 2006) houve um salto no número de escalas de navios cruzeiros em portos brasileiros, conforme está sistematizado no **Gráfico 14.1:**

A ***cabotagem*** é denominada como transporte marítimo realizado entre dois portos da costa de um mesmo país ou entre um porto costeiro e um fluvial. Caso a navegação ocorra entre dois portos fluviais, então não é considerada cabotagem e sim navegação interior. Existe ainda o termo “cabotagem internacional”, o qual é utilizado frequentemente para designar a navegação costeira, envolvendo dois ou mais países. O transporte de cabotagem foi muito utilizado, na década de 1930, no transporte de carga a granel, sendo o principal meio de transporte utilizado quando as malhas ferroviária e rodoviária apresentavam condições precárias.



**Gráfico 14.1:** Número de cruzeiros, minicruzeiros e fretamentos no Brasil. Fonte: BNDES, 2000.

Nota-se que, de 154 cruzeiros, na temporada 1997/1998, passou para 323, na temporada 1999/2000, gerando um aumento de quase 110% entre 1997 e 2000. É interessante notar o declínio ocorrido na temporada 1999/2000, que pode ser atribuído, principalmente, à desvalorização cambial ocorrida no país. Essas estatísticas podem ser justificadas também pelo argumento de Bonfim (2005):

Os turistas descobriram que viajar de navio é vantajoso, pois oferece uma grande variedade de opções de lazer e entretenimento como se fosse um resort flutuante, além de possibilitar a visita a vários destinos cobiçados. A viagem se torna benéfica, pois alia o luxo e conforto dos resorts e hotéis cinco estrelas com a possibilidade de desfrutar de novas culturas, cidades turísticas, atrativos naturais, entre outros (BONFIM, 2005, p. 1).

Segundo o Ministério do Turismo (2010), o mercado brasileiro de cruzeiros marítimos tem mostrado um crescimento acelerado de 40% por ano. A temporada 2009/2010 teve registro de 760 mil viagens vendidas e 220 mil passageiros, um percentual maior do que registrado na temporada passada (2008-2009).

De acordo com dados da Associação Brasileira de Cruzeiros Marítimos (Abremar), a temporada 2008/2009 movimentou US\$ 340

milhões na economia brasileira. Somente a cidade do Rio de Janeiro registrou a chegada de 112 cruzeiros, recebendo 270 mil passageiros e em Santos 223 cruzeiros e 500 mil turistas.



A Associação Brasileira de Cruzeiros Marítimos – Abremer – foi fundada em 2006 para representar institucionalmente um dos segmentos mais promissores da indústria turística nacional: o turismo marítimo. Seu objetivo é trabalhar com afinco pela regulamentação dos cruzeiros de cabotagem entre portos do mesmo país. Defende também a modernização da infraestrutura portuária e pretende formar agentes de viagens especializados na venda de cruzeiros, contribuindo, ainda, para reforçar a divulgação da atividade no país e no exterior. Atualmente, tem 18 empresas associadas entre armadoras e operadoras de turismo, entre elas, Costa Cruzeiros, MSC Cruzeiros, CVC e Royal Caribbean. Para maiores informações, acesse [www.abremer.com.br](http://www.abremer.com.br).

Em 2010, o Brasil é o sexto mercado de cruzeiros do mundo. O movimento da temporada atual tem causado otimismo entre os empresários do setor de cruzeiros, que trabalham na expectativa de aumentar a oferta de hospedagem e atender o público da Copa do Mundo de 2014 e Jogos Olímpicos de 2016.

De acordo com a revista *Crusing On Line* (2009), o sucesso ocorrido na temporada 2008/2009, superou todos os recordes em relação a escalas e ao número de passageiros, e motivou as *cruise lines*, que já estavam presentes no país, a aumentarem suas perspectivas para o mercado brasileiro, trazendo maiores e novos navios. Exemplo disso são os estreantes MSC *Orchestra* e Costa *Concórdia*. Vale ressaltar que, a epidemia de gripe H1N1 e a crise financeira mundial foram fatores de atrasos nas vendas para a atual temporada, comprometendo as expectativas iniciais.

Apesar do grande crescimento de cruzeiros no país, nos últimos dois anos, o principal problema ainda é a falta de

### **Turismo náutico**

Para o Ministério do Turismo, o turismo náutico caracteriza-se pela utilização de embarcações náuticas como finalidade da movimentação turística, podendo ser fluvial, em represas, lacustre ou marítima. Pode, também, envolver atividades como cruzeiros e passeios, excursões e viagens em quaisquer tipos de embarcações náuticas para fins turísticos.

infraestrutura para o desenvolvimento do *turismo náutico*, junto com os altos custos de operação. Estados Unidos e Canadá estão em primeiro lugar na lista da CLIA (Cruise Lines Internacional Association), seguidos por Itália, Inglaterra, Alemanha e Espanha (ABREMAR, 2010).

Nos últimos oito anos, um aumento de 623% em cruzeiros de cabotagem foi registrado no Brasil, de acordo com a Abremar. Houve uma expansão média de 33% ao ano, o que gerou empregos e arrecadação de impostos para vários municípios, estados e União. Pesquisas realizadas pela Fipe/USP, no ano de 2006, sobre o impacto dos cruzeiros marítimos, mostraram que as escalas dos navios geram um adicional de até 40% na economia local dos destinos onde acontecem os desembarques de cruzeiristas.

“As empresas que fazem cruzeiros de cabotagem reforçam a marca Brasil ao colocarem seus navios em águas brasileiras, agregando credibilidade ao destino”, explica o ex-presidente da Abremar, Eduardo Nascimento. Ainda assim, com o crescimento dos cruzeiros de cabotagem, nos últimos anos, o país ainda é bastante desconhecido dos grandes mercados consumidores como destino para esse tipo de viagem. O mercado norte-americano é o maior do mundo e conta com 14,6 milhões de usuários de cruzeiros. Países europeus ocupam o segundo lugar no *ranking* de consumo de roteiros marítimos, com cerca de quatro milhões de turistas (SEBRAE, 2009).

O Caribe, por exemplo, há mais de 50 anos vem sendo o mais visitado no mundo por cruzeiros e seus cruzeiristas. Há também um consumo muito grande no verão, por parte dos europeus na costa do Mediterrâneo. Em ambos os casos, os roteiros se repetem e já não constituem novidade, o que reflete a busca de novos destinos e novos navios pelos consumidores (SEBRAE, 2009).

Hoje, apesar de algumas turbulências em virtude da desvalorização da moeda nacional, das discussões do visto de trabalho para tripulantes de outras nacionalidades, a obrigatoriedade de

cotas para contratação de trabalhadores brasileiros nos navios, a falta de regulamentação do setor e de infraestrutura portuária adequada para navios de passageiros, já se pode destacar que o mercado brasileiro de cruzeiros marítimos se consolidou e opera a pleno vapor (ABREMAR, 2010).

Ao pensarmos sobre os fatores de motivação e satisfação dos cruzeiristas brasileiros, já estudamos que, nos dias atuais, as pessoas economicamente ativas acabam preferindo por férias organizadas e que oferecem mais conforto (**Figura 14.3**).



Billy Alexander

**Figura 14.3:** Turistas em busca de conforto e diversão em cruzeiros.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1025617>

Com a proposta de acomodação, diversão intensa, programações de atividades, capacidade de relaxar e se desligar do cotidiano, opções gastronômicas de qualidade, ambiente refinado e interação social, o cruzeiro marítimo assume uma posição

imensamente bem relacionada como um produto que pode, dependendo da empresa, explorar nichos de mercado determinados ou direcionar seu planejamento e promoção para uma oferta de massa do turismo mundial (**Figura 14.4**).



Robert Linder

**Figura 14.4:** Diversidade de atividades de lazer e entretenimento para os cruzeiristas: cinema, escalada, shows, teatro, fitness, patinação, piscina, discoteca, quadra de esportes, cassino, bares, restaurante, recreação etc.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/726349>

Pesquisas realizadas pela CLIA mostram índices elevados de satisfação dos hóspedes, afirmando que nove entre dez cruzeiristas pretendem viajar novamente a bordo de um cruzeiro marítimo. Com o passar dos anos, as empresas puderam qualificar seus equipamentos e toda sua equipe, sempre buscando a qualidade na prestação de serviços e apresentando a melhor relação custo x benefício no segmento de viagens e turismo.

Sendo Amaral (2006), o grande segredo consiste em propor um cruzeiro excelente a cada tipo de pessoa e, por meio de incentivos temporários, estimularem a fidelidade dessa clientela especial, permitindo altos índices de percentual de remuneração

aos agentes de viagem especializados no segmento, que trabalham de maneira a perceber o que deseja cada cliente e oferecer a opção de viagem adequada.

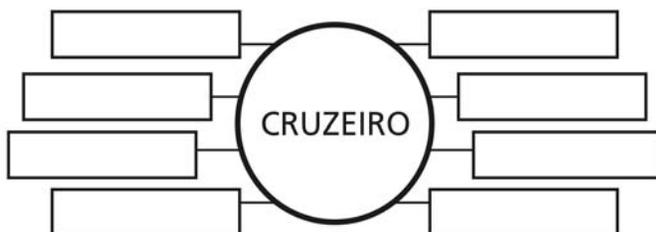
De modo geral, a indústria de turismo se dirige aos clientes como “passageiros”, dentro de uma definição ultrapassada em que o importante é a transação comercial instantânea, e não o relacionamento durável. Contudo, o sucesso recíproco para o cliente e para a organização pode permitir a continuidade dos negócios no futuro e as altas taxas de ocupação, com a contribuição de ex-cruzeiristas que repetem anualmente a experiência. Por esse motivo, o conceito moderno dá preferência ao uso do termo “hóspede”, ou seja, o cliente é um convidado que se sente na própria casa, totalmente confortável, e que pretende visitar em breve aqueles que o receberam tão bem (AMARAL, 2006).



## Atividade

### Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

1. Após o estudo da parte 1 desta aula, você já tem ideia do surgimento dos cruzeiros no Brasil e no mundo, e como estes evoluíram ao longo dos anos. A partir disso, pense nas principais características de um cruzeiro e preencha o desenho, a seguir, indicando as mesmas.



---

**Resposta Comentada**

*O desenho pode ser preenchido desta maneira, elencando as diversas características de um cruzeiro.*



## **Cruzeiros marítimos no Brasil: vantagens e desvantagens**

Já sabemos que os cruzeiros marítimos são considerados, hoje, um dos segmentos turísticos que mais crescem no mundo. Existe a expectativa de que o Brasil venha impulsionar e consolidar o turismo e a imagem nacional perante o quadro internacional.

O potencial do turismo marítimo vem se preparando para se adaptar às demandas maiores dos fluxos turísticos que são os turistas com idade entre 25 e 85 anos, que são motivados pelo custo/benefício oferecido.

De acordo com Amaral (2006), o navio foge da inércia do transporte aéreo e terrestre, cuja possibilidade de deslocamento oferece alguns limitados “confortos”. O que acontece no caso de trens e aviões não é comparado ao conforto oferecido por um navio de cruzeiro, como espaços com recursos para diversão, alimentação e hospedagem, entre os destinos ou escalas.

Ainda de acordo com Amaral (2006), quando os passageiros embarcam e acomodam suas bagagens, roupas e objetos pessoais evitam o desgaste e o incômodo de fazer e desfazer malas todos os dias. São servidos todos os dias, nos restaurantes do navio, uma grande variedade de opções de cardápio, o que agrada os paladares mais exigentes. Sem contar, ainda, a comodidade de lugares para se assentar durante toda a viagem, sem haver a necessidade de buscar por outros restaurantes a cada refeição, ou sem precisar se aventurar em um *fast food* de cadeia internacional ou, ainda, ter de escolher pelos famosos restaurantes de comida típica, que dispõem de uma comida estranha (**Figura 14.5**).



Arie Kok

**Figura 14.5:** Cruzeiristas apreciando a paisagem marítima.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/776676>

O autor, especialista no tema, sinaliza que o turista só precisa se preocupar na escolha de sua música preferida junto ao maestro do salão de dança. Não é preciso se antecipar em relação ao transporte a fim de evitar *overbooking* e até mesmo

um trajeto errado, sua hospedagem e sua reserva no restaurante internacional já estão garantidas. Outra vantagem dos cruzeiros é o hóspede não se preocupar com o pagamento após a compra ou a consumação de algum item ou produto, pois os navios utilizam o sistema de *cash less* ou cartões de consumo. Os hóspedes pagam suas despesas de uma só vez. Esse sistema causa tanta comodidade que muitos turistas esquecem até mesmo de levar dinheiro durante as escalas em terra, esclarecidos de que não são aceitos os cartões de consumo do navio (AMARAL, 2006).

O turista pode contar com cofres individuais que estão presentes na maioria dos navios modernos ou até mesmo usar os cofres que ficam disponíveis ao turista, sem precisar pagar nada por isso. A condição de navegação dificulta a presença de assaltantes ou criminosos – consequência disso são os baixos índices (praticamente inexistentes) de furtos, crimes ou acontecidos inconvenientes a bordo do navio. É possível afirmar que, em um cruzeiro, a preocupação com segurança, treinamentos preventivos e ações emergenciais é grande e exigente, para a preservação tanto da estrutura do navio quanto da liberdade e possibilidade de diversão dos hóspedes. Em comparação com outros meios de transporte como o avião, o carro, o trem ou o ônibus, os cruzeiros apresentam grandes vantagens em termos de segurança para os hóspedes, pois toda a tripulação, em especial os seguranças são treinados para manter uma postura natural e orientada a fim de se evitar incidentes ou pânico frente a algum acontecido a bordo de um navio (AMARAL, 2006).

Com tantos benefícios ligados à comodidade e à segurança, para Amaral (2006), os hóspedes sentem-se tranquilos e aproveitam o máximo possível, desligam-se do dia a dia estressante de pessoas modernas e economicamente ativas que são. O ambiente de um navio cruzeiro favorece o encontro de novas amizades, romances, reencontros ou até renovação de convivência com a própria família. A análise de fatores como idade, sexo, estado civil dos hóspedes pode mostrar a possibilidade e

um equilíbrio que permite o encontro e a integração de pessoas com interesses comuns, ou ainda a boa integração entre pessoas de várias idades, impulsionadas por entretenimentos planejados comuns a vários gostos.

Por tudo isso mencionado, um cruzeiro pode proporcionar uma experiência única de viagem, com total organização, desde transporte, passando por alimentação, diversão e entretenimento, com aproveitamento ao máximo do tempo livre do turista. (AMARAL, 2006).

Os cruzeiros marítimos não só beneficiam os passageiros como também as outras partes envolvidas. De acordo com a Abremar (2009), os cruzeiros marítimos são responsáveis por gerar novas fontes de receitas, há aumento na venda de passagens e, conseqüentemente, transporte até o porto, diária em hotéis durante o deslocamento, seguros e pacotes turísticos; mais do que isso, as empresas marítimas estão entre as instituições que melhor remuneram as agências de viagens. Os 56% de turistas brasileiros que costumam viajar com frequência para o exterior são potenciais consumidores do mercado de cruzeiros.

Para a Abremar (2009) outro dado importante é que 73% dos turistas não trocariam um cruzeiro por uma viagem ao exterior, a não ser para fazer um cruzeiro internacional. Sendo assim, os 94% que costumam viajar frequentemente pelo Brasil são potenciais consumidores dos cruzeiros. Turistas que moram afastados dos portos de embarque costumam comprar pacotes integrados, abrangendo todos os serviços necessários para chegar ao destino com total conforto: transporte aéreo e terrestre, pernoites em hotel, seguros etc. Além disso, em uma próxima temporada, o turista poderá retornar através de outro meio de transporte. A visita rápida aos destinos funciona como forte apelo para que o turista volte, mas desta vez com mais tempo, ou seja, a agência de viagens será, mais uma vez, acionada.

Em uma região receptora, de acordo com a Abremar (2009), a vinda de um cruzeiro com o grande fluxo do movimento de pessoas tende a alavancar os efeitos multiplicadores da cadeia

turística. Os cruzeiros funcionam como suporte promocional dos destinos e para transmitirem uma boa imagem, os pontos de destino se esforçam para reforçar seus diferenciais competitivos.

Os cruzeiros ajudam a absorver o excesso de turistas por conta da alta temporada, quando os meios de hospedagem já estão com capacidade esgotada, e na baixa temporada auxiliam a potencializar o fluxo turístico, exercendo papel importante na redução da sazonalidade dos destinos turísticos. Isso influencia, ainda, a expansão de postos de trabalho para a região. Os cruzeiros permitem visitas a lugares ecologicamente preservados sem a necessidade de aparatos e intervenções que podem prejudicar ecossistemas inteiros, colaborando para a conservação das regiões de acesso restrito. Turistas e tripulantes são grandes consumidores de produtos e serviços dos locais visitados, já que o curto período de permanência nos destinos obriga o turista a realizar ali seus gastos, gerando um aumento de vendas até 40% no comércio local (ABREMAR, 2009) (Figura 14.6).



**Figura 14.6:** Nas escalas, os cruzeiristas podem aproveitar a oferta receptiva do destino visitado e movimentar a cadeia produtiva local.  
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/802406>

Para o atual presidente da Abremar, Ricardo Amaral, os benefícios e impactos dos cruzeiros se fazem sentir também de forma indireta ao construir uma imagem positiva dos destinos, os cruzeiros despertam o interesse e a atenção de investidores que passam a enxergar, nas regiões, ótimas oportunidades de investimento e a própria rede hoteleira regional é beneficiada, pois os rápidos roteiros oferecidos pelos cruzeiros funcionam como amostra das regiões, motivando os turistas a um eventual retorno mais planejado e demorado. Além disso, em muitos destinos, os cruzeiros utilizam as estruturas dos hotéis para os cruzeiristas em terra.



Como temos poucos livros de autores brasileiros sobre o assunto para recorrer, vale destacar uma dica de leitura para quem se interessa pela área. O livro intitulado *Cruzeiros marítimos*, editado pela Manole, em 2006, é de autoria de Ricardo Amaral, diretor da Royal Caribbean no Brasil e presidente da Abremar (Associação Brasileira de Cruzeiros Marítimos).

Todos esses impactos positivos provocados pela atividade evidencia que estamos diante de um dos mais promissores nichos de vanguarda do turismo nacional – tanto pela expressão nos números da economia e da geração de empregos quanto pela capacidade de expandir o conceito adotado no Brasil no cenário turístico internacional (ABREMAR, 2009).

Mas não só impactos positivos existem no setor de cruzeiro marítimo. No início, os cruzeiros eram considerados como turismo de luxo, reservado apenas para milionários. Hoje está ao alcance de muitas classes sociais. Porém, o que impressiona mesmo é o enorme impacto ambiental que esta nova modalidade de turismo tem causado nos ecossistemas marinhos. O crescimento desenfreado desse setor tende a transformar os cruzeiros marítimos em um empreendimento ecologicamente insustentável.

vel, nos próximos anos. Seguem alguns impactos causados pelas grandes viagens turísticas de navio sobre o ambiente marinho:

### ■ **Água de lastro**

É a água do mar captada pelo navio para garantir a sua segurança operacional e sua estabilidade. Em geral, os tanques são preenchidos com maior ou menor quantidade de água para aumentar ou diminuir o calado dos navios durante as operações portuárias.

- As águas cinza de limpeza e as águas negras, utilizadas nos sanitários, podem impactar o ecossistema marinho (um cruzeiro de uma semana produz mais de quatro milhões de litros dessas águas).
- As **águas de lastro**, quando despejadas em portos, podem introduzir espécies marinhas exóticas invasoras.
- Dez mil litros de água de sentina, que é um coquetel de óleos, detergentes, produtos químicos e solventes, são gerados por hora dentro de um navio de cruzeiro. Se derramadas no mar, essa mistura pode destruir a biodiversidade marinha.
- O lixo tóxico, gerado pela lavanderia e pelos laboratórios fotográficos a bordo dos navios, representa também uma séria ameaça à saúde humana e à vida marinha.
- A quantidade de lixo sólido, como garrafas de plástico e de vidro, cartão, latas de alumínio e de metal, gorduras de cozinha e embalagens de plásticos, produz dezenas de toneladas que, se jogadas no mar, podem causar um terrível impacto ambiental.
- Os navios de cruzeiro emitem dióxido de carbono, dióxido sulfúrico (5% das emissões mundiais) e óxidos de nitrogênio (14 % das emissões).
- As âncoras dos navios e a visita intensiva de seus passageiros podem colocar em risco os arrecifes de corais, principalmente, quando se considera que mais de 60% dos corais caribenhos estão ameaçados, por exemplo.

Todas as grandes linhas de cruzeiro levam muitas altas e, em consequência dessa tensão, precisam investir em sua imagem ecológica buscando certificados como a ISO 14001, como será visto na Aula 16. E mesmo que obtenham soluções temporárias aos desafios ambientais, outro problema persiste: a quantidade de combustível necessária para fazer estas máquinas flutuantes funcionar é inconcebível. Alguns navios chegam a

consumir cerca de 100 mil litros de combustível por hora. Em consequência disso, o preço do barril de petróleo aumenta o que afeta o bolso dos cruzeiristas, ficando mais caro cada minuto a bordo (AMARAL, 2009).

Além da desvantagem acima citada, de acordo com Freitas (apud AMARAL, 2006) deve-se enfatizar a ineficiência dos portos brasileiros onde é evidente que só a liberação constitucional da navegação de cabotagem não basta para atrair mais navios aos portos brasileiros. É preciso estruturar-se para recebê-los bem, no que se refere às estruturas portuárias, aos serviços oferecidos, bem como à adaptação de normas em vigor à nova realidade constitucional.

Segundo Silva (apud AMARAL, 2006), são necessários grandes investimentos na infraestrutura básica e gerencial dos portos e na conscientização de todos sobre o quanto é importante o desenvolvimento do turismo marítimo. É frustrante para o turista fazer um maravilhoso cruzeiro e ao sair em excursão, deparar-se com autoridades que chegam atrasadas a bordo para liberarem as embarcações, bem como, terrenos acidentados com buracos e trilhos de trem desativados, ônibus sem área apropriada para embarque e desembarque de passageiros, ficando um amontoado de taxistas e ambulantes nas saídas do armazém do porto.

A relação entre as empresas de cruzeiros marítimos dos terminais e portos sempre foi turbulenta, principalmente no Brasil. Não há investimento por parte dos terminais. As empresas de cruzeiros marítimos sabem o que querem dos terminais e os portos e terminais acreditam que sabem o que as empresas querem (AMARAL, 2006).

Ainda de acordo com Silva (apud AMARAL, 2006), o que as empresas de turismo querem é que os terminais saibam qual a real concepção de um terminal de navios de passageiros. As estruturas que temos hoje em alguns portos brasileiros podem ser apelidadas de "pseudoterminais". A própria estrutura admi-

nistrativo-operacional se confunde com conceitos distorcidos e inadequados, que somente confundem os usuários.

Outro sinal de alerta sobre as desvantagens de um cruzeiro marítimo é sobre a saúde dentro dos navios. Segundo a imunologista Elisabete Blanc (médica do Hospital da Universidade Federal do Rio de Janeiro), existe um grande despreparo por parte dos funcionários que trabalham nas cozinhas dos navios aumentando os riscos de intoxicação alimentar nos cruzeiros. Culturalmente, a mão de obra na cozinha dos navios é ruim. Os preços dos cruzeiros eram muito mais altos no passado e, para que ficassem mais acessíveis, houve a necessidade de baixar os custos, o que pode ter acarretado a contratação de funcionários desqualificados na cozinha.

Além das práticas de higiene da equipe que trabalha nas cozinhas, a temperatura e o tempo em que os alimentos ficam expostos nas bancadas influenciam na proliferação de bactérias nos alimentos. Doenças gastrointestinais nos cruzeiros são as mais comuns. A oferta excessiva de bebidas alcoólicas nas viagens, em especial no esquema “tudo incluso”, foi também questionada e pode trazer risco à saúde dos passageiros, em especial os jovens. O Ministério do Turismo criou uma comissão nacional para cuidar da saúde das embarcações, junto com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), para traçar políticas públicas preventivas nos cruzeiros (ARANDA, 2010).

### **Problemas e soluções**

De acordo com a visão da Abremar (2009), a falta de uma legislação transparente, que dá margem à interpretação coerente, começa a comprometer o potencial turístico que o Brasil tem passado nos últimos anos com a vinda dos cruzeiros internacionais, considerados de longo percurso, que iniciam e concluem seus roteiros em portos estrangeiros. Em virtude da insegurança jurídica e do conseqüente aumento de custos, os armadores colocaram um limite no número de escalas no Brasil, caindo de 218

da temporada 2004/2005 para 116 para a temporada 2008/2009, uma queda de 53%. Os cruzeiros internacionais, com escala em mais de um porto do Brasil, são considerados por autoridades governamentais como navegação de trânsito doméstico, ou de cabotagem, e, assim, são obrigados a cumprir exigências burocráticas e tributárias que praticamente proíbem sua operação no país. Estes cruzeiros de longo curso, com turistas estrangeiros, somente fazem escalas em portos nacionais, não recebendo e nem deixando passageiros nas escalas e permanecendo no país por períodos inferiores a 30 dias. São diferentes da cabotagem doméstica, que fazem viagem turística em um percurso aquaviário que tenha origem e destino em pontos ou portos nacionais, nos termos conceituados pela Antaq (Agência Nacional de Transportes Aquaviários), tal como fazem as linhas áreas internacionais com a atividade no país. De acordo com a legislação, as aeronaves não podem realizar trânsito doméstico de passageiros, mas não há impedimento de que aconteçam escalas em mais de uma cidade brasileira, com embarque de passageiros, desde que seu destino final seja o exterior. Já os cruzeiros internacionais, que escalam em dois ou mais portos, têm a obrigação de solicitar aos tripulantes o visto de trabalho de **tipo V**, o que aumenta as despesas para as companhias de navegação (ABREMAR, 2009).

Além desta dificuldade, os navios estarão sujeitos às normas expressas pela Instrução Normativa 137, cujo Art. 1º reza: “A entrada de navio estrangeiro no território nacional e a sua movimentação pela costa brasileira, em viagem de cruzeiro que incluir escala em portos nacionais, bem assim as atividades de prestação de serviços e comerciais, inclusive relativas a mercadorias de origem estrangeira, destinadas ao abastecimento da embarcação e à venda a passageiros, serão submetidos ao tratamento tributário e ao controle aduaneiro estabelecidos nesta Instrução Normativa” (ABREMAR, 2009).

#### **Tipo V**

Visto concedido ao estrangeiro que vem ao Brasil na condição de cientista, professor, técnico ou profissional de outra categoria, sob regime de contrato de trabalho.

Para a Abremar (2009), o sistema tributário aplicado pelo Brasil a um navio realizando um cruzeiro internacional de passagem pela costa brasileira é um forte incentivo para que ele não volte mais. Por exemplo, um navio trazendo turistas estrangeiros, com 700 tripulantes, escalado para atracar apenas nos portos de Salvador e Rio de Janeiro, terá de deixar cerca de R\$ 250 mil, sem mencionar as despesas com despachantes. Esses valores impedem os cruzeiros de percurso longo em águas nacionais. A opção das companhias é a de não atracar em uma das cidades programada inicialmente, fazendo com que haja um enorme prejuízo para o turismo da localidade que deixará de ser visitada. É propício enfatizar que as escalas geram um aumento de até 40% no comércio e na economia local, de acordo com pesquisa efetuada pela Fundação Instituto de Pesquisas da Universidade de São Paulo (Fipe/USP), sobre o impacto dos cruzeiros.

Acabar com essas complicações e consolidar uma legislação que defina perfeitamente que um navio em viagem de longo curso não está realizando um roteiro doméstico de cabotagem são uma das solicitações feitas pela Abremar, que tem um apelo urgente para impedir que o Brasil não seja mais considerado como um destino potencial para o turismo marítimo. Ainda é válido lembrar que nosso país não possui uma restrição de reservas de visitas e atracações, fazendo com que os navios, sem aviso prévio, ancorem onde comporta um menor número de embarcações, enquanto outros navios com roteiros previamente fixados ficam proibidos de atracar. Dessa forma, não se cumpre o estabelecido no contrato entre portos e navios e seus usuários, o que acarreta inúmeros problemas. A falta de controle gera insegurança aos navios que pretendem visitar o Brasil (ABREMAR, 2009).

Há muito tempo, existe e persiste um conflito entre os setores de hotelaria e cruzeiros marítimos pela regulamentação da atividade. De acordo com Góes (2010), as fortes expansões dos cruzeiros marítimos de cabotagem que passam pela costa brasileira preocupam hotéis e *resorts*, gerando desavenças entre

os dois segmentos. Na temporada, que começou em outubro de 2009 e terminou em maio de 2010, os cruzeiros de cabotagem ofertaram 858 mil leitos. Um aumento de cerca de 60% em relação aos de 540 mil da temporada passada de 2008/2009, segundo dados da Associação Brasileira de Cruzeiros Marítimos (Abremar).

A MSC ampliou a oferta de minicruzeiros. Uma viagem de Santos a Búzios, com duração de três noites, por exemplo, tem preços a partir de US\$ 119,00 (R\$ 350,00), sem taxas, que podem ser pagos em dez vezes. Para a temporada 2010-2011, a MSC terá navios exclusivos para os roteiros de curta duração (...). A oferta da empresa para 2009-2010 é de 330 mil leitos, aumentando de 65 % sobre a temporada anterior (URSILLI, 2010).

A perspectiva de crescimento na indústria de cruzeiros no país tem chamado a atenção de hotéis e *resorts*, que também passam por um bom período. Em 2009, a hotelaria nacional ficou com cerca de 65% da sua ocupação. Nos *resorts*, a taxa média de ocupação foi de 52%. Tanto para os *resorts* quanto para os hotéis, as perspectivas para os próximos anos são otimistas. A preocupação com os cruzeiros marítimos é mais a longo prazo. E se relaciona com um possível impacto que o crescimento contínuo dessa atividade possa exercer sobre a ocupação de hotéis e *resorts* em temporadas futuras (GÓES, 2010). Acredita-se então, a indústria de cruzeiros não ser uma atividade concorrente, mas sim de complemento à hotelaria e aos *resorts*.

A indústria hoteleira acredita que existe desigualdade na competição entre os hotéis e os cruzeiros de cabotagem, em relação a tributos, contratação de mão de obra e fornecimentos de insumos nacionais (alimentos e bebidas, ente outros). Outra questão discutida pelos hotéis é a existência de cassinos dentro dos navios, prática considerada ilegal no Brasil (ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, 2010).

Existe uma falta de regulamentação da atividade no país. Em decorrência de um “vácuo legal”, esses navios turísticos têm provocado mais danos do que benefícios, os cruzeiros competem de forma desleal com o setor hoteleiro, não geram empregos e põem em risco a navegação e o ambiente (SINDIMAR, 2010).

A discussão existente entre hotéis e cruzeiros marítimos vem amadurecendo com o passar dos anos. Assim, é preciso concentrar esforços de maneira competitiva e saudável entre todos os envolvidos para atingir os objetivos propostos, sem colocar uma atividade contra a outra. Torna-se essencial a regulamentação dos setores pois, tanto o setor hoteleiro como o turismo marítimo, são importantes para o desenvolvimento da atividade de cruzeiros do país (BRASIL, 2010).



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 4

2. Com base no estudo da parte 2 desta aula, preencha o quadro a seguir, indicando quais são os problemas identificados na atividade de cruzeiros, e quais são as soluções vislumbradas para cada problema mencionado.

Problemas	Soluções

### **Resposta Comentada**

*A tabela pode ser preenchida, considerando os seguintes aspectos.*

<b>Problemas</b>	<b>Soluções</b>
<i>1. Público diverso.</i>	<i>1. Profissionais bem capacitados e criativos.</i>
<i>2. Detectar necessidades e desejos em curto tempo.</i>	<i>2. Formulário de avaliação.</i>
<i>3. Segurança alimentar.</i>	<i>3. Controle rígido na manutenção dos alimentos e vigilância sanitária.</i>
<i>4. Comunicação.</i>	<i>4. Capacitação em língua estrangeira.</i>
<i>5. Portos precários.</i>	<i>5. Implementação de infraestrutura receptiva adequada.</i>
<i>6. Impactos ambientais.</i>	<i>6. Seguir as orientações e princípios da Convenção Marpol (1973).</i>
<i>7. Drogas e consumo excessivo de bebidas alcoólicas.</i>	<i>7. Substituição de bebidas.</i>

## **Conclusão**

Pelo que vimos ao longo desta aula, percebemos que, além do crescimento do setor e do número de navios, uma forte tendência mundial é a ocorrência das megafusões. Podemos citar como recentes exemplos o crescimento da Carnival, a aquisição da Royal Caribbean e do Celebrity Cruises, buscando o aumento da marca própria no jogo de manter a maioria dos ovos na mesma cesta.

Sendo assim, as chances são muitas para que, nos próximos anos, o número de leitos duplique, como um reflexo da saturação do mercado de cruzeiros no Caribe, em relação à capacidade de recepção e operacionalização quanto à atratividade turística.

Concluimos que o Brasil é um grande nicho de atrativo turístico, e é dever do governo e da iniciativa privada trabalhar em conjunto no planejamento e gestão da atividade. Quanto ao aspecto do transporte de passageiros, temos de ter em mente que o cliente não deve nem pode ser tratado como carga. Portanto, o relacionamento e a estrutura devem ser adequados a essa realidade, tendo assim grandes chances de captar e atrair as operações de cruzeiros marítimos mundiais para o país.

Outro ponto fundamental nesta discussão é a emergência de modernização dos portos, a melhoria e a construção de novas pontes de atracação para os botes dos navios (*tenders*) e dos acessos rodoviários e ferroviários. É preciso terminar com as filas, atrasos nos embarques e desembarques e congestionamento de navios. Neste sentido, pode ser defendida a construção de novos e modernos portos de visitação.

Quanto à estrutura receptiva, a Abremar tem importante papel e responsabilidade no empenho de articular e negociar com as autoridades portuárias, a fim de um melhoramento das estruturas com o objetivo de receber de dois a seis mil turistas por dia, uma demanda que deseja usufruir de restaurantes, bares, lojas, transportes e outros serviços.

Empresários do setor esperam ainda uma revisão das situações burocráticas que dificultam o pleno desenvolvimento da atividade, dentre as quais destacamos o visto temporário de trabalho para cruzeiro marítimo que não tem carteira de trabalho na categoria, o que contrapõe com uma relação de emprego estabelecida por empresa residente no exterior para uma atividade não exercida em território nacional. Além disso, está sendo estudada junto ao Conselho Nacional de Imigração a questão da percentagem de contratação de brasileiros para viagens de cabotagem turística por mais de 90 dias, com o objetivo de conseguir uma equação justa e que viabilize a atividade de cruzeiros marítimos no Brasil.

Os representantes dos armadores querem e se empenham pela regulamentação do setor, acreditando que a via normativa

poderá impulsionar o turismo e gerar divisas ao país. Defende-se uma regulamentação para esclarecer as regras do jogo, evitar situações constrangedoras e surpresas, definir responsabilidades dos agentes públicos, aumentar fronteiras de segurança aos armadores e proporcionar a boa convivência entre os eixos responsáveis pelos cruzeiros marítimos.

Outra visão que irá influenciar o segmento dos cruzeiros marítimos são os investimentos para a Copa de 2014 e a Olimpíada de 2016. Segundo Amaral (2009), são duas oportunidades, a partir das quais o Brasil pode não só se estabelecer como grande nação esportiva, mas também a grande chance de elevar o turismo, atividade conhecida no mundo inteiro como maior geradora de riqueza e empregos direto e indireto. Além disso, o Brasil está entre as primeiras opções de viagem dos estrangeiros, e integra os mais procurados no *ranking* dos 40 destinos prioridades da Organização Mundial do Turismo, condição favorável para impulsionar investimentos.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1, 2, 3, e 4

Faça uma pesquisa na rede mundial de computadores e escolha um *resort* e um cruzeiro marítimo de sua preferência para passar um fim de semana. A seguir, elabore uma lista de características de cada empreendimento.

Faça uma comparação entre os serviços identificados nos dois “hotéis” e disserte sobre a relação entre a hotelaria e os cruzeiros, considerando os casos pesquisados, em 20 linhas.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Dois casos interessantes que você pode selecionar é o hotel Pestana Angra, da rede Pestana Hotéis e Resorts, e o cruzeiro Horizon, no Brasil.*

*O Pestana Angra dispõe de 27 exclusivos bangalôs, com decoração tropical, todos equipados com tevê 29 polegadas a cabo, ar-condicionado, ventilador de teto, telefone, cofre, minibar, secador de cabelo, varanda com rede e espreguiçadeiras, DVD e CD player. O serviço de A&B é oferecido no restaurante Cais da Ribeira, com cardápio especializado na gastronomia portuguesa, dispondo de café da manhã, almoço e jantar, além do Bar Brisa. O resort oferece ainda um centro de convenções, com duas salas de eventos com capacidade para até 70 pessoas em estilo auditório, um fitness center, saunas, piscina panorâmica, Pestana SPA, com modernos equipamentos e terapias para o bem-estar do corpo e da mente, sala de leitura com internet corner, sala de jogos, praia semiprivativa com serviço especial, caiaques, pedalinho, room service 24 horas, estacionamento, serviço de baby sitter, píer, heliponto.*

*O gigante Horizon, um navio que pesa mais de 47 mil toneladas, dispõe de 696 cabines que acomodam confortavelmente 1800 passageiros. Seus 12 decks abrigam também duas piscinas, um belíssimo solarium, Jacuzzis, cassino, discoteca, loja, três restaurantes, sala de conferência, além de SPA e diversos bares. O bar e restaurante com refeições completas com entrada, pratos quentes, bebidas e sobremesas, servidas em bufê ou à la carte. No jantar tem pratos da cozinha internacional no restaurante Condessa. Já durante o almoço ou no lanche da tarde, a dica é aproveitar a praticidade do bufê Panorama. Vale lembrar que o navio ainda conta com o exclusivo Sistema Tudo Incluído, ou seja, enquanto o passageiro estiver a bordo, todas as bebidas (alcoólicas e não alcoólicas), além das refeições estão inclusas no preço do pacote. Os destinos visitados variam entre os estados de Santa Catarina e Espírito Santo.*

*Considerando as características convergentes e divergentes elencadas dos dois casos selecionados, podemos relacionar os cruzeiros com os resorts. Vimos nesta aula que os cruzeiros vêm sendo considerados, nos últimos anos, equipamentos turísticos completos, já que, a maioria apresenta toda a infraestrutura que um turista pode necessitar e desejar. Em um único pacote pode ser oferecido serviços de hospedagem, transporte, alimentos e bebidas, além da própria atratividade turística dos destinos a serem visitados e dos próprios equipamentos de lazer e entretenimento disponíveis a bordo. Há muito tempo existe e persiste um conflito entre os setores de hotelaria e cruzeiros marítimos pela regulamentação da atividade. As fortes expansões dos cruzeiros marítimos de cabotagem que passam pela costa brasileira preocupam hotéis e resorts, gerando desavenças entre os dois segmentos.*

*A preocupação com os cruzeiros marítimos é maior em longo prazo. E se relaciona com um possível impacto que o crescimento contínuo dessa atividade possa exercer sobre a ocupação de hotéis e resorts em altas temporadas. De acordo com a Abremar (2010), os cruzeiros têm contribuído para a geração de novos empregos, para a arrecadação de impostos e um maior giro de riquezas nos municípios visitados pelos navios. Fator favorável para que a indústria de cruzeiros não seja uma atividade concorrente, mas sim de complemento a oferta turística. A indústria hoteleira acredita que existe desigualdade na competição entre os hotéis e os cruzeiros de cabotagem, em relação a tributos, contratação de mão de obra e fornecimentos de insumos nacionais (alimentos e bebidas, entre outros).*

*A discussão existente entre hotéis e cruzeiros marítimos vem amadurecendo com o passar dos anos, assim, é preciso concentrar esforços de maneira competitiva e saudável entre todos os envolvidos para atingir os objetivos propostos, sem colocar uma atividade contra a outra. Conclui-se então, a necessidade de regulamentação dos setores hoteleiro e cruzeiros pela importância atribuída ao desenvolvimento turístico no país.*

## **Resumo**

O mercado de cruzeiros marítimos no Brasil, com suas tendências e perspectivas, tem vantagens e desvantagens. Foi constatado que este segmento teve um crescimento surpreendente não só no Brasil como em outros países. No Brasil, isso pode ser justificado pelo fato de, após a Emenda Constitucional nº 07 de 1995 ter sido instituída, passaram a navegar em águas brasileiras navios de

bandeira estrangeira, uma vez que, anteriormente, a essa data isso não acontecia, pois os navios estrangeiros só tinham autorização para embarque e desembarque de passageiros nos portos com intenção de levá-los para o exterior.

Você pode observar que, o que tem levado as pessoas a procurarem os cruzeiros marítimos decorre das ofertas de rotas especiais e programação específica e personalizada, que tem tornado os cruzeiros mais acessíveis, atraindo pessoas mais jovens e com menor poder aquisitivo. Algumas empresas já oferecem, por exemplo, viagens para solteiros ou programações de fins de semana muito mais baratas que uma viagem de cruzeiro convencional. As oportunidades de formas variadas de pagamento, e a imagem de *glamour* associada às viagens de navio também fazem com que mais pessoas disseminem e voltem a procurar os cruzeiros marítimos, onde elas encontram segurança e conforto, oferecidos pela tecnologia e infraestrutura de entretenimento, não comparado a nenhum outro tipo de hospedagem ou transporte.

A discussão existente entre hotéis e cruzeiros marítimos vem amadurecendo com o passar dos anos, cabendo assim concentrar esforços de maneira competitiva entre todos os envolvidos para atingir os resultados esperados, sem pôr uma atividade contra a outra. Destinos tradicionais, como Caribe, Mediterrâneo, Bahamas, entre outros, já estão ficando desgastados, e o Brasil, por suas belezas naturais e culturais, se torna uma rica arena de possibilidades para o setor. Mas enfrenta problemas como precárias infraestruturas dos portos e altos tributos. Um dos caminhos para que o cruzeiro marítimo no Brasil tenha um futuro promissor e rentável é a sua prática com profissionalismo, investimento em uma melhor infraestrutura portuária, podendo chegar a ser um dos maiores polos de cruzeiros marítimos do terceiro milênio.

# 15

## Como satisfazer o cliente?

*Diana Costa de Castro / Frederico Guilherme Serrano  
Neves Júnior*

### Meta da aula

Apresentar a importância do processo de qualidade em serviços hoteleiros.

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 conceituar qualidade em serviços hoteleiros;
- 2 demonstrar a importância da qualidade e de sua percepção para a prestação dos serviços hoteleiros.

### Pré-requisito

Para entender melhor esta aula você deverá conhecer a estrutura de um meio de hospedagem e seu funcionamento visto na Aula 9.

## Introdução

Imagine que você acabe de chegar na recepção de um hotel para realizar seu *check in*. O recepcionista pergunta se você tem reserva. Sim, você responde. Daí você apresenta o *voucher* (documento de comprovação da reserva). Logo ele responde que não consegue localizar sua reserva, e lhe pergunta:

– Você tem certeza de que fez a reserva?

– Claro, você responde! Veja o *voucher* aí.

Ele então chama o gerente e tem início uma incessante busca para localizar sua reserva. Passados dez minutos desde sua chegada, o gerente lhe diz que, realmente, sua reserva não foi processada pelo sistema, por um problema ainda desconhecido, mas que ele irá apurar. No entanto, prossegue o gerente, nós lhe daremos uma suíte superior como forma de amenizar o problema ocorrido. Satisfeito, você aceita a proposta e segue feliz para seu quarto.

Contudo, o gerente ainda tem um problema na mão, pois ele, apesar de autorizar seu *check in*, terá de verificar uma série de causas possíveis para achar uma solução. Sendo assim, ele já resolveu o efeito do problema (quando permitiu seu *check in*) antes de achar a causa. O que isso quer dizer? Isso é qualidade? Ele agiu de maneira correta? Bem, várias perguntas irão surgir, no entanto uma coisa é certa: o gerente resolveu o problema do cliente primeiro, para depois buscar a solução para o problema na íntegra. Resolver o problema do cliente primeiro para depois ir em busca da causa é uma das visões da qualidade. Esta e outras visões nós iremos desvendar nesta aula.

## Qualidade em serviços hoteleiros

Para entender o que é a qualidade em serviços hoteleiros, precisamos primeiro entender melhor os conceitos de serviços e qualidade. Vamos iniciar nossa aula abordando primeiro a discussão sobre serviços e qualidade para, posteriormente, entrar na discussão da qualidade na hotelaria.

## Só preciso fazer o que eu sei! O que é um serviço?

A hotelaria está inserida no setor terciário da economia, os serviços. Nesse setor, são as pessoas que fazem a diferença. Um hotel deixará seu cliente satisfeito quando imprimir esforços em serviços com qualidade. Por ser um fenômeno complexo, os serviços assumiram diversas definições durante o passar dos anos.

O serviço é uma atividade que uma pessoa oferece para outra, com uma característica intangível, isto é, que não pode ser tocada, sem resultante de propriedade, sendo que sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico. O serviço pode gerar satisfação ou insatisfação ao consumidor (GRONROOS, 2003; KOTLER, 1996).

Para termos uma ideia da diferença entre serviços e bens físicos, usaremos o quadro de diferenciação entre bens e serviços:

**Quadro 15.1:** Características de bens e serviços

Bens	Serviços
Produtos palpáveis	Produto abstrato
Erros podem ser corrigidos na produção	Erros na produção não podem ser corrigidos, apenas minimizados
Cliente não participa da produção	Cliente participa da produção
Contato com o cliente é indireto	Contato com o cliente direto
Pode ser mantido um estoque	Não pode ser mantido em estoque

Fonte: Adaptado de Gronroos (1993, p. 38).

Em suma, podemos enumerar quatro grandes características dos serviços:

1. Serviços são mais ou menos intangíveis (intangibilidade).
2. São atividades em vez de coisas.
3. São produzidos e consumidos simultaneamente (simultaneidade).
4. O cliente participa do processo de produção.

Para complementar essas quatro grandes características Zeithaml e Bitner (2003), propuseram as características que diferenciam serviços e bens:

1. Intangibilidade: os serviços não podem ser vistos, sentidos ou tocados como os bens tangíveis.

2. Heterogeneidade: a prestação de serviços nunca ocorre exatamente igual, são atuações e interações de seres humanos, que geram as variações na percepção.

3. Produção e consumo simultâneos: os clientes participam do processo de produção de serviços ao mesmo tempo em que consomem os serviços.

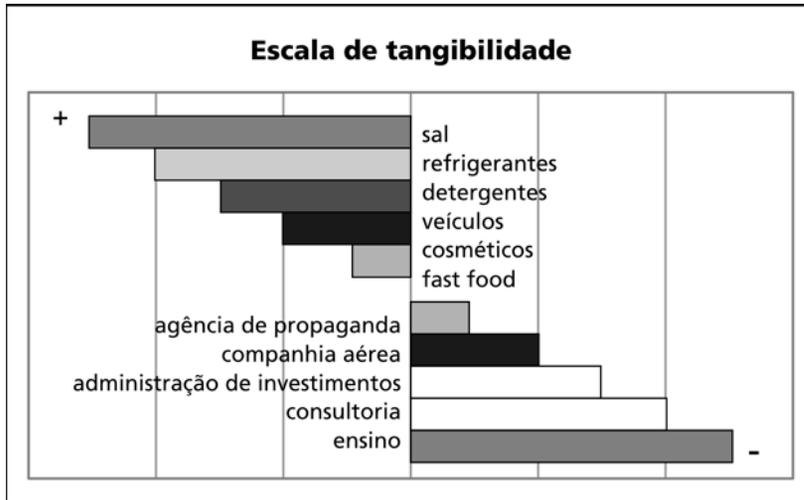
4. Perecibilidade: os serviços não podem ser estocados, revendidos ou devolvidos.

Sabemos que nenhum serviço é totalmente intangível, como também nenhum bem é totalmente tangível. A tabela representa a escala da intangibilidade, mostrando exemplos de bens e serviços mais tangíveis (veja na tabela a seguir os produtos à sua esquerda, começando pelo sal, até os serviços mais intangíveis, à sua direita). Tangibilidade é a faculdade de ser tocável, você pode tocar o sal, pode estocá-lo, armazená-lo em um pote, colocá-lo à venda na prateleira, ele tem textura, cor, sabor. Já o ensino não pode ser armazenado nem tocado. A aula que você perdeu não será refeita da mesma forma e não voltará.

Mas para entender melhor por que nenhum serviço é totalmente intangível nem por que nenhum bem é totalmente tangível, pense na sua situação como aluno a distância. Esta aula que você está lendo está, de alguma forma, armazenada na plataforma e salva e impressa no seu livro. O serviço de *check in* de algumas companhias aéreas, hoje, pode ser feito automaticamente em máquinas, de forma mais rápida e barata para elas, inclusive. Mas imagine que você tenha medo de voar de avião. Provavelmente você vai preferir o atendimento pessoal do que fazer o *check in* automático, mesmo que tenha que entrar em filas, porque o atendimento pessoal e de qualidade pode lhe passar tranquilidade, dar informações e tirar algumas dúvidas que talvez você tenha, não é mesmo?! É justamente esse “algo

mais” que o atendimento pessoal pode oferecer que está cada vez sendo mais procurado no turismo, e é por isso que é tão importante estudar qualidade.

**Figura 15.1:** Escala de tangibilidade



Fonte: Adaptado de Zeuthaml e Bitner (2003, p. 30).

Estas características fazem com que os serviços sejam percebidos de forma diferente por cada pessoa que o recebe. Assim, uma pessoa pode achar bom um serviço de recepção do mesmo hotel que outra achou ruim. Para isso é preciso avaliar os serviços fornecidos, por meio de pesquisas com os clientes, com o intuito de gerar melhorias nos serviços. Portanto, atos e ações de pessoas podem alterar o desempenho em todos os tipos de serviços. Além disso, é preciso entender quem é o público-alvo, quais são as expectativas desse cliente e o que ele valoriza mais, oferecendo o que ele quer, adiantando os desejos dele e superando as expectativas.

### O que são momentos da verdade?

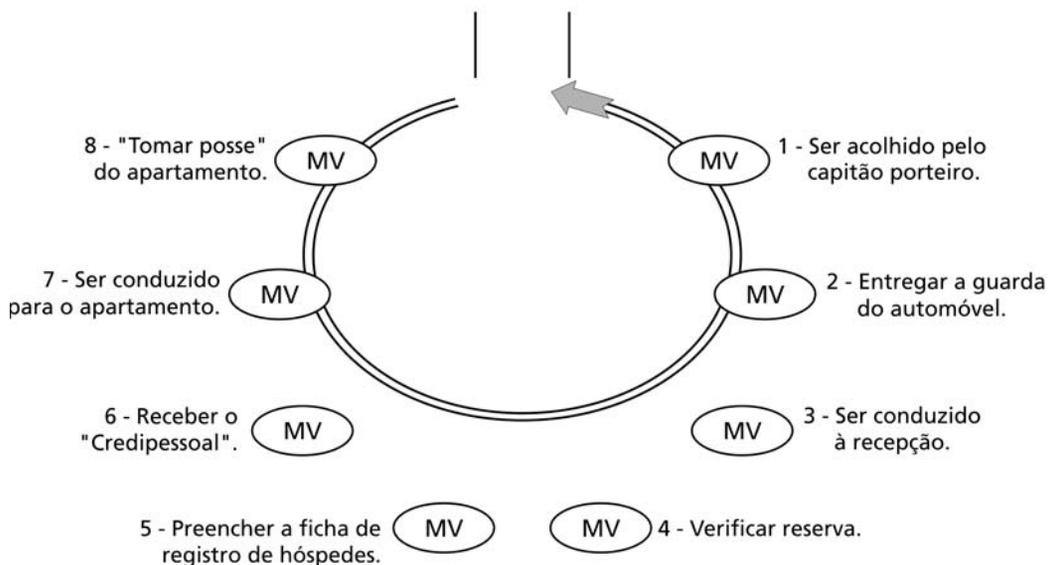
Você já deve ter percebido aquele momento no qual o vendedor lhe aborda, enquanto você está olhando uma vitrine de calçados. Então, essa interação com o vendedor é chamada “momento

da verdade". Existem vários momentos da verdade dentro de um único serviço. No caso do calçado, todo o momento de contato de um funcionário pode ser definido como um momento da verdade. Não saber lidar com os momentos da verdade, frequentemente afeta a qualidade do serviço (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).



Momentos da verdade foi a expressão que Jan Carlzon, presidente da Scandinavian Airline Systems (SAS) utilizou para incentivar seus funcionários diante da crise da aviação daquela época. Para Carlzon, todo contato entre o cliente e funcionário da empresa gera o momento da verdade. Para mais detalhes, leia o livro *Momentos da verdade*, de Jan Carlzon.

Um exemplo de momento da verdade, simulado por Castelli (2001), está ilustrado na **Figura 15.2**, a seguir.



**Figura 15.2:** Ciclo do serviço *check in* de hotel.

Fonte: Castelli (2001, p. 132).

Veja que uma atividade simples de entrada de um hóspede num hotel até sua chegada no quarto, pode se tornar uma atividade complexa se analisada através dos momentos da verdade. Há uma série de contatos com funcionários do hotel em cada momento da verdade descrito na **Figura 15.1**. Em cada momento, todo serviço executado anteriormente pode ser comprometido, caso não saia de acordo com o procedimento e a expectativa do cliente. Por isso, é muito complexa e transitória a prestação de serviços de qualidade na hotelaria.

### **Basta sorrir para o cliente? O que é qualidade?**

A filosofia de qualidade pode ser fundamentada no desenvolvimento do negócio a longo prazo e na entrega de serviços de confiança e alta qualidade (MANN, 1992). Alguns autores defendem que não existe diferença entre qualidade na fabricação e qualidade em serviços (CROSBY, 2003).

Assim a qualidade pode ser dimensionada através da conformidade com o projeto proposto, ou seja, se o produto sair de acordo com o projeto ele pode ser considerado um **produto** de qualidade.

Por outro lado a qualidade pode ser vista com a percepção dos clientes. Aí ela se tornará muito subjetiva. Portanto, se tivermos o foco na percepção do cliente, podemos dizer que a qualidade é definida pelo cliente.

Contudo, o ideal é a empresa ter o conceito de qualidade baseada no projeto (primeira visão) e no cliente (segunda visão), além de ter visão clara do negócio, possuir métodos e sistemas eficientes e funcionais e reconhecer a importância das pessoas no processo (DENTON, 1990). O importante é que o processo da melhoria da qualidade deve ser contínuo e sem fim (CROSBY, 2003).

Ao analisar um panorama a respeito de exemplos de qualidade na hospedagem de nosso país, Ricci (2002) faz uma estimativa que leva em conta a classificação de conforto e luxo no *Guia 4 rodas* em 2001, para a cidade de São Paulo. Nele, cerca de 80%

A palavra **“produto”** pode ser entendida com um conjunto de bens e/ou serviços oferecido e experimentado pelo consumidor. Assim sempre que você encontrar no texto a palavra “produto” leia sempre com esse conceito.

dos leitos disponíveis na cidade representam apenas um nível intermediário de conforto. Vamos adiantar um pouco a aula de marketing e dizer que existem muitos outros fatores agregados ao seu produto. Além do preço, você vai estudar o mix de marketing e verá que existem, pelo menos 4 Ps: produto, preço, promoção e praça. Logo, se você não pode concorrer em preço, pode concorrer em outros quesitos, como a qualidade, por exemplo! No entanto esses fatores são conjunturais e não podem ser analisados isoladamente.

Assim a qualidade do serviço depende de muitos fatores, e você vai encontrá-los em muitos livros de hotelaria mais recentes, embora dificilmente estejam todos em um só exemplar. Essa literatura hoteleira pode ser dividida em duas: a vertente dos extremamente técnicos e a vertente dos motivacionais. O fato é que a gestão da qualidade de um empreendimento hoteleiro dependerá arduamente de dois aspectos: técnica e motivação. Não há como garantir, por exemplo, um procedimento simples e recorrente, como o de reserva feito com qualidade sem padrões técnicos adotados. Tampouco se pode fazer isso, da melhor e mais qualificada maneira possível, sem funcionários motivados. É na prática que esses elementos irão emergir.

### **Cama, comida e roupa lavada! O que é qualidade na hotelaria?**

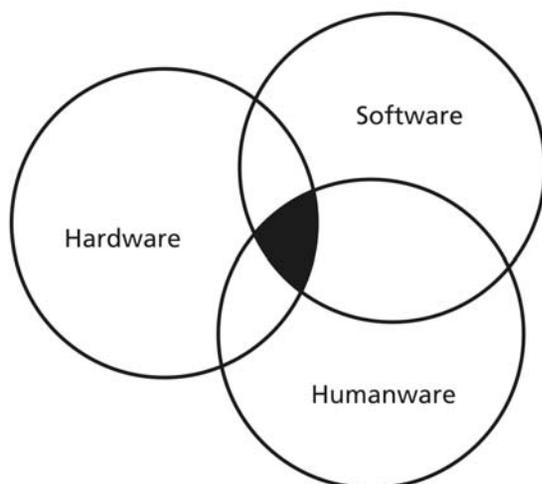
Inserido dentro dos equipamentos e serviços turísticos, a hotelaria tem como característica principal a produção e o consumo simultâneos, ou seja, a produção só acontece quando o cliente solicita o serviço. Assim, imagine um jantar no restaurante do hotel. O prato só será produzido pela cozinha quando o cliente fizer o pedido ao garçom.

Para compreender as características do produto hoteleiro, precisamos entender tanto a demanda como também as necessidades e desejos dos consumidores, com uma política de quali-

dade de serviços. Para atingir essa meta, o hotel deve considerar a dinâmica das necessidades do cliente, pois estas são alteradas constantemente através de diversos fatores.

Se o conceito de qualidade está na percepção do cliente através de subjetividade de necessidades e valores, alcançar a qualidade depende, por um lado, de pesquisas de expectativas e, de outro, das conformidades no cumprimento dos requisitos e procedimentos.

Para atingir a qualidade desejada, o hotel deve defender os investimentos em três esferas, as chamadas hardware, software e *humanware*. Hardware é a parte física do hotel, a infraestrutura física. Software é entendido como os procedimentos, métodos e rotinas que o hotel tem, em suas atividades diárias. *Humanware* são as pessoas, as equipes que trabalham em todos os setores dos meios de hospedagem. Podemos agrupar também as esferas em: qualidade técnica (hardware e software) e qualidade humana (*humanware*) (CASTELLI, 2002).



**Figura 15.3:** As esferas de investimentos.

Fonte: Adaptado de Castelli (2001).

Na esfera de hardware, diversos pontos podem ser melhorados para aumentar a sensação de estar sendo bem recebido no local. A estrutura deve ser toda pensada para proporcionar conforto, segurança e acolhimento para os hóspedes. Por isso, espaços apertados, móveis demais atrapalhando a passagem, ou objetos pendurados em alturas muito baixas ou altas demais, como televisões ou espelhos, sempre causam desconforto e transtornos para quem tenta usar. Os banheiros são espaços onde normalmente se erra mais.

Infelizmente, é comum encontrar banheiros sem cabides para pendurar as roupas e toalhas (o que é algo bem simples e barato para se fazer). Por incrível que pareça, já ouvimos relatos de banheiros tão pequenos que o chuveiro ficava em cima do vaso sanitário! É claro que este último exemplo é bastante errado. É bom lembrar que existe uma legislação e normas técnicas contendo dimensões mínimas nas construções, e todos deveriam obedecer.

Ainda pensando em hardware, outro fator que se destaca é a decoração. Além de causar um ótimo impacto no hóspede, uma decoração bem feita pode tornar o hotel tão agradável e acolhedor que é possível que os hóspedes queiram ficar mais tempo nele, e voltar mais vezes.

Software abrange todos os procedimentos, métodos e rotinas de um meio de hospedagem, e são igualmente importantes para compor um conjunto de serviços que seja hospitaleiro. Procedimentos demorados ou truncados demais são muito mal vistos pelo hóspede e todos (hóspedes e funcionários) sentem que estão perdendo tempo, dificultando a simpatia e bom humor.

Ao fazer o *check out*, por exemplo, alguns hotéis insistem em enviar alguém ao apartamento para verificar o consumo do dia e também checar se não falta algum item, muito comumente levado por engano (ou não) pelos hóspedes, como toalhas por exemplo, o que é um procedimento demorado e também deselegante. Por isso, alguns hotéis adotaram a nota de honra, onde o cliente preenche o que consumiu e assina, comprometendo-se com as informações. É claro que a adoção da nota de honra faz com que

se perca um pequeno valor, pois algumas pessoas se esquecem de declarar coisas que consumiram, como refrigerantes. Mesmo assim, os hotéis que a adotam aprovam, pois o procedimento fica mais rápido e simples e todos ficam mais satisfeitos. O hóspede, além disso, sente que o estabelecimento confia nele, como um amigo que nos recebe em sua casa.

*Humanware* diz respeito às pessoas, às equipes que trabalham nos hotéis e fazem eles funcionarem. Eles são particularmente importantes porque são as pessoas que estarão em contato direto com o hóspede em toda a estadia. A cada vez que um funcionário encontrar um hóspede haverá uma oportunidade para demonstrar para ele o quanto é benquisto e bem-vindo. Por isso treinar a equipe e ensinar comportamentos simples, para serem repetidos sempre, é fundamental. Lembramos de um grande hotel onde os funcionários eram treinados para cumprimentar todas as pessoas que passassem por eles em qualquer lugar dentro do estabelecimento. Isso incluía hóspedes, funcionários e funcionários terceirizados, tanto nas áreas públicas, onde circulavam hóspedes, quanto nas áreas internas, permitidas apenas para funcionários. A medida, além de criar um clima mais amigável, treinava e condicionava o comportamento para sempre agir assim, minimizando casos de “esquecimento” de sorrisos e desejos de bom dia quando o funcionário passasse por um hóspede.

Portanto, o intercâmbio entre a qualidade técnica e a qualidade humana constitui o serviço percebido pelo cliente. Um erro nesse intercâmbio pode alterar o grau de satisfação do cliente. Essa dinâmica evidencia a complexidade da qualidade do serviço hoteleiro. Assim, quanto mais pessoas envolvidas no processo, maior a probabilidade de erro e falhas.



*Já na segunda visão temos o cliente e suas necessidades e expectativas como indicador de qualidade. Assim não basta que o produto ou serviço esteja de acordo com o que foi planejado, mas sim se o consumidor ficou satisfeito com o seu benefício. Esse conjunto de características (subjetivas) do cliente fazem com que a qualidade possa ser medida.*

*Um exemplo clássico é o oferecimento de um mesmo serviço a tipos diferentes de clientes. Um simples sanduíche pode ser o mesmo, ou seja, está de acordo com as especificações do projeto. No entanto, o mesmo sanduíche pode satisfazer o cliente "A" mas não satisfazer o cliente "B"; pois eles têm o conjunto de características que irão alterar a percepção da qualidade sobre o sanduíche.*

## **Como o cliente vê o produto? A percepção da qualidade na hotelaria**

Veja, a seguir, um exemplo de uma situação que pode ocorrer.

Certa vez, eu trabalhava em um grande hotel de luxo à beira-mar. Como é praxe em hotéis desse tipo, esse também sofria com as diferenças de demanda entre alta e baixa temporada. Mesmo com flutuações de contratos e demissões e contratos temporários, normalmente na baixa temporada, com subocupação, tínhamos mais funcionários do que o necessário (apesar do quadro enxuto por uma política de diminuição de custos), e na alta temporada faltavam funcionários para atender bem a todos os hóspedes.

Eu trabalhava em um setor que recebia pedidos e reclamações dos hóspedes e atendi uma ligação que me marcou. O diálogo foi mais ou menos assim:

[hóspede] – Vocês são um hotel, não?

[eu] – Sim, senhor, no que posso ajudar?

[hóspede] – Eu acabei de fazer uma reclamação de demora de serviço com alguém na recepção, que me respondeu pedindo desculpas e dizendo que infelizmente o hotel está cheio e não há como atender rapidamente aos pedidos.

[eu] – De fato, senhor, estamos com lotação máxima, mas não é desculpa para não atendê-lo. O senhor pode, por favor, repetir

seu pedido, que vou acompanhar pessoalmente o atendimento. (Eu sabia que era verdade, o hotel estava cheio e os funcionários tinham que se desdobrar em atender, mas isso não é resposta que se dê ao hóspede, e iria fazer o possível para priorizar o pedido dele.)

[hóspede] – Pois é justamente isso. Já consegui o que queria, mas tive que descer à recepção pessoalmente. Quero registrar meu descontentamento. Eu acredito que o que um hotel mais deseja é que todos os seus quartos estejam ocupados, e, para isso, eles têm de estar preparados para atender todos os seus clientes. Não entendo e não aceito, como cliente, uma resposta desse tipo: “Infelizmente o hotel está lotado”. Imagino que vocês devam pensar: “Felizmente o hotel está lotado e vamos trabalhar para atender todos conforme se espera de um hotel cinco-estrelas.” Gostaria que vocês se preparassem melhor para funcionar bem justamente quando o hotel estiver lotado.

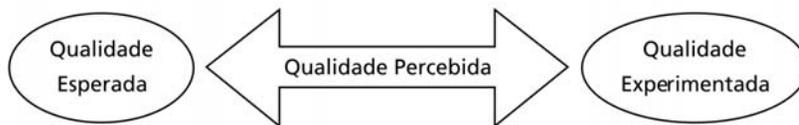
Esta situação parece até inventada, mas é verdadeira. O extraordinário dela é que esse hóspede, ou cliente, se disponibilizou a fazer a reclamação. Infelizmente, menos extraordinária foi a resposta que ele recebeu do recepcionista, certamente pouco preparado para lidar com o público. Também comum é a situação de falta de pessoal em períodos de maior fluxo. Podemos aprender muito com isso.

Casos parecidos com esses são muito comuns na hotelaria brasileira. Hotéis de todos os padrões cometem, uma hora ou outra, erros que podem ser fatais no entendimento do hóspede. A qualidade do serviço é sempre muito prejudicada, e com ela, a imagem do hotel piora, implicando em menos vendas. Muitos hóspedes insatisfeitos podem transmitir más experiências a muitas pessoas, enquanto os satisfeitos consideram (com razão) que o serviço foi corretamente prestado, pois esse era justamente o objetivo ao terem comprado o produto (no caso, a hospedagem).

Assim, a qualidade em serviços hoteleiros não é determinada apenas pelos requisitos da qualidade como também pelas ações de marketing. No entanto, essa abordagem você verá melhor na aula de marketing hoteleiro.

Então, você pode perceber que os serviços na hotelaria são vivenciados subjetivamente. Tanto as suas dimensões técnica quanto a humana interferem na avaliação da qualidade. Para o cliente, a qualidade se baseia em o quê (produto) é oferecido e em como (serviço) ele é apresentado (GRONROOS, 1993). Tudo isso pode interferir na imagem do hotel e conseqüentemente alterar suas vendas.

Portanto, podemos dizer que o nível de qualidade percebida pelo cliente é a diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada.



**Figura 15.4:** Qualidade percebida.

Fonte: Adaptado de Gronroos (1993 apud NOGUEIRA, 2005).

O cliente pode avaliar a qualidade de um produto hoteleiro por diversos fatores. No entanto, alguns autores defendem que a qualidade possui dez dimensões importantes. São elas: confiabilidade, presteza, competência, facilidades, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e tangibilidade. Para os autores, a confiabilidade é o mais importante, pois serviços confiáveis prestados corretamente aumentam a percepção da qualidade do produto vista pelo cliente (NOGUEIRA, 2005).

Todavia, essa percepção pode variar de acordo com o perfil do cliente. Isso se deve ao viés situacional e pessoal (subjetividade) do cliente. Essa equação irá definir se o cliente ficou satisfeito ou insatisfeito. Por isso, um casal jantando no restaurante do hotel, ao fazer pedidos idênticos ao mesmo garçom pode ter percepções diferentes sobre a qualidade do

restaurante. Isso acontece porque, apesar de o casal ter recebido o mesmo serviço, eles possuíam expectativas diferentes de como seria o jantar.

Um hotel pode, ainda, enviar uma imagem de qualidade não só para seus clientes, mas também para outros envolvidos no seu funcionamento diário. A qualidade não se limita aos clientes, ela deve também estar focada nos funcionários, fornecedores, acionistas e comunidade. Isso irá impactar a imagem do hotel com todos os envolvidos. A palavra de ordem agora passa a ser excelência.



**Figura 15.5:** Um magnífico hotel.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/33046>



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 2

2. Leia o texto a seguir:

O hotel Luar oferece um excelente serviço e uma boa localização. O hotel possui indicadores de satisfação de cliente com 98% de aprovação. No entanto, um hóspede liga para a recepção e diz: “Como vocês podem me colocar neste quarto? O piso está sujo e

as toalhas estão cheirando a mofo! O banheiro está cheio de lodo e cheirando a urina. Isso é um absurdo!” Você diz que enviará uma pessoa para resolver o problema pessoalmente. No mesmo momento você consulta a governanta, tendo a confirmação de que o quarto foi limpo de acordo com os padrões do hotel. Você é um funcionário antigo e sabe que o hotel nunca recebeu uma reclamação desse tipo. Ao chegar ao quarto você é recebido por uma mulher muito educada dizendo que está tudo bem, mas que seu marido não está acostumado a frequentar hotéis econômicos. Você insiste em resolver o problema, mas ela diz que está tudo em perfeito estado de limpeza e complementa: “Meu marido frequenta hotéis que exageram nas fragrâncias em sua roupa e limpeza. Ele não está acostumado com tudo limpo e sem perfume como esse quarto está.” Ela ainda complementa: “Eu já conversei com ele e está tudo resolvido, vocês não receberão reclamação sobre o ocorrido.” Agradece e fecha a porta.

Partindo do exemplo anterior, discorra sobre a diferença básica da percepção da qualidade nos serviços hoteleiros.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*A percepção da qualidade pode variar de acordo com o perfil do cliente. Isso se deve ao viés situacional e pessoal (subjetividade) do cliente. Essa equação irá definir se o cliente ficou satisfeito ou insatisfeito. O ideal de consumo visto pelo cliente é fundamental, apesar de abstrato, para a percepção da qualidade do serviço hoteleiro. Apesar de ter um serviço de excelência, o hotel, nesse caso, se deparou com uma percepção diferenciada pelo cliente sobre o mesmo tipo de serviço. Apesar de estar dentro dos padrões de arrumação e limpeza para seus padrões, o hotel passou por um caso comum de expectativas em relação ao consumo do quarto.*

## Quando o cliente começou a exigir qualidade? A evolução dos sistemas de gestão

Desde o começo do século XX, a sociedade começou a mudar sua relação com os produtos e serviços que consumiam. O aumento da demanda exigiu uma reestruturação no processo produtivo para aumentar a quantidade de produtos ofertados. Isso impactou diretamente os modelos de gestão da época.

Se antes o gestor só se preocupava com os problemas depois de ocorridos, agora ele deve se adiantar para que possa prevêê-los ou minimizá-los. A tabela a seguir demonstra a trajetória dos modelos de gestão durante o século XX.

**Tabela 15.3:** Evolução da gestão

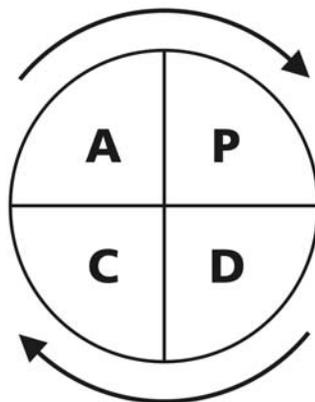
Década	Gestão	Estilo	Foco
1910	Inspeção	Reativo	Produto
1930	Inspeção por Amostragem	Reativo-corretivo	Produto
1950	CEQ – Controle Estatístico de Qualidade CEP – Controle Estatístico do Processo CQ – Controle da Qualidade	Corretivo-preventivo	Processo
1980	GQ – Garantia da Qualidade CCQ – Círculos de Controle da Qualidade TQC – Controle Total da Qualidade	Preventivo-preditivo	Sistema
1990	TQM – Gerenciamento Total da Qualidade MSC – Medição da Satisfação do Cliente	Preditivo-preventivo	Negócio
2000	PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade GEQ – Gestão Estratégica da Qualidade	Preditivo-preventivo	Negócio

Fonte: Adaptado de Cerqueira (2006).

Percebe-se uma trajetória de gestão de dentro para fora da empresa. Na fase reativa, a predominância pela correção dos defeitos era a principal preocupação do gestor, sendo o foco de sua gestão o produto final. Já no início do século XX, a gestão está mais focada nas tendências de mercado com uma inclusão mais sólida das necessidades e desejos dos clientes. Isso não exclui

as outras formas de gestão, pois em todo modelo de gestão há a presença de todas as abordagens. No entanto, o planejamento, o controle e a melhoria do negócio passam a ficar mais evidentes, em função das mudanças sociais e econômicas. Para sobreviver no século XXI, é preciso ter um modelo de gestão com suporte às contingências das mudanças.

Uma das ferramentas que mais contribuíram para a gestão foi a adoção do compromisso com o aprimoramento contínuo, representado pelo ciclo PDCA. Isso não descarta a importância da abordagem reativa. No entanto, as outras abordagens incorporam (corretivo, preventivo e reativo) o conhecimento na gestão, pois são instrumentos de aprendizagem organizacional. (CERQUEIRA, 2006). No ciclo PDCA, temos a P de *Plan* ou planejar; o D de *Do* ou fazer; o C de *Check* ou verificar e o A de *Act* ou agir corretivamente. Assim, existe um monitoramento constante do negócio. Essas informações podem ajudar a empresa a tomar decisões úteis no presente e futuro.



**Figura 15.6:** Ciclo PDCA.  
Fonte: Adaptado de Cerqueira (2006).

Diversos fatores levam a organização a lutar por clientes sem terem ideia das dificuldades e problemas das partes envolvidas. Por isso, um sistema de gestão da qualidade é importante.

Cerqueira (2006) observa que diversos sintomas podem ser observados nas empresas:

- falta de conhecimento, monitoramento e controle de processos nas áreas administrativas, comercial, produtiva, de manutenção ou materiais;
- limitação sobre as reações de falhas e defeitos, tornando os problemas crônicos por falta de ação;
- falta de gerenciamento sobre indicadores de qualidade por gestores e operadores;
- comprometimento inadequado às necessidades dos clientes e requisitos regulatórios relacionados aos produtos e serviços;
- baixo nível técnico dos executores, por falta de treinamento ou competência requerida para o cargo;
- inexistência de rotinas padronizadas aliada à falta de questionamento para melhoria;
- informações insuficientes para trabalhadores e pouca delegação nas tarefas;
- equipamentos e ferramentas inadequadas para as condições de uso;
- ausência de indicadores de qualidade devido à inexistência de medições do que se faz;
- a qualidade exigida pelo cliente interno ou externo não chega aos processos;
- os problemas são escondidos, gerando falta de registro e documentos para análise crítica posterior;
- os níveis de desperdício não são conhecidos e questionados;
- deficiência na transparência dos níveis de autoridade e responsabilidade desde da alta gerência até o nível operacional;
- inexistência de integração de esforços dos setores, gerando baixo desempenho global.

Esses sintomas não devem ser tratados isoladamente, pois a efetividade a longo prazo só virá com uma ação sistêmica, do todo. O sistema de gestão da qualidade deve na política e

diretrizes da empresa. O aprendizado contínuo e a melhoria dos processos deve ser prioridade de uma empresa focada na qualidade.

## Conclusão

A qualidade é fundamental para o aprimoramento dos bens de serviços, bem como para a satisfação do cliente. No entanto, deve-se focar nas prioridades e individualidades do consumidor. Impor uma qualidade da empresa para o cliente e não do cliente para a empresa pode comprometer a produtividade e sucesso do empreendimento hoteleiro.

Para sobreviver no cenário de mudanças constantes, os meios de hospedagem devem ser capazes de identificar e atender às pressões e requisitos impostos pelo mercado. A implementação de uma visão da qualidade na gestão hoteleira é um recurso extra para o aprimoramento dos padrões de atendimento e desempenho frente aos novos desafios globais.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

César Ritz é considerado o pai da hotelaria moderna. Começando de baixo, como funcionário em outro hotel, ele aprendeu e construiu uma carreira de sucesso. Ele foi responsável por muitas inovações que garantiam um serviço muito superior, e por isso seus empreendimentos são tão notáveis. Leia o texto sobre o hotel Ritz, de Paris, e responda às questões:

O hotel Ritz, de Paris, localizado na Place Vendôme, número 15, construído pelo arquiteto de Versailles, Hardouin-Mansart, e inaugurado pelo não menos famoso hoteleiro César Ritz, em 1º de junho de 1898, é um verdadeiro mito e serve de referência para o significado da palavra luxo.

Esse hotel foi um marco na hotelaria, pois foi o primeiro estabelecimento hoteleiro a ter iluminação elétrica e a equipar todos os seus aposentos com banheiro privativo e



---

### **Resposta Comentada**

*a) Os fatores estruturais que evidenciam preocupação com a hospitalidade são as inovações e o pioneirismo delas nas instalações, como energia elétrica e banheiros privativos. Além disso, o fato de todos os apartamentos terem uma vista privilegiada, e a construção ter sido planejada junto com o paisagismo com a finalidade de oferecer uma sensação de bem-estar é muito interessante em termos de hospitalidade. Em outras palavras, cria-se um ambiente que traduza, por si só, a cada momento da hospedagem, a intenção de bem receber do dono do empreendimento, desde o seu projeto arquitetônico, pensado para oferecer prazer aos usuários.*

*b) De acordo com Castelli (2000), os investimentos em hotéis para melhorar a hospitalidade devem ser feitos em três esferas, que ele chama hardware, software e humanware. Hardware é a parte do hotel que você toca, a infraestrutura física, a qual se referiu no exercício anterior. Software é entendido como os procedimentos, métodos e rotinas que o hotel tem, em suas atividades diárias. Humanware são as pessoas, as equipes que trabalham em todos os setores dos meios de hospedagem. Todas as esferas devem ter coerência entre si, e provocar no hóspede a sensação de que ele está sendo acolhido e benquisto no estabelecimento.*

*c) O exemplo fala em inovações para que o hóspede se sinta bem. Planejar bem o ambiente antes da chegada do hóspede é importante para que quando ele chegue, as instalações falem por si só e ofereçam um ambiente acolhedor e agradável. Em muitas pousadas, é fácil adaptar a construção para que os quartos tenham uma vista agradável, para um jardim, por exemplo, ou um pátio interno.*

### **Resumo**

A qualidade oferecida nos hotéis nem sempre corresponde à qualidade percebida. Além disso, existem alguns parâmetros esperados, associados a cada tipo de meio de hospedagem e a cada tipo de turista, e equacionar esse problema é fundamental para o sucesso de um empreendimento hoteleiro. O fato de um meio de hospedagem ser mais barato não quer dizer que ele deva ser de menos qualidade, e sim oferecer serviços em menor quantidade ou mais simples.

## Leitura recomendada

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1999.

# 16

## Práticas ambientalmente corretas em meios de hospedagem

*Edilaine Albertino de Moraes*

### Meta da aula

Apresentar algumas possibilidades de práticas consideradas ambientalmente corretas em meios de hospedagem de modo geral, compreendendo o sistema de gestão e normas aplicadas, sob o compromisso da sustentabilidade.

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 introduzir a gestão ambiental aplicada à hotelaria;
- 2 reconhecer a normatização da gestão ambiental no setor de hospedagem no Brasil;
- 3 identificar casos de hotéis que incluem práticas ambientalmente corretas em seus sistemas operacionais.

### Pré-requisitos

Para que você obtenha um melhor entendimento desta aula, sugerimos a consulta à Aulas 4, sobre a classificação hoteleira Roteiros de Charme; à Aula 12, sobre as bases de Sistemas de Gestão aplicados à hotelaria; e à Aula 13, que discute a importância da qualidade em serviços turísticos e hoteleiros, relacionando-as entre si. Além dessas, vale consultar a Aula 9 da disciplina Hospitalidade, no item que aborda o que é um sistema de gestão sustentável de hospitalidade e turismo.

## Introdução

Em tempos de crescimento de tecnologia avançada, como o de hoje, o uso de ferramentas eficientes é fundamental para uma gestão hoteleira inovadora. Sistema Uniforme de Contabilidade para Hotéis, Plano Anual de Marketing, Orçamento Anual, *Revenue Management*, Administração Financeira (contas a receber, contas a pagar, *cash flow*), *Energy Management*, *Communication Management* e Gestão Ambiental são alguns exemplos de ferramentas que vêm sendo procuradas e usadas pelos gestores hoteleiros em busca do aumento da qualidade na prestação de serviços.

Nesta aula, iremos estudar, especificamente, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) chegando à hotelaria. Este termo envolve muitos fatores, como estudos de impacto ambiental, pedidos de licenciamento, planos de recursos hídricos, plano de recuperação de área degradada e aplicação do SGA nas empresas.

Questões ambientais viraram preocupação para os gestores hoteleiros, mas é importante mencionar que esse assunto, desde os anos 1970, passou a fazer parte das preocupações de diferentes instâncias políticas e da agenda dos grandes temas estratégicos mundiais, quando ocorre uma expressiva mudança nos valores associados à relação entre sociedade e natureza, os quais primam pela sua preservação (**Figura 16.1**).



CRE-Art Cubatão

**Figura 16.1:** O mundo desperta para o fato de que os recursos naturais são esgotáveis e que mudanças urgentes são necessárias para retrain o processo de degradação e possibilitar a sobrevivência das gerações futuras.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1189785>

Na indústria turística, este quadro não é diferente. A Organização Mundial de Turismo, com apoio dos governantes e empresários de países que desenvolvem o turismo, vem desenhando várias diretrizes e políticas para o setor, baseadas no compromisso de desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental das populações receptoras, de práticas educativas para a conduta ética do turista e de uma infraestrutura compatível com os propósitos de conservação da natureza.

Neste contexto, o tema “Práticas ambientalmente corretas em hotéis” se torna relevante e provocante. Isto porque a exigência de práticas sustentáveis é uma tendência mundial, que permite garantir a qualidade dos produtos e serviços agregando valor e diferencial ao negócio, mas demanda modificar e ampliar a visão das partes interessadas em se comprometer com o consumo consciente.

Para estudar o assunto, apresentamos algumas possibilidades de práticas ambientalmente corretas em hotéis, compreendendo o funcionamento de um sistema de gestão e normas aplicadas, sob o compromisso da sustentabilidade, bem como alguns exemplos de empreendimentos brasileiros que adotam essa perspectiva na cultura organizacional.

## **Contextualizando a gestão ambiental aplicada à hotelaria**

Indústrias de turismo e hospitalidade no mundo inteiro, em particular a hotelaria, estão trazendo para o dia a dia de seus negócios o gerenciamento ambiental, tendo em vista grandes preocupações com o recorrente uso desequilibrado de recursos naturais renováveis.

Os hotéis usam recursos naturais, e, ao utilizá-los, provocam sua redução, o que representa significativo impacto ambiental, impacto decorrente do lixo gerado, dos equipamentos, dos produtos de uso diário, de efluentes líquidos misturados com detergentes e outros dejetos orgânicos lançados em mares e rios. Tendo cons-

ciência da variedade e dimensão dos impactos causados por essa atividade que afeta diretamente esse segmento, a utilização de um sistema de gestão ambiental nos hotéis surge como possibilidade de garantia de sobrevivência do negócio no futuro (SCHENINI; LEMOS; SILVA, 2005) (**Quadro 16.1**). A necessidade e importância do Sistema de Gestão Ambiental em hotéis pode também valer-se de uma posterior certificação ambiental como instrumento de competitividade mercadológica, assunto a ser tratado adiante.

**Quadro 16.1:** Principais aspectos e impactos ambientais a serem considerados na operacionalização de um hotel

Área operacional	Aspectos ambientais	Impactos ambientais
Recepção	Consumo de energia elétrica	Esgotamento de recursos naturais Ocupação de aterros sanitários (solo)
Banheiros/Vestiários	Consumo de água e gás Efluentes orgânicos (DBO) Resíduos alcalinos Resíduos sólidos	Esgotamento de recursos naturais Alteração da qualidade das águas Ocupação de aterros sanitários (solo)
Cozinha	Consumo de água e gás Efluentes oleosos Resíduos sólidos	Esgotamento dos recursos naturais Alteração da qualidade das águas Ocupação de aterros sanitários (solo)
Restaurante/Bar	Consumo de energia elétrica Resíduos sólidos	Alteração da qualidade da água Ocupação de aterros sanitários (solo)
Elevadores	Consumo de energia elétrica	Esgotamento dos recursos naturais
Ar-condicionado	Consumo de energia elétrica Emissões de CFCs	Esgotamento de recursos naturais Ataque à camada de ozônio
Aquecedor de água	Consumo de gás Emissões de CO, NO <sub>2</sub>	Esgotamento dos recursos naturais Alteração da qualidade do ar
Equipamentos em geral	Consumo de energia elétrica	Esgotamento dos recursos naturais

Gerador de energia elétrica	Consumo de combustível Emissões de CO, NO <sub>2</sub>	Esgotamento dos recursos naturais Alteração da qualidade do ar
Armazenamento e manuseio de produtos químicos perigosos	Derrame acidental	Contaminação do solo ou da água
Manutenção de máquinas	Resíduos de óleos e graxas	Contaminação do solo ou da água
Limpeza de caixa de gorduras	Efluentes orgânicos	Alteração da qualidade das águas
Serviços de lavanderia	Consumo de água e gás Efluentes orgânicos Resíduos alcalinos graxos	Esgotamento de recursos naturais Alteração da qualidade das águas

Fonte: Adaptado de Dias (2006, p. 8, apud MASSARUTTO, 2009).

Então, o que é gestão ambiental para hotéis? É um Sistema de Gestão e não ações isoladas de **ecoeficiência** (projetos de economia).

A Lisconsult, renomada consultoria empresarial, explica que, em geral, um Sistema de Gestão é concebido para otimizar o desempenho das pessoas e da organização, tendo por base uma política que parte de uma missão que justifica a existência da organização, convertendo-a em atividades que permitirão alcançar o seu cumprimento. Desta forma, tende a melhorar continuamente o seu negócio, ou seja, a forma como são conhecidas e interpretadas as necessidades dos seus clientes, como as instruções são processadas e como as atividades são desempenhadas de forma a alcançar os objetivos da organização como um todo.

Considerada uma ferramenta sustentável, relacionando o aspecto econômico ao ecológico, a **ecoeficiência** promove ao mesmo tempo uma redução progressiva dos impactos ambientais e da intensidade do consumo de recursos ao longo do seu ciclo de vida, a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de suporte estimada do planeta, permitindo adequação das atividades humanas às necessidades ambientais (ALMEIDA; MANSUR; FREITAS, 2008).

Um Sistema de Gestão ajuda a aumentar:

- 🔑 eficiência;
- 🔑 satisfação dos clientes;
- 🔑 qualidade dos produtos e/ou serviços;
- 🔑 motivação dos colaboradores;
- 🔑 imagem da organização;

- 🔍 resposta ao cumprimento legal;
- 🔍 desempenho ambiental.

Um Sistema de Gestão ajuda a reduzir:

- 🔍 rotatividade de pessoal;
- 🔍 desperdício;
- 🔍 duplicação de atividades;
- 🔍 exposição ao risco;
- 🔍 impactos ambientais adversos;
- 🔍 eliminar o incumprimento legal.

Tendo em vista as potencialidades de um Sistema de Gestão em uma empresa, entendemos que este exige um processo em contexto estruturado de trabalho, planejamento, sistematização de ações, controle, alcance e manutenção de desempenho em preço e ecoeficiência, treinamento, motivação, cultura organizacional, melhoria da imagem (comunicação), efeito social (multiplicadores).

Pensando nos benefícios que podem ser gerados para os hotéis, perguntamos: Por que implantar um Sistema de Gestão Ambiental em um meio de hospedagem? Podemos elencar algumas respostas:

- para diminuir custos e evitar riscos ambientais;
- para gerar diferencial competitivo no mercado;
- para melhoria da imagem do empreendimento;
- para facilitar financiamentos;
- para alcançar a conformidade legal;
- para reduzir a poluição;
- para assegurar que os ambientes permaneçam atraentes e saudáveis para os hóspedes, funcionários e comunidade de entorno;
- para motivar os funcionários e engajar os hóspedes na questão ambiental;
- para evitar riscos à saúde dos funcionários e hóspedes.

Com essas possibilidades à vista, cada vez mais tem aumentado o nível de discussão e percepção de profissionais do segmento hoteleiro mundial quanto aos temas relacionados com o meio ambiente.

Os hotéis europeus desde os anos 1980 já têm minimizado o uso de recursos naturais através de técnicas tais como energia elétrica e água, pelos elevados custos. Os hotéis da Ásia, como no Japão, na China e na Coreia, vêm implementando programas de redução de desperdício e reaproveitamento de materiais (ALMEIDA; MANSUR; FREITAS, 2008).

A AHMA (American Hotel and Motel Association), a mais importante entidade americana no ramo hoteleiro, tem incentivado seus associados a praticarem programas de gestão ambiental.



Segundo a Green Hotel Association (1993), hotéis “verdes” são aqueles que instituem programas de redução do consumo de água e energia elétrica e da geração de resíduos sólidos, além de assegurar as condições de saúde de hóspedes, funcionários e do grupo administrativo. Nos EUA, a preocupação com os resíduos sólidos cresceu significativamente no início dos anos 1990, originando vários estudos com ênfase nos impactos ambientais originados em meios de hospedagem, principalmente no que tange à geração dos resíduos sólidos.

Já no Reino Unido, a IHEI (International Hotel and Environmental Initiative) dedica-se ao desenvolvimento de programas básicos de redução de desperdícios e de uso racional de recursos naturais nos hotéis. Assim como estes exemplos, muitas entidades têm nascido nos últimos anos com propósitos dessa natureza.

E com isso, aqui no Brasil a ABIH (Associação Brasileira de Indústria de Hotéis), baseada em um modelo do Reino Unido, iniciou um programa denominado Hóspedes da Natureza, que tem por objetivo utilizar a adequação ambiental do parque hoteleiro como ferramenta de marketing para a promoção dos destinos nacionais junto aos principais centros emissores internacionais.

Este programa busca despertar em muitos hotéis a conscientização para uso de métodos de trabalho mais adequados, com maior respeito à natureza (ALMEIDA; MANSUR; FREITAS, 2008).

Para o reconhecimento do padrão de eficiência e qualidade do Sistema de Gestão Organizacional, foi desenvolvida uma ferramenta chamada certificação, que é a comprovação por uma entidade externa (entidade certificadora) do cumprimento dos objetivos definidos pela organização, respeitando os parâmetros estabelecidos pelas respectivas normas de referência.

Com este intuito, o SGA adota a **ISO 14001**, que é uma certificação ambiental que tem como proposta inserir nas organizações, de qualquer natureza e tamanho, a gestão dos aspectos ambientais, visando a um melhor desempenho ambiental.

A ISO 14001 surge durante o período preparatório da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Eco 92), quando a Câmara Internacional de Comércio (ICC) divulgou a Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, estabelecendo 16 princípios de Gestão Ambiental. Baseando-se nestes princípios da Carta Empresarial da ICC e na experiência com a elaboração dos Sistemas de Gestão da Qualidade, a ISO criou o Grupo Assessor Estratégico sobre Meio Ambiente, tendo por finalidade propor ações necessárias a um enfoque sistêmico da normalização e certificação ambiental. A norma ISO 14001 faz parte da série ISO 14000, que define normas para estabelecer um padrão internacional de gerenciamento ambiental. Esta abrange seis grandes áreas: Sistema de Gestão Ambiental, auditorias ambientais, avaliação de desempenho ambiental, rotulagem ambiental, aspectos ambientais nas normas de produtos, análise do ciclo de vida do produto (SCHENINI; LEMOS; SILVA, 2005).

A norma ISO 14001 especifica os requisitos para implantação, manutenção, auditoria e melhoria contínua do SGA. Suas diretrizes são: organizar, planejar, atribuir responsabilidade, prever recursos materiais e humanos, determinar procedimento para atender, assim, a uma política ambiental e às expectativas de desempenho, conforme as exigências da ISO 14001 (SCHENINI; LEMOS; SILVA, 2005).

A **ISO** (International Organization for Standardization) é uma federação mundial não governamental, fundada em 1947, com sede em Genebra, Suíça. Conta com a participação de 111 países e seu objetivo é propor normas e padrões relativos a medidas, procedimentos, materiais e seu uso, praticamente em todos os setores de atividades. Os trabalhos da ISO resultam em acordos internacionais que são publicados como normas internacionais. O Brasil participa da ISO através da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

A ABNT adotou essa norma como padrão a ser seguido no país, dando-lhe o nome NBR ISO 14001. A obtenção desse certificado indica que a empresa adotou um conjunto de procedimentos para evitar danos ambientais em seu processo de produção (SCHENINI; LEMOS; SILVA, 2005).

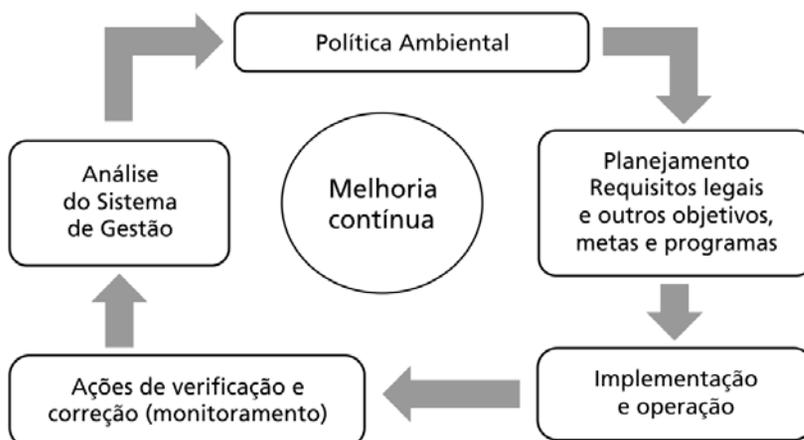
Segundo Valle (1995), uma empresa, para alcançar a Certificação Ambiental, deve cumprir três exigências básicas:

- ter implantado um Sistema de Gestão Ambiental;
- cumprir a legislação ambiental aplicável ao local de instalação;
- assumir um compromisso com a melhoria contínua de seu desempenho ambiental.

Conforme a norma ISO 14000, as etapas de implementação do SGA adotam os seguintes princípios:

- a) comprometimento e definição da política ambiental da empresa;
- b) elaboração do plano;
- c) implantação e operacionalização;
- d) avaliação periódica;
- e) revisão do SGA e implementação de melhorias.

As etapas de implementação do SGA em uma organização podem ser sistematizadas no seguinte fluxograma (**Figura 16.2**):



**Figura 16.2:** Etapas de implementação do SGA.

A norma ISO 14001 recomenda a administração que, ao se definir a política, deverá também contemplar os seguintes requisitos:

- ser apropriada ao tamanho e aos impactos causados pelo hotel;
- ser de proteção ao meio ambiente e redutora dos impactos negativos causados pela atividade da empresa;
- atender aos requisitos legais e ter o compromisso com a melhoria contínua;
- ser documentada e divulgada aos interessados;
- ser compatível com outras políticas e normas internas, como as de qualidade, saúde do trabalhador e segurança;
- fornecer a estrutura adequada para o estabelecimento e a revisão dos objetivos e metas ambientais.

Com base neste contexto, concluímos que a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental baseado na ISO 14001 se reveste de fundamental importância no mundo organizacional, no momento em que as organizações e seus administradores estão diante de um novo paradigma de gestão, que procura revisar não só a forma de gestão, mas principalmente o comportamento dos gestores organizacionais.

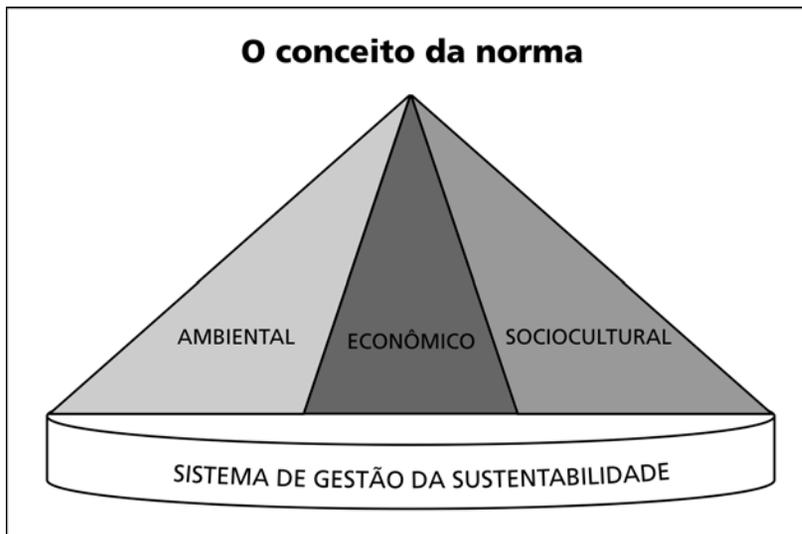
E se considerarmos o quadro apresentado pela ABIH, segundo o qual existem cerca de 25 mil meios de hospedagem no país e o número de certificações sob as normas ISO representa menos de 1% deste universo, interpretamos que essa visão ainda é um desafio a ser superado pelos gestores, a longo prazo.

Embora esse quadro seja representativo, podemos destacar algumas iniciativas que vêm avançando com a perspectiva ambiental aplicada à gestão hoteleira. O Ministério do Turismo estabeleceu no PNT 2007-2010 metas ousadas para qualificação e certificação. O *Guia Quatro Rodas 2008* lançou o selo Hospedagem Sustentável, identificando 119 estabelecimentos neste ano. O Grupo Roteiros de Charme declara seu código de ética e conduta ambiental, que pode ser consultado na íntegra no link <http://www.roteirosdecharme.com.br/meio-ambiente.php?id=2>.

Assim, cada vez mais organizações em todo o mundo buscam certificações como uma forma de identificar produtos que agreguem qualidade e sustentabilidade.

## Normatização competente

Em 2006, a ABNT publicou a NBR 15.401:2006: Meios de Hospedagem – Sistema de Gestão da Sustentabilidade – Requisitos. A norma estabelece regras de atuação com relação às dimensões econômica, sociocultural e ambiental (**Figura 16.3**). É aplicável a qualquer meio de hospedagem, e a adesão é voluntária.



**Figura 16.3:** Representação dos aspectos envolvidos na construção da noção do termo “norma”, de forma sistemática.

Fonte: [www.redebemreceber.com.br](http://www.redebemreceber.com.br)N.C.

Os meios de hospedagem que aderiram a essa ferramenta passaram a adotar estas práticas:

- eficiência energética, gestão do uso da água, tratamento de resíduos sólidos e efluentes, utilização de produtos e insumos biodegradáveis e ecologicamente corretos;
- formalização do plano de negócios, indicadores de resultados, garantia de qualidade e satisfação do cliente,

estabelecimento de objetivos e metas, promoção da saúde e segurança de clientes e funcionários;

- oportunidade de trabalho e desenvolvimento para a comunidade local, preservação e promoção do patrimônio e da cultura locais.

Ainda não há empreendimentos certificados na NBR 15401:2006, mas a certificação será uma consequência do amadurecimento dos sistemas de gestão implementados. O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) é a instituição que verifica se um meio de hospedagem atende aos requisitos da ABNT NBR 15401 e certifica o empreendimento.

A rede Bem Receber diz que a NBR 15401:2006 é a única referência brasileira para atestar que um meio de hospedagem desenvolve suas atividades de modo sustentável. Especifica os requisitos relativos à sustentabilidade de meios de hospedagem, estabelecendo critérios mínimos específicos de desempenho em relação à sustentabilidade e permitindo a um empreendimento formular uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e as informações referentes aos impactos ambientais, socioculturais e econômicos significativos (SCHENINI; LEMOS; SILVA, 2005).

### **Requisitos ambientais da NBR 15401**

Segundo o Instituto de Hospitalidade (2005), as práticas do empreendimento DEVEM ser sustentáveis e minimizar a degradação do ambiente, com referência a:

- preparação e atendimento a emergências ambientais;
- preservação de áreas naturais, da flora e da fauna (**Figura 16.4**);
- arquitetura e impactos da construção no local (**Figura 16.5**);
- paisagismo;
- redução de emissões de efluentes e resíduos sólidos;
- eficiência energética (**Figura 16.6**);
- conservação e gestão do uso de água.



Phanuphong Pasthong



Craig Toron

**Figura 16.4:** *Camping.*

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1060656>

**Figura 16.5:** Aruba Poolside.

Fonte: [www.sxc.hu.498136](http://www.sxc.hu.498136)



Christa Richert

**Figura 16.6:** Placa solar adequada à estrutura de um hotel ecologicamente correto.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1338483>

### **Requisitos socioculturais da NBR 15401**

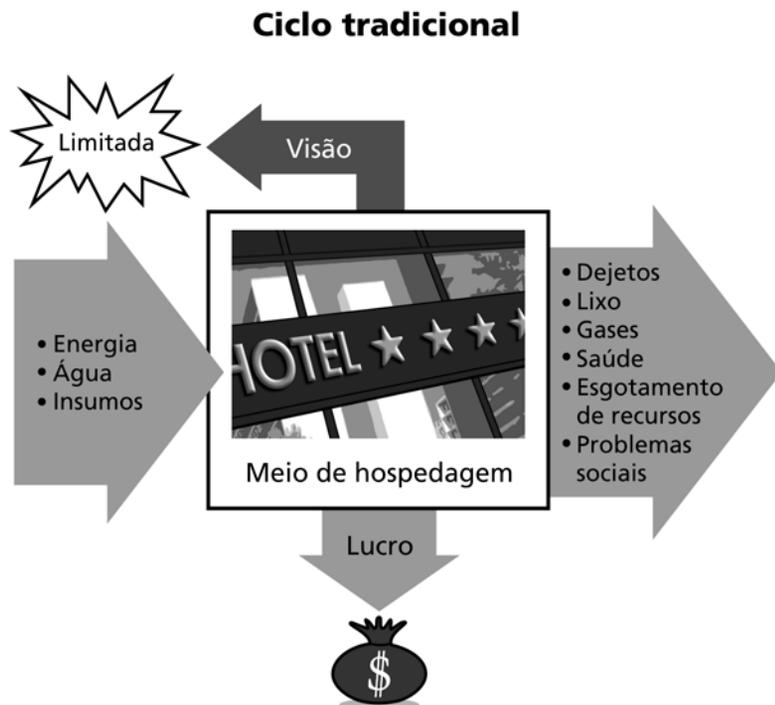
Segundo o Instituto de Hospitalidade (2005), as operações e práticas do empreendimento devem contribuir para reconhecer, promover e respeitar o patrimônio histórico-cultural das regiões onde se instalam os meios de hospedagem e para o desenvolvimento socioambiental e econômico dos trabalhadores e comunidades envolvidas na cadeia produtiva do turismo.

### Requisitos econômicos da NBR 15401

Segundo o Instituto de Hospitalidade (2005), as práticas do empreendimento devem ser seguras, viáveis, satisfazer as expectativas dos clientes e atender à legislação, com referência a:

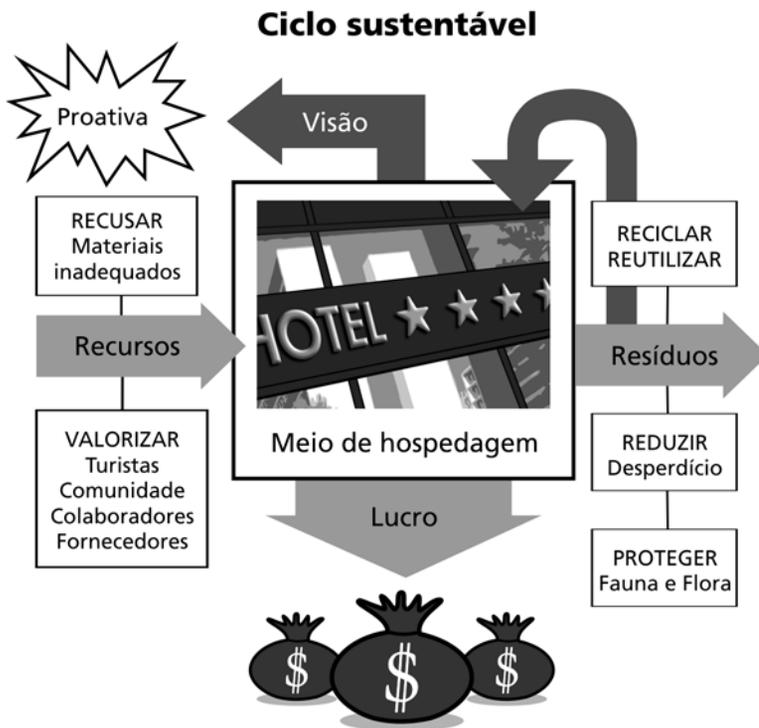
- viabilidade econômica do empreendimento;
- qualidade e satisfação dos clientes;
- saúde e segurança dos clientes e dos trabalhadores.

Para entendermos melhor esse processo, seguem dois esquemas elaborados pela rede Bem Receber, nos quais podemos identificar na **Figura 16.7** o ciclo tradicional dos meios de hospedagem, mostrando a visão limitada dos gestores quanto aos impactos negativos gerados pelo empreendimento. A **Figura 16.8** ilustra o processo de funcionamento que um hotel precisa desenvolver para seguir as premissas da sustentabilidade e, conseqüentemente, minimizar os efeitos ruins gerados para o meio ambiente.



**Figura 16.7:** Processo tradicional de funcionamento de um hotel que não se preocupa com o meio ambiente, segundo a rede Bem Receber.

Fonte: [www.redebemreceber.com.br](http://www.redebemreceber.com.br)



**Figura 16.8:** Visão empreendedora do gestor em busca de um negócio sustentável, segundo a Rede Bem Receber.

Fonte: [www.redebemreceber.com.br](http://www.redebemreceber.com.br)N.C.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 1 e 2

1. Leia o trecho a seguir:

Para Cristina Capanema, proprietária da Pousada Mirante do Café, em Santo Antônio do Leite, distrito de Ouro Preto (MG), a grande diferença está no monitoramento das operações. Os registros gerados garantem a execução e subsidiam a tomada de decisões, como o acompanhamento da pesquisa de satisfação dos clientes respondendo prontamente às sugestões ou reclamações. “Dessa forma, identifico os investimentos prioritários para atender às expectativas do cliente.”

Em Tiradentes (MG) as pousadas que participaram do programa aprenderam que trabalhar em grupo faz a diferença, como afirma a proprietária da Pousada Villa Alferes, Mara

Nascimento: “Aprendemos a buscar soluções conjuntas, diminuindo os custos com operações, insumos e treinamentos e agregando valor à nossa comunidade por meio de ações socioculturais” (REVISTA HOTELNEWS).

Com base nos estudos desenvolvidos nesta aula, como podemos relacionar o depoimento das proprietárias das duas pousadas mencionadas anteriormente com a ideia do Sistema de Gestão Ambiental em hotéis?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*De acordo com a NBR 15401:2006 – Meios de Hospedagem – Sistema de Gestão da Sustentabilidade, os empreendimentos devem atuar nas esferas econômica, sociocultural e ambiental, adotando práticas quanto a eficiência energética, gestão do uso da água, tratamento de resíduos sólidos e efluentes, utilização de produtos e insumos biodegradáveis e ecologicamente corretos, formalização do plano de negócios, indicadores de resultados, garantia de qualidade e satisfação do cliente, estabelecimento de objetivos e metas, promoção da saúde e segurança de clientes e funcionários, além do estudo de oportunidade de trabalho e desenvolvimento para a comunidade local, preservação e promoção do patrimônio e da cultura local. Sob essa perspectiva, podemos entender que as pousadas Mirante do Café e Villa Alferes estão em busca de efetivar as práticas ambientalmente corretas na gestão estratégica do negócio, tendo em vista a preocupação com o bem-estar dos seus clientes, envolvimento da comunidade de entorno do empreendimento em suas ações, dentre outras.*

## Casos práticos de gestão ambiental em hotéis

### Hotéis Othon

A conscientização para as questões ambientais colocou nova luz sobre as tradicionais iniciativas sociais da rede de hotéis Othon. A fim de adotar uma nova cultura de sustentabilidade, o trabalho realizado há anos pela organização, em parceria com a ONG Uerê, passou a ser visto como um projeto de capacitação de jovens para seguir carreiras nos hotéis da rede. Temas estratégicos para o setor hoteleiro já desenvolvidos dentro do grupo, como a diversidade, foram abordados em *workshops* para os funcionários, assim como o problema da prostituição infantil e a responsabilidade que cabe a cada um de enfrentá-lo.

Segundo o hotel, os resultados conquistados são expressivos. As modificações introduzidas levaram a uma redução de 47% no consumo de água e de 25% no de energia. Financeiramente, as mudanças reduziram os custos em 32%. De acordo com Paulo Bezerra de Mello Jr., “incorporamos a busca da eficiência energética e de consumo de água à gestão do grupo, e o mesmo tipo de projeto será adotado nos outros hotéis”. Outro ponto importante foi o efeito multiplicador do projeto: muitos funcionários se motivaram a adotar as medidas em suas casas e comunidades, e outras redes hoteleiras se interessaram pela experiência do Othon e já começaram a adotar as ideias em seus estabelecimentos. No ramo de hotelaria, ao lado do custo de pessoal, os itens com maior peso nas despesas mensais são água e energia elétrica. E, para o meio ambiente, água e energia se tornaram fatores críticos de preservação, foi o que constatou a rede de hotéis Othon ao buscar financiamento para a reforma de dois dos seus mais tradicionais hotéis no Rio de Janeiro, o Leme Palace, na praia do Leme, e o Olinda, em Copacabana.

## Hotel Canto das Águas

O hotel Canto das Águas na Chapada Diamantina é o primeiro a receber o certificado de conformidade com a ABNT NBR 15401 (Meios de Hospedagem – Sistema de Gestão de Sustentabilidade). Há mais de 20 anos na cidade de Lençóis, é uma referência de hospitalidade, bom gosto e cuidado socioambiental. Desde 2003, faz parte do Roteiro de Charme. O hotel também participou do Programa PCTS/Bem Receber (Fonte: [www.lencois.com.br](http://www.lencois.com.br)).

Compromissos do hotel:

- capacitação dos colaboradores;
- coleta seletiva de lixo;
- controle de troca de enxoval a cada três dias;
- uso de produtos biodegradáveis pela governança, cozinha e lavanderia;
- divulgação e valorização da cultura local;
- aquecimento solar em todos os apartamentos;
- monitoramento de consumo de energia elétrica e água;
- compostagem das podas e varrição do jardim;
- prioridade à contratação de mão de obra local;
- projeto paisagístico e de recomposição ambiental;
- informativo para hóspedes sobre o programa ambiental, flora, fauna e cultura local;
- apoio financeiro mensal a ONGs locais;
- política de compra de produtos/serviços ambientalmente corretos;
- avaliação de satisfação dos colaboradores e cliente.



### Atividade

---

#### Atende ao Objetivo 4

2. Imagine que você foi contratado para assessorar o dono de um hotel na elaboração do sistema de gestão ambiental.

Elabore uma tabela traçando dois objetivos e duas metas ambientais consequentes.

Após essa etapa, indique quais são os meios que indicam o alcance de objetivos e metas.

---



---



---



---

### **Resposta Comentada**

<b>Exemplos de objetivos ambientais de um hotel</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<i>Diminuir o consumo de água, estimulando a redução do desperdício.</i>	<i>Diminuir o consumo de 25% no prazo de nove meses.</i>	<i>Consumo de água em m<sup>3</sup> por dia.</i>
<i>Reduzir o consumo de energia elétrica, estimulando o seu uso racional, sem desperdícios.</i>	<i>Diminuir o consumo em 15% em um prazo de seis meses.</i>	<i>Kilowatts/hora de energia elétrica consumida.</i>

## **Conclusão**

As empresas de diversos setores preocupam-se, cada vez mais, com atuações ambientalmente corretas para o controle dos impactos de suas atividades, produtos e serviços sobre o meio ambiente, criando políticas e estratégias com este objetivo. Os autores Almeida, Mansur e Freitas (2008) indicam que o segmento de hotelaria deve procurar identificar as necessidades legais que sejam aplicáveis a aspectos ambientais de suas atividades, produtos e serviços. Isso porque os hotéis geram poluentes capazes de agredir a natureza, utilizam água e energia elétrica como suportes de seus negócios, e emitem ruídos e poluentes de exaustores, tornando-se parcela considerável, quando relacionada à preservação ambiental. A atuação ambientalmente responsável é, principalmente hoje, um diferencial entre as empresas no mercado, inclusive na hotelaria.



**Resposta Comentada**

<b>Exemplo de programas</b>	<b>Ações</b>	<b>Setor responsável</b>
<i>Gestão da qualidade da água</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Inventário dos efluentes líquidos.</i></li> <li>• <i>Separação e identificação das redes hidráulicas (lavatórios, esgotos, sanitários, águas pluviais).</i></li> <li>• <i>Controle dos efluentes líquidos através de monitoramento, redução das cargas poluidoras nas fontes e implantação de sistema de tratamento.</i></li> <li>• <i>Controle da qualidade da água no corpo receptor.</i></li> </ul>	
<i>Gestão da energia elétrica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Inventário das fontes de consumo.</i></li> <li>• <i>Priorização de uso.</i></li> <li>• <i>Utilização de fontes alternativas (aquecimento solar, hidroelétrica, eólica).</i></li> <li>• <i>Troca de equipamentos eletrointensivos.</i></li> </ul>	

Fonte: Adaptado de Schenini; Lemos; Silva (2005).

**Resumo**

O planejamento hoteleiro envolve diversas variáveis, sendo uma delas relacionada à questão ambiental, tendo em vista o controle e a gestão dos resíduos geradores e a consequente escassez de recursos naturais que esta ocasiona. Em função disso, os hotéis estão trazendo o gerenciamento ambiental para o dia a dia de seus negócios (FENGER, 2002).

Para tal, as empresas adotam o SGA como um meio para obter o controle e o acompanhamento organizacional ambiental. Este pode ser entendido como um conjunto de ações (procedimentos e controles)

e recursos (humanos, financeiros, materiais) organizados e que tem como objetivo a garantia de que os produtos e atividades da empresa sejam ecologicamente corretos (SCHENINI; LEMOS; SILVA, 2005).

Buscando normatizar as práticas de gestão ambiental no setor de hospedagem, a Associação Brasileira de Normas Técnicas criou a NBR 15401 (ABNT, 2006), que estabelece requisitos mínimos para os meios de hospedagem que desejam promover práticas sustentáveis.

# 17

## **Estratégias de marketing e vendas em meios de hospedagem**

*Diana Costa de Castro*

### **Meta da aula**

Apresentar estratégias de marketing e vendas aplicadas para meios de hospedagem.

### **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1** reconhecer e aplicar o conceito de marketing em meios de hospedagem;
- 2** reconhecer e aplicar o conceito de criação de valor para meios de hospedagem;
- 3** reconhecer o marketing como estratégia e processo, identificando suas etapas;
- 4** reconhecer e aplicar o mix de marketing.

### **Pré-requisitos**

Para melhor compreensão desta aula, você deve reler as Aulas 9 e 13.

## Introdução

Como você já estudou na Aula 9, o marketing é uma das áreas funcionais da administração. Nesta aula, você vai aprender muitas coisas de que provavelmente já ouviu falar, como criar valor, ter foco no cliente, os “4 Ps” do marketing e assim por diante. Na introdução, quero explicar por que cada vez mais se tem ouvido falar nestas palavras, e isso tem muito a ver com nossas atitudes quando somos os clientes. Isso acontece porque, cada vez mais, o mundo oferece mais produtos e mais vantagens, e, claro, você como cliente, vai buscar sempre a melhor opção. As empresas, de outro lado, enfrentam cada vez mais concorrência e precisam provar para você, que é cliente, que são a melhor escolha. E é para auxiliar as empresas que desenvolvem todos esses novos conceitos e estratégias que surge o marketing como disciplina sistematizada.

## O que é marketing

A palavra marketing vem de mercado, que é o lugar onde acontecem trocas. Antigamente as trocas eram diretas, por exemplo, uma pessoa produzia milho, mas não consumia toda a quantidade que colhia, enquanto o vizinho plantava trigo e também tinha um excedente (quantidade que sobrava). Então, essas pessoas trocavam determinada quantidade de milho por determinada quantidade de trigo. A sociedade evoluiu e hoje é mais complexa, com uma diversidade imensamente maior de produtos e serviços a serem trocados. Para isso usamos o dinheiro, e as trocas, que antigamente eram diretas (produtos em troca de outros produtos), hoje são processos de compra e venda ou trocas mediadas pelo dinheiro. O dinheiro é como uma “promessa” de que, com aquilo, você poderá adquirir outros produtos. Com isso a ideia de mercado também evoluiu e determinou as trocas de produtos e de dinheiro, o que também explica as relações entre produtores ou servidores e consumidores ou clientes.



O mercado mudou tanto que, provavelmente, o dinheiro que você ganha é fruto da venda de seu trabalho e não de produtos diretos. Pense nas pessoas que você conhece e que trabalham. Tenho certeza de que a maioria delas recebe um salário em troca de seu trabalho (esforço que ela desempenha para produzir algo). O final do trabalho pode ser um produto ou um serviço e, atualmente, os serviços têm ganhado mais espaço no mercado do que a simples produção de produtos. Um serviço é um esforço em desempenhar uma tarefa e que não necessariamente resulta em um produto tangível, mas é comum nós pagarmos por eles, por exemplo, por um conserto de uma geladeira, pelo serviço da construção de um hotel, por uma massagem, uma consulta com um nutricionista ou por um agente de viagens e muitos outros. Mesmo no caso de produtos tangíveis, muitos deles vêm “acompanhados” por ofertas de serviços. É o caso das garantias estendidas comumente vendidas com eletrodomésticos (que é uma promessa da prestação de serviços caso alguma coisa estrague no produto comprado). Serviços também podem acompanhar outros serviços, como é o caso dos seguros que são vendidos com as passagens de ônibus interurbanos (eles são opcionais, mas normalmente são embutidos no valor da passagem compulsoriamente, sem que o vendedor pergunte se você quer).

Quando você ouve a palavra marketing, você deve pensar em vendas ou em propaganda, porque é o que mais vemos. No entanto, para abranger todas as relações entre produtores e clientes o marketing é muito mais do que a parte que vemos! “O marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através da troca” (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 6). Outra definição bastante conhecida de marketing diz: “O objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. É conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto ou serviço sirva e venda por si próprio” (DRUCKER apud KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 3).

Se as pessoas decidem fazer a troca é porque têm necessidades ou desejos. “Necessidades humanas são estados de carência percebida” (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 3), ou seja, eles estão latentes no ser e se manifestam em algum momento.

Por exemplo, ninguém tem necessidade de ir a um restaurante, mas, cedo ou tarde, todos nós temos necessidade de comer alguma coisa, e o restaurante é uma das soluções possíveis para esse problema; mas, você poderia subir em uma árvore frutífera e apanhar uma fruta, pedir comida a alguém ou, ainda, encontrar muitas outras soluções. Necessidades humanas também podem ser mais complexas, como sentir-se reconhecido, seguro ou fazer parte de um grupo. Para todas elas, existem inúmeras soluções, e nós escolhemos apenas algumas e é justamente nos orientando ou manipulando nessa escolha que o marketing deve atuar.

Além disso, as pessoas podem decidir fazer trocas ou compras para atender a desejos. “Desejos são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais” (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 4). Os desejos correspondem a respostas mais específicas às nossas necessidades, por exemplo, desejo de ir ao restaurante X, porque ele serve um risoto de pato delicioso e lá eu encontro os meus amigos. O marketing atua expondo os consumidores a estímulos para lhes aguçar o desejo como nas propagandas que você vê, mas também tem um papel importante que você não vê, ao fazer pesquisas com hábitos de consumo e criando produtos que vão atender a desejos específicos, a um preço que as pessoas a que eles se destinam possam pagar e expostos à venda em locais que essas pessoas irão procurar. As pessoas a que os produtos se destinam são chamadas público-alvo do produto.



Sempre que falarmos em produto, entenda produto ou serviço. Lembrando que em meios de hospedagem, assim como no turismo, temos parte do produto tangível e parte intangível. Assim, por exemplo, o produto pode ser tanto a U.H. quanto o serviço de despertar.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

1. Na lista a seguir, identifique o que é necessidade e o que é desejo em função da sociedade em que vivemos, escrevendo N para necessidade e D para desejo dentro dos parênteses. A seguir, responda às perguntas propostas. Dica: se tiver dúvidas, pesquise mais na internet sobre necessidades humanas. Tenho certeza de que encontrará coisas interessantes!

- ( ) comer proteína
- ( ) comer sardinha
- ( ) descansar em uma cama confortável
- ( ) viajar nas férias depois de um ano de trabalho
- ( ) sentir-se seguro
- ( ) contratar um plano de saúde
- ( ) usar uma roupa para proteger o corpo do frio
- ( ) dormir
- ( ) ser amado
- ( ) ter amigos famosos

a) Por que no enunciado eu pedi que identificassem necessidades e desejos em função da sociedade em que vivemos? Eles mudariam se fosse outra sociedade ou outra época? Justifique.

---

---

---

---

b) Elabore uma definição de marketing utilizando os conceitos de necessidade e desejo.

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

( N ) Comer proteína. O corpo humano precisa de proteínas.

( D ) Comer sardinha. Apesar de peixe ser uma excelente fonte de proteínas e muitas outras coisas, comer um tipo específico é um desejo moldado pelos gostos e pela sociedade.

*( D ) Descansar em uma cama confortável. Todos temos necessidade de descansar, mas nem sempre se usou cama para isso e existem outras alternativas.*

*( D ) Viajar nas férias depois de um ano de trabalho. Viajar a lazer é um desejo altamente fomentado na nossa sociedade, mas houve tempo em que as pessoas só viajavam por necessidade.*

*( N ) Sentir-se seguro. As teorias sobre necessidades humanas argumentam que se sentir seguro de alguma forma é uma necessidade humana, ainda que mais complexa e menos evidente do que alimentação.*

*( D ) Contratar um plano de saúde. É um desejo moldado pela sociedade, é apenas uma das soluções possíveis para sentir-se mais seguro em função de possíveis problemas de saúde. Mas, em outras sociedades, por exemplo, morar perto de um curandeiro ou ter feito um sacrifício poderiam ser formas aceitáveis para sentir-se mais seguro quanto a ameaças de enfermidades.*

*( N ) Usar uma roupa para proteger o corpo do frio. É uma necessidade, ainda que existam outras formas de se proteger do frio, roupas são tão largamente difundidas na nossa espécie que dificilmente outra sociedade utilize outros métodos muito diferentes.*

*( N ) Dormir é uma necessidade humana das mais elementares.*

*( N ) Ser amado. A maioria das teorias sobre necessidades humanas enfatiza que ser amado, ser benquisto, ser reconhecido em um grupo e ter alta autoestima são necessidades comuns aos seres humanos.*

*( D ) Ter amigos famosos indica um desejo largamente moldado pela sociedade, até porque é ela quem diz o que é ser famoso e quem é famoso.*

*a) Ter uma cultura e época por base é importante porque desejos e necessidades mudam, ainda que necessidades tenham uma característica mais permanente. Vamos lembrar que a maioria das teorias que usamos hoje é recente e feita para a nossa sociedade. Os fatores sem dúvida mais influenciados pela cultura são os desejos, mas há possibilidade de as necessidades serem socialmente construídas ao longo de muito tempo.*

*b) Esta resposta deve ser com as suas palavras e considerar que, em linhas gerais, o marketing se utiliza das necessidades ou desejos das pessoas para criar ou incentivar desejos que façam com que elas queiram comprar os produtos e serviços que as empresas e organizações querem vender.*

## Criando valor

O valor é sempre medido em função da percepção do cliente, ou seja, um produto tem o valor que o cliente percebe que ele tem. “O valor para o cliente é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto” (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 6). No exemplo do restaurante X, o valor percebido está além das proteínas, vitaminas e sais minerais oferecidos na refeição e pode ser percebido no conforto do local, na decoração, na composição do prato e na possibilidade de encontrar pessoas queridas no mesmo lugar. Esse valor não é totalmente objetivo, e o desafio das empresas é fazer com que as pessoas percebam seu produto como o que oferece a melhor relação custo/benefício, ou mais valor.

Como você já estudou na Aula 13, sobre qualidade, a satisfação do cliente tem uma relação entre as expectativas dele e o desempenho que ele percebe no produto. Por exemplo, imagine que você precise se comunicar com alguém que está longe e para resolver isso entra em uma loja de celulares para comprar um. Você quer apenas fazer a ligação e só tem um aparelho para vender com muitas outras utilidades como máquina fotográfica, internet e televisão. Você vai pagar por todas essas facilidades, mas elas não correspondem a valores para você, já que você espera apenas fazer um telefonema. Então, o celular foi caro e o valor final baixo, apesar de ter atendido a sua expectativa de falar com alguém. Pode ser que outra pessoa, na mesma situação, encontre muitos valores agregados nesse produto, aproveite para enviar um e-mail e ver as últimas notícias. Então, pode ser que o custo/benefício seja considerado por ela muito bom e a compra de muito valor. A importância da qualidade na diferenciação dos produtos hoteleiros já foi estudada na Aula 13, mas existem outros pontos que podem e devem ser melhorados para aumentar a diferenciação e o valor que agregamos ao nosso produto, como vamos estudar ainda nesta aula, no mix de marketing.

O objetivo de todas as empresas é ter maior desempenho. Desempenho, no caso de empresas, significa um conjunto complexo desejável e variável de uma empresa para outra, mas em geral pode ser medido pelos lucros, pelo valor de suas ações e pela facilidade de vendê-la, caso seja vantajoso. O marketing trabalha também para que a empresa tenha um desempenho superior ao de suas concorrentes, e, segundo Porter (1999), o desempenho de uma empresa só é melhor do que o das concorrentes se ela consegue estabelecer uma diferença que ela possa manter ao longo do tempo. Para isso,

ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos. Daí decorre a aritmética da rentabilidade superior: o fornecimento de maior valor permite à empresa cobrar preços unitários médios mais elevados; a maior eficiência resulta em custos unitários médios mais baixos (PORTER, 1999, p. 47).



Outros tipos de organizações, como ONGs, associações, os conhecidos *Conventions and Visitors Bureaus* no turismo e organizações governamentais não têm o lucro como objetivos principais ou finais. Algumas delas são inclusive consideradas organizações não lucrativas. Nesses casos, o desempenho será definido de outras formas, em função das atividades que elas devem desempenhar. Por exemplo, uma organização governamental deve ter por objetivo final promover o bem comum dos cidadãos, e um *Convention and Visitor Bureau* pode ter o desempenho medido pela quantidade ou importância dos eventos captados para a sua região.

Assim, para que um meio de hospedagem atinja um bom desempenho, é preciso que o marketing encontre uma forma de oferecer mais valor aos clientes, seja em forma de mais valor percebido, de menor custo para o cliente, ou de uma mistura de muito valor com baixo custo. Segundo Porter (1999), se um hotel consegue oferecer muito valor agregado ao seu produto, como

por exemplo, um *resort* que oferece diversas vantagens, serviços, uma excelente imagem, status a quem o frequenta, e consegue ser sempre bem frequentado, pode cobrar preços mais altos do que realmente tudo isso custa de fato. Um exemplo oposto é o de um hotel com quase nenhum valor agregado, que não ofereça serviços auxiliares nem facilidades, mas que consiga oferecer um quarto a um preço baixo. Justamente porque opera com poucos serviços, terá boa aceitação no mercado por pessoas que priorizem preços baixos. O terceiro exemplo é uma mistura entre o primeiro e o segundo, que equivale ao que os hotéis três-estrelas fazem atualmente no Brasil, ou seja, oferecem um produto mais ou menos padronizado, com um pacote médio de serviços (como café da manhã, lavanderia, internet) e recebem tanto hóspedes de turismo quanto de negócios cobrando preços intermediários.



## Atividade \_\_\_\_\_

### Atende ao Objetivo 2

2. Pense na última compra que você fez. Pode ser qualquer coisa, de um sorvete a abastecer o carro em um posto de gasolina; se for de turismo, melhor. Identifique o produto ou serviço e cite quais itens lhe ofereceram valor nessa compra. Conclua dizendo qual foi a sua percepção dessa compra.

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Para responder, você deve citar a compra, depois listar os itens que oferecem valor e descrever como você se sentiu. Se, após a compra, gostou porque acredita que ganhou valor, que atendeu a um desejo, ou não gostou porque o produto não funcionou, o serviço ficou ruim ou era pior do que o esperado, por exemplo. Não se esqueça de comparar com o preço que você pagou pelo produto ou serviço, ou*

*seja, um preço alto por um produto que você considera de alto valor pode se traduzir em uma boa compra percebida, enquanto um preço médio por um produto de baixo valor percebido pode ser entendido como uma compra ruim.*

## **As estratégias e o marketing**

As estratégias de forma geral são divididas em estratégias de indústrias, que são externas e as estratégias de empresas ou organizações, que são internas. Indústrias são grandes nichos ou negócios, como por exemplo, indústria calçadista, petrolífera ou hoteleira. As estratégias para a indústria estão voltadas para identificar quais são as mais rentáveis, analisar o ambiente, decidir fazer fusões, compras e deixar (vender) negócios menos rentáveis (PORTER, 1979 e 1996), estratégias que cruzam o foco externo com o interno (SHORT et al. 2007) ou estratégias baseadas em recursos, com uma visão mais econômica (DYER; SINGH, 1998). A literatura que foca essas estratégias é bastante vasta e inclui muitas análises econômicas e administrativas, extrapolando o escopo desta aula. Para saber mais, você pode consultar Mintzberg et al. (2006).

Decorrente dessas análises, uma organização traça seu plano estratégico e o plano de marketing deve segui-lo. Dessa forma, estratégias mais gerais como definição da missão da empresa, objetivos e negócios estão no nível empresarial e as estratégias de marketing estão no nível da unidade de negócios, do produto ou do mercado, junto com as outras áreas funcionais. Veja a figura ilustrativa dos níveis de estratégias.



**Figura 17.1:** Níveis de estratégias.

Estratégia consiste em colocar a empresa em situação favorável em relação aos concorrentes, para também ter desempenho melhor do que as outras empresas. Não é à toa que muitas das estratégias utilizadas até hoje são derivadas de antigas estratégias de guerra.

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades (...). A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais (PORTER, 1999, p. 63).

Além disso, é possível haver estratégias mesmo dentro da empresa, ou dentro de um hotel, por exemplo. Você já estudou na Aula 13 que as atividades das áreas funcionais dentro dos meios de hospedagem são altamente interdependentes, mas também são muito diferentes entre si, requerendo especializações e até funcionários com formações e capacitações diferentes. Por exemplo, o serviço a ser desempenhado e o perfil do funcionário da recepção é diferente do funcionário do restaurante e diferente do da governança.

Estratégia é a criação de competitividade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades (...) e da integração entre elas. Se não

houver compatibilidade entre as atividades não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima (PORTER, 1999, p. 73).

Gerar essa competitividade dentro da empresa como estratégia, como ensina Porter (1999), é uma possibilidade interessante para fazer com que os setores desenvolvam inovações que levem juntos a oferta de mais qualidade, mais valor e menor custo para o produto ou serviço oferecido ao hóspede. É sempre importante lembrar que tudo isso deve trabalhar com uma certa harmonia, uma integração entre os setores e as atividades. Afinal, o objetivo das estratégias internas não é “destruir” nem “enfraquecer” o concorrente, e sim melhorar as práticas dentro dos setores e o entrosamento entre eles.

Como parte da estratégia externa está a definição de quais negócios seguir. Os marqueteiros sustentam que essa definição deva estar orientada para os mercados. A diferença entre estar orientada para o produto e para o mercado é equivalente a deslocar o foco de dentro da empresa, do produto, para fora dela, olhando para o cliente (foco no cliente). Assim, muitas empresas divulgam sua definição, ou missão, voltada para o mercado. Um exemplo clássico no turismo é o caso da Disney, cuja definição mais clara, orientada para o produto diria que eles têm parques temáticos. No entanto, a missão divulgada é “oferecemos fantasias e diversão”. Fazer essa transposição foi muito importante para muitas empresas que precisavam ampliar sua área de atuação e prestar mais atenção no mercado, mas também gerou modismos nos anos 1990, sendo copiadas indiscriminadamente. No entanto, é preciso ter cuidado para não cair em generalizações muito grandes. Afinal, a maioria das empresas poderia ser enquadrada sem muita dificuldade na missão “fornecemos energia”. Já muitos hotéis poderiam fazer que as pessoas recarregassem suas energias. Toda a indústria de alimentos poderia fornecer energia humana, já as de adubos, energia para a terra e a de combustíveis, energia para máquinas etc.



## Atividade \_\_\_\_\_

### Atende aos Objetivos 2 e 3

3. Na hora do *check out*, ou antes, é comum que se pergunte como o hóspede se sentiu no hotel, quais suas sugestões e reclamações. Em uma visão de estratégia de marketing, por que isso acontece?

---

---

---

---

---

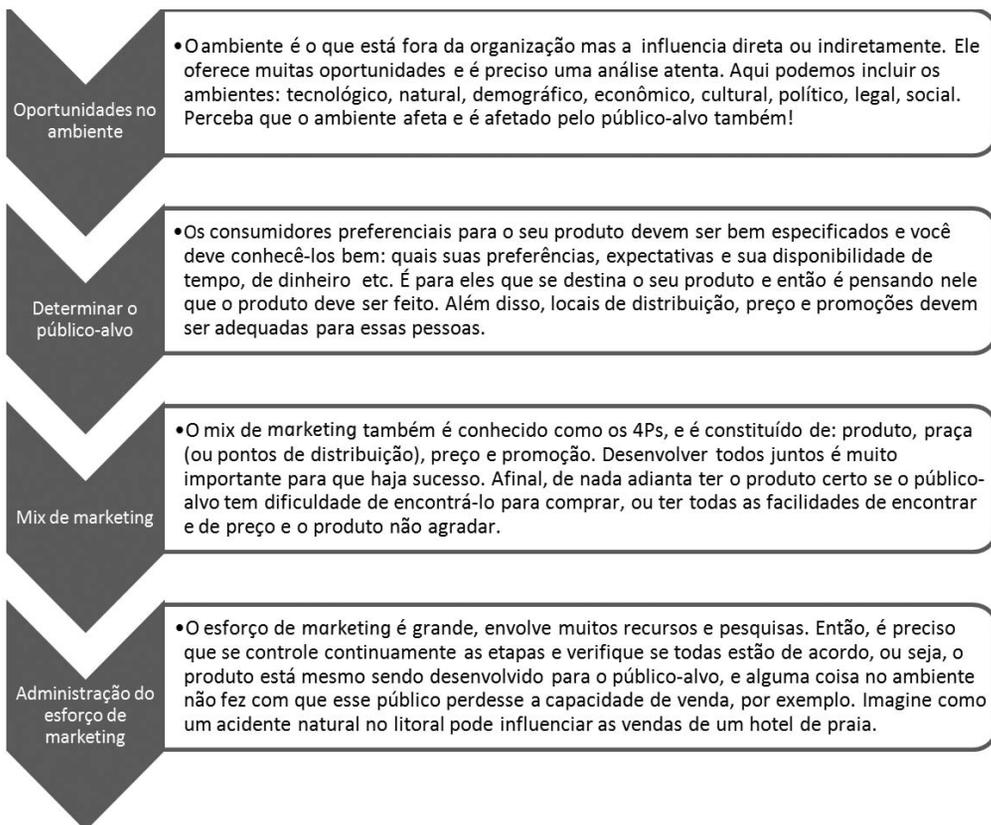
### **Resposta Comentada**

*É comum perguntar a percepção dos hóspedes porque é a forma mais fácil e barata de obter informações preciosas sobre o cliente. Com base nelas, formulam-se estratégias mudando os serviços ou produtos para que eles atendam melhor aos desejos dos clientes, e para que os clientes, por fim, percebam mais valor na compra.*

## Marketing como um processo

Para que a estratégia de marketing de um hotel funcione, sugere-se seguir um modelo que é cíclico a que chamamos “processo de marketing”, com quatro etapas:

- 1- Analisar as oportunidades do ambiente.
- 2- Escolher e determinar o público-alvo.
- 3- Desenvolver o mix de marketing (vamos estudar o mix de marketing no item seguinte).
- 4- Administrar e controlar as etapas feitas, ou o esforço de marketing.



**Figura 17.2:** O processo cíclico de marketing.

Fonte: Baseado em Kotler; Armstrong, 1995.

Entender o marketing como um processo significa saber que as etapas são interdependentes, e que o processo é um esforço que não acaba, e sim que se complementa continuamente. Isso quer dizer que não há um início nem um fim, e a qualquer momento pode surgir um novo evento no ambiente que faça com que as outras etapas sejam repensadas ou uma mudança brusca no preço de um alimento pode fazer com que o cardápio seja reelaborado, por exemplo. Da mesma forma, o controle pode indicar que algum processo está sendo feito devagar demais e isso está prejudicando o valor percebido pelo hóspede. Logo, o processo deve ser analisado e deve-se cogitar mudar a forma de fazê-lo mais rapidamente. A seguir, vamos estudar com mais cuidado cada etapa do processo.

## Identificando oportunidades no ambiente

Todas as organizações estão imersas em um ambiente e são influenciadas por ele e também o influenciam com mais ou menos intensidade. O ambiente é tudo o que está fora e permeia a organização. Didaticamente, dividimos o ambiente em: tecnológico, natural, demográfico, econômico, cultural, político, legal, social. São exemplos de fatores desses ambientes que influenciam um meio de hospedagem a cultura, acidentes naturais, as leis que regulam entrada e saída de turistas internacionais, a moda, a valorização cambial etc. As oportunidades para as empresas estão claramente no ambiente. Por exemplo, o período de férias é uma oportunidade para que os hotéis incentivem as pessoas a utilizarem esse tempo viajando e se hospedando neles. Se na Tailândia acontece um acidente natural perto do período de férias dos europeus, que costumam viajar para lá, os hotéis brasileiros poderiam intensificar propagandas na Europa dizendo que o Brasil oferece produtos de praia similares aos tailandeses e que os hotéis estão preparados para receber bem hóspedes europeus.

As oportunidades podem surgir por uma mudança em qualquer dos ambientes, seja por uma ruptura brusca, como por exemplo, um golpe de Estado (que mudará as leis ou mesmo suprirá a Constituição), um acidente natural grave, como a erupção de um vulcão, ou fazerem parte de uma mudança contínua de estilo de vida, como fragmentação das férias de um mês em duas menores ao longo do ano, ou a preferência por um destino considerado da "moda". Além disso, as oportunidades podem ser provocadas pelas próprias empresas, e acontece quando elas conseguem oferecer um produto tão diferente que acaba, por si só, mudando o ambiente e abrindo uma oportunidade. É o caso dos primeiros *resorts*. O ambiente está constantemente mudando, e é estrategicamente importante estar atento para aproveitar as oportunidades que são criadas ou criar novas.

## Definindo o público-alvo

O processo de definir o público-alvo é fundamental, pois, como já estudamos, um hotel não consegue atender com excelência todas as pessoas, já que cada uma delas tem uma expectativa e uma disponibilidade. Então, cabe a cada empresa “dividir o mercado total, escolher os melhores segmentos e planejar estratégias para servir lucrativamente os segmentos escolhidos de forma melhor que seus concorrentes” (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 30). Como essa etapa é determinante e vai dar sentido às outras, ela também envolve um processo mais complexo que será didaticamente subdividido em mais 4 passos: mensuração e previsão da demanda; segmentação de mercado; definição de público-alvo e posicionamento de mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 1995).

*Mensuração e previsão da demanda:* consiste em identificar o tamanho do mercado, fazer previsões ou verificar se o mercado tende a crescer, a diminuir ou permanecer aproximadamente estável, identificar os produtos da concorrência que atendem ao mesmo mercado.

*Segmentação de mercado:* o marketing deve “determinar quais segmentos oferecem melhores chances para a empresa alcançar seus objetivos” (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 30). Normalmente, os objetivos da empresa têm como maior finalidade o lucro. Você já estudou segmentação de mercado. Vamos lembrar que aqui estamos falando da parte dos clientes, e os nossos hóspedes, no caso hoteleiro, poderão ser segmentados de acordo com vários fatores como gênero, fatores socioculturais, renda, local de origem, motivação, **fatores psicográficos** e outros. Segmentos são fatias do mercado que se comportarão de forma semelhante face ao seu produto, lembrando que, para outros produtos, eles poderão ter comportamentos diferentes. Por exemplo, para muitos hotéis não faz diferença se seus produtos serão comprados por homens ou mulheres, mas, como você já estudou, alguns hotéis de negócios souberam criar valor preparando produtos específicos para mulheres de negócios.

### Fatores psicográficos

São fatores muito utilizados para determinar o perfil da demanda no turismo. O modelo mais conhecido é o de Plog e você já os estudou em Fundamentos do Turismo. Basicamente dividem a demanda de turistas em aloclêntricos, que são mais ativos, querem mais entrosamento com a comunidade e buscam coisas novas; os psicocêntricos, que são mais tímidos e preferem viagens mais seguras e programadas ou em um extremo evitam as viagens, e os mesocêntricos, que ficam no meio mesclando as características de um e outro, e é onde se encontram a maioria dos turistas.

*Definição de público-alvo mercado-alvo:* consiste em selecionar um ou mais segmentos de clientes ou hóspedes de acordo com a atratividade de cada um para a empresa, ou seja, uma pousada em São Paulo deve procurar atender o segmento composto por turistas jovens brasileiros ou estrangeiros que visitam São Paulo. Dependendo dos recursos de cada empresa e da estratégia definida, pode-se procurar atender a um segmento maior ou menor, ou a vários segmentos diferentes. Empresas realmente grandes, que atuam em várias indústrias, podem decidir atender a todos os segmentos, como o caso da Unilever (que produz desde produtos alimentícios a produtos de perfumaria, com diversas marcas atendendo, cada uma, a um segmento).

a empresa pode escolher entrar em segmentos em que vá gerar maior valor para o cliente e manter esse valor ao longo dos anos. Já a empresa com recursos limitados talvez prefira servir apenas um ou poucos segmentos especiais; essa estratégia limita as vendas, mas pode ser muito lucrativa. A empresa também pode escolher servir vários segmentos relacionados entre si (...) a empresa grande pode decidir oferecer uma variedade completa de produtos para servir todos os segmentos do mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 30).

*Posicionamento:* o posicionamento é muito importante e indica o lugar onde a sua empresa está na imaginação dos consumidores, ou seja, é uma definição imaginária, porém bastante clara, do que é sua empresa e como ela se diferencia das concorrentes. Posicionar-se estrategicamente no mercado é o mesmo que conseguir um lugar considerado bom para a empresa. Em outras palavras, "posicionamento de mercado significa conseguir que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação aos produtos concorrentes" (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 30).

Para que o posicionamento tenha efeito de fato, e sustente esse lugar imaginário, é necessário que ele esteja ancorado em ações e produtos realmente diferentes dos concorrentes. Por isso, Porter (1999, p. 48) afirma que "o posicionamento

estratégico significa desempenhar atividades *diferentes* das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira *diferente*”.

## Mix de marketing

Em uma venda qualquer existe um conjunto de variáveis que a empresa pode controlar e um outro que a empresa não pode. Você viu em estratégia, nesta aula, que existem variáveis ambientais, por exemplo, as leis. Elas podem mudar e mudam, mas o empresário não tem ingerência sobre isso. No entanto, precisa adequar-se a elas, como por exemplo respeitar o Código do Consumidor, que vale para hóspedes também. Existem outras, como por exemplo, o preço que ele vai cobrar da diária, que pode ser manipulado por ele, e essas variáveis são conhecidas como *mix de marketing*. “Definimos *mix de marketing* como um grupo de variáveis controláveis de *marketing* que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo” (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 31). Assim, claramente utilizar o *mix de marketing* é o mesmo que a empresa ou o hotel ter ações intencionais para influenciar o comportamento da demanda. Os grupos de variáveis mais conhecidos são produto, praça, preço e promoção, e por isso são também conhecidos como 4Ps.

## O produto

O produto é definido como uma combinação de bens e serviços que a empresa oferece. Em relação ao produto, por exemplo, uma diária em hotel, um almoço ou o aluguel de um salão de eventos, o marketing pode utilizar algumas variáveis como: variedade, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanho, serviços, garantias, retornos (KOTLER; ARMSTRONG, 1995).

Essas variáveis estão ligadas ao produto, mas nem sempre se adequam a todos os tipos. Por exemplo, no turismo quase não há garantias, e saber disso é importante porque os custos

para o cliente são muito altos. Por isso, as empresas têm de se esforçar em criar outros mecanismos que conquistem a confiança dele e ofereçam informações que façam que o cliente acredite que o produto que ele está comprando vai ser satisfatório. Já o leque de serviços adicionados ao produto, no caso de hotelaria, é largamente utilizado pelo marketing, por exemplo, o serviço de despertar, o café da manhã (no apartamento ou no restaurante), serviço de agendamento, de *transfer*, VIP, de babá, entre outros.

### **Praça**

*Praça*, ou pontos de distribuição, são os esforços empreendidos para que o produto esteja disponível para o seu público-alvo. São exemplos de variáveis ligadas à praça: canais de distribuição, cobertura, sortimentos, localização, estoque, transporte, logística (KOTLER; ARMSTRONG, 1995).

Na hotelaria, atualmente, a internet oferece meios muito bons de distribuição, trazendo vantagens de poder influenciar e criar uma certa garantia e vínculo com o cliente através de fotos e vídeos, além de poder informar em tempo real a disponibilidade (sortimento) de cada hotel para a data desejada, tendo uma cobertura disponível a todos os clientes que acessarem a página da internet. Também é comum o uso de pontos de venda físicos, normalmente através de agências e operadoras de turismo, oferecendo preços diferenciados e uma comissão aos intermediários.

No caso dos apartamentos, dos salões e salas não há possibilidade de estoque, o produto é perecível, como você já estudou, e a logística, ou as atividades e processos de entrega e de compra de bens necessários é diferente no turismo, já que quem se desloca é o cliente ou hóspede. Mesmo assim, técnicas de estoque e logística podem ser encontradas na forma tradicional dentro do setor de alimentos e bebidas, por exemplo, onde se precisa comprar e estocar alimentos para o restaurante.

## O preço

O *preço* é a quantidade de dinheiro cobrada pelo produto ao cliente. São variáveis de preço: lista de preços, descontos, subsídios, período para pagamento, condições de crédito (KOTLER; ARMSTRONG, 1995). Vemos que no turismo, algumas vezes, o próprio governo interfere nos preços, oferecendo subsídios para os hotéis se instalarem em alguns locais e formas de pagamento facilitado como linhas de crédito para turistas e de parcelamento, sendo que o programa Viaja Mais Melhor Idade, do Ministério do Turismo em parceria com outras empresas é um exemplo, pois ele vende pacotes turísticos para idosos com preços parcelados em muitas vezes, com desconto em folha de pagamento.

Na hotelaria, é preciso dar especial atenção às listas de preços, que normalmente são tabelas com variáveis como temporada e ocupação. Por exemplo, em alta temporada, o preço é mais alto do que em baixa e, em alta ocupação, é possível cobrar preços mais altos porque normalmente isso é um indicativo de que a procura será alta. Em contrapartida, os preços diminuem em baixa ocupação para incentivar os consumidores a irem para o hotel com preços atraentes.



Entre no site do Mtur e busque o programa Viaja Mais Melhor Idade. Simule uma compra e perceba quais possibilidades de pagamento são oferecidas.

Fica evidente que a concorrência de hotéis que buscam oferecer hospedagem com menor custo, porém com conforto e qualidade, está crescendo, sobretudo com a entrada de novas redes no país, com um histórico em padronização de atendimento em nível internacional e trabalhando em escala de mercado, operando, conseqüentemente, com menores tarifas.

Concorrer com essas grandes redes internacionais somente em termos de preço é bastante difícil, pois elas conseguem operar menores tarifas justamente porque são grandes e conseguem maior pressão para negociar com fornecedores. Em decorrência têm menores custos e também podem oferecer menores preços aos consumidores finais sem prejudicar sua margem de lucro.

### **A promoção**

A *promoção* são ações da empresa que servem para comunicar a existência e características do produto e instigar o seu público a comprá-lo. São variáveis de promoção: propaganda (ou publicidade), venda pessoal, promoção propriamente dita e relações públicas (KOTLER; ARMSTRONG, 1995).

Para Bignami (2002), a promoção no turismo envolve mais do que publicidade, pois envolve “construções a longo prazo”. A publicidade, no entanto, é um fator muito importante, é a parte que costumamos ver em anúncios sobre um produto, como os cartazes nas estradas, os outdoors, as propagandas televisivas e outras. De acordo com Everardo Rocha, “a publicidade é o ‘passaporte’, visto de saída da produção e de ‘entrada’ no consumo” (1995, p. 71).

(...) a publicidade é, de fato, uma mediação profunda entre o universo selvagem e impessoal da produção: zona diabólica onde a lógica das utilidades opera a todo vapor; e o mundo muito mais complexo e próximo de nós dado no que denominamos de consumo. (...) o consumo seria esse modo final de inserir o objeto produzido na sociedade, como um objeto social (...) é nessa entrada na sociedade e nos circuitos de troca sociais – circuitos que são essencialmente simbólicos – que se realiza o consumo (DAMATTA, 1995, p. 12-13).

“A propaganda é um fenômeno da era industrial. (...) Mesmo em tempos mais recentes, a propaganda não tinha o caráter motivador que é, hoje, sua marca registrada. Era, apenas, informativa” (CABRAL, 1991, p. 9). Atualmente, a propaganda tem outros papéis. Ela é desbravadora, despertando as necessidades existentes ou criando desejos, sendo parte da moderna sociedade de consumo.

Lançar no mercado um produto sem propaganda é expô-lo ao fracasso. Ele ficará no limbo do anonimato e será trucidado pelo esquecimento. A propaganda é, por isso mesmo, um encontro de duas vontades: a vontade do fabricante/vendedor e a vontade do mercado (CABRAL, 1991, p. 9).

Ainda segundo Cabral (1991), a propaganda só será eficiente se conhecer bem esses dois polos: produto e consumidor.

As relações públicas são responsáveis por auxiliar na consolidação da imagem e do posicionamento da empresa a longo prazo. Esse setor acompanha as notícias que envolvem a empresa, mas que não são pagas. Por exemplo, a notícia de um assalto em um determinado hotel pode acontecer, e no caso, é prejudicial para a imagem do hotel, informando indiretamente que é um lugar pouco seguro. Isso fará que o setor de Relações Públicas inicie um processo de reforço da imagem positiva, utilizando propagandas pagas e mesmo propagandas indiretas, anunciando o hotel como um lugar seguro.

A promoção de vendas “consiste em incentivos de curto prazo que visam a estimular a compra ou venda de um produto ou serviço”. As companhias aéreas utilizam esse recurso com muita frequência, oferecendo por um curto espaço de tempo (um final de semana, por exemplo) passagens a preços bem menores (promocionais). Outras promoções são cupons de desconto, distribuição de amostras grátis, recompensas por preferência (hotéis costumam ter cadastrados os hóspedes *habitués*, isto é, os maiores frequentadores, e podem eventualmente oferecer descontos ou serviços em retribuição pela sua fidelidade), concursos e outros.

As vendas diretas são muito importantes e são oportunidades onde o funcionário tem contato com o hóspede. Elas devem ser aproveitadas para informar de forma clara, mas encantadora, sobre o produto, as facilidades e também são ótimas oportunidades para vender produtos auxiliares ou extras.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 4

4. Veja a imagem de Machu Picchu, a seguir. Pesquise e estude sobre o destino, sobre como as pessoas chegam lá, quais os meios de hospedagem mais próximos. Depois, responda à pergunta seguinte, pensando em um meio de hospedagem adequado a esse tipo de turismo.



Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Sunset\\_across\\_Machu\\_Picchu.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Sunset_across_Machu_Picchu.jpg)

a) Identifique o público-alvo desse destino.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*O destino é de difícil acesso e de interesse histórico-cultural. No entanto, à exceção do acesso por ar (helicóptero), a menor trilha que leva à antiga cidade dura dois dias a pé. O público-alvo deve ser majoritariamente formado por pessoas que gostam de caminhar e não se preocupam muito com conforto, que estão dispostas a acampar no caminho. Além disso, a motivação da maior parte delas é histórico-cultural.*

### **Administração do esforço de marketing**

Como os recursos e os esforços em marketing costumam ser onerosos, é importante administrar bem seu uso. A administração de marketing assemelha-se em menor escala aos processos básicos da administração, e são: análise, planejamento, implementação e controle. Tudo isso acontece de acordo com os planos estratégicos gerais da empresa e com os planos de marketing que os seguem. O controle serve para medir e avaliar os planos e projetos postos em ação ou mesmo em andamento, para garantir que os objetivos sejam alcançados e a empresa tenha um bom desempenho. Para medir isso, pode-se fazer diversos tipos de pesquisa com os consumidores.

### **Atualizando os conceitos básicos**

Além dos 4 Ps tradicionais, foram sendo adicionados outros e hoje há quem sugira que existam 8 Ps. Um desses novos Ps interessantes para nós é o que diz respeito a evidências físicas (*physical evidences*), já que, no turismo, sem o cliente conhecer antes o produto, algumas coisas que ele vê são como dicas ou sinais de que a experiência será boa ou não. Exemplos dessas evidências são

a conservação dos móveis da recepção, do meio de hospedagem, o tratamento cordial desde a portaria, um site funcionando bem, dentre outros. Eles são a apresentação da empresa, e compõem, de alguma forma, a imagem que o cliente ou o hóspede tem da empresa, antes, durante e depois da hospedagem.

O trecho a seguir dá dicas objetivas de como organizar a empresa quanto a sua apresentação. Segundo o texto, a apresentação de seu produto é muito importante, pois “além de ajudar a construir a sua imagem, a atrair e conquistar a preferência do público, você pode estimular uma maior produtividade na área de vendas” (SEBRAE, 2002, p. 19).

A imagem que o cliente leva da sua empresa deve ser positiva. Portanto, pense muito bem na fachada. A placa com o nome ou logomarca, por exemplo, deve ter tamanho, forma, cor e iluminação que ajudem a despertar interesse e convidar o consumidor a entrar na loja. Destaque-se dos estabelecimentos vizinhos. (...)

- Há elementos que estimulam os cinco sentidos dos consumidores. Observe as cores, a iluminação, o perfume e até mesmo o acabamento das paredes da sua empresa. Veja se estão de acordo com o produto ou serviço oferecido e com o público atendido.
- Excesso de comunicação não significa necessariamente informação. Ande por sua loja, depósito ou escritório e veja se existem cartazes que já caducaram, seja pelo tema, pela data ou mesmo pelo próprio estado físico do cartaz. Coloque em destaque o que realmente precisa ser comunicado, porque é muito mais fácil sentir a força de um aviso fixado em uma parede, quando ele está sozinho. Seja claro, breve e declare guerra à poluição visual (SEBRAE, 2002, p. 19).

A identidade visual, por sua vez, consiste em um conjunto harmonioso entre todas as possibilidades que o cliente tem de contato com a empresa. Tudo, desde o desenho, logo ou símbolo, até o cartão de visitas, as viaturas e os funcionários devem passar a mesma imagem, a mesma ideia para o cliente. A impor-

tância disso se acentua quando temos estatísticas que mostram que “grande parte das nossas decisões de compra são feitas por impulso” (SEBRAE, 2002, p. 20).

Todos esses passos são importantes para que a empresa, através dos esforços em marketing, destaque-se positivamente dos concorrentes e tenha um melhor desempenho no mercado. Para competir, é preciso ser diferente, e o mix de marketing serve para ajudar e elaborar estratégias nos aspectos em que a empresa pode se diferenciar das demais. “O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher de forma deliberada; um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores” (PORTER, 1999, p. 52).



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1, 2, 3 e 4

Para o mesmo caso do destino Machu Picchu, como você influenciaria o comportamento da demanda utilizando os 4 Ps principais do mix de marketing para que aumente o número de hóspedes em uma pousada próxima ao destino? Cite uma ação para cada uma das variáveis do mix de marketing.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Com base no público definido, você deve identificar uma ação para cada um dos 4 Ps. Vou dar apenas um exemplo para cada. Produto: serviço de informações sobre a trilha e de contratação de carregadores (para as mochilas na trilha) cadastrados e treinados no próprio meio de hospedagem. Praça: venda pela internet por meio de um site seguro, rápido, ilustrativo e em três idiomas, com foco em turistas estrangeiros. Preço: adotar uma estratégia de preços médios,*

*oferecendo mais serviços mas com foco em turistas mais jovens e com menos dinheiro. Promoção: propaganda em forma de cartazes e folders informativos do destino nos principais aeroportos.*

## **Resumo**

O marketing é muito importante para os meios de hospedagem e consiste em peça fundamental para uma boa estratégia da organização. O produto ou serviço é percebido pelo cliente e por isso é importante que ele, o cliente, perceba o produto como algo de valor. Para isso, é possível utilizar ferramentas que auxiliam a empresa a criar valor ao seu produto, mas os esforços devem ser orientados para as características e desejos do cliente ao qual ele se destina. Existem diversos níveis de estratégia, e a estratégia de marketing está em um nível menor, dentro da organização, e deve oferecer condições para que a estratégia maior seja implementada e o maior desempenho seja conquistado. Por fim, o marketing é um processo, e tem cada vez se aprimorado mais. O processo inclui definir oportunidades no ambiente, definir o público-alvo, aplicar o mix de marketing e administrar todos esses esforços.



# 18

## Como estará meu hotel amanhã? Estratégia em hotelaria

*Frederico Guilherme Serrano Neves Júnior*

### **Meta da aula**

Apresentar a importância da estratégia para a hotelaria.

### **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1** identificar o que é planejamento estratégico e sua importância;
- 2** apontar as condições externas e internas para a estratégia hoteleira;
- 3** desenvolver o planejamento estratégico, tático e operacional na hotelaria.

### **Pré-requisito**

Para entender melhor esta aula, você deverá conhecer a estrutura de um meio de hospedagem e seu funcionamento visto na Aula 9.

## Introdução

### **Como estará meu hotel amanhã? O que é estratégia?**

Nas últimas décadas, os hotéis têm vivido um acirramento enorme das suas condições concorrenciais. Esse fenômeno tem sido agravado pelo que se denominou “globalização/mundialização”, ou seja, a capacidade de qualquer organização, localizada em qualquer região do planeta, ter acesso quase instantâneo a mercados, recursos, informações e tecnologia localizados por vezes a milhares de quilômetros de distância.

O acirramento da concorrência trouxe consigo uma pressão competitiva cada vez maior sobre os hotéis, onde a busca crescente por maior eficiência operacional tem levado a uma onda crescente de fusões, aquisições e incorporações e à redução contínua de custos (especialmente de mão de obra empregada), em busca da melhoria contínua da eficiência organizacional.

Por quase três décadas, as organizações têm aprendido a jogar com uma nova série de regras. Elas precisam ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Precisam comparar e melhorar seu desempenho continuamente para adquirir a melhor prática e precisam ainda buscar informações agressivamente para ganhar eficiência e gerar algumas habilidades essenciais na corrida para estar à frente das rivais.

Os primeiros registros do termo “estratégia” datam mais de dois mil anos. O assunto tem sido abordado por diversos segmentos da sociedade, como também pela comunidade científica. Estratégia é uma palavra que vem sendo utilizada com maior frequência em administração, a partir dos anos 1980. No entanto, o conceito por trás dela não é novo, sobretudo em outras áreas da atividade humana (HENDERSON, 2000; LOBATO, 2009).



A palavra “estratégia” alcançou muita evolução de uso, surgiram muitas definições para o termo. Sua origem é grega e vem da palavra *strategos*, que significa a “arte do general”. Nesse sentido, o significado literal mostra o modo de atuar nas batalhas para vencer a guerra. O resultado prático da estratégia, no sentido militar, consiste em enfraquecer o ânimo e disposição das frentes de combate, a quebra da organização das forças oponentes (HENDERSON, 2000).

Cada definição adiciona importantes elementos à discussão do conceito de estratégia. Pode-se verificar que existem diversas definições atribuídas ao termo estratégia, complementando-se umas às outras. Assim as empresas são mais que um conjunto de bens e serviços, ou seja, também são sociedades humanas, por isso desenvolvem formas diferentes de cultura. Assim, como toda empresa possui uma linguagem própria, elas adotarão estratégias que estão de acordo com a sua cultura, com seus líderes, com seus funcionários e o ambiente em que estiverem inseridas (HENDERSON, 2000).

Algumas organizações passam o tempo todo reagindo ao ambiente. A formação das estratégias nas organizações é uma espécie de espelho, ou seja, coloca-se o ambiente ao lado da liderança e da organização. O ambiente é considerado como um conjunto de forças gerais e é o agente central no processo de geração de estratégias. Nesse caso, as estratégias são emergentes e raramente ocorrem mudanças.

## **Por que fazer estratégia?**

Porque a cada dia o ambiente se torna cada vez mais dinâmico e está sempre passando por mudanças. Por isso, há necessidade de disciplinar o pensamento e encadear as ideias, transpondo-as em uma estratégia que resulte em planos que possam orientar a organização para o caminho do desenvolvimento sustentável. Com

estratégia, é possível otimizar os recursos internos, obter melhores resultados e posicionar-se melhor frente às contingências e ao mercado competitivo.

As empresas estão passando por mudanças rápidas no ambiente turbulento de um mundo cada vez mais globalizado e, conseqüentemente, competitivo. Muitas dessas empresas vêm sofrendo com essas mudanças ambientais, enquanto que outras aproveitam as oportunidades para alavancarem seus negócios. O mercado competitivo vem propiciando a rivalidade na indústria, fazendo com que o poder de barganha dos clientes ou compradores se torne cada vez maior, por dispor de uma gama imensa de alternativas para obtenção de produtos e serviços. Neste caso, os hotéis são desafiados a produzir com qualidade, preço competitivo e facilidade para consumo.

Embora as empresas estejam inseridas num ambiente competitivo, a visão é distinta para a maioria delas. Em algumas empresas, a análise é baseada principalmente no ambiente externo: concorrência, fornecedores, clientes, produtos substitutos e entrantes potenciais, elementos esses que determinam as ameaças e oportunidades para elas. Para outras, a análise é baseada no ambiente interno, em que determinam como fundamental apenas os pontos fortes e fracos da empresa. Outras empresas consideram tanto o ambiente externo como o interno para a sua análise e determinação das estratégias a serem empregadas (WHITTINGTON, 2002).

Muitas empresas estão atreladas à esfera governamental, em que o governo é seu principal agente financiador e ao mesmo tempo detentor do poder de decisão, o que limita a sua flexibilidade e autonomia. Outras empresas operam no mercado onde prevalece a competência gerencial, flexibilidade, rapidez, diversificação, domínio tecnológico, inovação e criatividade (WHITTINGTON, 2002).

As empresas, em geral, vêm buscando de uma forma ou outra, a eficácia no sentido de atender às reais necessidades do cliente de maneira a gerar sua satisfação, além de tentar buscar

meios para garantir uma parcela desejada do mercado. Assim, diante de um ambiente muitas vezes imprevisível, torna-se imperativo o gerenciamento eficaz, que pode ser facilitado pela implementação de boas estratégias.

A identidade de uma empresa significa a sua própria caracterização, isto é, qual é o seu negócio, missão, princípios e valores e a filosofia a adotar. A identidade institucional é a personalização da empresa e o papel que ela representa no meio ambiente ao qual está inserida (WHITTINGTON, 2002).

A estratégia pode estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando à integração com o ambiente e à busca dos resultados futuros. Por isso, o negócio deve orientar as atividades, definindo aquelas que vão atender às necessidades dos clientes.

A missão deve ser o papel que a empresa desempenha em seu negócio, servindo de balizador para o estabelecimento de estratégias e consequente alcance de objetivos, orientador e delimitador das ações da empresa, definindo o seu campo de atuação. A missão deve ser a maneira pela qual a visão de futuro se tornará tangível. Os princípios devem ser balizadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. A filosofia de uma deve alicerçar-se em crenças, valores, atitudes e normas que contribuam para forma de como fazer as coisas. A visão deve expressar um desafio para o futuro, devendo ter um conteúdo altamente positivo e inspirador de forma a estimular todo o potencial da empresa. A visão deve se referir aos objetivos gerais e de mais longo prazo e descrever as aspirações para o futuro sem especificar os meios para o seu alcance (LOBATO, 2009).

As decisões estratégicas devem expressar um conjunto de procedimentos e técnicas, uma maneira de fazer as coisas e alcançar objetivos, um programa amplo para se definir e alcançar metas de uma organização. Estratégias planejadas e bem aplicadas tendem a dar certo e poderão contribuir para o sucesso da organização. Os objetivos devem ser os resultados que a organização deseja alcançar, em prazo determinado, para

concretizar a sua visão. Para tanto, orienta todos os esforços que julgar necessário. Para que os objetivos gerais tenham uma visão estratégica, eles devem ter conotação empreendedora pela alta administração da empresa. As metas devem expressar valores definidos ou alvos quantitativos considerados como etapas para o alcance dos objetivos ao longo do tempo (WHITTINGTON, 2002; LOBATO, 2009).

E, por fim: planejar estratégias em uma empresa como uma linha reta, imutável e inflexível, é um risco praticamente mortal. A cada instante as surpresas afloram e o gestor tem de ter imaginação criadora suficiente para salvar o essencial através do inesperado do cotidiano. Às vezes é suficiente criar uma nova maneira de se comportar. Todavia, quando não se consegue encontrar nenhuma saída, então estará na hora de se construir um novo caminho.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

1. Imagine que você terá de justificar a construção do planejamento estratégico hoteleiro para os acionistas de um hotel. Assim, de uma maneira positiva e esclarecedora explique o que é estratégia e por que realizá-la.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*A estratégia pode ser definida como o conjunto de diretrizes fundamentais e planos para postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra ou que tipo de organização ela é*

*ou deseja ser diante do mercado em que atua ou quer atuar.*

*Toda organização deve planejar todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras e beneficiar-se de ter noção para onde estão dirigindo-se e de como podem chegar lá. Ela deve saber aproveitar as condicionantes externas e internas para poder captar melhores oportunidades de crescimento e sustentabilidade.*

## **Como implantar a estratégia na hotelaria?**

Até o momento, você viu uma descrição de conteúdo do que é estratégia. Agora iremos aplicar esse conteúdo para a hotelaria e fornecer ferramentas para uso da estratégia em hotéis. Você verá agora qual é o produto final de planejamento estratégico hoteleiro (adaptado de MOTA, 2006):

### **A – O produto do planejamento estratégico é:**

1. Definição do propósito e da razão de ser – missão.
2. Seleção de valores ou de filosofias.
3. Conhecimento de fatores vitais externos (mercado e comunitários).
4. Conhecimento de pontos fortes e pontos fracos internos.
5. Conhecimento das interfaces essenciais: público/cliente, produtos/serviços e relações institucionais.
6. Hipóteses sobre oportunidades e ameaças.
7. Visão conforme cenários alternativos.
8. Estratégias para se alcançar a visão e cumprir a missão.
9. Objetivos e ações específicas a partir das estratégias.
10. Processo de monitoramento e de avaliação.

Esse é o conteúdo completo do planejamento estratégico. A seguir você verá, passo a passo, a metodologia que vem sendo utilizada dentro de diversas empresas, contendo vários elementos das escolas do pensamento estratégico.

### Matriz SWOT

É uma ferramenta usada para fazer análise de cenário dentro do planejamento estratégico. O termo é a abreviação de palavras em inglês na sequência: *strengths* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

### Balanced scorecard

É uma ferramenta de gestão e medição de desempenho criada por professores da Universidade de Harvard.

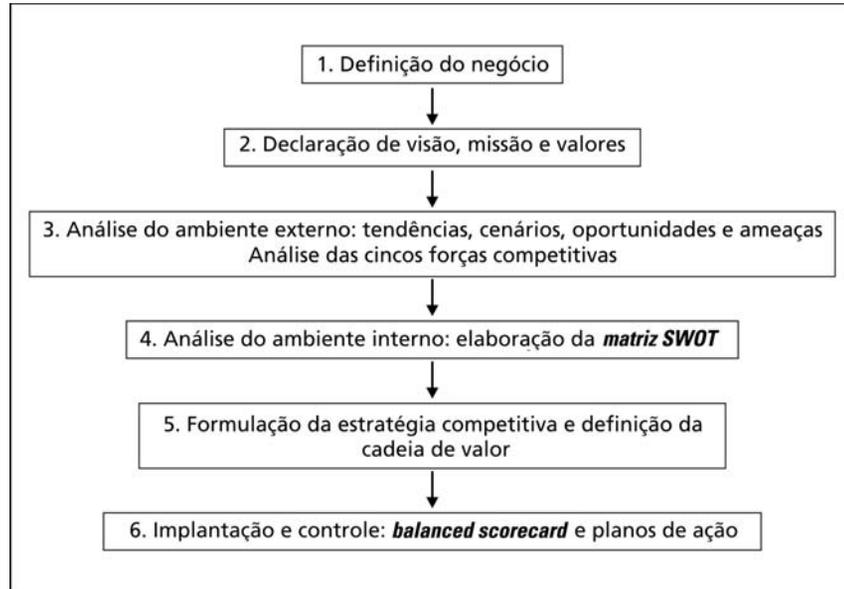


Figura 18.1: Metodologia base da gestão estratégica competitiva.

Fonte: Lobato (2009, p. 59).

Nosso objetivo aqui é desenvolver a metodologia até o nível quatro. Pois consideramos esse nível o suficiente, embora não completo, para esta aula. Portanto, teremos a seguinte estrutura: metodologia, diagnósticos e referências estratégicos.

Aqui, você verá a metodologia norteadora da estratégia e conhecerá o diagnóstico estratégico situacional fundamentais para a organização hoteleira. Assim, o processo estratégico está fundamentado em fases (MOYSÉS FILHO, 2010).

#### B – Onde queremos estar? A definição do negócio hoteleiro

Neste item, você verá como é feito o entendimento das necessidades dos clientes e os benefícios que eles buscam para atender às suas necessidades e desejos. Portanto, os benefícios gerados para o cliente orientarão a definição do negócio hoteleiro.

Questionar qual negócio do empreendimento hoteleiro é fundamental para determinar o sucesso da empresa. Determinar seu âmbito de atuação pode gerar benefícios para a definição do negócio. Temos como exemplo uma das maiores redes hoteleiras do mundo, a Accor. Poderíamos definir a Accor com uma empresa hoteleira, numa visão restrita do negócio. Contudo, ela define

seu negócio como “um mundo de hotéis pra você”. Assim, ao dirigir seus esforços para opções de hospedagem e bem receber, a Accor amplia sua estratégia desenvolvendo um diferencial competitivo.

Hamel e Prahalad (1995, apud LOBATO, 2009) apresentam a dinâmica da definição do negócio sobre diversas questões:

- O que fazemos hoje que devemos continuar fazendo no futuro?
- O que fazemos hoje que não devemos fazer no futuro?
- O que não fazemos hoje e o que devemos fazer para criar nosso futuro?
- O que os nossos concorrentes estão fazendo que lhes garantirão o sucesso no futuro?

Assim, a definição do negócio é gerada através de três questões: a identificação do negócio, a criação do modelo de negócios e a adequação às tendências do ambiente de negócio (LOBATO, 2009).

Na primeira questão, “identificação do negócio atual”, é preciso responder às seguintes perguntas: quem é mesmo seu cliente? Quais os benefícios procurados pelo cliente? Por que o cliente faz negócio contigo? As respostas nos ajudarão a entender a essência do negócio.

A “criação do modelo de negócio” está ligada à definição da estratégia e da estrutura que irá gerar os benefícios para o cliente. Ela leva em consideração o modelo de negócio dos nossos concorrentes. Desse modo, podemos perceber que muitas empresas apresentam estruturas semelhantes. Vejam os hotéis, agências de viagens, bancos de varejo, postos de gasolina. O que faz a diferença é a escolha da estratégia de competição. Por quê? Porque a geração de benefícios para o cliente direciona a estratégia e a estrutura da empresa.

Num ambiente de negócios de rápidas mudanças, a flexibilidade é uma competência a ser desenvolvida pela empresa. A “adequação às tendências do ambiente de negócios” é fundamental para maximizarmos a geração de benefícios para os clientes. O **Quadro 18.1** mostra as definições restritas e amplas do negócio.

**Quadro 18.1:** Definições restritas e amplas do negócio

Empresa	Visão restrita	Visão ampla
Nokia	Celulares	Conectar pessoas
Editora Abril	Publicações	Informação e cultura
Amil	Assistência médica	Saúde
Petrobras	Petróleo	Energia
C&A	Roupas	Moda
Revlon	Cosméticos	Beleza e esperança

Fonte: Adaptado de Lobato, 2009 apud Vasconcelos; Pagnocelli, 2001.

## O que queremos ser no futuro? A definição da visão hoteleira

Você já pensou em como você vai estar no futuro? Ou como estará sua vida após a conclusão do curso de turismo? É comum as pessoas pensarem dessa forma. Bom, esse conceito também faz parte de uma empresa hoteleira. Desejar ser reconhecido no futuro expressa a definição do conceito de visão do hotel. A visão pode ser pensada com um cenário em perspectiva acima dos objetivos do hotel. É a imagem projetada para o longo prazo do hotel. Ela deve ser compartilhada com todos os colaboradores da empresa. De acordo com Lobato (2009) ao definir a sua visão, um empresa deve refletir os seguintes aspectos:

- Como queremos ser reconhecidos no futuro?
- Qual o desafio que será apresentado para os nossos colaboradores?

### Stakeholders

São todas as pessoas ou grupos interessados na organização, ou que tenham comprometidos recursos próprios ou de terceiros. São acionistas ou proprietários, empregados, clientes, fornecedores, parceiros, governo, sindicatos, comunidade dentre outros.

- O que queremos ouvir de nossos **stakeholders**?
- Onde estaremos atuando com os nossos clientes?
- Quais as principais oportunidades que podem surgir?

A visão não precisa estar afixada em cada ambiente do hotel, mas é importante que ela tenha sido discutida por todos. O desafio aqui é fazer com que todos os funcionários participem da elaboração da visão pela empresa. No entanto, cada indivíduo

tem sua interpretação sobre a visão, ao refletir sobre os sonhos e objetivos individuais. No **Quadro 18.2**, veremos alguns exemplos de visão.

**Quadro 18.2:** Exemplos de visão

Empresa	Visão
Petrobras	Visão 2020: seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.
Sadia	Ser a empresa de alimentos mais competitiva do setor no mundo em soluções de agregação de valor.
AmBev	Queremos ser, inquestionavelmente, a melhor cervejaria do mundo.
Emiliano	Ser o grupo hoteleiro e gastronômico mais sofisticado da América Latina, fortalecendo nossa reputação com base na qualidade em serviço e produtos exclusivos.

Fonte: Adaptado de Lobato, 2009.

## Para que o hotel existe? A missão de um hotel

Para Drucker (1992 apud LOBATO, 2009), elaborar a missão da empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas só assim se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar.

A missão é a razão de existência do hotel, é uma declaração de propósito ampla e duradoura que individualiza e distingue o hotel dos outros no mesmo mercado (LOBATO, 2009). Assim, a missão de um hotel envolve mais aspectos que apenas o lucro. Na formulação da missão, devemos responder a cinco questões (LOBATO, 2009):

- Qual o negócio do hotel?
- Quem é o seu cliente?
- Qual o **escopo** do hotel?
- Qual a sua **vantagem competitiva**?
- Qual a sua contribuição social?

### **Escopo**

É a maneira como nós descrevemos os limites do projeto. Ele define aquilo que o projeto irá entregar e o que não irá entregar. Em projetos grandes, poderão ser incluídos as organizações, as transações afetadas, os tipos de dados incluídos etc.

### **Vantagem competitiva**

É como as empresas se capacitam para enfrentar os desafios do seu ambiente. É a forma que permite à empresa ser diferente da concorrência.

O **Quadro 18.3**: mostra a definição da missão de algumas empresas.

**Quadro 18.3:** A missão de algumas empresas

Empresa	Missão
Petrobras	Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.
Sadia	Alimentar consumidores e clientes com soluções diferenciadas.
AmBev	Disponibilizar para o mercado as melhores marcas, produtos e serviços que possibilitem a criação de vínculos fortes duradouros com nossos consumidores e clientes.
Emiliano	Buscar a satisfação máxima de nossos clientes para que os mesmos se sintam queridos e se identifiquem com as características únicas que oferecemos.
Hotéis Othon	Encantar os clientes oferecendo serviços hoteleiros com excelência no atendimento e no produto, desenvolver colaboradores, promover benefícios à comunidade e gerar resultados aos acionistas.

Fonte: Adaptado de Lobato, 2009.

## Em que o hotel acredita? Os valores da organização

Você já deve ter discutido sobre valores com seus amigos. No hotel, isso não é diferente. Os valores da empresa são definidos como crenças básicas para a tomada de decisão. Eles podem ser entendidos como ideais a serem seguidos e não devem ser alterados para reagir aos efeitos externos (LOBATO, 2009). Assim, quando o hotel declara abertamente seus valores, percebemos que há um comprometimento maior dos funcionários como profissionais. O **Quadro 18.4** exemplifica valores de empresas.

**Quadro 18.4:** Exemplos de valores

<b>Empresa</b>	<b>Missão</b>
Bunge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridade: honestidade e justiça direcionam todas as nossas ações.</li> <li>• Abertura e confiança: somos abertos a ideias e opiniões diferentes e confiamos em nossos colegas.</li> <li>• Trabalho em equipe: valorizamos a excelência individual e o trabalho em equipe para o benefício da Bunge e das partes envolvidas.</li> <li>• Empreendedorismo: prezamos a iniciativa individual de encontrar oportunidades e gerar resultados.</li> <li>• Cidadania: contribuimos para o desenvolvimento das pessoas e da estrutura social econômica das comunidades em que operamos e cuidamos com responsabilidade do meio ambiente.</li> </ul>
Emiliano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Espírito de equipe</li> <li>• Dedicação</li> <li>• Atenção</li> <li>• Agilidade</li> <li>• Simpatia</li> <li>• Elegância</li> </ul>
Amil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estamos construindo uma empresa e não um negócio.</li> <li>• O cliente é hóspede em nossa empresa.</li> <li>• Nosso produto deve ser original, tenhamos orgulho dele.</li> <li>• Deve haver muito espaço para a opinião e nenhum para a dissidência. Sejamos um time.</li> <li>• A verdade tem que prevalecer para todos: clientes, colaboradores e fornecedores.</li> <li>• Clientes e fornecedores são parceiros de nossas ideias e objetivos.</li> <li>• Profissionalismo com ausência total de protecionismo. Sejamos o mais justo possível.</li> <li>• A preocupação com o desenvolvimento de pessoal deve ser permanentes</li> <li>• Não devemos ter preconceitos.</li> <li>• A seriedade de nossa empresa deve ser incontestável.</li> </ul>
Club Med	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiculturalismo: oferecer as nossas diferenças, receber as dos outros.</li> <li>• Liberdade: imaginar o que se quer, querer o que se imagina.</li> <li>• Amabilidade: ter o prazer de dar prazer.</li> <li>• Responsabilidade: assumir a respectiva função para assumir a respectiva missão.</li> <li>• Pioneiro: gostar de ousar, criar.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lobato, 2009; Moysés Filho, 2010.

## **Posso controlar o que acontece fora do hotel! Análise do ambiente externo ou macroambiente**

Por sua estrutura, o hotel é um sistema aberto altamente dependente do ambiente externo, embora o hotel opere internamente por um ambiente mais específico denominado “setor”;

onde um grupo de empresas produz mercadorias e fornece serviços similares. Ele é influenciado por uma rede complexa de forças ambientais denominadas macroambiente.

O objetivo da análise externa é criar condições para que o hotel opere diante das ameaças ambientais e possa concretizar oportunidades oferecidas pelo mesmo ambiente. O **Quadro 18.5** demonstra as forças em análise. No centro, está o hotel no seu microambiente (próximo item); no elo seguinte está o ambiente setorial (compradores, fornecedores, produtos substitutos, concorrência, novas empresas) e na extremidade dos elos está o ambiente externo (forças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais). Vamos analisar cada um dos níveis citados aqui.

**Quadro 18.5:** Forças a serem analisadas

Força macroambiental	Informações
Político-legais	Eleições, legislações, sentenças judiciais e decisões tomadas por vários órgãos e agências federais, estaduais e municipais.
Econômica	Produto Nacional Bruto (PNB), taxas de juros de curto prazo, inflação e valor do dólar.
Tecnológica	Melhorias científicas, invenções e taxa de mudança tecnológica do setor.
Social	Tradições, valores, tendências sociais, psicologia do consumidor e expectativas do público em relação à empresa.

Fonte: Wright (2000).

### **A – Forças político-legais**

Incluem resultado das eleições, legislação, sentenças judiciais, decisões tomadas por vários órgãos e agências governamentais (LOBATO, 2009; WRIGHT, 2000). Veja, por exemplo, como a criação do Ministério do Turismo em 2003 impactou o setor no país. A implantação de uma Política Nacional do Turismo provocou um crescimento da atividade nos últimos anos, aliado ao aumento do crédito para o setor e a promulgação da Lei do Turismo.

Imagine uma regulação ou tributação sobre pagamentos efetuados com cartão de crédito. Isso pode mudar sua estratégia de captação de cliente e mesmo a forma de pagamentos realizados por eles. A tributação pelo governo sobre esse tipo de pagamento pode fazer o hotel mudar sua estratégia de recebimento de diárias como também a forma como os clientes pagam suas contas. Veja o box.



### **Governo sobe imposto para cartão de crédito no exterior e tabelas de bebidas**

Cerveja, refrigerante e água deverão ter aumento de mais de 10%.

No mesmo dia em que confirmou a correção da tabela do Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF) até 2014, que representará perda de receitas, o governo também lançou mão de mecanismos “compensatórios” para aumentar a arrecadação.

A tributação foi elevada no caso de compras feitas no exterior com cartões de crédito – medida anunciada na última sexta-feira (25). A equipe econômica ainda não informou quanto pretende arrecadar com estas medidas.

Um dos objetivos da alteração é compensar a perda de arrecadação do governo com o reajuste em 4,5% da tabela do Imposto de Renda. Com essa correção, a faixa de isenção do IR passa de R\$ 1.499 para R\$ 1.566. O aumento do IOF também servirá para conter o aumento dos gastos de brasileiros no exterior. Em fevereiro, turistas brasileiros gastaram US\$ 1,33 bilhão.

A medida do IOF para cartões de crédito entra em vigor nesta segunda-feira com a publicação de decreto presidencial, mas seus efeitos práticos, sobre as operações de câmbio liquidadas, começam a acontecer somente daqui a 30 dias.

O governo também alterou as alíquotas de outros tributos que incidem sobre bebidas, como cervejas, refrigerantes e águas. A mudança está publicada no Diário Oficial da União desta segunda.

Ao utilizar o cartão de crédito, os consumidores conseguem uma cotação da moeda norte-americana mais próxima do dólar comercial. A cotação utilizada pelas instituições financeiras geralmente é informada na fatura dos cartões. Quando o turista decide comprar dólares para levar ao exterior, a cotação cobrada pelos bancos é o chamado “dólar turismo”. Nesse caso, o valor é mais alto do que o dólar comercial.

Fonte: <http://www.portalodia.com/noticias/economia/governo-sobe-imposto-para-cartao-de-credito-no-externo-e-tabelas-de-bebidas-105403.html>

Quando o governo brasileiro liberou a utilização de *flats* para a exploração comercial de aluguel de apartamentos, houve um aumento significativa da oferta de leitos no setor hoteleiro. Isso acirrou a concorrência ao mesmo tempo em que ameaçava os hotéis já existentes. Para mais informação, veja a aula sobre formas de administração de hotéis.

### **B – Forças econômicas**

A economia tem impacto significativo sobre os negócios do setor. A variação no Produto Interno Bruto (PIB), a alteração da taxa de juros, o sobe e desce da inflação e a flutuação do valor do dólar têm impactos significativos sobre os empreendimentos hoteleiros (WRIGHT, 2000).

De acordo com Wright (2000, p. 52), “o PIB refere-se ao valor da produção total anual de mercadorias e serviços de uma nação e serve como um importante indicador de crescimento econômico”. Assim, a diminuição do PIB pode gerar fortes abalos na produção das empresas através da diminuição nos gastos dos consumidores. No entanto, isso pode ser uma oportunidade para determinados setores. Nos hotéis, os turistas de lazer podem diminuir, mas os de negócios e eventos podem aumentar devido à busca de novos mercados.

#### **B.1 – Taxa de juros**

Uma questão muito discutida entre os economistas é o aumento e diminuição das taxas de juros. Taxas de juros baixas a curto prazo são ótimas para os hotéis, pois incentivam o consumidor a gastar, mas forçam um maior gasto de capital pelo hotel. Já taxas de juros elevadas frustram estratégias de expansão ou reforma das instalações, pois o dinheiro para realizar os planos fica mais caro. Veja, por exemplo, o caso dos imóveis. Se a taxa de juros está alta o consumidor não tem vontade de financiar e vai para o aluguel até que as taxas diminuam.

#### **B.2 – Taxas de inflação**

Todos sabemos que altas taxas de inflação aumentam diversos custos. No hotel, isso não é diferente. A inflação aumenta o custo das transações de negócios como matérias-

primas e salário dos funcionários. Ela pode, ainda, forçar o hotel a restringir planos de expansão. Nós, brasileiros, sabemos muito bem o problema gerado pela inflação, em função da recente estabilização econômica. Mas segundo Wright (2000), a inflação deve ser uma oportunidade para empresas de energia e mineração, pois são recursos essenciais para a vida das pessoas. Contudo, os custos de produção dessas empresas não devem subir mais que os produtos.

### **B.3 – Valor do dólar**

De acordo com Wright (2000, p. 53),

o valor do dólar em relação a outras moedas importantes do mundo pode ser afetado por acordos internacionais e também pelas políticas econômicas coordenadas pelo governo. As taxas de câmbio, no entanto, podem ser afetadas pelas condições econômicas internacionais.

Assim, o valor do dólar pode afetar significativamente as decisões estratégicas de um hotel. Em um hotel de rede, por exemplo, o capital estrangeiro tende a se concentrar nos países com o valor do dólar baixo. Para ver mais explicações procure artigos sobre economia do turismo.

### **C – Forças tecnológicas**

As inovações tecnológicas e científicas são o ponto central de discussão do assunto. Essas mudanças tecnológicas interferiram em cada setor. A mais impactante é a inovação tecnológica no setor de eletrônicos. Recentes inovações tecnológicas e mudanças em sistemas de gerenciamento de dados e maquinário de produção podem ser ameaças ou oportunidades para o setor hoteleiro.

### **D – Forças sociais**

Os valores sociais em alta contam como fator primordial a definir para o hotel. Podemos elencar os hábitos religiosos, a qualidade de vida na região, as características familiares típicas, os estilo de vida, as ocupação do tempo livre, os costumes alimentares e índices de emprego e desemprego (LOBATO, 2009).

Veja, por exemplo, a comemoração do Natal, do Dia dos Namorados, do carnaval, da passagem de ano. Tudo isso pode gerar oportunidades ou ameaças para os meios de hospedagem. Outro exemplo seria a tendência de cuidados com a saúde e corpo. Esse estilo de vida gerou a ampliação dos hotéis SPA e outros tipos de hospedagem focados nesse segmento.

Mudanças demográficas também podem exemplificar nossas mudanças setoriais. O envelhecimento da população trouxe uma nova ótica da formatação dos serviços de hospedagens, obrigando os hotéis a adequarem sua estrutura física e seus serviços. A força de trabalho jovem vem diminuindo consideravelmente nos últimos anos.

O comportamento socialmente responsável tem sido motivo de uma grande discussão pelo público em geral. Assim, a preocupação com a poluição, em geral, demandou novas formas de gestão de negócios hoteleiros.

Tudo isso, mais as expectativas dos *stakeholders*, afetam consideravelmente o modelo de negócio hoteleiro. Essas informações conflitantes geram um mistura de informações que devem margear o planejamento estratégico do ambiente externo.

Portanto, o hotel é muito afetado pelas quatro forças macroambientais: política, econômica, tecnológica e social. Assim, o objetivo da análise macroambiental é criar condições para que a empresa atue em condições já exploradas pelo plano no ambiente externo. Esse estudo leva à redução de riscos no caminho trilhado pela organização hoteleira durante sua existência.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 2

2. Identifique um hotel que você conheça. Posteriormente analise os fatores do macroambiente externo que tenham ou possam trazer impacto para o hotel. Elenque os fatores e posteriormente marque um “x” para indicar se ela é oportunidade (O) ou ameaça (A).



- Quais são as capacidades e competências que o hotel precisa desenvolver?
- Que características internas o hotel possui que podem ser identificadas como forças ou fraquezas diante o cumprimento da missão?
- Quais são as principais causas das forças e fraquezas do hotel?
- Como está o desempenho interno em relação ao desempenho da concorrência?

De acordo com Motta (2001, p. 36), a análise do ambiente interno, “constitui-se hoje em uma sólida corrente de pensamento que ressalta a competência essencial e distintiva de uma organização como o fator principal do sucesso empresarial”. A dificuldade em lidar com as competências das organizações hoteleiras se dá pela existência de processos complexos e pouco claros, levando muitos hotéis ao aprendizado prático. É preciso explorar as competências, ver se concorrentes podem adquiri-las rapidamente e, o mais importante, se elas podem ser implementadas na cultura do hotel e transformadas em procedimentos claros (MOTTA, 2001; RICCI, 2005).

Assim, um hotel é formado por um conjunto de recursos que inclui a competência organizacional coletiva traduzido em ações e decisões. Para Motta (2001), as competências podem ser:

**Quadro 18.6:** Competência organizacionais

Área do setor	Informações
Ameaças de entrada	Economias de escala, diferenciação de produtos, exigências de capital, custos de mudança, acesso a canais de distribuição, desvantagens de custos, políticas governamentais e retaliação.
Rivalidade entre concorrentes	Número e equilíbrio relativo a concorrentes, taxa de crescimento do setor, medida de custos fixos ou estocagem, grau de diferenciação de produtos e custos de mudança, tamanho do aumento da capacidade, diversidade de concorrentes, medida dos interesses estratégicos e tamanho das barreiras de saída.

Pressão de produtos substitutos	Identificação de produtos substitutos e análise de preço e qualidade relativos desses produtos.
Poder de barganha dos compradores	Concentração dos compradores, seu volume de compras em relação às vendas do setor e aos custos dos compradores, qualidade do produto dos compradores e quantidade de informações possuídas pelos compradores.
Poder de barganha dos fornecedores	Número e concentração de fornecedores, disponibilidade de produtos substitutos, importância do setor comprador para os fornecedores, importância dos produtos dos fornecedores para o negócio dos compradores, diferenciação e custos de mudança associados aos custos do fornecedor e possibilidade de integração para a frente pelos fornecedores.

Fonte: Wirght (2000).

O setor hoteleiro possui características peculiares, requerendo um melhoramento da sua gestão estratégica de processos. Oslen (apud ARAUJO, 2001) descreve as principais estratégias no setor:

- Equilíbrio das relações entre capital e trabalho.
- Disseminação de empreendimentos em diversas regiões.
- Profissionalização dos processos de gestão.
- Multiplicidade de iniciativas imobiliárias que apoiam as empresas hoteleiras.
- Curto ciclo de vida das ideias inovadoras.
- Grande atratividade para novos empreendedores.
- Relações excepcionais entre demanda, oferta e tecnologia.

**Quadro 18.7:** Exemplos de condições internas do hotel imaginário

Forças	Fraquezas
Aumento da receita	Ausência de planos de cargos e salários e planos de carreira
Identidade da marca "Rio" com forte apelo nacional e internacional	Empresas, associações, sindicatos com forte tendência para o centro, atrasando os avanços em decisões

Aumento da certificação de produtos e serviços	Desconfiança no retorno de mercado da certificações
Incentivo a capacitação de funcionários	Receio de perda do capital intelectual para outras empresas
Maior número de funcionários jovens e capacitados	Falta de comprometimento com impacto negativo na prestação de serviços
Aumento de investimento em estrutura	Condições de trabalho inadequadas
Gestão participativa e transparente	Falta de canais de comunicação internos e setoriais
Aumento do sistema de avaliação de funcionários	Falta de critérios sistêmicos de avaliação de funcionários
Aumento de auditorias internas	Insuficiência de disseminação dos resultados de auditoria para todos os setores
Crescimento da responsabilidade ambiental e social	Má qualidade de trabalho. Falta de envolvimento do entorno da empresa
Aumento da informatização	Má qualidade dos sites na internet
Ampliação de fornecedores	Carência de políticas integradoras do processo produtivo

Portanto, depois de cruzarmos as condições externas com as condições internas podemos ter os seguintes cenários, ver **Quadro 18.8**. Assim, quando temos um ambiente que apresenta oportunidades (externo) e forças (interno), temos um cenário de crescimento para o hotel.

Quando o ambiente externo é favorável, mas o hotel apresenta fraquezas temos um cenário de renovação. Já no cenário de competitividade, temos condições externas desfavoráveis mas pontos fortes dentro do hotel.

Finalmente, um cenário complicado que apresente condições desfavoráveis para o mercado e para o hotel exigirá uma reestruturação geral do hotel, para garantir sua sobrevivência.




---

### **Resposta Comentada**

*Você também deve ter percebido a complexidade e a flexibilidade no conjunto de informações. Iremos indicar um roteiro para análise do ambiente interno ou microambiente. Procure analisar os seguintes fatores: serviços e produtos, usuário, objetivos, ambiente físico, ambiente social, motivação e moral da equipe, recursos humanos, máquinas e equipamentos, insumos materiais, tarefas, reputação, valores e imagem. Lembre-se, a todo o momento, de que estamos falando de forças no microambiente do hotel. Depois, faça o que está no enunciado da questão.*

## **Como tornar meu hotel competitivo? A formulação da estratégia competitiva**

### **A – Vantagens competitivas**

Podemos definir como vantagem competitiva tudo aquilo que o hotel oferece que está à frente da concorrência ou que possa gerar valor ao seu cliente. No entanto, existem alguns requisitos para que se torne uma “vantagem competitiva”, são eles: ser difícil de imitar, ser único e sustentado, ser melhor que a concorrência e ser aplicável (PORTER, 1990).

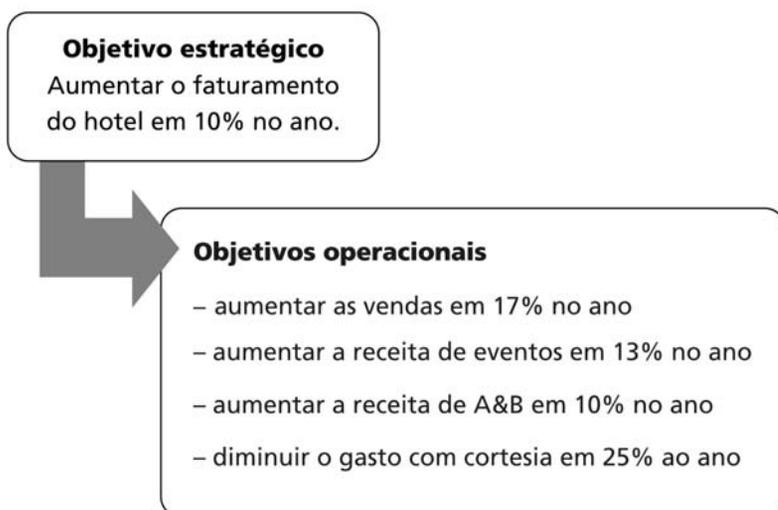
Para a hotelaria, as vantagens competitivas podem ser várias, como localização, qualidade dos serviços, atendimento diferenciado, sofisticação dentre outros. O importante é posicionar de forma única para satisfazer as necessidades dos consumidores.

## Objetivos estratégicos

Embora os objetivos estratégicos sejam demasiadamente importantes para um hotel, muitos hotéis falham nesse ponto. O hotel deve mensurar suas vendas, participação no mercado, lucro, investimentos dentre outros. Eles devem ser orientadores de ações na rotina de gestão do hotel e servem para dar rumo às ações.

Os objetivos podem ser divididos em estratégicos e operacionais. No primeiro caso, estão ligados à gestão e definem os rumos do hotel. No segundo caso, eles servem como base para se atingir os objetivos estratégicos e são praticados em cada departamento do hotel.

Podemos ter como exemplo de objetivos a seguinte situação. Para aumentar o faturamento do hotel em 10% no ano (estratégico) ele terá de aumentar as vendas em 17% no ano; aumentar a receita de eventos em 13% no ano; aumentar a receita de A&B em 10% no ano e reduzir o gasto com cortesia em 25% no ano.

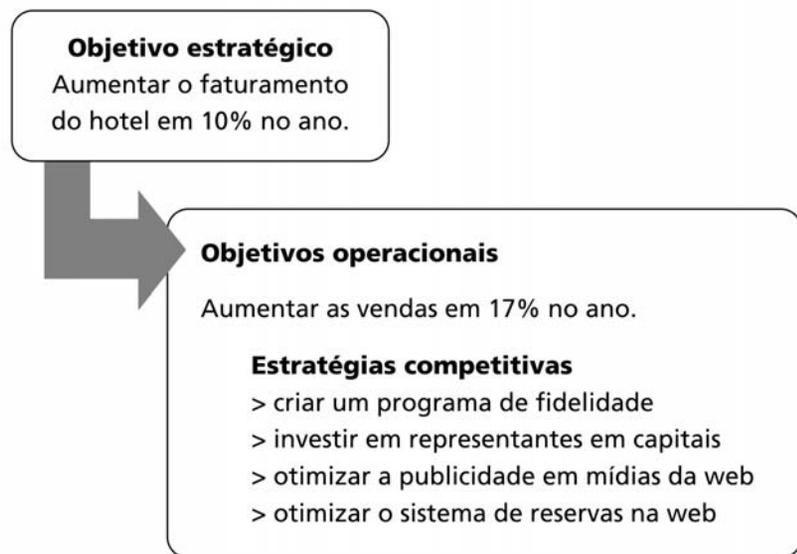


**Figura 18.2:** Exemplo de objetivo estratégico.

Fonte: Adaptado de Ricci (2005).

## Estratégias competitivas

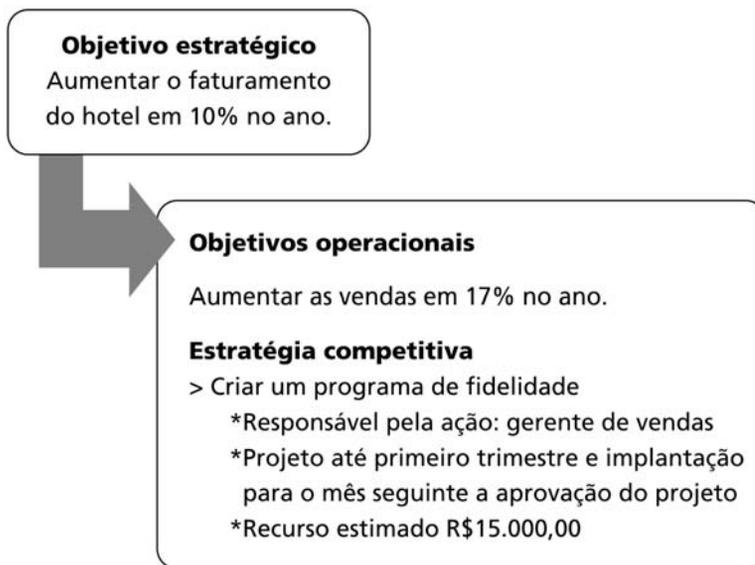
As estratégias competitivas – são decisões tomadas pelo hotel para atingir o objetivo planejado. Ela é realizada após a análise de cenários e condições externas e internas. Estratégias competitivas devem ser claras, conter o responsável pela atividade, os prazos e indicadores de desempenho (RICCI, 2005).



**Figura 18.3:** Exemplo de estratégias competitivas.

Fonte: Adaptado de Ricci (2005).

Assim, para atingir os objetivos estratégicos de aumentar o faturamento em 10% no ano você precisa, dentro do objetivo operacional, aumentar as vendas em 15% das seguintes estratégias competitivas: criar um programa de fidelidade; investir em representantes em capitais; aumentar a publicidade em mídias da web e otimizar o sistema de reservas na web. Essas estratégias competitivas devem ser detalhadas como mencionado no parágrafo anterior.



**Figura 18.4:** Exemplo do desdobramento de uma estratégia competitiva  
Fonte: Adaptado de Ricci (2005).

Portanto, para implantar a estratégia competitiva “programa de fidelidade”, você terá de ter o responsável pela ação, o prazo do projeto, o recurso disponível e como irá monitorar a ação. Tudo isso dará ao hotel o nível de detalhamento esperado. O sucesso das estratégias dependerá também do envolvimento que você e sua equipe irão impor.



## Atividade \_\_\_\_\_

### Atende ao Objetivo 3

3. Com base no hotel que você utilizou para realizar as Atividades 1 e 2, elabore agora a análise dos concorrentes (pontuando forças e fraquezas), clientes (atuais e possíveis) e os diferenciais competitivos para o hotel.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Esta resposta tem um caráter subjetivo. Cada um de vocês fará uma análise com características próprias. Para realizar essa atividade, adote a mesma metodologia utilizada para realizar as condições estratégicas.*

## **Conclusão**

Chegamos ao final da leitura desta aula e do curso de hotelaria. Agora é o momento de você realizar uma análise de todas as aulas que foram vistas ao longo da disciplina. Você deve perceber agora como todas as aulas são fundamentais para visão sistêmica da hotelaria. Só assim, poderá desenvolver a estratégia hoteleira de forma coerente.

Você viu as principais correntes do pensamento estratégico, fundamental para o entendimento da teoria. Essas correntes foram responsáveis pela construção do modelo de estratégia empresarial moderno dentro de uma economia globalizada e extremamente competitiva.

Hoje em tempos de grandes mudanças é preciso inovar constantemente em função das forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais. E todas essas mudanças estão relacionadas às forças e fraquezas da empresa hoteleira. Tudo isso determinará os fatores críticos de sucesso que levarão à criação de estratégias competitivas adequadas ao modelo de negócio do hotel.

Agora, você precisa colocar em prática todo o modelo de estratégia aqui apresentado, buscando aprofundamentos de acordo com sua necessidade. Contudo, é preciso estar atento que a estratégia é um conceito amplo que está constantemente em mudanças. Por isso, é preciso aprender com ela e mudá-la com o que for aprendido. Criar e recriar novos desafios é a base da estratégia. A estratégia é o início do sucesso, mas não é o sucesso final.



## Atividade Final \_\_\_\_\_

### Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

Depois de ter realizado as Atividades 1, 2 e 3, selecione os fatores críticos e mais importantes dos ambientes externo e interno, indicando se eles são fatores favoráveis ou desfavoráveis (externo) ou fatores fortes ou fracos (interno). Depois, faça o questionamento sobre “o que” a hotelaria tem feito a respeito disso.

Fatores do ambiente externo	F	D	O que o hotel tem feito?

Fatores do ambiente interno	F	D	O que o hotel tem feito?

---

### **Resposta Comentada**

*Você também deve ter percebido a complexidade e a flexibilidade no conjunto de informações. Assim, você deve fazer uma reflexão crítica das relações entre os fatores internos e externos e o que o hotel tem feito para aproveitar as oportunidades a partir de suas forças e minimizar as ameaças a partir de suas fraquezas. Assim teremos como objetivo levantar hipóteses mais concisas sobre ameaças e oportunidades.*

### **Resumo**

Você viu que a estratégia se aplica a qualquer tipo de organização. No entanto, os conhecimentos aqui apresentados estão focados na estratégia empresarial, especificamente a hoteleira. Vimos que não existe um modelo único de gestão. No entanto, temos certeza de que os hotéis presos nas forças do passado tendem a perder oportunidades.

Assim, as diretrizes estratégicas representam a construção da empresa hoteleira com a definição do negócio, visão, missão e valores da organização. É possível que as diretrizes estratégicas sejam a principal distinção entre os hotéis do mercado. Como vimos, isso faz com que os hotéis imprimam um modelo de comportamento no mercado que formarão a base da estratégia.

Contudo, a análise de cenários, os diferenciais competitivos, os objetivos estratégicos podem parecer similares, mas no final eles devem ser únicos para serem competitivos. A análise das condições externas de mercado (oportunidades e ameaças) e condições internas do hotel (forças e fraquezas) devem guiar as estratégias.

Por fim, deve-se criar indicadores para medir o desempenho do planejamento estratégico implantado. Assim, com o mapeamento de desempenho, novos rumos estratégicos podem ser necessários diante de ambientes altamente mutáveis nos quais o hotel está inserido.

### **Leitura recomendada**

DRUCKER, Peter. *Administrando para o futuro*. São Paulo: Pioneira, 1995.

**Hotelaria**

Referências

## Aula 11

---

- BARRETO, Ronaldo L. P. *Organização da cozinha e brigadas de cozinha*. São Paulo: Senac, 1992.
- CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. 9. ed. Caxias do Sul: Educ, 2003,
- COMO água para chocolate. Disponível em: <<http://www.adorocinema.com/filmes/como-agua-para-chocolate/>>. Acesso em: 17 nov. 2010.
- FLANDRIN, J. L.; MONTANARI, M. *Historia da alimentação*. [s.l.]: Estação Liberdade, 2001.
- MELLO, Marina. *Gastronomia se faz presente na cinematografia mundial*. Disponível em: <<http://dvdteca.folha.com.br/filmes/chocolate/contexto.html>>. Acesso em: 17 nov. 2010.
- O JANTAR. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/cinema/drama/jantar.htm>>. Acesso em: 17 nov. 2010.
- SILVA FILHO, Antonio R. *Manual básico para planejamento e projetos de restaurantes e cozinhas industriais*. São Paulo: Varela, 1996. 232 p.

## Aula 12

---

- BUHALIS, D. *Etourism: information technologies for strategic tourism management*. Essex: Prentice Hall, 2003.
- CABRAL, José Antônio Mendes. *A aplicação de sistemas de informação ao gerenciamento da cadeia de suprimentos como fator de competitividade: análise de casos no ambiente interorganizacional industrial*. Belo Horizonte: UFMG/Escola de Ciência da Informação.
- INPKEN, G. *Information technology for travel and tourism*. Second edition. London: Longman, 1998.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUNDON, Jane Price. *Sistemas de informação*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- MICHAELIS. Disponível em:<<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 15 dez. 2010.
- MORRISON, A. M. et al. Marketing small hotels on the world wide web. *Journal of information technology and tourism*, New York, v. 2, n. 2., 1999.
- O'BRIEN, James A. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. *Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais*. 8. ed. São Paulo: Atlas 1992.

PADOVEZE, Clóvis L. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1997.

## Aula 13

---

BRASIL. NR 5 – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_05.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_05.pdf)>. Acesso em: 06 jan. 2011

CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. Caxias do Sul: Educs, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

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

SLACK, Nigel. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002.

## Aula 14

---

ABREMAR. Disponível em: <[www.abremar.com.br](http://www.abremar.com.br)>. Acesso em: 05 abr.2010.

ALAO, Alicia. *Hotéis reclamam de concorrência desleal de cruzeiros marítimos: falta de regulamentação e pagamento de menos impostos estão entre os motivos da discórdia*. 2010. Disponível em: <<http://zerohora.clicrbs.com.br/especial/rs/zhdinheiro/19,0,2813307,Hoteis-reclamam-de-concorrenca-desleal-de-cruzeiros-maritimos.html>> Acesso em: 19 jun. 2010.

AMARAL, Leandro. *Temporada terminando: bye-bye transatlânticos*. 2009. Disponível em: <[http://www.jornaldaorla.com.br/noticias\\_integra.asp?cd\\_noticia=3177](http://www.jornaldaorla.com.br/noticias_integra.asp?cd_noticia=3177)>Acesso em: 28 set. 2009.

AMARAL, Ricardo. *Cruzeiros marítimos*. 2. ed. revisada. Barueri: Manole, 2006.

ARANDA, Fernanda. *Viaje de navio com segurança: saiba como evitar os problemas de saúde que aparecem em cruzeiros*. 2010. Disponível em: <<http://delas.ig.com.br/saudedamulher/viaje+de+navio+com+seguranca/n1237553594503.html>> Acesso em: 26 maio 2010.

BONFIM, Izac. A evolução do mercado de cruzeiros marítimos. *Revista Turismo*, [s.l], 2005. Disponível em: <<http://www.revistaturismo.com.br/artigos/cruzeiros.html>>. Acesso em: 04 abr. 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. *Turismo náutico: orientações básicas*. Brasília, 2008.

BREVE panorama sobre o mercado de cruzeiros marítimos: gerência setorial de turismo.

2000. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get4is17.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get4is17.pdf)> Acesso em: 25 set. 2009.

BRUHNS, Heloisa Turini. *No ritmo da aventura: explorando sensações e emoções*. São Paulo: Manole, 2002.

CARVALHO, Vininha F. *Cruzeiros marítimos levam 500 mil turistas à costa brasileira*. 2009. Disponível em: <<http://ecoviagem.uol.com.br/noticias/turismo/transporte-maritimo-e-fluvial>> Acesso em: 15 maio 2010.

COULSON, B. O futuro dos cruzeiros marítimos. In LOCKWOOD, A.; MEDLIK, S. (Orgs.) *Turismo e hospitalidade no século XXI*. Barueri, SP: Manoel, 2003, p. 227-232.

CRUZEIROS 2009-2010: ocupação foi menor, mas a rentabilidade aumentou. 2010. Disponível em: <[http://www.businesstravel.com.br/hotnews\\_desc.php?cod=15456](http://www.businesstravel.com.br/hotnews_desc.php?cod=15456)> Acesso em: 04 jun. 2010.

FRAGA, H. Na indústria de cruzeiros, o futuro é agora. In: AMARAL, R. *Cruzeiros marítimos*. São Paulo: Manole, 2002.

FREITAS, Fabio. Cruzeiros no Brasil. In: Amaral, Ricardo. *Cruzeiros marítimos*. 2. ed. revisada. Barueri: Manole, 2006.

FUJITA, Dennis Minoru. Hospitalidade nos cruzeiros marítimos no litoral brasileiro: estudo de caso da companhia Costa Cruzeiros. 2005. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2005.

GÓES, Francisco. *Roteiro curto traz novo público aos cruzeiros*. 2010. Disponível em: <<http://www.diariodoturismo.com.br/texto.asp?codid=15941&questr=1>>

INFOPESSOAL. *Férias flutuantes: começa temporada de cruzeiros no Brasil*. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/ferias-flutuantes-comeca-temporada-de-cruzeiros-no-brasil/7872/>> Acesso em: 26 maio 2010.

LEONE, Aldo. A história dos cruzeiros marítimos no Brasil. In: Amaral, Ricardo. *Cruzeiros marítimos*. 2 ed. revisada. Barueri: Manole, 2006.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia.: In: Amaral, Ricardo. *Cruzeiros marítimos*. 2. ed. revisada. Barueri: Manole, 2006.

MACEDO, Luiz Almeida. *A evolução do mercado de cruzeiros marítimos*. 2010. Disponível em:< <http://turismocriativo.blogspot.com/2010/03/evolucao-do-mercado-de-cruzeiros.html>> acesso em: 12 abr. 2010.

PALHARES, Guilherme Lohmann. *Transpores turísticos*. 2 ed. revisada. São Paulo: Aleph, 2006.

ROTEIRO curto traz novo público aos cruzeiros. 2010. *Jornal do Turismo*. Disponível em: <<http://www.diariodoturismo.com.br/texto.asp?codid=15941&questr=1>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

SEATRADE Insider. Disponível em: <www.cruise-community.com>. Acesso em: 04 abr. 2011.

SILVA, Luciano Oliveira. Operações portuárias de cruzeiros marítimos na costa do Brasil. In: Amaral, Ricardo. *Cruzeiros marítimos*. 2. ed. revisada. Barueri: Manole, 2006.

## Aula 15

---

- CASTELLI, G. *Administração hoteleira*. 9. ed. Caxias do Sul: Educ, 2001.
- CASTELLI, G. *Excelência em hotelaria*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CERQUEIRA, Jorge P. *Sistemas de gestão integrados: ISO 9001, NBR 16001, OHSAS 18001, SA 8000: conceitos e aplicações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. Tradução: Flávio Deny Steffen; Revisão Técnica: José Carlos de Castro Waeny. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.
- GRONROOS, C. *Marketing: gerenciamento de serviços*. Tradução de Arlete Símile Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. São Paulo: Atlas, 1999.
- NOGUEIRA, M. K. R. *Percepção da qualidade em turismo: o caso da gruta de Maquiné/ MG*. 2005. Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2005.
- PARASURAMAN, A. L.; BERRY, L.; ZEITHALML, V. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

## Aula 16

---

ALMEIDA, G. M. M. de; MANSUR, A. F. U.; FREITAS, A. L. P. Ecoeficiência no tratamento de resíduos das empresas hoteleiras: um estudo de caso. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS, 4., 2008, Niterói. Anais... Niterói, RJ: [s.n.], 31 jul./ 01- 02 ago. 2008.

ALVES, K. dos S.; CAVALCANTI, J. E. A. A gestão ambiental de resíduos sólidos no setor hoteleiro. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 4., 2006, Caxias do Sul. *Anais...* Caxias do Sul: UCS, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Normalização em turismo*. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/mtur/>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

CAJAZEIRA, Jorge. E. R. ISO 14001: Manual de implantação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

CERTIFICAÇÃO em turismo sustentável: norma nacional para meios de hospedagem: requisitos para a sustentabilidade NIH-54, 2004. São Paulo: Instituto de Hospitalidade, 2005. (Série Políticas Públicas, 30).

DIAS, M. do C. O. (Coord.) *Manual de impactos ambientais: orientações básicas sobre aspectos ambientais de atividades produtivas*. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1999.

GONÇALVES, L. C. *Gestão ambiental em meios de hospedagem*. São Paulo: Aleph, 2004.

KINLAW, D. C. *Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MASSARUTTO, R. C. *A sustentabilidade das atividades do turismo em áreas protegidas: um estudo sobre os meios de hospedagem no Parque Nacional do Itatiaia (RJ)*. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2009.

SCHENINI, P. C.; LEMOS, R. N.; SILVA, F. A. da. Sistema de gestão ambiental no segmento hoteleiro. In: SEMINÁRIO SOBRE SUSTENTABILIDADE, 2., 2005, Curitiba. *Anais...* Curitiba: FAE Centro Universitário, 2005. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/sistemas/sistemas\\_13.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/sistemas/sistemas_13.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2011.

TEBOUL, J. *Gerenciando a dinâmica de qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

VALLE, C. E. do. *Qualidade ambiental: como se preparar para as normas ISO 14000*. São Paulo: Pioneira, 1995.

VALLE, C. E. do. *Qualidade ambiental: o desafio de ser competitivo protegendo o meio ambiente*. São Paulo: Pioneira, 1995.

## Aula 17

---

BIGNAMI, Rosana. *A imagem do Brasil no turismo: construção, desafios e vantagem competitiva*. São Paulo: Aleph, 2002.

CABRAL, Plínio. *Propaganda técnica da comunicação industrial e comercial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- DAMATTA, Roberto. In: ROCHA, Everardo P. Guimarães. *Magia e capitalismo: um estudo antropológico da publicidade*. São Paulo: Brasiliense, 1995. Prefácio.
- DYER, Jeffrey, SINGH, Harbir. *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. *The academy of management review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, oct. 1998.
- MINTZBERG, Henry. et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PORTER, Michael. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Trad. Afonso C. C. Serra. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 1979.
- \_\_\_\_\_. What is strategy? *Harvard Business Review* nov.-dec. 1996. p. 61-78.
- ROCHA, Everardo P. Guimarães. *A sociedade do sonho: comunicação, cultura e consumo*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995a.
- \_\_\_\_\_. *Magia e capitalismo: um estudo antropológico da publicidade*. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- SEBRAE. *Marketing sem rodeios*. Porto Alegre: Sebrae – RS. Ano I, nº. 2, jul. 2002.
- SHORT, Jeremy. et al. Firm, strategic group, and industry influences on performance. *Strategic management journal*, v. 28, p. 147-167, 2007.
- TESTA, Antônio Flávio. *Comunicação política gestão estratégica*. Brasília: Senado Federal, 2003.

## Aula 18

---

- CASTELLI, G. *Excelência em hotelaria*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Administração hoteleira*. 9. ed. Caxias do Sul: Educs, 2001.
- HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia A. (Orgs.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LOBATO, David. M. et al. *Estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- MOTTA, Paulo R. M. *Planejamento e estratégia empresarial*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- MOYSÉS FILHO, Jamil et al. *Planejamento e gestão estratégica em organizações de saúde*. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

OLIVE, Nills-Goran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balance scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. In: PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia A. (Orgs.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RICCI, Renato. *Hotel: estratégias competitivas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.



ISBN 978-85-7648-566-7



**UENF**  
Universidade Estadual  
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense



SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA

**UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL**

Ministério da  
Educação

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA