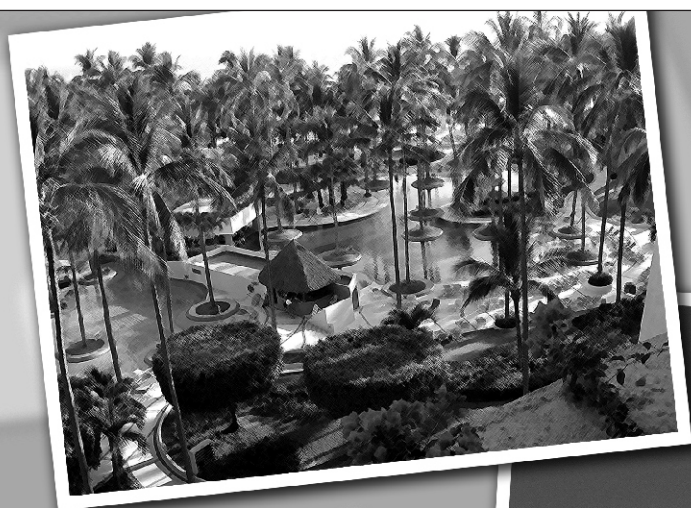


**Volume 1**

William Cléber Domingues Silva  
Ana Paula Garcia Spolon  
Diana Costa de Castro  
Frederico G. Serrano Neves Júnior

# Hotelaria







Fundação

**CECIERJ**

Consórcio **cederj**

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

**Volume 1**

**Hotelaria**

William Cléber Domingues Silva  
Ana Paula Garcia Spolon  
Diana Costa de Castro  
Frederico G. 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

Ana Paula Garcia Spolon

Diana Costa de Castro

Frederico G. Serrano Neves Júnior

### COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

### SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Miguel Siano da Cunha

### DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Anna Maria Osborne

Heitor Soares de Farias

Jorge Amaral

Maria Clara Pontes

Nataniel dos Santos Gomes

## Departamento de Produção

### EDITOR

Fábio Rapello Alencar

### COORDENAÇÃO DE REVISÃO

Cristina Freixinho

### REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Carolina Godoi

Elaine Bayma

Renata Lauria

### COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Ronaldo d'Aguiar Silva

### DIRETOR DE ARTE

Alexandre d'Oliveira

### PROGRAMAÇÃO VISUAL

André Guimarães de Souza

Andreia Villar

Ricardo Polato

### ILUSTRAÇÃO

Bianca Giacomelli

### CAPA

Bianca Giacomelli

### PRODUÇÃO GRÁFICA

Verônica Paranhos

Copyright © 2011, 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. 1 / William Cléber Domingues Silva... [et al.]

Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2014.

256 p. ; 19 x 26,5 cm.

ISBN 978-85-7648-736-4

1. Hotelaria. 2. Hospitalidade. I. Silva, William Cléber Domingues. II. Título.

CDD 647.94

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT e AACR2.  
Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

# Governo do Estado do Rio de Janeiro

**Governador**  
Sérgio Cabral Filho

**Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia**  
Gustavo Reis Ferreira

## 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

**UFENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO  
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**  
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

**UFRJ - 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 1</b> – Breve história dos meios de hospedagem no Brasil e no mundo	7
<i>Ana Paula Garcia Spolon</i>	
<b>Aula 2</b> – Segmento hoteleiro: estrutura e caracterização do setor	35
<i>William Cléber Domingues Silva</i>	
<b>Aula 3</b> – Classificação hoteleira: definição, histórico e características	53
<i>William Cléber Domingues Silva</i>	
<b>Aula 4</b> – Empreendimentos hoteleiros e extra-hoteleiros: características e serviços I	73
<i>Diana Costa de Castro</i>	
<b>Aula 5</b> – Hotel: estrutura organizacional, cargos e funções	107
<i>William Cléber Domingues Silva</i>	
<b>Aula 6</b> – Empreendimentos hoteleiros e extra-hoteleiros: características e serviços II	125
<i>Diana Costa de Castro</i>	
<b>Aula 7</b> – Hospitalidade e acessibilidade em meios de hospedagem	153
<i>Diana Costa de Castro</i>	
<b>Aula 8</b> – O que há na gaveta do gerente do hotel? Formas de propriedade e administração dos meios de hospedagem	183
<i>Frederico G. Serrano Neves Júnior</i>	
<b>Aula 9</b> – Operação hoteleira: departamentos técnicos, setores e serviços	201
<i>Diana Costa de Castro</i>	
<b>Aula 10</b> – Como é o funcionamento dos restaurantes em hotéis? Operação de Alimentos e Bebidas em hotelaria	229
<i>Frederico G. Serrano Neves Júnior</i>	
<b>Referências</b>	249





# 1

## Breve história dos meios de hospedagem no Brasil e no mundo

*Ana Paula Garcia Spolon*

### Meta da aula

Apresentar como os meios de hospedagem comercial desenvolveram-se no mundo e no Brasil, desde o ponto de vista histórico.

### Objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1** identificar os vários ciclos de desenvolvimento da hospitalidade comercial, no mundo e no Brasil;
- 2** descrever a importância de os meios de hospedagem acompanharem o desenvolvimento histórico da humanidade, atendendo às necessidades de cada época e de cada lugar e adaptando-se aos diferentes contextos sociais, políticos, culturais e econômicos.

## Introdução

### A origem do conceito moderno de meio de hospedagem

No decorrer do tempo convencionou-se entender hospitalidade como o ato de acolher um estrangeiro, oferecendo-lhe abrigo, segurança e a possibilidade de restauração de suas energias, comumente a partir da oferta de um prato de comida e de descanso.

De acordo com Walker (2001), a palavra hospitalidade vem do francês *hospice* (que significa, “asilo”, “albergue”, derivado do latim *hospitium*). Na França, *hospice* designava o lugar que servia de abrigo aos viajantes – e o mais antigo é o Hospice de Beaune, fundado por Nicolas Rodin em 1443, na Côte de Beaune, em Dijon.

Com o tempo, o conceito e a tipologia dos *hospices* foi evoluindo, dando origem à hospitalidade comercial, representada pelos meios de hospedagem formais, que genericamente passaram a ser conhecidos como hotéis e a designar como hotelaria o segmento do setor de serviços relativos à hospedagem comercial.

Nos dias atuais, há um problema básico de nomenclatura no que diz respeito a meios de hospedagem, pois, genericamente, dá-se preferência ao uso do termo “hotel” para designar os meios de hospedagem em geral. Entretanto, a palavra “hotel” refere-se a apenas parte dos meios de hospedagem existentes. Há outras tipologias, como motéis, hotéis-fazenda, etc., de forma que se faz adequado adotarmos um termo mais abrangente.

Por isso, julgamos importante referirmo-nos, tecnicamente, a meios de hospedagem para designar os estabelecimentos encarregados de comercializar o direito de hospedagem, por um tempo determinado e um valor predefinido e estabelecido no contrato de hospedagem. Esse é o conceito básico da hospedagem comercial, cuja prática se materializa nos edifícios dos meios de hospedagem. Neste curso, teremos uma disciplina específica dedicada aos meios de hospedagem e que abordará

detalhadamente conceitos relacionados ao desenvolvimento, operação e gestão de estabelecimentos comerciais dedicados ao acolhimento de viajantes.

Sobre o conceito de meios de hospedagem, vale comentar que há muita controvérsia no âmbito acadêmico. No entanto, há indícios de que se está caminhando para um consenso. Vários autores brasileiros concordam com a definição anteriormente apresentada e têm se empenhado em construir um referencial teórico mais consistente e que congregue as discussões e ideias de todos. Uma das melhores referências neste sentido está no livro de Mariana Aldrigui, editado pela Aleph na coleção ABC do Turismo, em 2007, e intitulado *Meios de hospedagem*. Se puder, não deixe de lê-lo. Por ora, nesta aula, cuidaremos de compreender como se deu o desenvolvimento histórico dos meios de hospedagem comercial, no mundo e no Brasil.

## Os meios de hospedagem na história mundial

### Origem dos meios de hospedagem

Desde a Grécia e Roma há referências à hospitalidade, citadas no **Código de Hamurabi** (1700 a.C.) e em obras literárias como a *Odisseia* de Homero, o *Banquete* de Platão e a própria Bíblia Sagrada. Os hotéis públicos gregos eram famosos, sendo responsáveis pela fama de algumas cidades, como Atenas e Corinto, por conta da boa acolhida prestada aos visitantes.

Na antiguidade, a hospedagem também era praticada em casas de prazer, lugares de reputação condenável e duvidosa. Com o tempo e à medida que os deslocamentos foram evoluindo, o comércio se expandiu e surgiu a necessidade de implantação de tavernas e estalagens nas estradas. Então, a hospedagem se dava por meio de cartas de recomendação e as acomodações eram coletivas e mistas. Em 37 d.C. surgiram os banhos públicos, também mistos. Os banquetes eram realizados em ambientes públicos, embora também fossem promovidos em locais privados.

### **Código de Hamurabi**

O Código de Hamurabi é um dos mais antigos códigos de leis da humanidade, encontrado na Mesopotâmia, por volta de 1700 a.C. O código é um monumento em rocha, no qual estão talhadas 281 leis que orientam as práticas da vida cotidiana.



**Figura 1.1:** Código de Hamurabi, hoje exposto no Museu do Louvre, em Paris, França.

Fonte: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f0/St%C3%A8le\\_du\\_Code\\_d%27Hammurabi.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f0/St%C3%A8le_du_Code_d%27Hammurabi.jpg)

Na Pérsia, as tendas armadas em viagens de caravanas também sinalizaram a chegada da era das estalagens e dos estábulos, meios de hospedagem primitivos, em geral instalados à margem das estradas.

## **A hospitalidade na Idade Média**

Com a queda do império romano (século V), a hospitalidade passou a ser prerrogativa das ordens religiosas, que cobravam dos hóspedes de acordo com sua origem, diferenciando os nobres dos mais simples e, iniciando assim a segmentação dos serviços hoteleiros. Os pagamentos, muitas vezes, eram feitos na forma de donativos para a ordem, o que denunciava o perfil econômico do visitante.

Nesta época, eram dois os principais motivos das viagens – as religiosas e as de lazer. As viagens de lazer eram realizadas por artistas que participavam de jogos ou festivais de teatro ou também por aristocratas que viajavam para os balneários. Em qualquer dos casos e de maneira indistinta, os meios de hospedagem eram então genericamente denominados *inns* ou *hospiteum*.

Entre os séculos VIII e XI, de acordo com Castelli (2006), a hospitalidade começa a recuperar sua importância social.

O autor destaca a importância da hospedagem dada por ordens religiosas durante a Idade Média. De fato, nesta época, proliferaram as acomodações em mosteiros (se puder, veja o filme *O nome da rosa*, adaptado a partir do romance de Umberto Eco) e Carlos Magno manda construir pousadas para peregrinos.

As acomodações religiosas, embora simples e de tamanho reduzido (eram chamadas de claustros), eram superiores às das pousadas, tinham boa cozinha e eram em geral higiênicas, hábitos que seriam transpostos tanto para o serviço de governança nas residências nobres quanto para a hotelaria profissional.

Foi o desenvolvimento da economia monetária no mundo grego que fez expandir em todo o mundo a hospedagem profissional, remunerada, oferecida em tabernas e estalagens

(com ou sem estúbulos) localizados junto aos portos e às polis comerciais, nos santuários e nas cidades termais – essas primeiras formas de hospedagem viriam a transformar-se, adaptando-se aos tempos e aos lugares e dando origem às formas modernas de hospedagem.

Entre os séculos XI e XIV, Castelli (2006) destaca que as formas tradicionais de alojamento começam a mudar de feição, por conta da grande expansão do comércio internacional e do surgimento das vilas e cidades – surge pela primeira vez a preocupação institucional com a hospitalidade pública e privada.

Os meios de hospedagem começam a ser classificados em função da categoria social dos hóspedes e a autoridade pública estabelece normas para regular a atividade hoteleira, entre elas, a obrigatoriedade dos hotéis públicos de aceitar hóspedes até o limite de sua capacidade (indicada pela existência ou não de uma insígnia no frontão do estabelecimento, prática instituída em 1407), a proibição do aliciamento de hóspedes, a obrigatoriedade do fornecimento da lista de hóspedes para a autoridade municipal e o recolhimento de impostos.

Nesta época, surgem também as marcas de hotéis e se afirma a profissão de hoteleiro. Em 1282, é instalada em Florença a primeira associação de estalageiros e o primeiro selo hoteleiro é criado na Bretanha. Os meios de hospedagem passam a ser também obrigados a indicar na porta a disponibilidade de quartos.

## **A Idade Moderna e os meios de hospedagem**

A Idade Moderna, que compreende os séculos XV a XVIII, contribui com seus marcantes impulsos expansionistas, políticos e culturais, com a mudança dos hábitos e práticas relativos ao ato de acolher e hospedar. Castelli (2006) cita que a Renascença (XV a XVII) destacou o pensamento humanista e incentivou uma visão mais antropocêntrica, que privilegiava as sensações e os valores humanos, fazendo das viagens um produto de consumo da classe artística e acadêmica.

Nesta época, a gastronomia sofre profundas alterações com a mudança dos hábitos à mesa, a maior variedade de gêneros, a introdução de novos equipamentos e utensílios na cozinha, o refinamento e o surgimento dos bistrôs, dos *cabarets* e dos teatros, que colaboram com a prática da hospitalidade à mesa.

Na sequência, vem a era dos descobrimentos, que inaugura a fase da internacionalização absoluta dos hábitos relacionados ao acolhimento.

O século XVI, por sua vez, apresenta ao mundo o *grand tour*, que conquistaria as elites inglesas. A criação da carruagem reduz os tempos de viagem e incentiva o desenvolvimento dos balneários. Veja um exemplo: uma viagem de Londres a Bath, um dos mais importantes balneários ingleses, que demorava três dias, passou a ser feita em três horas e, com isso, proliferaram-se as estalagens localizadas à beira das estradas.

Em meados do século XVI, quando a palavra hotel já começava a ser usada mais correntemente na Europa, é construído o Hotel Henrique IV, em Nantes.



Compare a dimensão dos valores investidos em hotelaria, antigamente e hoje em dia. Na época da construção do Hotel Henrique IV, em Nantes, por exemplo, fez-se um investimento de 17.500 dólares para 60 leitos – o que daria um custo de implantação de R\$ 495,00 por leito ou R\$ 248,00 por unidade habitacional, pressupondo dois leitos por unidade.

Apenas a título de comparação, um meio de hospedagem econômica, custa hoje, em média, R\$ 45.000,00 por unidade habitacional ou R\$ 22.500,00 por leito, incluindo o custo de terreno e de mobiliário, equipamento e utensílios, em uma cidade de médio porte.

Em ambiente doméstico, as casas da realeza e da nobreza passavam a praticar a hospitalidade com mais refinamento, em especial no que dizia respeito à alimentação. Entretanto, ainda não havia qualquer sofisticação no uso de utensílios e no que

dizia respeito à ambientação. As condições sanitárias das cozinhas eram péssimas e apenas aos poucos começaram a ser estabelecidas as regras de etiqueta dos jantares sociais.



Um livro que retrata muito bem essa situação é *Na pior em Paris e Londres*, escrito em 1933 por George Orwell. (Tradução de Pedro Maia Soares. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.)



Nele, Orwell conta das dificuldades e segredos da operação hoteleira nas grandes cidades europeias.

No final do século XVI, começam a surgir os primeiros cafés na Europa ocidental. Inaugura-se o Tour d'Argent em 1533, único restaurante de luxo da França por dois séculos. Em Veneza, é inaugurado o Café Florian, no ano de 1675 (ainda em funcionamento na Piazza San Marco).

O século XVIII e a Revolução Francesa trazem mudanças no curso da história da culinária e da indústria da hospedagem. Surgem os balneários franceses e o padrão inglês de hospedagem se firma como referência internacional. Ensina-se hidrologia

médica na maioria das escolas de medicina da Europa. Com isso, reconhece-se mundialmente a importância da água nos processos curativos e preventivos de doenças e multiplicam-se os balneários franceses e a tipologia de viagem que viria a ser chamada de turismo de saúde.

Boulangier, um célebre proprietário de restaurante e chef de cozinha, inaugura seu estabelecimento em 1765 e cria pratos e sopas com o fim de promover a “restauração” dos comensais. Em 1794, menos de 30 anos depois, Paris já tinha 500 restaurantes. No mesmo ano, na América, era aberto o City Hotel, o primeiro hotel norte americano cuja profissionalização era claramente reconhecida, com 27 unidades habitacionais.



Em 1825, é publicado na França o livro *A fisiologia do gosto*, de Brillat-Savarin. Destaque-se a importância da culinária francesa na história da gastronomia e da própria hospitalidade comercial, retratada em filmes como *Chocolate*, *Ratatouille*, *Sem reservas* e *Tempero da vida*. Se puder, alugue-os e divirta-se, prestando atenção aos hábitos, às práticas e aos processos relacionados à culinária europeia.

No que diz respeito aos deslocamentos, as viagens exploratórias são numerosas e nelas registram-se as características da estrutura oferecida aos viajantes em países distantes para os europeus. Em 1829, St. Hilaire visita São Paulo e registra suas impressões. No mesmo ano, é inaugurado o Tremont House de Boston, com 170 unidades habitacionais. Em 1841, Thomas Cook inaugura a primeira agência de viagens, uma empresa que teria um papel fundamental no desenvolvimento do turismo mundial, e que até hoje está em operação.





Ana Paula Garcia Spolon

**Figura 1.2:** Fachada de uma das agências da Thomas Cook Viagens, ainda em operação, em Paris.

## A hospedagem comercial contemporânea

A Idade Contemporânea, iniciada com a Revolução Francesa, no ano de 1789, inaugura a fase da expansão do mercado de viagens, representada pela era do lazer. A Revolução Industrial, a expansão dos mercados internacionais, o desenvolvimento tecnológico e das comunicações, inauguram um período em que as viagens ocupam posição de destaque – é o turismo ainda elitizado – vitimado pelas guerras, pela crise da década de 1920 e pela guerra civil espanhola, mas que já se firma como fenômeno.

Proliferam então as estâncias hidrominerais e são desenvolvidos os métodos de cozimento de alimentos, ou de cocção alimentar, como se diz tecnicamente. Surgem também as novas dietas alimentares (Florence Nightingale inaugura a dietética e a enfermagem moderna no Hospital de Scutari, hoje Istambul), o que revoluciona a indústria da gastronomia e também a da hospitalidade voltada para fins terapêuticos.

A técnica decorrente dos acontecimentos vinculados à Revolução Industrial faz com que a partir da metade do século XIX comecem a surgir hotéis com elevadores (Fifth Ave. Hotel, em Nova York) e com eletricidade (Everett, também em Nova York).



**César Ritz** (1850-1918)

foi um famoso hoteleiro suíço, fundador de vários hotéis, entre os quais o Ritz de Paris (aberto em 1898). Era chamado de “o rei dos hoteleiros e o hoteleiro dos reis”. Seu trabalho foi fundamental para o estabelecimento de um serviço de requinte e qualidade na hotelaria comercial em todo o mundo.



**George Auguste Escoffier** (1846-1935)

foi um famoso *chef* de cozinha francês, que estabeleceu com Ritz uma parceria de longa data e que foi responsável pela criação da moderna cozinha francesa, revolucionando os métodos culinários de então.

Mudanças significativas são feitas na estrutura de hospedagem das cidades, que incorpora a tecnologia da Revolução Industrial e a sofisticação, expondo nomes importantes da hotelaria mundial.

O aprendizado passa a ser valorizado e, em 1893, é inaugurada a escola de hotelaria de Lausanne, uma das mais importantes do mundo até hoje. Em 1898, é inaugurado o Hotel Savoy de Londres, no qual **César Ritz** exerceu o cargo de gerente geral e **George Auguste Escoffier** o de *chef* de cozinha. Juntos, eles criariam uma série de conceitos e facilidades que revolucionaram a hotelaria e a gastronomia, como o serviço requintado e a brigada de cozinha.

No século XX, outros famosos personagens da hotelaria internacional surgiriam. Entre os mais importantes estariam **Ellsworth Milton Statler** e Hilton.

Statler foi um dos mais brilhantes hoteleiros de todos os tempos. Em 1900, construiu o primeiro hotel Inside Inn, hotel temporário, instalado em St. Louis, nos Estados Unidos, para atender à Feira Internacional.

Mais tarde (em 1907), ele revolucionaria a hotelaria americana com a inauguração do Hotel Buffalo, com 300 apartamentos e com a implantação de uma série de facilidades. Entre as facilidades estavam a instalação do suporte de toalhas e um banheiro privativo com água corrente em todos os quartos das unidades habitacionais, bem como o serviço de entrega de jornais no apartamento e a criação de um sistema preliminar de contabilidade hoteleira.

Aproximadamente 50 anos depois, em 1954, sua companhia de hotéis, a Statler Hotels Company, seria comprada por **Conrad Hilton** 111 milhões de dólares, na época a maior transação imobiliária da história.

Durante todo o século XX, melhorias relacionadas à técnica e, mais tarde, à tecnologia, foram incorporadas à indústria dos meios de hospedagem, inaugurando-se uma era de 100 anos de desenvolvimento ininterrupto da hotelaria comercial, a despeito dos períodos de crise. Nesta era, inauguram-se meios de hospedagem de todo tipo, tamanho e categoria, no mundo todo.

Ainda não foi escrita a história da hotelaria mundial, de forma que se faz impossível, hoje, abranger toda a gama de meios de hospedagem instalados mundo afora. De qualquer forma, há acontecimentos históricos dignos de registro, porque figuram como referências para a indústria, como um todo.

Um dos primeiros acontecimentos do século XX que merece destaque é a inauguração do Plaza Hotel de Nova York, até hoje um dos mais importantes ícones da hotelaria mundial. Também nos Estados Unidos, em 1925, é inaugurado o primeiro meio de hospedagem denominado motel, o Motel Inn, na Califórnia.



O conceito de motel, nos Estados Unidos, é diferente do conceito brasileiro. Lá, o motel é um meio de hospedagem instalado à beira das estradas e que, por isso, além do apartamento conta também com um espaço fechado para guarda do carro, para garantir a segurança do veículo e de seu usuário. A palavra motel é uma corruptela dos termos motor e hotel, indicando um meio de hospedagem adequado para usuários de veículos motorizados. Há vários filmes americanos em que aparecem motéis nessa configuração. Um deles é o filme *Thelma e Louise*.

No Brasil, o conceito de motel foi alterado, passando a significar o meio de hospedagem destinado ao acolhimento temporário de visitantes, em períodos inferiores às 24 horas regularmente consideradas nos meios de hospedagem denominados hotéis. Em geral, o motivo da visita ao motel é o entretenimento. Por questões legais, os estabelecimentos moteleiros, no Brasil, devem localizar-se fora do período urbano das cidades.

Com a crise de 1929, muitos empreendimentos hoteleiros fecham, são comprados ou reformados e a hotelaria mundial se reestrutura. O que é crise para muitos, entretanto, para alguns aparece como uma grande oportunidade – as redes hoteleiras pela primeira vez podem expandir-se a partir de negócios fechados a bom termo, em nível internacional. Com isso, espalham-se pelo mundo os empreendimentos hoteleiros vinculados às redes.



### **Ellsworth Milton Statler** (1863-1928)

foi um famoso hoteleiro americano, criador da máxima “o cliente tem sempre razão”. Depois de sua morte, criou-se a Statler Foundation, fundação cujos recursos são revertidos para a indústria da hospitalidade e para sua qualificação, como, por exemplo, por meio dos subsídios dados aos programas da escola de hotelaria da Cornell University, uma das mais famosas do mundo na área de administração hoteleira.



### **Conrad Hilton**

(1887-1979) foi o fundador da rede de hotéis Hilton, uma das mais importantes do mundo, que conta hoje com cerca de 2.500 hotéis em todos os continentes. Sua fundação, a Conrad N. Hilton Foundation, é a mantenedora da escola de hotelaria da Universidade de Houston, nos Estados Unidos, a Conrad N. Hilton College of Hotel and Restaurant Management.

Mais tarde, em 1940, surge um novo produto na hotelaria mundial, o cassino hotel – o primeiro foi inaugurado em Las Vegas sob a denominação de El Rancho Cassino Hotel. Na década seguinte, com a revolução nos meios de transporte, maior disponibilidade de tempo, regulamentação das leis trabalhistas e preocupações maiores com a saúde e o bem-estar, instala-se o que viria a ser chamado de turismo de massa. Os turistas passam a planejar suas viagens e o período de estada em outro destino que não o de sua residência, gerando maior procura por meios de hospedagem, o que dá uma injeção de ânimo na indústria hoteleira mundial.

As décadas de 1960 e 1970 seriam responsáveis pela internacionalização da hotelaria, com o apogeu do sucesso das grandes redes e a construção de hotéis de bandeiras internacionais no mundo todo. Surgem também novos conceitos de administração hoteleira, vinculando o setor ao segmento imobiliário. A ideia era promover o melhor uso da edificação hoteleira, garantindo o maior valor possível (inclusive monetário) da experiência da hospedagem.

Uma outra forma de gestão foi a vinculação de hotéis a empresas aéreas, modelo incentivado pelo movimento de expansão das rotas e de internacionalização de marcas aéreas e hoteleiras. No mundo, a Air France torna-se proprietária da cadeia de hotéis Le Méridien, a Swissair do Swissôtel, a American Airlines da American Hotels, a TWA da Hilton e assim por diante.

A expansão mundial do sistema de franquia e o fortalecimento das marcas internacionais, na busca de novas alternativas de viabilização de negócios em função das crises econômicas internacionais (petróleo, inflação), permite mais uma vez que a indústria da hospedagem cresça, em níveis internacionais.

Erroneamente, há várias afirmações, entre elas a de Campos (2005), de que as décadas de 1970 e 1980 foram de investimentos ínfimos feitos em hotelaria. Pesquisas mostram resultados diferentes. Essas duas décadas foram responsáveis por significativo aumento na oferta hoteleira no mundo todo. No Brasil, nas capitais estaduais

e em cidades médias cujo foco era o turismo de lazer, tanto no interior quanto no litoral, inclusive com a implantação de *resorts*, registrou-se significativa ampliação do parque hoteleiro nessa época.

O que houve não foi exatamente uma redução no fluxo de investimentos, mas uma mudança no formato do negócio, com a entrada no mercado dos *flats* e dos condomínios mistos. Outro modelo inaugurado nessa época foi o do *time sharing*.

Nos anos de 1980 e 1990 a hotelaria mundial experimentou períodos de sucesso e de crise, em função de inúmeros fatores de ordem econômica, política e social. Em termos gerais, é possível destacar dois importantes movimentos.

Um deles diz respeito ao espalhamento dos estabelecimentos hoteleiros de rede pelo mundo, em um movimento de revisão de estratégia por meios das administradoras hoteleiras. É coerente enxergar uma relação desse movimento com o fato de o turismo tornar-se efetivamente um fenômeno mundial, em especial por conta do barateamento dos meios de transportes e da construção do que se passou a chamar de aldeia global.

O turismo surge nessa época como um dos fenômenos que melhor se adapta ao conceito de globalização, e o turista ganha o mundo, viajando para lugares antes muito mais distantes e a preços que em outro momento eram impraticáveis.

Outro movimento importante é o de profissionalização da rede hoteleira, graças as novas estruturas de investimento, novas condições econômicas e de financiamento e das condições de competitividade mercadológica impostas pela própria globalização. Com isso, hotéis são reformados, modelos de negócio são reestruturados e a mão de obra passa para outros níveis de qualificação, graças também à proliferação de cursos voltados para o turismo, a hotelaria e a gastronomia, em todo o mundo.

Atualmente, a hotelaria mundial experimenta um período de desafios, que precisa ser vencido com coragem e criatividade e, para o qual a inovação é a palavra chave. Esse novo período será estudado em nossa aula sobre tendências e perspectivas para a hospitalidade, no Brasil e no mundo.

## Flats

São empreendimentos imobiliários formatados como edifícios residenciais (com unidades de um ou dois dormitórios, mas com banheiro, cozinha e área de estar anexos à área de dormir), mas comercializados como empreendimentos hoteleiros. O modelo de negócio prevê a compra da unidade por um investidor individual, que entrega sua propriedade a um condomínio. Constitui-se então, um *pool* formado por unidades que são entregues ao condomínio e esse *pool* contrata os serviços de uma administradora hoteleira, que então comercializa as unidades no mercado hoteleiro regular, como se fossem quartos de hotel. Ao final de um período (em geral mensal), distribui-se aos proprietários das unidades o lucro da operação, descontando-se, entre outras taxas, a de administração de condomínio.

**Time sharing**, por sua vez, é um modelo de locação de imóveis a partir do qual o proprietário da unidade reserva alguns períodos do ano para uso da unidade como bem lhe aprouver, em geral, para uso particular. No restante dos períodos, a unidade é cedida para uma administradora de imóveis, para que ela o comercialize no mercado regular de comercialização de unidades habitacionais hoteleiras, como no modelo da gestão de *flats*. Pelo fato de o uso do imóvel ser compartilhado no tempo, atribui-se ao modelo o nome de tempo compartilhado, tradução da expressão em inglês *time sharing*.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 1

#### A hotelaria e a história

1. Se você mora em um núcleo urbano, seja um distrito ou uma cidade, você deve conhecer alguns meios de hospedagem, por mais simples que sejam. Em cidades maiores, há inúmeros meios de hospedagem, de várias categorias e tipologias.

Faça uma pesquisa na estrutura hoteleira da sua cidade. Identifique os hotéis mais antigos, os mais importantes, os mais populares. Preste atenção nos seus endereços, em onde estão localizados. Ao final, faça uma avaliação da situação da hotelaria na sua cidade, indicando se ela é adequada ao contexto atual.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Comentário

*Em todo núcleo urbano, há uma ou outra forma de hospedagem. Pode ser um hotel requintado ou uma pensão familiar, um hotel fazenda ou um motel, um meio de hospedagem pequeno ou com muitos quartos.*

*Ao avaliar a estrutura hoteleira das cidades, somos capazes de identificar quais são os hotéis mais antigos, os mais novos, os mais simples e os mais profissionalizados.*

*E, ao prestarmos atenção nas suas localizações, vemos que alguns deles, em geral os mais antigos, estão instalados nos centros das cidades, perto da praça principal, da prefeitura, do centro de negócios. Muitos deles, hoje, converteram-se em patrimônio edificado, exatamente por conta do valor histórico da construção.*

*Alguns podem ter sido fechados, outros foram recentemente construídos. Talvez antigos estabelecimentos tenham sido demolidos para dar lugar a novas construções. E há casos em que as antigas edificações hoteleiras abrigam hoje outro negócio.*

*Há situações diversas, mas em todas elas é em geral possível perceber a importância da estrutura hoteleira para a localidade, para a constituição do patrimônio e para a própria história da sociedade local.*

## **A hotelaria comercial no Brasil**

A história da hotelaria no Brasil segue, em geral, os mesmos movimentos da hotelaria internacional, salvo em alguns períodos e por conta de alguns fatores locais.

Verdadeiramente, só se pode falar em uma estrutura de hospedagem mais formal a partir do século XIX, quando edifícios começam a ser construídos para funcionar como meios de hospedagem. Até então, a hospedagem era oferecida por caridade por ordens religiosas ou por familiares. Mais tarde, passou a ser oferecida em edifícios adaptados e em condições questionáveis de limpeza e conforto.

Há vários relatos de viajantes sobre a estrutura de hospedagem no Brasil entre os séculos XVI e XIX. A maioria aponta essa estrutura como extremamente deficitária e muito aquém do padrão hoteleiro encontrado na Europa e nos Estados Unidos.

Os primeiros registros de hotéis em funcionamento nas grandes cidades brasileiras foram feitos por uma publicação chamada *Almanaque Laemmert*, publicado pela então Corte Real entre os anos de 1844 e 1899. Uma das seções do almanaque, a chamada “Província”, era uma espécie de lista telefônica. A edição de 1882, por exemplo, apontava a existência de dez meios de hospedagem no município de Niterói.



1700		IV PARTE.—PROV. DO RIO DE JANEIRO.	
<b>Corrieiros.</b>		<b>Criação (Deposito de)</b>	
Antonio Martins de Moura, r. Direita, 41.		José Barbosa Botelho & C. r. da Praia, 183; socios Bento Barbosa Botelho, Silverio Joaquim Moniz e Antonio José de Almeida.	
<b>Mestre de Obras.</b>		<b>Hoteis e Casas de Pasto.</b>	
Antonio Seabra, r. de S. Francisco, 20.		Barbeito & Couto; socios Manoel Currais Barbeito e Joaquim José Claudio da Costa, r. do Imperador, 27 e 29.	
<b>Marceneiros e Carpinteiros (Officinas de)</b>		Brandão & Dias, prç. do Barão de Mauá, 62. Carlos Henrique Bustamante S., r. da Praia 101.	
Antonio Garcia das Neves, r. do Visconde de Itaborahy, 123.		Hotel <i>Ferry</i> , de Anselmo José Barbeito e Linhares, André Mosquino Linhares, r. da Praia, 91.	
Dulcerio José Machado, r. do Visconde de Itaborahy, 103.		Hotel <i>Fluminense</i> , de Florentino Antonio de Souza, r. da Praia, 117.	
<b>Colchoeiros.</b>		Hotel <i>Marselha</i> , de João Esteves da Costa, r. da Praia, 193.	
Joaquim Moreira Junior, r. do Visconde do Uruguay, 147.		José Gonçalves Barreira, largo de S. Domingos, 21.	
José Maria Alves Fragoso, r. do Marquez de Caxias, 1.		José Henrique Pinheiro, Ponte Ferry.	
Manoel de Queiroz Carvalho, r. da Conceição, 67, e r. do Visc. do Uruguay, 175.		José dos Santos Guimarães, r. de S. João, 21.	
<b>Chapêos (Fabrica e Loja de)</b> (109)		Silva & Andrade, r. de S. João, 99; socios Antonio Luiz da Silva e Antonio Julio de Andrade.	
José Joaquim da Silva Bragança, r. do Visconde do Uruguay, 206.		<b>Bilhares e Botequins.</b>	
<b>Chapêos de Sol (Fabrica de)</b>		Domingos da Silva Peixoto, r. da Praia, 87.	
Bernardo Pereira da Silva, r. da Conceição, 43.		José Henrique Pinheiro, Ponte Ferry.	
<b>Sabão e Velas (Fabrica de)</b>		José Marques Nogueira, largo de S. Domingos, 3.	
Delphim da Fonseca Lemos, r. do Imperador, 37 e 62.		<b>Proprietarios.</b>	
<b>Ferreiros e Serralheiros.</b>		Agostinho de Sampaio Pereira, r. do Guarany, 17.	
Ferreira & Araujo, r. de S. João, 121; socios Antonio Teixeira Ferreira e Joaquim Domingos de Araujo.		Antonio Augusto de Almeida, r. do Visconde de Itaborahy, 129.	
Joaquim Francisco Teixeira, r. do Presidente Domiciano, 15.		Antonio Corrêa de Mello, Visconde de Uruguay, 158, 171.	
José de Jesus Azevedo, r. da Conceição, 52.		Antonio Pinto da Silva, r. do General Andrade Neves, 24.	
<b>Funileiros.</b>		Antonio Seabra, r. de S. Francisco, 20.	
João Martins da Silva, r. de S. Carlos.		Antonio Salustiano de Castro, r. da Praia.	
José Jordão, largo de S. Domingos, 29.		Cons. Dr. Ernesto Gomes Moreira Maia r. do Marquez de Paraná, 5.	
Thomaz Joaquim Martins, r. da Praia, 85.		Daniel Gomes Rodrigues & C., r. do Visconde de Itaborahy, 72.	
<b>Ourives e Relojoeiros.</b>		Domingos de Souza And., r. do Calimbá, 2.	
Custodio José Vieira, r. do Visconde do Uruguay, 125.		Domingos Ferr. Pinto Parada, r. do Sz., 52.	
Marius David, r. do Visc. do Uruguay, 166.		Felisberto Domingues Lopes, r. de Santa Anna, 14.	
M <sup>me</sup> . E. M. Saucken John & C., r. do Visconde do Uruguay, 131.		Felice Tati, r. dos Ourives, 52, Côte, e Imperatriz, 15.	
Theodoro John, r. Visc. do Uruguay, 131.		Francisco Leite da Cunha, r. de S. João, 43.	
<b>Tamanqueiro.</b>		João Bernardino de Almeida Lopes, r. do Visconde do Uruguay, 62.	
João Marques Roque, r. da Conceição, 21.			

**Figura 1.3:** Página do *Almanaque Laemmert* de 1882, indicando os meios de hospedagem existentes em Niterói.

Fonte: <http://brazil.crl.edu/bsd/bsd/almanak/al1882/00001282.html>

Em 1844, o almanaque apontava a existência de apenas dez meios de hospedagem na cidade do Rio de Janeiro, além de outros 14 estabelecimentos que, de certa forma, ofereciam hospedagem, eram as chamadas casas de pasto, cuja atividade principal era o fornecimento de alimentação, mas muitas delas dispunham de quartos nos fundos do estabelecimento, que eram alugados para viajantes e pessoas de passagem pela localidade.



Em 1882, no Rio de Janeiro, registra-se a existência de dez hotéis com telefone, entre eles os hotéis L'Empire, Universo, de France e do Norte.

Na mesma época, em São Paulo, surgem os hotéis 4 Estações (mais tarde Itália e depois da França), Suíço e a Hospedaria dos Imigrantes, esta instalada para receber os imigrantes e alojá-los até que fossem transferidos para o interior do estado, para as fazendas de café.

A história da hotelaria no Brasil pode ser tratada de inúmeros pontos de vista, inclusive o de uma evolução cronológica. A melhor indicação para estudá-la é a leitura do capítulo "Meios de Hospedagem", do livro *Viagem na memória*, de Luiz Trigo. Nesse capítulo, os autores descrevem o processo de desenvolvimento da hotelaria brasileira e na sequência criam uma cronologia de inaugurações de hotéis, destacando os principais movimentos da hotelaria nacional.

Como dito pelos autores do capítulo,

Foi preciso atravessar mais de 300 anos até que a atividade hoteleira no Brasil começasse a ser explorada comercialmente e ocupasse lugar de importância na economia nacional. Os primeiros empreendimentos começaram a ser implantados por volta de 1820, a partir da vinda da corte e de comerciantes portugueses para o Brasil. (...) Foi apenas nos anos 1920 e 1930 que as melhorias no nível de serviços e nas instalações puderam ser efetivamente promovidas (SPOLON;TRIGO, 2001, p. 153).



Conheça o livro *Viagem na memória: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil*, de Luiz Gonzaga Godoi Trigo. Nele, há um capítulo dedicado aos meios de hospedagem, que relata a história de seu desenvolvimento do Brasil.

Você verá que a hotelaria é um setor econômico extremamente importante para o país e que, para além disso, tem papel fundamental na construção do patrimônio edificado do país, bem como nos processos sociais, políticos e culturais do Brasil.

De acordo com os autores, o processo de desenvolvimento hoteleiro no país foi marcado por ciclos, relacionados aos recursos disponíveis e às possibilidades de financiamento da construção de hotéis.

Destaca-se um primeiro momento em que os meios de hospedagem foram desenvolvidos graças a incentivos governamentais e à capacidade de investimentos de alguns empresários brasileiros. Essas condições deram origem a importantes estabelecimentos, como os hotéis Glória e Copacabana Palace, no Rio de Janeiro ou os hotéis Esplanada, Paulista e Terminus, de São Paulo.

Com a crise de 1929, houve um pequeno período de retração econômica, mas que não chegou a refletir-se totalmente no setor hoteleiro. Ao contrário do movimento geral de retração, o setor continuou crescendo, inclusive em função dos investimentos em infraestrutura feitos pelos governos federal e estaduais nas décadas de 1930 e 1940. Na época, registrou-se o surgimento dos aeroportos, a expansão da malha viária, a riqueza gerada pelo café e as grandes obras de engenharia urbana, a economia brasileira começaria a diversificar-se apoiada na expansão dos núcleos urbanos e dos mercados consumidores.

Nesta época, seriam construídos hotéis familiares em cidades médias e hotéis de lazer em destinos de férias, “além dos hotéis de lazer em balneários, estâncias, serras e litorais – inclusive

os hotéis-cassino, que tanto sucesso fizeram até a proibição de seu funcionamento, pelo governo federal, em 1946” (SPOLON; TRIGO, 2001, p. 154).

Nas décadas de 1950, 1960 e 1970 surgem novas políticas públicas de incentivo à expansão do parque hoteleiro nacional, dando origem a inúmeros estabelecimentos tradicionais, ainda em operação na maioria das grandes cidades brasileiras.

Outro movimento foi a chegada, no mercado hoteleiro nacional, das redes internacionais (em 1971, foi inaugurado o primeiro hotel de rede no país, o São Paulo Hilton Hotel), em um momento de profissionalização do setor, que se refletiu na criação de novas escolas de turismo e hotelaria (Centro de Estudos de Hotelaria do Senac São Paulo em 1972, Faculdades Renascença de São Paulo em 1971 e curso de Turismo da Anhembí Morumbi em 1972) e na criação da Embratur em 1966.

Um terceiro movimento é a criação de hotéis de lazer de pequeno porte em destinos turísticos de lazer, especialmente no litoral e na região Nordeste do país.

No início da década de 1980, a hotelaria nacional estava constituída. Havia hotéis internacionais em operação no país, importantes redes familiares nacionais (como a Othon, a Companhia Tropical de Hotéis, a Windsor e a Rede Eldorado de Hotéis), e a hotelaria comercial e de lazer de pequeno porte havia se espalhado por todo o território nacional. Entretanto, inaugurou-se um período de dificuldades, por conta dos problemas do próprio país, relacionados à inflação e às crises econômicas.

Sobre esse período, Spolon e Trigo (2001, p. 155) contam que:

Uma nova forma de negócio surgiu (...), em resposta à demanda por hospedagem mais barata e como uma alternativa para a indústria da construção civil, que enfrentava as dificuldades decorrentes da estabilidade econômica. As construtoras aproveitaram a oportunidade para lançar o flat, produto hoteleiro viabilizado como empreendimento imobiliário, com estrutura mais enxuta que os hotéis tradicionais e preços mais em conta. O desenvolvimento dos flats ocorreu primeiro em São Paulo, mas o modelo logo foi copiado em outras cidades.

Este modelo foi responsável pelo desenvolvimento de hotéis durante todo o período das décadas de 1980 e 1990, o que acabou por criar uma situação contraditória. Embora o período fosse de crise, a indústria hoteleira nacional não parou de crescer.

Com a estabilização econômica ocorrida em meados da década de 1990, o Brasil voltou a ter capital disponível para investimentos, tanto nacional quanto de linhas de crédito e financiamento internacionais, decorrente do interesse de investidores estrangeiros no país. Com isso, entre 1995 e 2005 deu-se a renovação do parque hoteleiro brasileiro (SPOLON, 2006; CAMPOS, 2005) e novos produtos e serviços relacionados à hotelaria comercial foram desenvolvidos em todo o país.

Spolon e Trigo (2001, p. 156) apontam que:

Novos hotéis de luxo surgem nas grandes capitais, a hotelaria econômica se espalha em cidades de porte médio, resorts de luxo são implantados em todo o litoral, hotéis-fazenda são construídos no interior dos estados, empreendimentos existentes procuram novas estratégias de posicionamento (...) e estabelecimentos mais antigos passam por reformas. Ao mesmo tempo, o consumidor fica mais exigente em relação ao serviço e avalia com mais rigor o binômio custo-benefício oferecido pelos hotéis.

Os autores classificam essa recente mudança de perfil da hotelaria nacional como o movimento mais importante do setor no país, de crescimento não apenas quantitativo, mas também qualitativo.

No quadro a seguir, você pode acompanhar os principais acontecimentos da hotelaria comercial brasileira e as datas de inauguração dos meios de hospedagem mais importantes do país.

**Quadro 1.1:** Síntese do desenvolvimento da hotelaria comercial no Brasil

Anos	Acontecimento
1885	Inaugurado o Grande Hotel, em São Paulo, o primeiro construído para funcionar especificamente como hotel
1908	Inaugurado o Hotel Avenida, no Rio de Janeiro, o mais importante da época
1920	Inaugurado o Grande Hotel de Araxá, Araxá – MG
1922	Hotel Glória, Rio de Janeiro – RJ
1923	Hotel Copacabana Palace, Rio de Janeiro – RJ Hotel Esplanada, São Paulo – SP
1928	Hotel Reinales Plaza, São Paulo – SP
1938	Hotel Quitandinha, Petrópolis – RJ
1946	Proibição do jogo no Brasil
1961	Hotel Eron, Brasília – DF
1965	Grand Hotel Ca’d’Oro, São Paulo – SP
1966	Criação da Embratur
1971	São Paulo Hilton Hotel, São Paulo – SP Hotel Nacional Rio, Rio de Janeiro – RJ
1973	Hotel Eldorado Boulevard, São Paulo – SP Hotel do Frade, Angra dos Reis – RJ
1974	Hotel Intercontinental Rio, Rio de Janeiro – RJ Hotel Sheraton Rio, Rio de Janeiro – RJ Pousada do Rio Quente, Caldas Novas – GO
1975	Hotel Le Meridien, Rio de Janeiro – RJ Hotel Le Meridien Bahia, Salvador – BA
1976	Caesar Park São Paulo, São Paulo – SP Club Med Itaparica, Itaparica – BA Hotel Tropical Manaus, Manaus – AM Hotel Tropical Tambaú, João Pessoa – PB
1977	Novotel Morumbi, São Paulo – SP (primeiro empreendimento da Accor no Brasil) Novotel São José dos Campos, São José dos Campos – SP
1978	Caesar Park Ipanema, Rio de Janeiro – RJ
1979	Maksoud Plaza Hotel, São Paulo – SP Rio Palace Hotel (atual Sofitel Rio Palace), Rio de Janeiro – RJ Hotel Carlton Brasília, Brasília – DF
1981	Metropolitan Plaza Hotel, São Paulo – SP (primeiro hotel residencial do Brasil) Jatiúca Resort, Maceió – AL
1983	Parthenon Saint Patrick, São Paulo – SP (primeiro <i>flat</i> do Brasil)
1984	Hilton Belém, Belém – PA
1985	Spa Sete Voltas, Itatiba – SP Hotel Transamérica, São Paulo – SP
1986	Sheraton Mofarrej, São Paulo – SP

<b>Anos</b>	<b>Acontecimento</b>
1987	Club Med Rio das Pedras, Mangaratiba – RJ
1989	Transamérica Comandatuba, Una – BA
1990	Ibis Fortaleza, Fortaleza – CE (primeiro hotel econômico de rede do país)
1992	Recanto das Toninhas, Ubatuba – SP
1993	Deville Guarulhos, Guarulhos – SP
1994	L’Hotel, São Paulo – SP
1995	Gran Meliá Nações Unidas (atual WTC Hotel), São Paulo – SP
1996	Hotel Intercontinental, São Paulo – SP
1997	Sofitel São Paulo, São Paulo – SP Renaissance São Paulo Hotel, São Paulo – SP BlueTree Cabo de Santo Agostinho (atual Eco Resort do Cabo), Cabo de Santo Agostinho – PE
1998	Hotel Escola Barreira Roxa, Natal – RN Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac, Campos do Jordão – SP
1999	Ibis SP Expo, São Paulo – SP Sleep Inn Galleria, Campinas – SP Plaza Shopping Hotel, Uberlândia – MG
2000	Hotéis Pergamon e Normandie, São Paulo – SP Ibis Paulínia, Paulínia – SP Novotel Center Norte, São Paulo – SP Complexo de Sauípe, Mata de São João – BA
2001	Hotel Emiliano, São Paulo – SP Hilton Morumbi, São Paulo – SP
2002	Hotel Fasano, São Paulo – SP Hotel Cocoon & Lounge, Salvador – BA
2003	Hotel Unique, São Paulo – SP Hotel Portinari, Rio de Janeiro – RJ
2006	Hotel Unique Garden, Mairiporã – SP
2008	Hotel Fasano, Rio de Janeiro – RJ

Fonte: Adaptado de Spolon e Trigo (2001).

## Conclusão

A história da hotelaria comercial, no Brasil e no mundo, é cheia de detalhes e extremamente enriquecedora. Infelizmente, ainda não se registrou em livros toda essa riqueza. Entretanto, é possível observá-la em informações dispersas, como os edifícios históricos onde ainda estão instalados meios de hospedagem, alguns filmes que retratam hotéis antigos, reproduções em programas televisivos de época e na literatura em geral.

O importante é sabermos que a história dos meios de hospedagem é parte da história social de uma localidade, um estado, um país e do próprio mundo. Por meio dessa história, resgata-se valores, estabelece-se relações entre o patrimônio e os lugares, entre os estabelecimentos e as pessoas, entre a cultura e a sociedade em geral.



## Atividade Final

---

### Atende ao Objetivo 2

A importância do patrimônio e o difícil trabalho de adequação dos estabelecimentos hoteleiros à época e ao contexto social, cultural e econômico de uma localidade.

Leia a notícia a seguir, publicada na revista *Veja Rio* – Turismo, em 30 de julho de 2008:

#### Hotéis às escuras

#### Projetos de revitalização não saem do papel e apagam prédios famosos da cidade

Patrick Moraes

Fotos Divulgação e André Valentim



O Hotel das Paineiras (à esq.) está fechado há 25 anos; o Meridien completa um ano de luzes desligadas.

Imagem de um Rio de Janeiro idílico, o centenário Hotel das Paineiras, encravado na Floresta da Tijuca, está fechado há 25 anos. Devolvido recentemente à União pela Universidade Veiga de Almeida, que havia adquirido o direito de exploração por dez anos, o Paineiras – hospedagem de presidentes

como Getúlio Vargas e Café Filho e da seleção brasileira de futebol antes da Copa de 1970 – está no rol daqueles projetos de revitalização que nunca foram adiante. É o mais antigo numa lista de hotéis-ícone da cidade que saíram de cena em decorrência de imbrólios judiciais e acordos mal costurados. A ele se juntam o antigo Le Meridien, um dos símbolos da orla de Copacabana, e o finado Hotel Nacional, em São Conrado.

Concorrente do Copacabana Palace na primeira metade do século passado, o Paineiras comemorou seu centenário, em 1984, com uma notícia que parecia auspiciosa: a Universidade Veiga de Almeida resolvera arrendar o imóvel por dez anos para transformá-lo num hotel-escola. A intenção era construir uma varanda e mais um pavimento, aumentando de 38 para 54 o número de apartamentos, que seriam modernizados. Apenas três anos depois a União aprovaria o projeto. Embora a universidade pedisse a compensação do tempo perdido, a resposta positiva só viria em 1995, ainda sem definição dos valores de aluguel. “Chegamos a fazer 70% do previsto, mas a indefinição nos impediu de concluir as obras”, conta o reitor Mario Veiga de Almeida Júnior. “Paramos em 1989. Gastamos 3 milhões de dólares e empregamos 230 homens num projeto que não sabíamos por quanto tempo iríamos explorar”.

Em Copacabana, o antigo Le Meridien completa em agosto um ano sem hóspedes. O edifício é centro de uma disputa entre a proprietária, a Previ, o fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil, e a Iberostar, rede espanhola de hotéis que no início de 2007 ganhou a concorrência para explorá-lo. Há uma divergência entre as duas partes sobre o orçamento para a reforma do imóvel. Existem as possibilidades do rompimento do contrato, da concessão para outra operadora e até da venda da propriedade à Iberostar. A única certeza é que o prédio não volta a abrir nos próximos dez meses. Outro ícone da rede hoteleira que ficou às moscas é o Hotel Nacional. O leilão do edifício depende do pagamento de uma dívida de 8 milhões de reais à prefeitura do Rio pela Interunion, empresa que adquiriu o imóvel já desativado em 1995. “Esses hotéis são cartões-postais da cidade e vê-los fechados nos causa uma sensação ruim”, lamenta a secretária estadual de Turismo, Esportes e Lazer, Márcia Lins.



Depois da devolução à União, o Hotel das Paineiras é alvo de mais uma tentativa de revitalização. Agora a administração do Parque Nacional da Tijuca pensa em transformá-lo num centro de apoio e informações ecológicas para os 2.000 visitantes diários do Corcovado e da Estrada das Paineiras. Lá haveria área para exposições, restaurante, café e estacionamento. “A estrada que leva ao Corcovado não tem um lugar para almoço nem banheiros”, explica Ricardo Calmon, diretor do parque. “Queremos dar essas opções aos visitantes”. No mês de agosto, em data ainda não definida, uma reunião com representantes do governo pode selar a proposta. É ver para crer.

Considerando o texto lido, responda às duas perguntas a seguir:

1. Qual pode ser a importância de um estabelecimento hoteleiro para uma localidade, desde o ponto de vista histórico?
2. Quais os prós e contras de se investir na recuperação de um patrimônio desta natureza, tanto para a atividade hoteleira quanto para a localidade?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Resposta Comentada***

*Como vimos, a estrutura hoteleira de uma cidade faz parte da história da localidade, pois ajuda a constituir o patrimônio urbano que a torna conhecida. Assim, com o passar do tempo, é importante que a rede hoteleira esteja adequada às necessidades e demandas da localidade, ajustando-se a elas. É importante reconhecer que o estabelecimento hoteleiro integra um fato social total e, como parte dele, faz parte da história de uma localidade, em todos os níveis.*

*O investimento na recuperação de um patrimônio como o constituído pelos edifícios hoteleiros é importante e necessário, a fim de que por meio dele se possa preservar a própria memória social local. A preservação, embora em geral exija um grande montante de investimento (o que muitas vezes pode ser visto como um fator dificultador), a sua deterioração, por outro lado, além de destruir um ativo com significativo valor econômico, destrói a história e a cultura de uma comunidade.*

## Resumo

Vimos nesta aula um pouco sobre a história da hospedagem comercial no Brasil e no mundo, percebendo que houve vários ciclos de desenvolvimento da hotelaria, que acompanharam o desenvolvimento histórico da própria humanidade, adaptando-se aos diferentes contextos econômicos, sociais, culturais e ambientais.

A origem do conceito moderno de meios de hospedagem e o nascimento da hospitalidade comercial são dois dos movimentos mais importantes desse desenvolvimento histórico, pois transformam uma atividade antes graciosa em um negócio, cuja importância é notável e crescente, em todo o mundo.

Desde a antiguidade, já havia referências ao ato social da hospitalidade, vista nos termos de um compasso moral e legal, ou seja, percebida como um gesto que era visto como virtude e que, portanto, deveria ser dado em respeito aos mais desvalidos. Isso, muitas vezes, era feito com base em códigos morais ou leis locais.

Com o tempo, começou-se também associar as viagens ao lazer, à saúde e aos negócios e os meios de hospedagem adaptaram-se, transformando-se em uma atividade comercial rentável.

Na Idade Média, a religião e o comércio foram o mote das viagens e mais uma vez os meios de hospedagem foram explorados de maneira a adaptarem-se às exigências e necessidades dos viajantes. É dessa época a profissionalização da atividade hoteleira, como um todo.

Somente na Idade Moderna, com a mudança de hábitos e a consequente alteração nas práticas relacionadas ao ato de acolher e hospedar viajantes, a evolução da estrutura de hospedagem

comercial acontece tanto em termos quantitativos quanto qualitativos, inaugurando a era da expansão geográfica e da segmentação do mercado de hospedagem comercial.

Hoje em dia, as mudanças e adaptações continuam a acontecer em nível global, colocando a hospitalidade comercial contemporânea na rota das viagens como fenômeno mundial.

## **Informação sobre a próxima aula**

Na próxima aula, estudaremos como se dá a segmentação no mercado comercial de hospedagem, investigando quais as novas práticas de hospedagem comercial e os produtos e serviços dela derivados.



# 2

## **Segmento hoteleiro: estrutura e caracterização do setor**

*William Cléber Domingues Silva*

### **Meta da aula**

Apresentar a estrutura do segmento hoteleiro, seus serviços e sua contribuição para o turismo e para a economia local.

### **Objetivos**

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1** reconhecer o setor hoteleiro como importante segmento da atividade turística;
- 2** identificar as principais características e serviços prestados pelos meios de hospedagem;
- 3** analisar a expansão do segmento hoteleiro no país e a importância econômica do setor.

## Introdução

A sociedade global encontra atualmente grande facilidade e/ou necessidade de se deslocar. Esses deslocamentos, em muitos casos, se configuram em viagens, que podem ser feitas por motivações distintas, como, por exemplo, trabalho, cuidados com a saúde, lazer, etc.



Marganz

**Figura 2.1:** Aeroporto.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/742976>

Os avanços conquistados pela humanidade no decorrer dos séculos nos possibilitam conhecer lugares e percorrer distâncias antes inimagináveis, favorecendo, com isso, a ampliação das possibilidades de trocas culturais entre os povos e o desenvolvimento da atividade turística em diferentes regiões do planeta.

Nesse contexto de boas condições para o desenvolvimento do turismo, várias localidades, muitas delas situadas no interior, começam a (re)descobrir seus valores potencias e, com isso, começam a se organizar para obter benefícios, conforme as possibilidades de desenvolvimento do turismo em suas regiões.

Nota-se, no entanto, que a ampliação dos fluxos de visitantes em diferentes localidades requer investimentos em serviços básicos,

que devem ser direcionados para a boa estada das pessoas que estão longe de seu lar ou fora de seu local de origem.

Nesse sentido, percebe-se que vários investimentos são canalizados para que se desenvolva, em localidades com potencial turístico, toda a infraestrutura necessária para o crescimento do setor.

Podemos constatar em cidades turísticas um necessário interesse no desenvolvimento de serviços relacionados a orientação, recepção, alimentação, alojamento, transporte, recreação e entretenimento das pessoas que escolheram a localidade para visitar. Devido a isso, não é difícil encontrar, nessas cidades, empresas de turismo receptivo, diferentes opções de transporte e de agenciamento de viagens, variados serviços de alimentação, locais voltados para o lazer noturno e ainda serviços hoteleiros e extra-hoteleiros.

Ressalta-se que esse conjunto de serviços tem por objetivo possibilitar aos turistas uma permanência maior na localidade, o que normalmente é positivo, uma vez que isso dinamiza a economia local e distribui a renda em diferentes setores econômicos.

Nesse contexto de ampliação do número de pessoas se deslocando por diferentes lugares e regiões, os equipamentos hoteleiros encontram campo fértil para se desenvolver. Isso se explica pelo fato de os mesmos serem úteis ao turismo e também a muitas outras atividades econômicas, que, de forma direta ou indireta, também têm algum tipo de relação com o setor.

## **Importância econômica do setor hoteleiro brasileiro**

Ao refletirmos sobre o setor hoteleiro brasileiro, é importante ressaltarmos que o mesmo vem se desenvolvendo e se diversificando, principalmente a partir de 1808, com a chegada da família real portuguesa no Rio de Janeiro.

Nos dias de hoje, os meios de hospedagem, representados por hotéis, motéis, albergues, *resorts*, hotéis-fazenda, hospedagens domiciliares, dentre outros, fazem parte da oferta técnica

de diversas localidades e estão presentes em praticamente todas as cidades de pequeno, médio e grande porte, espalhadas pelas mais diferentes regiões do país.

Estudos como os de Prosérpio (2007) demonstram que, nos últimos anos, estão sendo realizados, em diferentes regiões do Brasil, importantes investimentos na expansão e na adequação de nossos recursos turísticos.

Nesse contexto de expansão, a hotelaria nacional também percebe novos e importantes investimentos. Pesquisas demonstram que esse novo ciclo de desenvolvimento do setor vem sendo observado principalmente a partir da segunda metade da década de 1990.

A partir desse período, pode-se perceber que algumas redes hoteleiras internacionais, ao identificarem novas oportunidades de negócios no país, começaram a ter interesse em consolidar suas marcas em território nacional. Dentre essas redes, podemos destacar a rede portuguesa Pestana, a francesa Accor, a americana Marriot etc.

Sobre a expansão dos conglomerados hoteleiros no país, nota-se que esses empreendimentos, representados por bandeiras hoteleiras, prestam serviços em sintonia com diferentes perfis da demanda, oferecendo produtos hoteleiros a **nichos de mercado**, que variam desde o padrão luxo até o econômico.

As bandeiras hoteleiras representam os diferentes nichos de mercado explorados pelas redes e objetivam possibilitar aos clientes uma escolha antecipada, já que cada uma das bandeiras exploradas indica aos clientes uma relação de serviços prestados e preços praticados.

Discorrendo sobre o interessante processo de expansão das redes hoteleiras internacionais no Brasil, Prosérpio (2007) demonstra que vários fatores contribuíram para esse fenômeno, destacando-se:

### **Nicho de mercado**

Corresponde a um segmento de mercado constituído por um limitado número de consumidores com características e necessidades homogêneas e facilmente identificáveis.

Fonte: [www.know.net/cienceconempr](http://www.know.net/cienceconempr)



- o acirramento da competição no setor de viagens e turismo, que vem forçando as empresas do setor a diversificarem seus produtos e a encontrarem novos mercados, até então pouco explorados;

- a globalização da economia e o estabelecimento de padrões globais de qualidade estão incentivando as redes hoteleiras a ampliarem a sua presença em grandes centros urbanos e de lazer, como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Fortaleza, Salvador etc.;

- a expectativa pelo aumento da demanda por serviços de hospedagem no país, bem como o potencial do mercado brasileiro, que favorecem a construção e a expansão de novos empreendimentos;

- as linhas de financiamento disponibilizadas para o setor, os investimentos públicos em infraestrutura, a estabilização econômica do país (percebida principalmente após 1994) e o aumento da renda da classe média, que estão motivando as redes hoteleiras internacionais a expandirem sua presença no Brasil.

Esses investimentos realizados por grupos nacionais e/ou estrangeiros vêm ocorrendo em todo o país, destacando-se a região Sudeste e, mais recentemente, a região Nordeste, que, nos últimos anos, vem recebendo constantes investimentos no segmento turístico.

Essa recente expansão de novos projetos turísticos e hoteleiros na região Nordeste talvez possa ser explicada pela grande diversidade natural e cultural da região, pelo interesse de vários estados em investir no desenvolvimento do turismo e também por uma disponibilidade maior de voos diretos, ligando o Brasil às suas diferentes regiões e também à Europa e aos Estados Unidos.

O Brasil também tem sido muito procurado por turistas e investidores estrangeiros, principalmente após os recentes desastres naturais ocorridos em importantes destinos turísticos do Caribe e da Ásia.

Tais eventos desencadearam fenômenos como tsunamis, tempestades tropicais e furacões, diminuindo, com isso, a demanda por essas localidades.



Eva Schuster

**Figura 2.2:** Enchentes.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1254888>

### ***Destino turístico internacional***

Podemos entender como uma localidade muito visitada e procurada por turistas nacionais e estrangeiros.

Devido a esses acontecimentos, muitos turistas e investidores começaram a perceber o Brasil como um novo e promissor ***destino turístico internacional***.

Salienta-se que tal fato pode representar grandes oportunidades de negócios para o segmento hoteleiro e para muitos empreendedores atuantes na cadeia produtiva do turismo.

Contudo, percebe-se também grande necessidade de constantes investimentos na educação dos trabalhadores do setor e na qualificação profissional desta mão de obra.

Dentre os grandes investidores em novos projetos hoteleiros no Brasil, destacam-se grupos portugueses, espanhóis, mexicanos, americanos, dentre outros.



### **Turismo de segunda residência**

Esse nicho de mercado, bastante desenvolvido na Europa, caracteriza-se pelo desenvolvimento de hotéis em conjuntos de condomínios residenciais, e é muito procurado por turistas que preferem adquirir uma segunda residência, que fica à sua disposição para que possam passar férias ou temporadas em países com grandes recursos naturais e/ou culturais.

Ampliando nossa reflexão sobre o setor hoteleiro brasileiro, podemos constatar que cidades como Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Curitiba e Brasília, dentre outras, também estão recebendo, nos últimos anos, investimentos variados na construção de diferentes tipos de meios de hospedagem.

Estudos demonstram que, na última década, o Brasil tem se esforçado para alcançar melhores resultados com o turismo nacional. Tal fato pode ser consequência de uma melhor percepção dos agentes públicos, privados e das comunidades locais sobre a importância e relevância do turismo como fenômeno de transformação social e de desenvolvimento local, estadual, nacional e internacional.

Refletindo sobre a importância do turismo no Brasil, o anuário Exame – Turismo 2007/2008 demonstra que o turismo vem transformando a rotina, a economia e a realidade de diversas cidades brasileiras.

Como exemplo, citamos o caso da cidade de Itacaré, na Bahia. Esta cidade, de 18.000 habitantes, possui potencial ligado ao turismo de sol e mar. Devido a isso, desenvolveu, nos últimos anos, importantes ações de planejamento que garantiram à localidade o desenvolvimento de mais de 150 hotéis e pousadas e uma demanda de mais de 160 mil turistas por ano.

De acordo com esta pesquisa, Angra dos Reis, cidade litorânea do estado do Rio de Janeiro, também vem percebendo benefícios com o incremento do turismo. A localidade, que possui cerca de 150 mil habitantes, é muito procurada por turistas de diferentes regiões do país.

Devido a isso, Angra dos Reis possui uma oferta hoteleira que atualmente conta com uma rede de quase 10 mil unidades habitacionais, distribuídas entre hotéis e pousadas. A localidade recebe anualmente cerca de 1 milhão de turistas, que vão em busca de descanso, belas praias, paisagens naturais e locais para contemplação. Apesar de todo esse potencial, destacamos que as quedas de barreiras provocadas pelas chuvas no réveillon 2010 prejudicaram bastante a imagem da cidade.

Outra cidade pesquisada foi Jericoacoara. Situada no interior do Ceará, é considerada por muitos como tendo uma das praias mais bonitas do mundo. O vilarejo, que ainda é até certo ponto elitizado, possui enorme vocação para o turismo e, por isso, o município vem se organizando para garantir aos turistas tranquilidade e descanso, em um local servido de boas opções de lazer, hospedagem e alimentação.

A localidade possui 20 mil habitantes e aproximadamente 200 hotéis e pousadas. Recebeu, em 2006, cerca de 100 mil turistas, que deixaram distribuídos na cidade quase 30 milhões de reais.



Segmento de turismo de luxo: nicho de mercado direcionado ao atendimento das necessidades das classes mais nobres, como AA e A.

Observando tais exemplos, vemos que a atividade turística e os empreendimentos ligados à hospitalidade comercial representam um importante segmento da economia nacional. O setor proporciona milhares de postos de trabalho e contribui com a arrecadação de generosas quantias em tributos, que são destinados aos cofres públicos.

Ressalta-se que o segmento hoteleiro também atua na expansão do setor de serviços, através da introdução de novas técnicas de administração hoteleira, por meio da construção de novos empreendimentos com qualificação diferenciada da mão de obra, aquisição de uma linha variada de produtos utilizados pelos meios de hospedagem, como alimentos e bebidas, materiais de escritório, enxoval para unidades habitacionais, além de produtos de uso exclusivo dos hóspedes e equipamentos variados, como computadores, batedeiras, fornos combinados, geladeiras, camas, colchões, dentre muitos outros.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

#### 1. Os investimentos portugueses...

Os equipamentos hoteleiros desenvolvidos por portugueses no Brasil, são, em alguns casos, direcionados ao segmento de turismo de segunda residência, que é um nicho de mercado bastante desenvolvido em Portugal.

Analisando o quadro a seguir, divulgado pelo Anuário Estatístico Exame – 2007/2008, bem como as informações da aula, escreva um pequeno texto sobre os principais motivos que estão favorecendo a expansão de investimentos estrangeiros no setor hoteleiro brasileiro:

### Ativos

Recursos financeiros,  
imóveis, dentre outros.

De onde vem o dinheiro		
Quem são os principais investidores portugueses		
Empresa	Atuação em Portugal	Negócios no Brasil
<b>Banco Privado Português (BPP)</b>	Sediado em Lisboa, o banco de investimentos tem quase 2 bilhões de euros de <b>Ativos</b> sob sua gestão.	Tem participação na OHL, que detém concessões de rodovias. Lidera o consórcio responsável pelo Aquiraz Golf & Beach Villas, no Ceará.
<b>Grupo Pestana</b>	O maior grupo hoteleiro português possui 23 hotéis e resorts em Portugal e 15 no exterior.	Tem oito hotéis no Brasil. Vai construir um resort em Porto de Galinhas (PE), num investimento estimado em 210 milhões de reais.
<b>Grupo Reta Atlântica</b>	Fundado em 1999, atua nos setores imobiliário, turístico e lazer na Grande Lisboa e na região do Algarve.	Está construindo seu primeiro empreendimento no país, um resort em Mata de São João (BA).
<b>Grupo Vila Galé</b>	Tem uma rede de 15 hotéis nas regiões do Porto, Lisboa, Beja, Algarve e Madeira.	Possui hotéis em Fortaleza, Salvador e na praia de Guarajuba (BA). Estuda a construção de um hotel na praia de Cumbuco (CE).
<b>Somague</b>	A empresa da família Vaz Guedes é a maior construtora de Portugal, com destaque para obras de infraestrutura.	Está investindo 80 milhões de reais na construção de um hotel de luxo em Itacaré (BA).

Fonte: [http://www.acendebrasil.com.br/archives/files/2007\\_11\\_18\\_RevistaExame.pdf](http://www.acendebrasil.com.br/archives/files/2007_11_18_RevistaExame.pdf)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*O setor hoteleiro, em alguns casos, pode representar o dinamismo de uma região. Assim, observa-se que a expansão e diversificação do parque hoteleiro de uma localidade pode estar relacionada ao desenvolvimento econômico da região, ao turismo, ou aos dois fatores conjuntamente.*

*Refletindo sobre a recente expansão do setor hoteleiro brasileiro, podemos perceber que o país vem recebendo novos investimentos, pelo fato de possuir áreas de grande dinamismo econômico e também regiões com grande potencial para o desenvolvimento do turismo.*

*Este ambiente favorável, aliado a um grande potencial de expansão dos serviços hoteleiros no Brasil e a problemas estruturais em outros destinos turísticos internacionais, está motivando diferentes investidores a construir novos empreendimentos hoteleiros nas mais variadas regiões do país.*

*Sendo assim, podemos perceber (dentre outros fatores), que o país vem se tornando atraente à expansão do setor hoteleiro, sobretudo pelo fato de possuir uma economia forte, uma classe média atuante e grande potencial para que a atividade turística se desenvolva nas diferentes regiões do país.*

## **Hotelaria – formas de gestão**

Dados da Embratur demonstram que os meios de hospedagem predominantes no Brasil são os hotéis independentes, muitos destes de administração familiar, com serviços adequados a uma demanda que necessita de serviços básicos de hospedagem, como alojamento, alimentação, repouso e segurança.

Sendo assim, e de acordo com o guia Panrotas (2009), essa forma de exploração da atividade hoteleira movimentou mais de 50% do mercado de hospedagem no país no último ano, configurando-se como a principal forma de gestão desse segmento em território nacional.

Além dos hotéis geridos de forma independente, é crescente no país o número de meios de hospedagem vinculados a diferentes conglomerados hoteleiros.

Observa-se que esses empreendimentos pertencentes a redes hoteleiras nacionais e internacionais, juntamente com as outras formas de gestão da atividade, contribuem para o desenvolvimento do setor e para a ampliação da oferta técnica da região onde estão instalados.

Ampliando o leque de possibilidades de análises, a publicação do panotas, apresenta ainda importantes informações sobre as redes hoteleiras atuantes no Brasil.

De acordo com o guia, a rede Accor é a principal rede hoteleira atuante no Brasil. De origem francesa, conseguiu atingir 10,23% das vendas de hospedagem no país no ano de 2008.

Além dessa rede, outras redes brasileiras e estrangeiras também alcançaram resultados expressivos, como, por exemplo, a rede Atlântica, que conseguiu atingir mais de 7% das vendas de hospedagem no Brasil em 2008.

O restante do mercado de hospedagem ficou dividido entre outras redes de menor porte ou com menores investimentos na hotelaria nacional.

No que se refere à gestão e exploração comercial dos hotéis de redes, ressalta-se que esses estabelecimentos normalmente representam empreendimentos próprios da matriz, franquias hoteleiras ou hotéis administrados pela rede.

Nas cidades, onde se observa a presença de diferentes redes hoteleiras nacionais e internacionais, a hotelaria independente também tende a desenvolver-se, pois os hotéis de rede, ao chegarem, proporcionam ao segmento a introdução de constantes inovações nos serviços e nas técnicas aplicadas à gestão hoteleira, provocando um “efeito espelho” e impactando diretamente o restante da hotelaria instalada, representada principalmente por hotéis independentes.

Tal fato, em nosso entendimento, pode ser interpretado de maneira positiva para a atividade turística local, uma vez que tais inovações forçam os hotéis independentes a também investirem em melhorias nos seus serviços e equipamentos, na qualificação de seus colaboradores e na adoção de ***práticas ambientalmente corretas***.

### **Práticas ambientalmente corretas**

Conjunto de ações e procedimentos adotados pelo meio de hospedagem com o intuito de proteger o meio ambiente.





## Atividade

### Atende aos Objetivos 1 e 2

2. Faça uma busca na internet e identifique algumas redes hoteleiras atuantes no país. Feito isso, pesquise quais bandeiras hoteleiras as mesmas exploram e quais serviços essas diferentes bandeiras representam.

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Após identificar as redes hoteleiras atuantes no país, você deverá melhor apontar os serviços prestados pelas suas diferentes bandeiras (marcas). Como exemplos de redes atuantes no país, podemos citar a rede Atlântica, as redes Windsor, Othon, Accor, Sol Meliá, Blue Tree, Intercontinental, Bristol, Tropical etc. Todas elas exploram distintos nichos de mercado através de suas bandeiras hoteleiras.*

## Serviços oferecidos

Devido à sua estruturação, os meios de hospedagem normalmente oferecem ao mercado serviços variados que certamente vão ao encontro das necessidades de uma demanda em crescimento.

Dentre os principais serviços comercializados pelos hotéis, destacam-se aqueles relacionados à hospedagem e à alimentação. Contudo, atualmente os hotéis também adquirem importantes receitas advindas de outros setores ou serviços, como eventos, locação de espaços no seu interior, através da comercialização do estacionamento, uso da internet, serviços de cabeleireiros e lavanderia, troca de moedas estrangeiras, dentre outros.

Normalmente, a demanda por hospedagem e por serviços hoteleiros é dividida em diferentes grupos e perfis de hóspedes. Nesse caso, podemos compreender que a demanda hoteleira se divide principalmente entre aqueles que viajam a lazer e aqueles que viajam a negócios ou representando grandes empresas e/ou corporações.

Os meios de hospedagem exploram também os seus bares e restaurantes, a fim de comercializarem alimentos e bebidas. Nessas áreas do hotel, encontram-se diferentes opções de refeições, como petiscos, porções, entradas, sopas, pratos quentes, sobremesas, coquetéis, cafés, licores etc.

Para melhorar os resultados do setor, nota-se a preocupação do segmento hoteleiro em desenvolver e divulgar nas diferentes áreas do hotel, eventos variados como shows, noites temáticas, cortesias e promoções, que devem ser realizadas nos diferentes pontos de venda de alimentos e bebidas do hotel.

Atualmente, diferentes meios de hospedagem dão grande importância às suas áreas de eventos. Tal preocupação se justifica pelo fato de esse setor proporcionar importantes resultados econômicos para o hotel.

Nesse contexto de crescimento da demanda por espaços e equipamentos para eventos, a hotelaria apresenta-se como uma boa alternativa para a realização dos mesmos, uma vez que as estruturas hoteleiras normalmente são bem localizadas e equipadas com todos os serviços necessários ao sucesso do acontecimento, como segurança, salas e salões, serviços de hospedagem, estacionamento, alimentos e bebidas, dentre muitos outros serviços que podem ser adaptados à necessidade do contratante.

No Brasil, São Paulo se destaca como a capital do turismo de negócios. Nesta cidade, são realizados eventos grandiosos, como feiras, exposições, congressos, Fórmula 1 etc.

Para dar suporte a essa grande variedade de eventos, a cidade oferece aos interessados uma disponibilidade de hospedagem superior a 40 mil leitos diários, distribuídos em mais de 550 hotéis, que dispõem de mais de 500 mil metros quadrados de áreas para a realização de diferentes tipos de eventos.

Dentre as cidades brasileiras que vêm buscando maior visibilidade no segmento de turismo de negócios, e consequentemente maiores ganhos com eventos, destacam-se o Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba e Campinas. Todas essas cidades fizeram ou planejam fazer novos investimentos na expansão de centros de convenções, na sinalização turística, na rede viária e também na construção de novas salas e salões para eventos, muitas situadas em novos empreendimentos hoteleiros.

Finalizando, concluímos que através da análise dos principais serviços oferecidos pelo segmento hoteleiro podemos verificar que a atividade hoteleira concentra seus serviços em hospedagem, fornecimento de variados serviços de alimentação e também no suporte, no planejamento e na execução dos mais variados tipos de eventos. Tais possibilidades permitem ao setor, juntamente com o fornecimento de outros tipos de serviços, um lugar de destaque na economia de muitas localidades.



#### **A importância do café da manhã!**

O serviço de café da manhã servido no restaurante do hotel historicamente estava incluso na diária. Contudo, atualmente, muitas estruturas hoteleiras, identificando possibilidades de receitas com a venda do café da manhã, começaram a excluir do valor original da diária o benefício do café da manhã, repassando essa responsabilidade para o hóspede, que passa a ter a opção de “pagar menos” e com isso não tomar o café da manhã no hotel.

## Conclusão

Após fazermos uma exposição introdutória sobre a estrutura e as características do setor hoteleiro, podemos concluir que o mesmo é de grande importância para o bom funcionamento do setor de turismo, além de ser bastante relevante para a economia nacional.

Nesse sentido, observa-se que os meios de hospedagem muito contribuem para a expansão do setor de serviços, o que, a nosso ver, é positivo, uma vez que esse fato normalmente é acompanhado do aquecimento da economia local.

Salientamos ainda que os diferentes tipos de hotéis oferecem serviços variados aos turistas, como hospedagem, alimentos e bebidas, espaços e equipamentos para eventos, dentre outros, como estacionamento, internet, mensagens etc.

Em nosso entendimento, isso também favorece a ampliação das oportunidades de emprego e renda e de qualificação da mão de obra interessada em atuar no setor hoteleiro.

Finalizando, é importante ressaltar que operar e administrar meios de hospedagem não é tarefa das mais fáceis. Sendo assim, observa-se a necessidade de contínuos investimentos no desenvolvimento e na reciclagem dos atores envolvidos com esta atividade.



## Atividade Final

### Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

Diante das promessas de investimentos na área de turismo, motivados pela preparação do país para sediar a Copa de 2014 e as Olimpíadas de 2016, explique como o setor hoteleiro poderá contribuir com o desenvolvimento turístico e econômico de diferentes localidades.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Pela leitura do texto podemos melhor entender a estruturação do setor hoteleiro e com isso constatar a relevância deste segmento para a atividade turística e para a economia local.*

*Para o turismo, o setor hoteleiro é de fundamental importância, isso porque o mesmo oferece suporte em hospedagem e alimentação aos turistas e também disponibiliza a muitos setores econômicos espaços, equipamentos e pessoal especializado no planejamento e na realização de variados tipos de eventos.*

*Finalizando a análise, avaliamos que, para a economia local, o setor hoteleiro contribui na medida em que se compromete com o pagamento de impostos, com a qualificação da mão de obra, com a geração de muitos postos de trabalhos em toda a cadeia produtiva do turismo e também com o consumo de uma extensa lista de produtos que são utilizados diariamente pelos empreendimentos hoteleiros.*

### **Resumo**

O segmento hoteleiro representa parte da infraestrutura turística de determinada localidade. Devido a tal característica o setor atua oferecendo suporte ao turismo e também a muitas outras atividades econômicas, que podem ou não se relacionar com o turismo de negócios.

Já se sabe que os meios de hospedagem estão espalhados por praticamente todas as regiões do país. Ressalta-se, no entanto, que este setor é de grande importância para a economia, uma vez que o mesmo consome uma grande e variada linha de produtos, utiliza mão de obra com atuação em diferentes áreas, contribui com os órgãos governamentais através do pagamento de uma série de impostos e ainda favorece o aquecimento da economia local através da geração de empregos e da expansão do setor de serviços.

Para se manterem no mercado, os meios de hospedagem comercializam diferentes tipos de produtos. Contudo, é importante ressaltar que o objetivo fundamental da hotelaria é a comercialização de hospedagem, ou seja, a locação de unidades habitacionais.

Atualmente, além dos ganhos com hospedagem, os hotéis também garantem receitas com muitos outros produtos ou serviços, como a venda de alimentos e bebidas em diferentes setores do hotel, a comercialização de espaços e equipamentos para eventos e ainda por meio de serviços, como a troca de moedas estrangeiras (câmbio), serviços de lavanderia, cabeleireiros, spas, internet, estacionamento, dentre outros.

Podemos concluir que o setor hoteleiro é de fundamental importância para o desenvolvimento de regiões turísticas e também para localidades com potencial para o turismo de negócios. Devido a isso, esperam-se, para os próximos anos, novos e constantes investimentos no setor.

Acredita-se que esta expansão pode ser acompanhada da criação de novos postos de trabalho, da construção de equipamentos hoteleiros mais modernos e de novos investimentos em uma mão de obra mais qualificada e preparada para atuar em um segmento altamente complexo.

## **Informação sobre a próxima aula**

Na próxima aula, continuaremos nossa viagem pelo mundo da hotelaria e dos meios de hospedagem. Nessa oportunidade, discutiremos a formação profissional em hotelaria. Para isso, pretende-se apresentar as necessidades do setor, bem como as principais escolas de formação de mão de obra especializada em hotelaria, situadas no Brasil e/ou no exterior.

# 3

## **Classificação hoteleira: definição, histórico e características**

*William Cléber Domingues Silva*

### **Meta da aula**

Apresentar os aspectos históricos, as características, bem como os objetivos e a eventual relevância do sistema oficial de classificação hoteleira existente no Brasil.

### **Objetivos**

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1** comparar características do antigo e do atual sistema oficial de classificação hoteleira brasileira;
- 2** explicar a relevância do sistema para turistas, empreendedores e empresas do setor;
- 3** analisar as perspectivas futuras para a matriz de classificação hoteleira oficial.

## **Introdução**

Você já parou para pensar o que significa cada uma das estrelas apresentadas por um hotel? Sabe quem promove esta classificação e quais são os requisitos necessários para participar? Interessa-se em saber o que diferencia um hotel cinco estrelas de um hotel econômico?

Nesta aula, vamos realizar uma discussão introdutória sobre os diferentes processos e sistemas de classificação hoteleira existentes no Brasil. Para isso, serão apresentados conceitos e definições que objetivam favorecer um melhor entendimento a respeito desta temática, que, devido à sua relevância, merece ser bem discutida com estudantes e profissionais da área de turismo e hotelaria.

Dentre os tópicos a serem discutidos destacamos as possíveis relações existentes entre turismo e hotelaria, sistemas de classificação hoteleira empregados em hotéis do Brasil e do mundo, a definição, o histórico, as características e as perspectivas para o sistema oficial de classificação hoteleira existente no país.

Discutiremos, ainda, possíveis impactos causados pelas classificações privadas ou não oficiais, nos sistemas de classificação elaborados pelos órgãos oficiais de turismo.

Desta forma, iniciamos nossa reflexão abordando a temática do turismo, que atualmente é uma atividade que movimenta milhares e milhares de pessoas diariamente em diferentes regiões do planeta.

Nesse contexto, para que esta atividade possa se desenvolver de maneira sustentável, torna-se necessário haver o suporte de uma série de equipamentos e serviços que devem ficar à disposição de visitantes e turistas.

Dentre tais equipamentos e serviços disponíveis em localidades turísticas, destacamos os hotéis que oferecem aos interessados diferentes possibilidades de alojamento, alimentação, entretenimento e realização de eventos e negócios em suas dependências.



Nota-se, no entanto, que atualmente muitos meios de hospedagem passam por processos de classificação hoteleira. Durante esta aula, pretendemos esclarecer os motivos, bem como os possíveis benefícios que tais sistemas de classificação podem oferecer aos hóspedes e também ao *trade* turístico, que é representado pelas empresas, associações de classe e outras entidades envolvidas no contexto da atividade turística.

## **Classificação hoteleira? O que é isso?**

Por estarem espalhados por diferentes regiões, países e culturas, e por serem destinados a atingir diferentes nichos de demanda, observa-se que, nos dias de hoje, muitos hotéis passam por processos ou sistemas de classificação hoteleira.

Nesse cenário podemos notar que muitos países que exploram a atividade turística passam a ter interesse e/ou necessidade de desenvolverem seus próprios sistemas oficiais de classificação.

Os sistemas de classificação, em muitos casos, levam em consideração aspectos físicos, econômicos, sociais e culturais dos países que os criam. Em relação a este fato, é importante ressaltar que a multiplicação de sistemas oficiais de classificação hoteleira dificulta, ou até mesmo impede, a equiparação dos serviços hoteleiros prestados internacionalmente. Os objetivos da classificação são variados e serão discutidos no decorrer da aula. Mesmo assim, podemos adiantar que uma das principais contribuições desses sistemas é a orientação aos turistas, possibilitando a eles uma escolha antecipada e uma aferição da compatibilidade entre os serviços prestados e os preços praticados.

Devido a isso, surge o interesse e/ou a necessidade de os órgãos nacionais de turismo desenvolverem mecanismos de escolha por uma classificação que garanta produtos e serviços em sintonia com suas expectativas.



**Figura 3.1:** Classificação hoteleira.

Além do sistema de classificação oficial, muitas vezes desenvolvido por órgãos oficiais de turismo, existem também aqueles hotéis que não aderem ao sistema, pelo fato de passarem por outros tipos de classificações.

Essas classificações “não oficiais” normalmente são elaboradas por instituições privadas e/ou pelas redes hoteleiras que desenvolvem, em vários países, produtos e serviços padronizados e que atendem a uma demanda cada vez mais globalizada.

Prosérpio (2007, p. 227), ao argumentar sobre a possível diminuição da importância dos sistemas oficiais de classificação, salienta que:

O avanço das redes hoteleiras nacionais e internacionais, com suas marcas e padronização de produtos e serviços em nível global – bem como os sistemas de reservas que permitem conhecer melhor o produto/serviço a ser adquirido a partir de outro ponto do planeta – colocam em xeque os sistemas de classificação. Conforme já analisado, as redes hoteleiras seguem lógica, padrões e sistemas de divulgação próprios, definidos a partir de critérios globais. Desse modo, não se interessam pelos sistemas locais de

classificação, haja vista que já possuem instrumentos de identificação corporativa, que são as suas “marcas”. Assim, na medida em que muitos empreendimentos não participam de sistemas nacionais de classificação hoteleira voluntários, estes se enfraquecem e perdem o sentido. Na hotelaria de rede, as marcas identificam a categoria, o público e os serviços que o empreendimento presta em qualquer lugar do planeta, dispensando as polêmicas “estrelas”, vinculadas a sistemas de classificação regulados por agências estatais locais.

As *classificações privadas* existentes no país, normalmente, são elaboradas por instituições especializadas na classificação de empreendimentos hoteleiros e/ou de serviços de alimentação.

No exterior existem exemplos renomados de classificações independentes. Dentre elas, podemos destacar as publicações da Associação Americana de Automobilismo, que atua classificando empreendimentos nos Estados Unidos, e também o *Guia Michelin*, que é um dos mais tradicionais guias turísticos da Europa.



Meral Akbulut

**Figura 3.2:** A escolha!

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/650560>

No Brasil, o *Guia 4 Rodas* desenvolveu uma metodologia própria de classificação de hotéis e restaurantes e hoje se destaca como um guia que oferece um serviço capaz de orientar a demanda em suas escolhas.

A classificação desenvolvida pela Associação dos Roteiros de Charme é outra metodologia brasileira de classificação hoteleira que vem ganhando destaque no segmento hoteleiro do país. Esta classificação utiliza critérios próprios para identificar, classificar e diferenciar hotéis, que são categorizados através da utilização da simbologia de pedras preciosas ou semipreciosas existentes em solo brasileiro.

A classificação da Associação dos Roteiros de Charme distribui seus estabelecimentos em até 5 categorias, representadas por *cristal*, *ametista*, *água-marinha*, *topázio-imperial* e *esmeralda*.

As principais características das 5 categorias podem ser sintetizadas a seguir. Vejamos:

*Cristal*: todos os estabelecimentos classificados em seu primeiro ano na associação.

*Ametista*: refúgio ecológico onde a decoração e os serviços são simples, contudo representam identidade com o local.

*Água-marinha*: hotel ou pousada situada em local agradável, simples e confortável. Seus serviços possuem identidade com o lar e com a qualidade. Já sua decoração deve refletir a cultura local.

*Topázio-imperial*: hotel ou pousada muito confortável, bem equipada e aconchegante. Possui estilo e decoração requintados, juntamente com serviços agregados e diferenciados.

*Esmeralda*: caracteriza-se por representar um hotel ou pousada que possui padrões de serviços, instalações e decoração que estão de acordo com as exigências e os padrões estabelecidos pela tradicional hotelaria internacional.



Para saber mais sobre a classificação da Associação dos Roteiros de Charme acesse o site <http://www.roteirosdecharme.com.br/>. Lá você vai encontrar informações sobre os hotéis classificados, as candidaturas, pacotes promocionais, parceiros etc.

A Associação dos Roteiros de Charme normalmente recebe indicações de clientes dos hotéis para que sejam classificados. Neste sentido, esta associação busca identificar e receber indicações de hotéis que aliem aparência e/ou estrutura rústica com serviços diferenciados.

É relevante ressaltar que, além da classificação oficial, elaborada pelos órgãos oficiais de turismo, e das classificações privadas, elaboradas e comercializadas pelos guias turísticos e por instituições independentes, existem também as classificações das redes hoteleiras que, através de metodologia própria, desenvolvem hotéis direcionados aos mais variados tipos de demanda, podendo variar desde o segmento mais econômico até o de mais alto luxo.

Em relação às redes hoteleiras, é importante frisar que as mesmas normalmente não aderem aos sistemas nacionais de classificação, uma vez que o interesse delas é o desenvolvimento de produtos e serviços hoteleiros capazes de serem reproduzidos em qualquer cidade ou país.

Dentre as redes hoteleiras atuantes no país que possuem seus próprios sistemas de classificação, podemos destacar redes nacionais e internacionais, como os hotéis Othon, rede Atlântica, Accor, Windsor, dentre outras.

Finalizando, é importante esclarecer que os diferentes sistemas de classificação existentes no país podem ser úteis ao turismo e ao *trade* turístico, uma vez que contribuem com uma melhor organização do setor e isso certamente favorece a expansão dos negócios gerados pela atividade turística.



#### **O *trade* turístico**

Pode ser entendido como o conjunto de empresas, órgãos e instituições que, de uma maneira ou outra, atuam no ou estão ligados ao setor de turismo.

Dentre os principais representantes do *trade* turístico podemos destacar os meios de hospedagem, os restaurantes, os órgãos federais, estaduais e municipais de turismo, as locadoras de veículos, as empresas de eventos, as associações de taxistas, as agências de viagens, dentre outros.

### **Classificação hoteleira oficial – Embratur/ Associação Brasileira da Indústria de Hotéis: algumas considerações**

A primeira matriz de classificação hoteleira oficial foi instituída no Brasil no final da década de 1970. Tal classificação, de acordo com Castelli (2003, p. 49), teve por objetivo “ordenar o setor e canalizar os incentivos fiscais para um determinado direcionamento”.

O mesmo autor ainda afirma que “a referida classificação atribuiu, aproximadamente, 70% dos pontos aos aspectos construtivos, aos equipamentos e às instalações e tão somente 30% deles aos serviços”.

Posteriormente à sua implantação percebeu-se, na prática, que alguns motivos forçaram os órgãos de turismo a reverem a primeira matriz de classificação hoteleira do país, na década de 1990.

O fato de aquela classificação ter dado grande atenção à estrutura física do empreendimento, preocupando-se pouco com a qualidade dos serviços prestados pelos diferentes estabelecimentos e também por não ter discutido, no conteúdo da matriz de classificação hoteleira, as práticas ambientalmente corretas, fez com que essa classificação caísse no descrédito.

Ao analisar a antiga classificação hoteleira brasileira, Duarte (1996), explica que o antigo sistema funcionou no país até 1996,

quando a Embratur, através da Deliberação Normativa nº 360 de 16 de abril do mesmo ano, decidiu cancelar o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem de Turismo, alegando pouca credibilidade do sistema.

Neste sentido, a partir de então, foi proposta e desenvolvida pela Embratur, em conjunto com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH, uma nova matriz de classificação hoteleira no país. Este sistema de classificação, já remodelado, entrou em vigor no ano de 2003.

Dentre as principais características dessa nova matriz, destacam-se a manutenção do uso da simbologia de estrelas empregadas nos diferentes meios de hospedagem, uma atenção maior aos serviços prestados, a adoção de práticas ambientalmente corretas e os investimentos realizados em infraestrutura, equipamentos e recursos humanos.

Polizel e Masseli (2003, p. 170), ao compararem o antigo e o atual sistema oficial de classificação hoteleira, nos explicam que:

O atual sistema avalia os meios de hospedagem em todo território nacional, de acordo com: equipamentos, condições de conforto, comodidade, serviços prestados, saúde, higiene, segurança, posturas legais, conservação, manutenção e atendimento aos hóspedes; distribuídos equilibradamente segundo suas importâncias dentre os padrões classificatórios. Dessa forma, houve uma reformulação da classificação anterior e priorizou-se a classificação dos serviços oferecidos de forma mais equilibrada em relação aos equipamentos. Para a avaliação de cada estabelecimento, a atual matriz de classificação conta com 270 itens que revelam os aspectos físicos e a qualidade da prestação de serviços. Além disso, possui um capítulo que define valores para questões ambientais, como racionamento e preservação de bens naturais, armazenamento de energia e resíduos sólidos.

Complementando o raciocínio e dando sequência em suas análises a respeito da classificação hoteleira, os mesmos autores acrescentam que:

A classificação hoteleira seguida no Brasil corresponde à avaliação de critérios específicos de abrangência construtiva e de prestação de serviços ao cliente. De acordo com uma prática que se disseminou pelo turismo mundial, a classificação hoteleira brasileira segue o modelo de atribuição de categorias por estrelas (POLIZEL; MASSELI, 2003, p.170).

No que tange à classificação hoteleira oficial, é relevante ressaltar que os hotéis brasileiros que passam por este processo de classificação atualmente estão distribuídos em 6 categorias. Estas categorias variam desde o segmento econômico até o padrão luxo e/ou superluxo, que são representados por estrelas e podem variar de uma a cinco estrelas *plus*.

O quadro a seguir sintetiza as categorias presentes na matriz de classificação hoteleira da Embratur/ABIH, representadas pela simbologia de estrelas. Além disso, a tabela demonstra também os custos para os diferentes meios de hospedagem participarem do processo de classificação, que não é obrigatório.

Ressalta-se que esses valores são referentes à avaliação inicial do empreendimento, que deseja ser classificado através do sistema de classificação hoteleira oficial existente no país e que explora a simbologia de estrelas.



**Quadro 3.1:** Custos do processo de classificação

<b>Luxo</b>	★ ★ ★ ★ ★	R\$ 3.920,00
<b>Superior</b>	★ ★ ★ ★	R\$ 3.160,00
<b>Turístico</b>	★ ★ ★	R\$ 2.260,00
<b>Econômico</b>	★ ★	R\$ 1.570,00
<b>Simples</b>	★	R\$ 790,00

Fonte: ABIH.

Após conhecermos as diferentes categorias de meios de hospedagem contemplados na matriz de classificação oficial, apresentaremos agora brevemente as principais características dos hotéis situados nas 6 categorias possíveis.

Os hotéis classificados com uma estrela (★) são denominados *simples*. Os mesmos são meios de hospedagem econômicos que, normalmente, oferecem serviços básicos de alojamento, podendo ou não disponibilizar, aos seus clientes, serviços de alimentação em suas estruturas.

Hotéis denominados *econômicos* são aqueles que atingem a classificação de 2 estrelas (★★). Nesses estabelecimentos as acomodações são modestas. Contudo, já se observam a prestação de serviços de alimentos e bebidas e alguma estrutura para a realização de eventos e reuniões.

Os hotéis situados na categoria 3 estrelas (★★★) são denominados *turísticos*. Tais estabelecimentos oferecem equipamentos e instalações de boa qualidade, áreas para eventos e reuniões, recursos humanos qualificados e serviços de alimentos e bebidas completos, mas com horários predeterminados.

Os estabelecimentos da categoria *superior* são representados por 4 estrelas (★★★★). Estes empreendimentos oferecem instalações e equipamentos de ótima qualidade, utilizam quadro de funcionários qualificados para o exercício da atividade hoteleira,

disponibilizam serviços de alimentos e bebidas 24 horas, além de toda estrutura para eventos acrescida de áreas de lazer para o uso dos hóspedes.

O padrão cinco estrelas (★★★★★), denominado *luxo* pela classificação oficial, disponibiliza aos interessados instalações e equipamentos de excelente qualidade. Estes estabelecimentos contam com serviços diferenciados em alimentos e bebidas, banquetes e recepções e estão aptos a receberem clientes nacionais e estrangeiros, oferecendo aos mesmos facilidades como piscinas, saunas, lojas variadas, serviços de agenciamento de viagens, salas de exercícios, dentre outras opções.



Barunpatro

**Figura 3.3:** Unidade habitacional de hotel de luxo.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1210008>

Os *hotéis* superluxo são conhecidos como 5 estrelas *plus*. Estes meios de hospedagem possuem serviços diferenciados, direcionados a uma demanda que busca maior formalidade nos serviços e produtos comercializados pelo hotel.



Trish Hughes

**Figura 3.4:** Serviços oferecidos em hotéis de luxo.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1015563>

Dentre os diferenciais explorados por essas estruturas, podemos destacar a quantidade e a qualidade dos colaboradores, maiores investimentos em serviços, equipamentos, decoração e manutenção, capacidade para a realização de eventos variados e simultâneos, gastronomia refinada, atrações culturais etc.

Seus ambientes são dotados de acomodações de alto luxo, com decoração suntuosa e equipamentos de nível internacional. Devido a isso, essas estruturas são preparadas para variados tipos de clientes, até mesmo os mais exigentes.



Flavio VodSkaMan

**Figura 3.5:** Áreas para construção de *resorts*.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/860835>

No que tange aos objetivos da matriz oficial de classificação hoteleira existente no Brasil, Castelli (2003, p. 59), baseado no Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem de Turismo, em seu *anexo A*, afirma que a mesma objetiva orientar:

- a sociedade em geral, sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir os diferentes tipos e categorias de meios de hospedagem;
- os consumidores, para que possam aferir a compatibilidade entre a qualidade oferecida e os preços praticados pelos meios de hospedagem de turismo;
- os empreendedores hoteleiros, sobre os padrões que deverão prever e executar em seus projetos, para a obtenção do tipo e da categoria desejados;
- o controle e a fiscalização, sobre os requisitos e padrões que deverão ser observados para a manutenção da classificação.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 1 e 2

1. Qual a sua percepção em relação ao sistema oficial de classificação hoteleira? Escreva um pequeno texto sobre como você vê o sistema, impactado pelas classificações das redes hoteleiras nacionais e internacionais.

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Na resposta, você deverá discorrer sobre as características, relevância e dificuldades de consolidação dos sistemas oficiais de classificação hoteleira. Depois, você deverá explicar, de acordo com o texto, por que normalmente as redes hoteleiras não aderem aos sistemas oficiais de classificação.*

## **Uma nova classificação oficial? Para quê? Para quando?**

Aprofundando a discussão que envolve a temática da classificação hoteleira oficial no Brasil, acrescenta-se que, apesar de a atual matriz de classificação hoteleira estar em plena vigência, já se sabe que o Ministério do Turismo pretende implementar uma nova proposta de classificação para os meios de hospedagem existentes no país.

Dessa forma, o setor de turismo brasileiro, juntamente com o Ministério do Turismo, o Inmetro e a Sociedade Brasileira de Metrologia, pensando em uma série de questões relacionadas ao planejamento para a Copa do Mundo de 2014 e para as Olimpíadas de 2016, iniciaram uma discussão que tem por objetivo desenvolver um novo referencial para os meios de hospedagem existentes no Brasil.

Esse sistema certamente visa a adequar a hotelaria nacional aos padrões internacionais, através da implantação de uma matriz objetiva e transparente. A proposta de nova classificação irá manter o sistema de estrelas e também continuará sendo um ato voluntário, ou seja, os meios de hospedagem poderão ou não passar pelo novo processo de classificação.

A nova matriz pretende contemplar a classificação de um número maior de meios de hospedagem. Dentre os empreendimentos que poderão passar pelo processo de classificação, destacamos os hotéis históricos, o hotel urbano, os *resorts*, o hotel-fazenda, o cama e café (b&b), os *flats* e ainda os hotéis de selva.

Nesse sentido, e com o intuito de avançar na proposta da nova classificação, o Ministério do Turismo organizou nos últimos meses vários encontros que resultaram no estabelecimento de uma série de critérios relacionados ao processo de classificação e padronização dos referidos meios de hospedagem.

Em fevereiro de 2010, ocorreu em Porto Alegre um debate abordando o hotel urbano. Em seguida, no mês de março, realizou-se em Salvador (BA) uma oficina em que a temática principal

eram os *resorts*. No mesmo mês ocorreu no Sesc Pantanal, em Cuiabá, uma discussão a respeito dos hotéis-fazenda.

Em abril, ocorreram oficinas no Rio de Janeiro, para se discutir a modalidade Cama e Café; em Ouro Preto, onde o debate foi sobre o hotel histórico, e em Timbau do Sul (RN), onde o tema da oficina eram as pousadas.



**Figura 3.6:** Pousada D. Maria I, em Queluz, Portugal – hotel histórico.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Pousadas\\_de\\_Portugal](http://pt.wikipedia.org/wiki/Pousadas_de_Portugal)

Por fim, no mês de maio, foi realizada em Manaus uma discussão referente aos hotéis de selva.



Pakaas Palafitas Lodge é um hotel de selva erguido em frente ao encontro das águas dos rios Mamoré (águas “barrentas”) e Pacaás Novos (águas “escuras”). Está localizado em plena Amazônia, na fronteira do Brasil com a Bolívia.

São vinte e oito cabanas independentes, interligadas por mais de dois quilômetros de passarelas suspensas à altura das copas das árvores. Há um prédio central que reúne piscina suspensa e restaurante panorâmico com vista para os rios, além de sala de televisão, sala de jogos e boate.



Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Pakaas\\_Palafitas\\_Lodge](http://pt.wikipedia.org/wiki/Pakaas_Palafitas_Lodge)

Baseados nesses encontros, os coordenadores da nova proposta vão analisar as diversas contribuições dadas pelos diferentes participantes e com isso, em breve, deverá ser proposta ao setor de turismo uma nova matriz de classificação oficial.

Finalizando, destaca-se que essa nova matriz terá validade em todo o território nacional e ficará à disposição de hoteleiros, profissionais de turismo e sociedade em geral.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 1 e 3

2. Após fazer a leitura do texto, analise as principais diferenças entre o antigo e o atual sistema oficial de classificação hoteleira. Posicione-se em relação às perspectivas futuras para a classificação hoteleira oficial existente no Brasil.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Em nosso entender, o antigo sistema de classificação hoteleira encontrou muitas dificuldades em convencer o segmento turístico hoteleiro de sua eficácia e viabilidade.*

*Nesse sentido, o setor de turismo percebeu que a matriz de classificação, por não ter considerado de maneira equilibrada alguns aspectos relacionados à prestação de serviços e às práticas ambientalmente corretas, deveria ser repensada.*

*Sendo assim, a primeira matriz de classificação hoteleira brasileira foi cancelada, surgindo em seu lugar a matriz vigente, que, apesar de ser mais adequada às necessidades do setor, também não alcança grande adesão por parte dos hotéis devido à concorrência com outras formas de classificação privadas e/ou independentes.*

*É importante ressaltar que já se cogita no Ministério do Turismo estabelecer uma nova matriz de classificação hoteleira no país, com o intuito de melhor coordenar o setor hoteleiro.*

*Conclui-se que, apesar de a matriz de classificação hoteleira oficial não conseguir total adesão, notamos a utilidade do sistema, uma vez que o mesmo se dispõe a orientar a demanda e os demais atores envolvidos na atividade turística.*

## **Conclusão**

Após abordarmos a temática da classificação hoteleira, podemos perceber que no Brasil, e no mundo, coexistem diferentes sistemas de classificação hoteleira.

Tal variedade de possibilidades de classificação, muitas vezes, dificulta o processo de homogeneização dos serviços prestados pelos diferentes meios de hospedagem situados no Brasil e no exterior, o que acaba dificultando o processo de escolha pelos turistas e pelas empresas do setor.

Na prática, observa-se que o setor de turismo e o segmento hoteleiro brasileiro buscam maior credibilidade e qualidade



na prestação dos serviços turísticos. Devido a isto, nota-se que muitos empreendimentos hoteleiros passam por sistemas de classificação hoteleira com o intuito de melhor adequarem suas estruturas, o que possibilita aos hóspedes uma escolha antecipada, através de uma melhor aferição entre os preços cobrados e os serviços praticados.



## Atividade Final

### Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

João e Maria, ao chegarem ao hotel Esmeralda, que foi o escolhido para sua lua de mel, perceberam, logo na recepção, que o empreendimento não correspondia às informações repassadas pelo setor de reservas, que, entre outras coisas, afirmou ser um hotel de categoria 5 estrelas – padrão luxo. O casal, apesar de cansado, resolveu cancelar a reserva e se dirigir a outro empreendimento hoteleiro que realmente apresentava os serviços e estrutura de acordo com o que procuravam.

Avalie a postura adotada pelo setor de reservas e analise a importância da classificação de hotéis para hóspedes, *trade* turístico e empresários do ramo.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*O sistema de classificação hoteleira é um instrumento norteador de todo trade turístico. Nesse sentido, observa-se que esse sistema auxilia turistas e demais interessados na escolha do meio de hospedagem mais adequado.*

*Baseando-se no conteúdo estudado, você deverá se posicionar sobre a relevância da classificação hoteleira para hóspedes, trade turístico e empresários do setor.*

## Resumo

É importante conhecer as principais características dos sistemas de classificação hoteleira existentes no Brasil. Para isso, inicialmente, é preciso esclarecer as definições, a relevância e os objetivos dos diferentes sistemas de classificação hoteleira.

Complementando, é relevante ressaltar que os sistemas de classificação hoteleira normalmente são elaborados por organismos oficiais de turismo e também por instituições independentes que atuam no setor.

As classificações não oficiais são elaboradas por empresas independentes, pelas redes hoteleiras e também pelos guias turísticos. Em nosso entendimento, tais classificações também contribuem com uma melhor organização do setor.

Aprofundando a análise, podemos observar as possíveis contribuições do sistema de classificação hoteleira oficial (Embratur/ABIH) para uma organização maior do setor e também para uma melhor orientação da demanda e das empresas que compõem o *trade* turístico.

Devido à concorrência com outras formas de classificação, a classificação hoteleira oficial ainda encontra obstáculos para se consolidar no meio hoteleiro brasileiro. Por isso, o Ministério do Turismo já cogita a reformulação desta matriz.

Sendo assim, acredita-se que por meio de uma orientação complementar a “nova matriz de classificação hoteleira”, caso passe a existir, poderá trazer maior credibilidade aos diferentes meios de hospedagem que passarem pelo processo de classificação.

## Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, aprofundaremos nossos estudos analisando os variados meios de hospedagem existentes no mercado. Neste momento, passaremos a compreender melhor a tipologia dos meios de hospedagem, o que certamente ampliará nossos conhecimentos em relação ao tema.

# 4

## Empreendimentos hoteleiros e extra-hoteleiros: características e serviços I

*Diana Costa de Castro*

### Meta da aula

Apresentar os equipamentos hoteleiros e os extra-hoteleiros, diferenciando-os e explorando suas características particulares e tipologia.

### Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar as normas mínimas exigidas para os meios de hospedagens;
- 2 identificar os equipamentos hoteleiros e extra-hoteleiros;
- 3 correlacionar os serviços às necessidades de cada empreendimento de hospedagem de acordo com seu tipo e público.

## **Introdução**

Como você já percebeu, a atividade turística depende fortemente de equipamentos que servem de hospedagem ao turista. A própria definição de turista da Organização Mundial do Turismo (OMT), que o distingue do excursionista, pelo fato de ele ter pernoitado no local de visita (permanência superior a 24 horas), evidencia a existência de equipamentos específicos que sirvam para hospedar os turistas em seus pernoites no destino.

Então, o turismo precisa de empreendimentos que ofereçam serviços e condições de alojamento para que os turistas permaneçam por mais de um dia no local de visitação. Esses empreendimentos são considerados de acordo com suas características como hoteleiros e extra-hoteleiros. Você certamente já ouviu falar na maioria deles, mas é possível que ainda não consiga fazer a distinção entre todos. Espero que esta aula seja esclarecedora nesse sentido.

É importante lembrar que no Brasil, assim como em tantos outros lugares, nem sempre essas nomenclaturas (hoteleiro e extra-hoteleiro, hotel, pousada, albergue...) são fielmente respeitadas, podendo haver confusões em alguns nomes de empreendimentos. Mesmo assim, já existem normas e definições claras, e iremos trabalhar sobre elas nesta aula.

## **Como identificar os meios de hospedagem?**

Definir qual o tipo de empreendimento ao qual se está referindo é vital para uma gestão eficiente do negócio e fundamental para o planejamento de marketing. Saber exatamente qual é o produto, suas características e dar a ele o nome mais adequado, auxilia na comunicação com o público e certamente será decisivo no julgamento de qualidade dos serviços pelo hóspede.

No Brasil, a Lei Geral do Turismo (Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008) dispõe especificamente a respeito dos meios de hospedagem. Essa lei determina que são considerados meios de hospedagem empreendimentos destinados a prestar serviços de alojamento temporário, em unidades de frequência individual

e de uso exclusivo do hóspede, assim como outros serviços de hospedagem, mediante cobrança diária. Ela determina também os requisitos que os meios de hospedagem devem preencher para obter o cadastramento no Ministério do Turismo, e o que o Poder Executivo estabelecerá em regulamento, as definições dos tipos e categorias de classificação, os padrões e critérios mínimos de qualidade, segurança e conforto para cada categoria e requisitos mínimos relativos a serviços, construção, equipamentos e instalações indispensáveis para o cadastro do meio de hospedagem. Para melhor compreensão, transcrevo, a seguir, parte da Lei Geral do Turismo:

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

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

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

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

§ 4º Entende-se por diária o preço de hospedagem correspondente à utilização da unidade habitacional e dos serviços incluídos, no período de 24 (vinte e quatro) horas, compreendido nos horários fixados para entrada e saída de hóspedes (Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008, disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm). Acesso em 25/02/2010).

Agora que você já percebeu a importância de determinar o tipo do meio de hospedagem, e que existe regulamentação para isso, vamos estudar quais normas e características devem ser obedecidas pelos meios de hospedagem.

## **Normas e características gerais**

Como vimos, os meios de hospedagem são equipamentos importantes na atividade turística desde o início, mas nem sempre eles foram como são hoje. O turismo foi estabelecido nos moldes que conhecemos atualmente, após a Revolução Industrial. No entanto, estalagens, pousadas e alguns estabelecimentos religiosos já recebiam pessoas para pernoite e refeições muito antes disso.

Segundo Lickorish e Jenkins (2000), é a partir de 1950, mais ou menos, que o turismo passa a funcionar de forma mais profissional, interligando as empresas envolvidas e aumentando seus serviços. Nos meios de hospedagem atuais fica claro que, diferente de como acontecia antigamente, uma simples cama não é mais o suficiente. Os hotéis começam a oferecer serviços diferenciados, para melhor atender os hóspedes e também para mantê-los mais tempo dentro de suas dependências, consequentemente, gastando mais com outras coisas como, por exemplo, suvenires, serviços e alimentação.

Podemos dizer que, a partir dessa época, as características gerais dos meios de hospedagem tiveram grandes mudanças. Cada país é independente para formular normas para os meios de hospedagem dentro de seu território. Mesmo assim, podemos

notar que a globalização tem impulsionado, ainda que indiretamente, o surgimento de um relativo padrão nos meios de hospedagem. Grandes cadeias hoteleiras acabam impondo alguns serviços considerados importantes, os quais são copiados pelas menores, cada vez mais rápida e facilmente, com o desenvolvimento e barateamento da tecnologia e da informação.

Outros fatores responsáveis por essas mudanças são a abertura do mercado e a consequente concorrência, que fez com que os empreendedores tivessem que mudar seus produtos e serviços para sobreviver no mercado. Por fim, o fator humano teve, sem dúvida, participação nesse processo. De um lado, mais pessoas viajando, cada vez mais, comparam e exigem mais dos locais em que se hospedam. De outro, os próprios empreendedores, cada vez mais dependentes e acostumados com esse fluxo de turistas, inovam, tentando melhorar serviços e garantir mais hóspedes em seus estabelecimentos.

No Brasil, o Ministério do Turismo (2006) lançou uma publicação para facilitar as pesquisas e inventários, na qual divide os meios de hospedagem em hoteleiros extra-hoteleiros (com e sem necessidade de cadastro junto a esse Ministério). Assim, hotel, hotel histórico, hotel de lazer (*resort*), pousada, hotel de selva (*lodge*) e apart-hotel (ou *flat*, ou condo-hotel) são equipamentos hoteleiros que precisam de cadastro. Os meios de hospedagem ainda hoteleiros, mas que não precisam de cadastro são hospedarias, pensões e motéis. Como meios de hospedagem extra-hoteleiros são destacados os campings, as colônias de férias e os albergues.

O cadastro é um instrumento utilizado para garantir a padronização de serviços oferecidos e a adequação destes à nomenclatura utilizada. No quadro a seguir está sistematizada a divisão do MTur (Ministério do Turismo):

**Quadro 4.1:** Inventário dos meios de hospedagem para o MTur – Brasil, 2006

Equipamentos hoteleiros		Equipamentos extra-hoteleiros
<u>Com</u> necessidade de cadastro no MTur	<u>Sem</u> necessidade de cadastro no MTur	<u>Sem</u> necessidade de cadastro no MTur
Hotel	Hospedarias	<i>Campings</i>
Hotel histórico	Pensões	Colônias de férias
Hotel de lazer ( <i>resort</i> )	Motéis	Albergues
Pousada		
Hotel de selva ( <i>lodge</i> )		
Apart-hotel ( <i>flat</i> , ou condo-hotel)		

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado em dados no MTur, 2006.

Como você já estudou na aula passada, os equipamentos hoteleiros podem ter diversas classificações. Atualmente, está em vigor a Deliberação Normativa nº 429, de 23 de abril de 2002, que aprova o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, fruto de um acordo entre o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur na data, ligado ao Ministério do Esporte e Turismo. Lembre-se de que a criação do Ministério do Turismo é mais recente) e a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH Nacional).

De acordo com o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, é considerada uma empresa hoteleira aquela legalmente constituída, que explore ou administre meios de hospedagem, e cujos objetivos sociais sejam o exercício da atividade hoteleira. As condições mínimas descritas no regulamento são o oferecimento de alojamentos temporários em unidades habitacionais e os serviços mínimos entendidos como fundamentais para a atividade hoteleira. Esses serviços são: recepção com controle permanente de entrada e saída de pessoas, guarda-volumes para objetos dos hóspedes e conservação, manutenção, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos do empreendimento.



A seguir está transcrito parte do Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, que regulamenta a parte explicada:

Art. 2º – Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira, observado o Art. 4º do Decreto nº 84.910, de 15 de julho de 1980.

Art. 3º – Considera-se meio de hospedagem o estabelecimento que satisfaça, cumulativamente, às seguintes condições:

I – seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;

II – seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas neste Regulamento e nas demais legislações aplicáveis;

Parágrafo único – Observadas as disposições do presente Regulamento, os meios de hospedagem oferecerão aos hóspedes, no mínimo:

I – alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidades Habitacionais (UH) específicas a essa finalidade;

II – serviços mínimos necessários ao hóspede, consistentes em:

a) Portaria/recepção para atendimento e controle permanentes de entrada e saída;

b) Guarda de bagagens e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado;

c) Conservação, manutenção, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos.

III – padrões comuns estabelecidos no Art. 7º deste Regulamento.

(Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, Art. 2º e Art. 3º. Disponível em: [http://www.abih.com.br/principal/classificacao/regulamento\\_geral.php](http://www.abih.com.br/principal/classificacao/regulamento_geral.php), acessado em 27/02/2010)

Para compreender essa determinação, precisamos saber o que são unidades habitacionais (UHs). Cada unidade habitacional corresponde ao espaço construído dentro do equipamento de hospedagem que é destinado ao uso do hóspede, exclusivamente ou em grupos, para seu descanso, acomodação, higiene e conforto.

As unidades habitacionais devem ter acesso pelas áreas comuns do meio de hospedagem, como salões, corredores, varandas, pátios, entre outros.

No caso de hotéis, por exemplo, as unidades habitacionais são apartamentos ou suítes, e são destinadas a hóspedes individuais ou em grupos conhecidos, e previamente acordados entre eles. No caso de albergues, as unidades habitacionais possuem muitas camas ou beliches a serem ocupadas por pessoas que, muitas vezes, não se conhecem. Perceba que dos meios de hospedagem, o único que não possui obrigatoriamente esse espaço é o *camping*.

Veremos a seguir um quadro ilustrando os tipos de unidades habitacionais (UH), segundo o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem.

**Quadro 4.2:** Tipos de UH

Tipos de unidades habitacionais (UH)	
Quarto	UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais.
Apartamento	UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo.
Suíte	UH especial constituída de apartamento, acrescido de sala de estar.

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado do Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, Art. 5º.

As UH são importantes medidas nas estatísticas de potencial de hospedagem. Outra medida importante é número de leitos. Perceba que uma UH pode conter um ou mais leitos. Essas medidas são muito úteis para a previsão de grandes eventos, como, por exemplo, a Copa do Mundo. Estima-se, com base fundamentalmente nos eventos passados, a quantidade de turistas

que o local do evento deverá receber. Assim, também será avaliado, de acordo com o inventário do local, se há leitos ou UH em quantidade suficiente para receber esse fluxo a mais de turistas ou será preciso criar medidas alternativas para suprir essa demanda gerada pelo evento.



Talvez você se lembre de alguma experiência de hospedagem sua ou de conhecido em tipos de UHs um pouco diferentes dos citados na tabela. Um exemplo são as unidades familiares. Elas costumam ser dois apartamentos, quartos ou suítes, ligados internamente por uma porta. São ideais para acomodar pais e filhos, por exemplo, pois eles podem se comunicar internamente, sem saírem para as áreas comuns. O regulamento dita que mesmo assim elas são contabilizadas como duas UHs distintas, lembrando ainda, que nesse caso, há obrigatoriedade de a porta interna poder ser trancada pelos dois lados, garantindo assim privacidade e segurança total no caso de serem alugadas para pessoas que não se conhecem.

As UHs também são importantes na delimitação dos preços. O valor cobrado pelos usos dos meios de hospedagem é chamado de diária, e compreende o custo do uso da UH, mais a soma dos serviços que estão postos a disposição do hóspede, correspondentes ao tempo estimado entre a entrada e a saída do mesmo (o *check in* e o *check out*).



Você pode ter mais informações e acesso aos documentos oficiais como o Código Hoteleiro, o estatuto da Associação, e a classificação hoteleira no *site* da ABIH <http://www.abih.com.br>

O Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem brasileiro determina mais alguns padrões que todos os meios de hospedagem devem atender. Legalmente, todos devem ser licenciados pelas autoridades competentes, inclusive ambientais. A oferta de alojamento temporário mediante pagamento de diária deve ter fim de exploração comercial e responder devidamente às exigências trabalhistas.

Quanto à construção, os meios de hospedagem devem estar adaptados para a atividade de hospedagem; devem ter áreas destinadas a alojamentos, à portaria/recepção, à circulação; oferecer serviços de alimentação e lazer, todas devidamente separadas. De acordo com normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), devem ter ainda, proteção acústica.

As UHs devem ter aberturas externas para ventilação e iluminação, e todos os banheiros devem ter ventilação natural. Os serviços básicos de energia elétrica, saneamento básico e água, devem funcionar sem prejudicar a comunidade local, e os meios de hospedagem devem ter tratamento de efluentes e coleta de lixo adequada. Os prédios devem estar ainda adaptados para acessibilidade universal de acordo com a legislação.

As instalações elétricas e hidráulicas devem seguir as normas da ABNT e legais. Todos os equipamentos de hospedagem devem ter instalações de emergência, garantindo a iluminação nas áreas comuns e o funcionamento de equipamentos indispensáveis para segurança do hóspede, obrigatoriedade de elevadores para prédios com quatro ou mais pavimentos. O prédio deve também estar equipado com material de segurança contra incêndio e ter pessoal treinado para operá-lo; e, por fim, o quarto deve estar mobiliado com, no mínimo, cama, equipamentos para guarda de roupas e objetos pessoais, mesa de cabeceira e cadeira.

Quanto aos serviços e gestão, as normas gerais dizem que a recepção deve estar apta a executar os serviços de *check in* e *check out*, incluindo liquidação de contas durante as 24 horas do dia. Obriga também o registro do hóspede, com preenchimento da ficha nacional de registro de hóspedes (FNRH), a limpeza e

arrumação diária da UH, com fornecimento, por conta do estabelecimento, roupa de cama e banho e artigos comuns de higiene pessoal. Deve haver prestação de serviços telefônicos, de acordo com normas previamente estabelecidas pelo estabelecimento ou concedente.

Fica também a cargo do meio de hospedagem imunização permanente contra insetos e roedores. A gestão deve oferecer pessoal de serviço em quantidade suficiente, devidamente qualificado e trajado para o perfeito funcionamento do meio de hospedagem. Deve ainda dispor de meios para pesquisar opiniões e reclamações dos hóspedes e solucioná-las, e, por fim, observar as demais condições necessárias à segurança, saúde, higiene, conservação e manutenção do meio de hospedagem. Todas essas informações estão detalhadas no Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, disponível no *site* da ABIH.



O fornecimento pelos meios de hospedagem de informações sobre os hóspedes e seu perfil, bem como uma cópia da FRNH e também do Boletim de Ocupação Hoteleira (BOH) periodicamente para o Ministério do Turismo está previsto na Lei Geral do Turismo e serve como fonte para diversas estatísticas importantes para o turismo no país.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 1

1. Os meios de hospedagem podem oferecer muitos serviços diferenciados. Marque com um V, na segunda coluna da tabela a seguir, os serviços e equipamentos mínimos obrigatórios para um hotel no Brasil, na terceira coluna, os equipamentos e serviços comuns em um *resort*, e, na quarta coluna, os serviços úteis em um *camping*.

<b>Serviços</b>	<b>Obrigatórios em hotéis</b>	<b>Comuns em resorts</b>	<b>Úteis em campings</b>
UHs			
Recepção VIP ou <i>concierge</i>			
Cama			
Banheiro			
Cozinha para uso de turistas			
Sala de ginástica			
Piscina			
Quadra de esportes			
Áreas ao ar livre com sombra			
Recepção 24 horas			
Tratamento de água e esgoto			
Loja de souvenirs			
Restaurante			

### **Resposta Comentada**

<b>Serviços</b>	<b>Obrigatórios em hotéis</b>	<b>Comuns em resorts</b>	<b>Úteis em campings</b>
<i>UHs</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	
<i>Recepção VIP ou concierge</i>		<i>V</i>	
<i>Cama</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	
<i>Banheiro</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>

<b>Serviços</b>	<b>Obrigatórios em hotéis</b>	<b>Comuns em resorts</b>	<b>Úteis em campings</b>
<i>Cozinha para uso de turistas</i>			V
<i>Sala de ginástica</i>		V	
<i>Piscina</i>		V	
<i>Quadra de esportes</i>		V	
<i>Áreas ao ar livre com sombra</i>		V	V
<i>Recepção 24 horas</i>	V	V	V
<i>Tratamento de água e esgoto</i>	V	V	V
<i>Loja de souvenirs</i>		V	
<i>Restaurante</i>		V	

*São serviços e instalações obrigatórios em hotéis, pela legislação e própria definição: UHs, cama, banheiro, recepção 24 horas e tratamento de água e esgoto. O restante, apesar de bastante comum em hotéis, não é obrigatório e não caracteriza a atividade hoteleira por si só, ainda que um hotel de lazer, por exemplo, tenha piscina e quadra de esportes, é menos provável encontrar esses equipamentos em um hotel de negócios.*

*Os resorts são meios de hospedagem mais completos, no qual é comum encontrar todos os serviços e equipamentos para atender à demanda dos hóspedes e mantê-los consumindo dentro dos limites do empreendimento. Não é tão comum que disponibilizem cozinhas para uso dos hóspedes porque costumam ter diversos bares e restaurantes à disposição e, muitas vezes, com refeições incluídas na diária.*

*Já a cozinha é bastante útil nos campings, e, além de proporcionar mais conforto ao campista, também serve para evitar improvisações para o preparo de alimentos, que podem gerar inclusive situações de risco de acidentes. Banheiros também são desejados em campings, porque ajudam a manter a higiene do local, da mesma forma o tra-*

*tamento de água e esgoto, que é obrigatório por lei. A sombra e a recepção 24 horas são serviços sempre desejáveis para aumentar o conforto e a segurança de todos.*

## **Equipamentos hoteleiros**

Empresa hoteleira, na definição da Embratur de 1998 (apud CASTELLI, 2000, p. 55), é a “pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira”. Como já vimos nesta aula, são considerados equipamentos hoteleiros, além dos hotéis propriamente ditos, os *resorts*, as pousadas, os *flats* e os *lodges*. A seguir vamos explicar o que significa cada termo adotado para diferenciar os meios de hospedagem considerados hoteleiros.

### **Pousada**

Aparentemente existe uma dificuldade conceitual para delimitar a diferença entre hotel e pousada. Para alguns autores, a diferença fundamental está no porte, ou seja, no tamanho e na capacidade de hospedagem; já para outros, está nas instalações, características físicas e qualidade dos serviços oferecidos, mais pessoais no caso de pousadas.

Na prática, em países como Portugal e Espanha, o termo pousada já está bastante difundido no imaginário coletivo como estabelecimentos hoteleiros instalados em locais de grande interesse cultural ou histórico, restaurados e adaptados para o uso de hospedagem, oferecendo serviços e instalações com alto luxo. Alguns estudiosos, como Pérez (2001), definem o termo “pousada” baseados nessa ideia. Para eles, pousada é um estabelecimento com menor quantidade de quartos, alocado em construções antigas e restauradas, com serviços integrados à realidade regional e de grande luxo.

Para o Ministério do Turismo, pousadas são meios de hospedagem turísticos normalmente afastados do centro urbano, com construção predominantemente horizontal, oferecendo serviços de hospedagem simples, normalmente integrados à região (MTur, acessado em 21/02/2010).





O *site* do MTur disponibiliza uma espécie de dicionário de turismo, que fornece muitas das definições utilizadas nesta aula, e está disponível em [http://200.143.12.93/dadosefatos/espaco\\_academico/glossario/detalhe/P.html](http://200.143.12.93/dadosefatos/espaco_academico/glossario/detalhe/P.html)

Perceba que, fundamentalmente, o que une os conceitos é o fato de as características físicas e de serviços estarem ligadas ao contexto no qual estão localizadas as pousadas. No Brasil, diferente dos exemplos dados de Portugal e Espanha, o imaginário coletivo ainda tende a ligar o termo pousada à ideia de hospedagem simples e barata, o que nem sempre ocorre. Um exemplo marcante foi a instalação da Pousada Convento do Carmo em Salvador, pelo grupo Pestana.



O grupo Pestana é um grande grupo hoteleiro de capital português e com larga expansão no Brasil e no mundo. No ano de 2007, a rede adquiriu os direitos de uso hoteleiro do prédio histórico do antigo Convento do Carmo, no bairro histórico Pelourinho (Salvador – BA). O local foi restaurado, ricamente decorado e adaptado para fins hoteleiros, seguindo os padrões portugueses, que adotam o termo “pousada” para definir hotéis em locais de interesse histórico e cultural que oferecem serviços diferenciados de alto luxo. O empreendimento estava ligado à marca do grupo, chamada Pousadas de Portugal. O grupo logo percebeu a dificuldade de vender o novo produto ao público brasileiro, pois era preciso explicar logo após o nome, Pousada Convento do Carmo, que se tratava na verdade de um hotel histórico de alto luxo. Hoje o *site* do grupo oferece o produto com o nome Pestana Convento do Carmo hotel histórico.

## Resort

*Resorts*, ou hotéis de lazer, são hotéis maiores, com grandes espaços destinados ao lazer dentro de suas áreas. Normalmente, estão situados em locais de forte apelo paisagístico, como praias ou montanhas na neve, ou montam um cenário aprazível com recursos artificiais, como parques aquáticos. Oferecem uma ampla gama de possibilidades de entretenimento e normalmente trabalham com um sistema diferenciado de pagamento, chamado *all inclusive*, incluindo serviços de alimentação e diversão na diária.



Para o Ministério do Turismo, *resorts* são

hotéis situados fora das áreas metropolitanas, em áreas especialmente aprazíveis, com atividades especiais de recreação para hóspedes de lazer. Essas instalações podem incluir balneários, aproveitando as paisagens da região e os recursos naturais, como é o caso do Club Méditerranée – Itaparica e Rio das Pedras, da Pousada do Rio Quente, do *Blue Tree* Cabo de Santo Agostinho etc. Há também outros tipos de centros de férias totalmente artificiais, construídos pela mão do homem, como a *Disneyland* ou a *Disney World*. São numerosos à beira-mar, mas ocorrem também à beira de lagos, rios, na serra, nas altas montanhas e na região rural. Podem ter de 10 a 250 ou mesmo 1.000 UHs. De formas arquitetônicas variáveis, têm sistemas de refeições geralmente na base de pensão completa ou meia-pensão. São usuais piscinas, jardins, grandes espaços de natureza, onde são oferecidas diversões e esportes diversos.

MTur, disponível em: [http://200.143.12.93/dadosfatos/espaco\\_academico/glossario/detalhe/R.html](http://200.143.12.93/dadosfatos/espaco_academico/glossario/detalhe/R.html)



VND VND

O sistema de pagamentos *all inclusive* é bastante utilizado também em cruzeiros, que são entendidos como meios de hospedagens móveis, mas muito semelhantes aos *resorts*, por terem uma grande oferta de lazer. Nessa modalidade de cobrança, sempre está incluí-



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1010429>

da a diária, mas os acordos variam um pouco quanto à inclusão de outros serviços. Muitos não incluem bebidas, por exemplo, mas contemplam todas as refeições e grande parte das opções de lazer. Não costumam estar incluídos passeios fora do hotel (ou navio), jantares de gala ou refeições em um dos restaurantes (considerado mais seleto e exclusivo), serviços de massagem, entre outros. O sistema é muito interessante em termos de marketing, pois, por um lado, facilita o planejamento das viagens, e, por outro, retira do consumidor (turista) o trauma do pagamento que a compra envolve, além de agilizar o processo de entrega do serviço e maximizar os momentos de prazer, deixando o estresse do pagamento para um único momento (antes ou no fim do passeio).



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1106435>

Gregory Runyan

Esse tipo de hotel tem considerável sucesso desde sua criação. Mesmo as grandes cadeias de *resorts* costumam segmentar seu produto, com foco em algum público específico, para conseguir oferecer mais produtos que irão agradar especificamente a um grupo. Nesse sentido, alguns hotéis da mesma rede aceitam crianças, e tem muitas atividades para as diferentes idades, com

monitores treinados para atender a esse público mesmo sem a presença dos pais, enquanto outros preferem não receber crianças e oferecer opções de lazer para adultos, exclusivamente.

Normalmente, os hotéis de lazer oferecem muitas opções diferentes de divertimento dentro de seus muros, para que os hóspedes não precisem sair do hotel para nada. Disponibilizam salões de ginástica, teatro para *shows*, danceteria, pistas de corrida, quadras de esportes, diversos restaurantes e bares, piscinas, áreas ao ar livre para passeios a pé, a cavalo, ou bicicleta, e adaptam esses serviços para a realidade e paisagem local, ainda que em uma construção artificial.

Na verdade, para esse tipo de hospedagem, o local onde ele está inserido é um pano de fundo apenas, não existindo compromisso com a autenticidade. É também por isso, que existem algumas críticas, dizendo que esse turismo é um turismo em “bolhas” culturais ou turísticas. Cabe salientar que o objetivo desse negócio não é oferecer turismo cultural, mas sim oferecer opções de lazer maximizando os momentos de prazer do hóspede e minimizando todas as possíveis zonas de conflito, e, dentro dessa proposta, eles estão sendo bem-sucedidos.

## **Apart-hotel**

*Flats*, apart-hotéis ou condo-hotéis são meios de hospedagem hoteleiros cujo principal diferencial está nas instalações. O apartamento desse tipo de hospedagem é sempre mais equipado, contendo um local para o hóspede cozinhar, além do dormitório e do banheiro. Pode ou não ter sala de estar separada do dormitório. Outra arquitetura bastante usada são as cozinhas americanas, contínuas às salas. Funcionam de maneira similar a um condomínio com apartamentos pequenos e funcionais, mas com aluguel por temporada ou diária.

Normalmente os *flats* incluem serviços de arrumação de quartos e limpeza, mas nem sempre têm opção de restaurante ou áreas de lazer amplas, já que oferecem equipamentos dentro da

unidade habitacional para que o hóspede prepare seus alimentos e não têm fins específicos de lazer. Mas sempre têm controle de entrada e saída de hóspedes, mantendo a parte de portaria ou recepção funcionando exatamente como a de qualquer hotel.

Alguns hotéis tradicionais de grandes redes oferecem prédios anexos aos seus estabelecimentos com apartamentos completos, do tipo *flat*, para serem alugados a um público que deseje esse tipo de serviço dentro da estrutura de um hotel com mais facilidades. É comum serem mais procurados por famílias, que acreditam que assim possam ter mais independência e proximidade com seus filhos nas férias.

A comercialização dos *flats* pode ser direta, com o hóspede contratando o serviço na recepção ou pelo serviço de reservas, mas é comum também fazer parte de um plano ou clube de viagens. Os clubes de viagens são modalidades comerciais diferentes, que vendem o direito de hospedagem em algum *flat* em local determinado ou em qualquer destino com hotéis pertencentes à rede durante alguns dias por ano, a ser escolhido e reservado a critério do hóspede. O pagamento pode ser único ou parcelado, mas envolve um comprometimento, uma associação, fixa anual.

## ***Lodge***

*Lodges*, ou hotéis de selva, são meios de hospedagem característicos em locais de elevado interesse natural. Originalmente, os *lodges* surgiram para abrigar turistas em safáris na África, mas hoje são encontrados em outras paisagens. No Brasil existem muitos no Pantanal e na Amazônia, podendo ser encontrados também em algumas ilhas ou recantos à beira-mar ou em montanhas geladas. As construções desses empreendimentos devem obedecer às características da paisagem local e normalmente utilizam materiais e conceitos arquitetônicos locais.

São comuns hotéis em árvores, cabanas e palafitas. Por causa de sua arquitetura peculiar, costumam, por si só, ser bastante atrativos, formando um conjunto harmônico com a paisagem. Por estarem localizados em locais tradicionalmente de

difícil acesso e de limitados serviços, os *lodges* devem oferecer uma gama ampla de serviços contemplando toda a viagem. Isso quer dizer que normalmente fazem agenciamento, traslados, atendimento receptivo, oferecem opções de passeios e fazem o atendimento receptivo. Esses serviços podem ser terceirizados.



**Figura 4.1:** *Lodge* na Amazônia.

Fonte: <http://www.jumalodge.com.br/>

Uma definição que o MTur divulga para *lodge*, e que tende a ser a mais usada é:

*LODGES* são estabelecimentos de hospedagem, localizados em área de selva densa ou de outras belezas naturais conservadas, integrados à paisagem local sem qualquer interferência ao meio ambiente, situados distante de centros urbanos, com ausência ou dificuldades de acesso regular e de serviços públicos básicos; oferecem ao usuário instalações, equipamentos e serviços simplificados, próprios ou contratados, destinados ao transporte para o local, hospedagem, alimentação e programas voltados à integração com o meio ambiente e o seu aproveitamento turístico (Disponível em: [http://200.143.12.93/dadosefatos/espaco\\_academico/glossario/detalhe/L.html](http://200.143.12.93/dadosefatos/espaco_academico/glossario/detalhe/L.html)).

## **Equipamentos extra-hoteleiros**

Equipamentos extra-hoteleiros são aqueles que não se encaixam nas definições formais apresentadas anteriormente, mas que também se destinam à exploração comercial de hospedagem temporária para viajantes. Para a autora Giaretta (2003), que trabalha com turismo da juventude, os equipamentos extra-hotelei-

ros são as pensões, os pensionatos, os albergues de turismo, as pousadas, os apart-hotéis, os *campings*, os paradores, as casas e os apartamentos para alugar, as segundas residências, os alojamentos de turismo rurais e os leitos avulsos em casas de família. Perceba que essa definição de equipamento extra-hoteleiro é diferente da já vista, dada pelo MTur, e adiciona outros importantes equipamentos usados pelos turistas em suas viagens.

Por essas diferenças na divisão entre equipamentos hoteleiros e extra-hoteleiros, alguns desses últimos, como os apart-hotéis, que já estudamos, obedecem à classificação do Ministério do Turismo brasileiro. Outros, como os *campings*, estudaremos a seguir. Perceba que alguns deles, como alojamentos de turismo rurais, podem também ser entendidos como uma simples segmentação, ou tipologia, como, por exemplo, hotel-fazenda. Nesse caso, a variação principal são os serviços oferecidos, adaptados fortemente ao tipo no qual o hotel se define.

Para esta aula, dividi quatro grandes grupos de equipamentos considerados extra-hoteleiros por terem características que os diferenciam dos demais equipamentos, chamados hoteleiros, quer pela sua arquitetura quer pela constituição jurídica ou pelo grau de individualidade e conforto que a acomodação oferece. São eles os albergues, os *campings*, as segundas residências e as hospedagens domiciliares chamadas cama e café.

## **Albergues**

Os albergues, albergues da juventude ou *hostels* são meios de hospedagem normalmente com unidades habitacionais de uso coletivo e com preço mais acessível. São muito comuns na Europa e em alguns países sul-americanos. No Brasil, a modalidade está se difundindo entre os jovens, principalmente nas cidades maiores como Rio de Janeiro e São Paulo.

Como já foi dito, o grande diferencial são as unidades habitacionais, que, por serem de uso coletivo (na verdade você aluga uma cama e um espaço para guardar suas roupas), congregam viajantes de todas as partes. Alguns albergues, no entanto,

também possuem quartos individuais, normalmente mantendo os banheiros coletivos. É comum também a cozinha estar aberta para que os hóspedes preparem seus próprios alimentos.

Oferecem um serviço mais barato, e são largamente procurados pelos viajantes chamados “mochileiros”, que costumam fazer viagens de baixo custo. Para garantir os baixos preços, os serviços e acomodações costumam ser simples, alguns não oferecendo sequer roupa de cama e de banho. O café da manhã também costuma ter itens reduzidos e o autoatendimento é maior do que nos hotéis convencionais.

Para manter uma ordem e garantir condições mínimas de descanso aos hóspedes em quartos coletivos, os albergues costumam ter muitas regras quanto a horários de entrada e saída e barulho. Mesmo assim, garantir a segurança, sobretudo dos pertences pessoais dos hóspedes, pode apresentar alguns problemas para os gestores, e por isso é comum o uso de cadeados e armários com chaves, sendo cada hóspede responsável pela sua bagagem.

Muitos albergues já oferecem acomodações bastante agradáveis e atendimento especializado para esse público, o que acaba se tornando um diferencial positivo. Muitos frequentadores optam por albergues justamente pelas possibilidades de interação com outros turistas, e acabam fazendo algumas amizades. Além disso, esses meios de hospedagem têm se especializado em disponibilizar informações importantes sobre os destinos, como dicas sempre atualizadas de quem mora no local e o conhece bem, dadas pelos recepcionistas e atendentes em geral. Esses atendentes estão se tornando cada vez mais animadores e trabalham não só para fazer o serviço de entrada e saída de hóspedes, vale também para a integração entre eles no local visitado, gerando uma experiência de viagem diferenciada.



## ***Campings***

*Campings* são locais ao ar livre, com espaços e estrutura para os turistas acamparem, montarem suas barracas ou, em alguns casos, estacionarem seus *trailers* ou similares. Os *campings* oferecem uma alternativa mais barata do que as outras modalidades, mas também exigem do campista que leve consigo um maior número de objetos que garantirão sua segurança e conforto, como barracas, sacos de dormir, fogareiros, panelas, entre outros.

Os campistas normalmente escolhem esse tipo de hospedagem porque gostam de acampar, e não pelas facilidades e dificuldades que isso representa. Para muitas pessoas, o campismo é em si uma forma de lazer e de turismo. Atualmente, os *campings* têm se modernizado bastante, inclusive no Brasil, e muitos já oferecem bastante conforto, com banheiros e cozinhas equipadas. Em outros, é possível alugar barracas, sem ter o inconveniente de carregá-las até o local, o que pode representar muito conforto em locais de acesso difícil, por barcos pequenos ou trilhas íngremes.

Nesse tipo de hospedagem são serviços importantes os banheiros, água canalizada e potável, saneamento e energia elétrica (quando a localidade tiver energia elétrica), estacionamento (igualmente quando o local permitir acesso de veículos motorizados), bom escoamento de água para o caso de chuvas e alagamentos e, de preferência, oferecer um relativo conforto térmico com sombra natural ou artificial.



**Figura 4.2:** *Camping* na praia, com sombra natural.

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:CampingNearTheBeach.jpeg>



Se você se interessou pelo campismo, saiba que existem vários grupos e clubes que se organizam em torno da atividade. Um exemplo é o *Camping Clube*, que tem inclusive um jornal publicado na sua página *online* (<http://www.campingclube.com.br/>), chamado O Campista, com várias informações de eventos, turismo e *campings* em diversos destinos brasileiros. Visite a página e confira!

## **Segundas residências**

A existência de residências secundárias, ou casas de temporada, ainda é um pouco polêmica para os estudiosos do turismo. Mas é inegável que é nelas que se hospedam grande parcela dos turistas em suas viagens. São elas: as casas de praia, próprias, emprestadas ou alugadas; os chalés; as casas de campo; os sítios e similares. Em comum, na definição, está claro que os proprietários ou os turistas têm residência permanente em outro lugar, e frequentam eventual ou periodicamente essas outras residências como alojamentos turísticos.

Essas construções estão historicamente ligadas à ideia de herança e patrimônio, seja econômico ou emocional, da família proprietária. A grande crítica é que tradicionalmente essas casas estão localizadas em terrenos privilegiados em termos de estrutura urbana, localização e principalmente em belezas naturais. A venda desses imóveis impulsiona a especulação imobiliária, fazendo com que os preços subam e as pessoas que tradicionalmente moram no lugar vendam suas casas e terrenos para os turistas e se mudem para periferias. Além do dano social, esse movimento gera espaços fantasmas, que só ganham ocupação em períodos de alta temporada e, além de descaracterizados, ficam a mercê de vandalismos e cada vez menos seguros.

Por outro lado, se defende a noção de preservação justamente na contramão da especulação imobiliária. Esse fenômeno pode ser observado nas casas rurais na França, de acordo com Olga Tulik (2001), onde a aquisição para fim de uso secundário ou turístico tem possibilitado a preservação de muitas casas abandonadas ou desocupadas. Pouco se vê esses efeitos positivos no caso brasileiro, infelizmente.

Percebemos, em qualquer caso, um tipo de fazer turístico diferenciado, no qual, aos poucos, os turistas vão criando um vínculo emocional com o destino, que está ligado ao uso. Esse vínculo pode transformar as viagens mais frequentes ou mais duradouras, dependendo da disponibilidade do turista. Nesse caso, há um aumento relativo do comprometimento com o local e o com o ambiente.

Residência secundária, portanto, é um alojamento turístico particular, utilizado temporariamente nos momentos de lazer, por pessoas que têm domicílio permanente em outro lugar (TULIK, 2001, p. 9).

Segundo Tulik (2001), é provável que o caráter das residências secundárias mude com o tempo. Vemos uma crescente tendência à construção de condomínios fechados, organizados de forma a oferecer mais serviços de segurança, facilidades e lazer;

e o fato de as residências de férias irem para dentro desses muros em busca desses serviços é uma possibilidade. No oeste paulista, aproveitando o potencial termal, isso vem acontecendo, segundo a autora. No litoral norte da Bahia também já podemos ver construções parecidas, dentro de grandes condomínios fechados.

## **Cama e café**

Os meios de hospedagem domiciliares, também chamados de cama e café ou *bed and breakfast*, oferecem uma alternativa de hospedagem que começou por necessidade, para atender uma demanda existente de turistas em locais onde não havia meios tradicionais de hospedagem. Ainda hoje é uma alternativa no sentido de atender uma demanda existente, sobretudo em locais onde, por diferentes motivos, não seja possível construir meios de hospedagem tradicionais.

Outra possível explicação para o desenvolvimento dos meios de hospedagem domiciliares é oferecer hospedagem a baixo custo. Muito embora, a evolução do sistema hoje mostre que nem sempre essa hospedagem é mais barata do que a acomodação equivalente em um meio de hospedagem hoteleiro. Existem quartos luxuosamente mobiliados, associados a atendimentos e serviços personalizados, como serviço receptivo e informações privilegiadas que fazem com que esse meio de hospedagem siga padrões de luxo, e, obviamente, preços condizentes com esse padrão.

Hoje, o cama e café oferece mais do que hospedagem turística e traz benefícios para além dos financeiros tanto para hospedeiros quanto para hóspedes, de acordo com os envolvidos. As vantagens para os hóspedes são a experiência mais autêntica e identificada com o destino, uma porta aberta para a interação cultural, valiosas dicas e um atendimento personalizado. Já para o hospedeiro, é mais uma opção de negócio (complementar ou não a renda familiar) e também uma oportunidade de convívio com

outras culturas. Para ambos há relatos em que a hospedagem propicia o surgimento de um coleguismo e até uma amizade.

Esse tipo de hospedagem é uma alternativa muito boa para locais de proteção ambiental, onde a construção não é permitida ou é fortemente inspecionada. Aparentemente favorece o desenvolvimento de um turismo mais sustentável, já que não se expande agredindo o ambiente, e também oferece uma alternativa de negócio para as comunidades, que muitas vezes, pelas próprias leis de preservação, acabam ficando sem poder trabalhar em suas atividades originais (como pesca, agricultura e extração, por exemplo). É claro que a sustentabilidade só se concretiza se aliada a medidas rigorosas de utilização de recursos, tratamento de resíduos e conscientização de todos.

O cama e café oferece tradicionalmente a acomodação para o pernoite, sendo um quarto ou suíte, alugado individualmente ou para grupos dentro de uma mesma família ou amigos. Normalmente está incluído na diária também um café da manhã preparado pelo anfitrião e servido em um horário combinado entre os envolvidos.



## Atividade

---

### Atende aos Objetivos 2 e 3

2. Vamos fazer um exercício rápido sobre os meios de hospedagem citados nesta aula.

a) Ligue a primeira coluna com a segunda, juntando nomenclatura com exemplo.

Segunda residência	Hospedagem paga, pode ser individual, normalmente com mais identidade local e mais intimista.
Cama e café	Serviço de apoio para montagem de barracas, com estrutura mínima como segurança e banheiros.
<i>Resort</i>	Quarto pago em casa de outra família.
<i>Camping</i>	Hospedagem paga, normalmente agregando serviços de quarto, padrão internacional.
Hotel	Hospedagem com opções de lazer <i>all inclusive</i> .
Pousada	Casa de montanha própria.

b) A seguir, para cada meio de hospedagem identifique um possível público. Diga se ele atende melhor a um grupo adolescente de cinco amigos ou a um casal com dois filhos (um de 2 anos e outro de 7 anos) e por quê.

1. Segunda residência.

---

---

---

2. Café e cama.

---

---

---

3. *Resort.*

---

---

---

4. *Camping.*

---

---

---

5. *Hotel.*

---

---

---

6. *Pousada.*

---

---

---

---

***Respostas Comentadas***

*Segunda residência* ————— *Casa de montanha própria.*

*Cama e café* ————— *Quarto pago em casa de outra família.*

*Resort* ————— *Hospedagem com opções de lazer all inclusive.*

*Camping* ————— *Serviço de apoio para montagem de barracas, com estrutura mínima como segurança e banheiros.*

*Hotel* ————— *Hospedagem paga, normalmente agregando serviços de quarto, padrão internacional.*

*Pousada* ————— *Hospedagem paga, pode ser individual, normalmente com mais identidade local e mais intimista.*

- 1. Atende aos dois perfis de hóspedes. Permite maior independência e acomodação de todos na mesma casa, com maior entrosamento.*
- 2. Atende melhor ao casal com dois filhos, pois traz opção de conforto e ambiente familiar, imerso na cultura local.*
- 3. Atende os dois grupos, mas dependerá do perfil de cada resort. É possível que os adolescentes não queiram estar no mesmo programa que as crianças, e, da mesma forma, que os pais queiram um ambiente mais tranquilo, sem o barulho dos adolescentes. Costuma atender mais a famílias ou pessoas mais economicamente estabilizadas em função do preço ser mais alto.*
- 4. Atende melhor ao grupo de amigos, em função da facilidade de comunicação, independência, preço e diversão. Atende com menos conforto a família com bebê.*
- 5. Atende a ambos, mas oferece facilidades interessantes para a família como atendimento padronizado e pode ter um preço alto para alguns grupos de adolescentes. Normalmente, exigirá que o grupo de adolescentes se separe em dois quartos.*
- 6. Depende do perfil da pousada, se costuma receber famílias ou jovens. O espaço pequeno costuma fazer com que o empreendimento se especialize em algum público. Atende a ambos, mas oferece facilidades interessantes para a família, como atendimento personalizado e familiar, mas pode ter um preço alto para alguns grupos de adolescentes. Normalmente exigirá que o grupo de adolescentes se separe em dois quartos.*

## **Conclusão**

Durante o estudo vimos o quanto os meios de hospedagem são indispensáveis para a atividade turística. Estudamos também que existem vários tipos deles, adaptados a diferentes situações econômicas, a diferentes motivações e necessidades e a diversos destinos. Há muitas nomenclaturas que definem cada um desses tipos.

Compreender bem as diferentes necessidades dos turistas e o que cada meio de hospedagem oferece é uma das importantes atribuições de qualquer profissional que pretenda trabalhar com agenciamento, aconselhamento de viagens ou hotelaria. Adequar o tipo de equipamento à necessidade do hóspede, e às vezes, ao ambiente, é fundamental para o sucesso do negócio.





## Atividade Final

### Atende aos Objetivos 1,2 e 3

No Brasil, uma das redes que oferecem hospedagens domiciliares é a Cama e Café. No *site* da rede é possível ver as casas associadas e fazer a reserva. Uma das ofertas é a casa chamada Castelo Valentim, no bairro Santa Teresa, no Rio de Janeiro. Leia as informações que estão no *site* e responda às questões:

#### Castelo Valentim

Construído em 1879, essa construção em estilo neo-romântico desponta como uma das mais significativas da época. Situado ao lado de uma natureza exuberante, esse castelo apresenta uma das mais incríveis vistas do Rio. De lá, contempla-se a Serra dos Órgãos, a Baía de Guanabara, o Parque do Flamengo e a cidade de Niterói.



O quarto de hóspedes oferece ar condicionado, frigobar, banheiro privativo fora do quarto, acesso à Internet e uma inesquecível varanda.

#### ANFITRIÃO

LUIZ – Anfitrião principal

- Nome – Luiz Fernando Valentim
- Data de nascimento – 23/07/1971
- Profissão – Analista de rede
- Idiomas – Inglês
- Adora fazer nos momentos de lazer –

- Áreas de interesse – Informática, culinária, cinema, moda, teatro, viagens
- Preferência musical – Forró, pagode (raiz), samba, choro
- Fuma – Não
- Bebe – Socialmente

Fonte: [http://www.camaecafe.com.br/casas\\_pag6.php](http://www.camaecafe.com.br/casas_pag6.php)

a) Qual a importância de ter informações do anfitrião nesse tipo de hospedagem?

---

---

b) A hospedagem domiciliar, como cama e café, é considerada pelo MTur um meio de hospedagem com necessidade de cadastro?

---

---

c) Quais as diferenças estruturais fundamentais entre pousada, albergue e hospedagem domiciliar?

---

---

### **Resposta Comentada**

*a) A importância das informações do anfitrião é adequá-lo ao hóspede e vice-versa. Todos se sentirão mais à vontade se souberem, de antemão, quais as preferências e costumes de quem os recebe. Por exemplo, um anfitrião que não fuma pode impor restrições ao hóspede, que pode, por sua vez, desejar fumar no seu quarto. Nesse caso, seria mais adequado saber dessas informações antes para indicar, sempre que possível, casas onde os anfitriões fumem ou não tenham restrição desse tipo.*

*b) Não, os meios de hospedagem com necessidade de cadastro no MTur são hotéis, hotéis históricos, hotéis de lazer, pousadas, hotéis de selva e apart-hotéis.*

*c) O tamanho, em número de quartos, e o compartilhamento de alguns espaços da residência são as principais diferenças estruturais entre pousadas e hospedagens domiciliares. Em hospedagem domiciliares, é mais comum o aluguel de um, dois ou três quartos apenas, e somente para pessoas que se conhecem, dentro do mesmo quarto. Se a hospedagem alugasse o quarto para várias pessoas que*

*não se conhecessem, a atividade já se enquadraria na definição de albergue. Além disso, na pousada ou no albergue, pode ser que o dono ou anfitrião não more no local, enquanto no cama e café isso necessariamente acontece, e os serviços como café da manhã são servidos junto com os moradores da casa, ao passo que, na pousada, o serviço é mais impessoal, e, no albergue, normalmente cada um é responsável pela sua alimentação, tendo apenas uma cozinha de uso coletivo à disposição.*

## **Resumo**

No Brasil, o MTur estabelece normas mínimas para os meios de hospedagem em geral, e institui um cadastro obrigatório apenas para alguns tipos de meios de hospedagem hoteleiros. Dentre as normas mínimas, é necessário que os estabelecimentos de hospedagem atendam às legislações e normas vigentes, inclusive de prevenção de acidentes pessoais e ambientais, estejam legalmente constituídos, ofereçam unidades habitacionais minimamente equipadas e áreas comuns de circulação. Entre os serviços, a limpeza, a manutenção e a arrumação constantes são obrigatórias, bem como o serviço de recepção 24 horas.

Aprendemos também a identificar as características de cada tipo de meio de hospedagem, seja ele considerado hoteleiro ou não. E, como consequência, deduzir a qual tipo de público cada estabelecimento tem melhores condições de atender, de acordo com os serviços que oferece e com as expectativas, disponibilidade e necessidades dos hóspedes. Atentar para essas diferenças é muito importante para atender bem os hóspedes certos, e, assim, manter o negócio.



# 5

## **Hotel: estrutura organizacional, cargos e funções**

*William Cléber Domingues Silva*

### **Meta da aula**

Apresentar a estrutura organizacional de um hotel, relacionando algumas características dos departamentos, cargos e funções existentes em uma empresa hoteleira.

### **Objetivos**

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1** reconhecer a relevância do gerente-geral na otimização dos resultados do empreendimento;
- 2** identificar a estrutura organizacional dos meios de hospedagem;
- 3** listar cargos e funções que auxiliam o hotel no desenvolvimento de suas tarefas.

## **Introdução**

Você já pensou em trabalhar com hotelaria? Sabe quais são os departamentos, cargos e funções existentes em um meio de hospedagem? Imagina como a estrutura organizacional do empreendimento opera para poder disponibilizar aos hóspedes serviços hoteleiros?

Nesta aula, você vai conhecer a estrutura organizacional de um hotel, o que lhe permitirá compreender, de maneira bastante clara, os principais departamentos e setores de um empreendimento hoteleiro.

Além disso, pretendemos também apresentar as características de alguns cargos e especializações existentes dentro de um hotel de pequeno, médio ou grande porte.

Salientamos que para poder desenvolver suas atividades, superando as necessidades e/ou expectativas do mercado e de seus clientes, a empresa hoteleira organiza sua estrutura em gerências, departamentos e setores diversos.

Esses departamentos e setores são estruturados e devem atuar de forma integrada, otimizando com isso a experiência dos hóspedes, bem como os resultados do hotel.

No que se refere à estrutura do empreendimento, nota-se que ela pode variar de acordo com o tamanho e com o conceito explorado pelo estabelecimento, ou seja, observa-se, em empreendimentos mais complexos, uma departamentalização maior, acompanhada de um número maior de colaboradores.

Por outro lado, em hotéis menores é comum encontrarmos pouca especialização no exercício das tarefas e o acúmulo de funções pelo proprietário, que, em alguns casos, assume o papel de executivo da empresa.

Com o intuito de possibilitarmos a você melhor compreensão a respeito da estrutura, dos cargos e das funções na hotelaria, discutiremos as principais gerências de um hotel, bem como as principais atribuições das mesmas.

## A importância do gerente-geral na hotelaria

A estrutura organizacional do hotel pode ser entendida como o conjunto de cargos, tarefas e funções exercidas pelos colaboradores do hotel em seus diferentes departamentos. Tal estrutura divide-se em cargos gerenciais e operacionais e deve estar presente nos mais variados setores do estabelecimento.

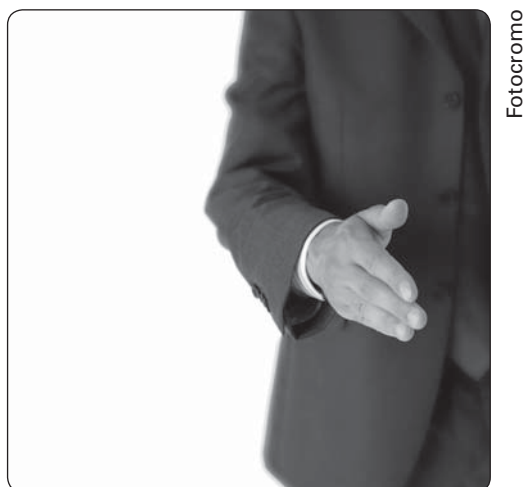
Ressaltamos que, independentemente do tamanho do hotel, é necessário que haja dentro da estrutura uma pessoa que lidere e seja responsável por todos os setores e departamentos existentes no estabelecimento.

A denominação dada ao líder do hotel pode variar de estabelecimento para estabelecimento; contudo, normalmente a nomenclatura utilizada é a de *gerente-geral* (GG) ou *general manager* (GM).



Hayes e Ninemeir (2005, p. 29) nos ensinam que o gerente-geral (GG) é o “título dado ao indivíduo responsável pela tomada de decisões final a respeito das políticas e dos procedimentos operacionais específicos da unidade. O Gerente-geral é também o líder da equipe de gestão do hotel”

No que se refere às suas tarefas, é importante esclarecer que o gerente-geral desempenha trabalhos variados relacionados, por exemplo, aos hóspedes, aos funcionários e aos resultados globais do empreendimento.



**Figura 5.1:** O gerente-geral.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1065245>

Analisando a atuação do gerente-geral (GG), Hayes e Nimeir (2005, p. 29) esclarecem que as responsabilidades desse profissional normalmente giram em torno da combinação de diferentes atribuições, como:

- relações com os investidores;
- gestão da afiliação da marca;
- relações com a comunidade;
- grupo de apoio a gerentes;
- gestão do hotel.

As responsabilidades do gerente-geral são variadas; contudo, é importante esclarecermos que é para a administração do hotel que esse profissional direciona boa parte de seus esforços.

No que se refere à administração do empreendimento, o gerente-geral atua no planejamento das ações a serem executadas, estabelecendo metas e objetivos para os diferentes setores e departamentos.

Ele também deve disponibilizar-se a maximizar o posicionamento estratégico de recursos, liderando e dirigindo os diferentes grupos de colaboradores.



Além disso, o responsável pelo hotel precisa adequar os procedimentos de controle/avaliação, quantificando e avaliando os resultados alcançados por diferentes setores e colaboradores.

As rotinas e procedimentos executados pelo gerente-geral podem ser melhor assimilados através da observação do quadro a seguir. Vejamos:

**Quadro 5.1:** Funções básicas do gerente-geral

<b>Função de gerência</b>	<b>Exemplo de atividade: trabalhar junto ao gerente de departamento para:</b>
Planejamento	Desenvolver um orçamento operacional ou plano de marketing
Organização	Atribuir responsabilidades para a organização de um banquete ou casamento
Pessoal	Recrutar, selecionar, orientar e desenvolver um novo gerente para cada departamento
Direção	Supervisionar o trabalho dos gerentes de cada área
Controle	Empreender ações corretivas quando os orçamentos não forem cumpridos
Avaliação	Avaliar até que ponto os planos de longo e curto prazo foram executados

Fonte: Adaptado de Hayes e Ninemeir (2005, p. 49).

Ao analisarmos o quadro apresentado, podemos compreender que o processo de gestão pelo qual o gerente-geral se responsabiliza envolve atividades relacionadas a planejamento, organização, recrutamento/direção e, ainda, controle e avaliação.

Desta forma, nota-se que esta função deve ser desempenhada por profissionais com reconhecida experiência em hotelaria. Hayes e Ninemeir (2005, p. 49), abordando temática semelhante, nos ensinam que o gerente-geral para ser eficiente necessita possuir e/ou desenvolver as seguintes habilidades:

1. habilidades conceituais: relacionadas à capacidade de coletar, interpretar e usar as informações de maneira lógica;
2. habilidades interpessoais: relacionadas à capacidade de entender e interagir bem com hóspedes, colaboradores, fornecedores e diretoria;
3. habilidades administrativas: relacionadas à capacidade de organizar e resolver problemas ligados à rotina do hotel;
4. habilidades técnicas: relacionadas à capacidade referente aos aspectos específicos de gestão hoteleira, como previsão de demanda, estabelecimento de tarifas, desenvolvimento de colaboradores, necessidade de manutenção preventiva e corretiva, dentre outras.



## **Atividade**

---

### **Atende aos Objetivos 1 e 3**

1. Leia o texto a seguir:

#### **Gerência na Prática**

J.D. Ojisama é o GM de um hotel com pensão completa que pertence ao Partner's Equity Group (grupo de investidores que juntou dinheiro para comprar o hotel). Por causa da excelente administração, o hotel foi classificado, quanto à qualidade, entre os 5% melhores na franquia a cada ano que J.D. atuou como GM. Na convenção anual, a empresa de franquia anunciou uma mudança: a instalação de televisores de 27 polegadas nos apartamentos em um prazo de 12 meses. Até então, o padrão era oferecer a cada hóspede um televisor de 25 polegadas. Qualquer hotel que deixar de cumprir a nova política, no prazo estipulado, sofrerá uma redução na pontuação da inspeção de qualidade. O bônus anual concedido a J.D. depende, em parte, dessa pontuação (HAYES; NINEMEIR, 2005, p. 39).

Agora responda:

a) De quem é a tarefa de informar aos proprietários quais serão os gastos necessários para implementar o novo padrão?

---

---

b) O que você aconselharia J.D. a fazer para justificar a benfeitoria?

---

---

c) Que habilidades específicas J.D. precisaria ter para comunicar aos proprietários a necessidade desse salto de qualidade na prestação de serviços aos hóspedes? Onde ele poderia adquirir tais habilidades?

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Ao analisarmos o exercício proposto, podemos notar que o gerente-geral tem que se relacionar com a diretoria, os colaboradores, clientes e fornecedores do hotel, correspondendo às expectativas de todos eles. Baseando-se na leitura da aula e em sua própria experiência, você encontrará soluções para as questões propostas.*

## **Hotel: estrutura, departamentos e funções**

No que se refere ao porte do empreendimento hoteleiro, sabemos que os mesmos podem variar, desde pequenas pousadas ou hotéis familiares, até grandes estruturas hoteleiras como os *resorts* ou hotéis urbanos.



**Figura 5.2:** Maquete de hotel urbano de médio porte.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1279931>

Esses estabelecimentos podem ser direcionados a diferentes tipos de demanda, como, por exemplo, o segmento econômico, de luxo, de lazer, de negócios etc.



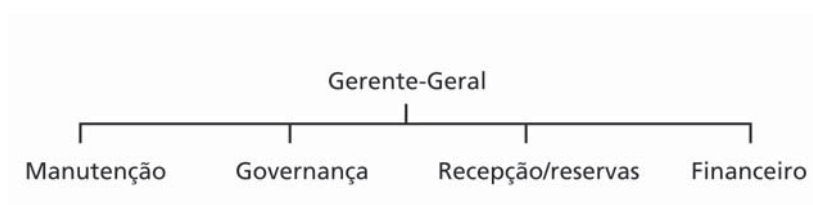
Demanda hoteleira: atualmente os hotéis, para conseguirem atingir uma melhor ocupação, direcionam seus esforços na captação de diferentes tipos de clientes. Dentre os nichos de mercado mais explorados pelo setor hoteleiro, destacam-se o das famílias que viajam a lazer, o segmento corporativo, representado pela demanda das empresas por serviços hoteleiros, e ainda o segmento de negócios, que agrega importantes receitas ao estabelecimento através da realização de diferentes tipos de eventos.

Observamos que esses empreendimentos hoteleiros executam suas tarefas através da distribuição das atividades em diferentes departamentos e setores.

Complementando, é importante ressaltar que os hotéis maiores, por possuírem mais apartamentos, necessitam de um número maior de colaboradores que atuam em funções muitas vezes especializadas.

No que se refere à relação do hotel com seus hóspedes, percebe-se que as expectativas dos clientes normalmente não variam, pois os mesmos, ao realizarem suas reservas antecipadamente, desejam ser recebidos em estabelecimentos que lhes ofereçam segurança, higiene e um bom acolhimento.

Em empreendimentos de pequeno porte, observamos que a estrutura organizacional é bastante simples. A representação a seguir, sintetiza a estrutura organizacional de um hotel desse tipo. Observem:



Ao analisarmos a representação anterior, podemos observar que a estrutura organizacional de um hotel de pequeno porte contempla o cargo do gerente-geral, dentre outros.

Esse cargo, na maioria das vezes, é ocupado pelo dono do estabelecimento, que assume o papel de gerente, sendo o grande responsável por todos os resultados do meio de hospedagem.

Além desta figura de grande importância, nota-se que, para que o hotel funcione bem, é necessário alguém que atue na manutenção de todo o estabelecimento. Nesse caso, é importante esclarecermos que, em hotelaria, a manutenção é feita de forma corretiva e preventiva. Dessa forma, temos nesses empreendimentos uma pequena equipe que coordena e executa todos os reparos nos apartamentos, andares, áreas internas e externas do hotel.



Easy37

**Figura 5.3:** Chefe de manutenção.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1098998>

A limpeza, conservação e higienização dos apartamentos e das áreas sociais, como *lobby*, corredores e banheiros coletivos, são de responsabilidade da governança, que conta com a ajuda de pessoal de apoio e das camareiras na execução dos serviços.

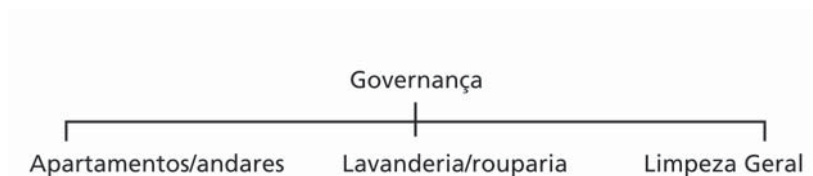


Jan-Willem

**Figura 5.4:** Camareira.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1182879>

A representação a seguir demonstra as áreas de atuação do departamento de governança. Vejamos:



Para Castelli (2001), a função primária da governança é a de manter os apartamentos, o *lobby* e as áreas sociais e de serviços que lhe forem designadas em perfeitas condições de higiene, limpeza e conservação. A governanta do hotel possui funções gerenciais e é responsável por tudo o que ocorre nesse setor.



O *lobby* do hotel pode ser compreendido como uma área social próxima à recepção que representa o cartão de visitas do hotel. Este deve ser o espaço de integração entre hóspedes, funcionários e visitantes do hotel. Por isso, o *lobby* normalmente é amplo, agradável e possui decoração baseada no conceito do empreendimento.



Orgnmaster

Fonte: [www.sxc.hu/photo/139818](http://www.sxc.hu/photo/139818)



## Atividade

### Atende ao Objetivo 2

2. Após conhecer a definição, bem como as áreas de atuação, do departamento de governança em empreendimentos hoteleiros, pesquise as principais atribuições da governanta, dos supervisores de andares e das camareiras.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Em sua resposta, você deverá expor que, dentro do setor de governança, existem funções gerenciais, operacionais e de supervisão. Após isso, você deverá demonstrar quais são e quem desenvolve essas diferentes tarefas dentro do departamento, que é de grande importância para os hóspedes e para a conservação de diferentes áreas do hotel.*

#### Check-in

Procedimento necessário para registro do hóspede no momento de sua chegada. Tal procedimento inclui o preenchimento da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes – FNRH –, a verificação da unidade habitacional a ser disponibilizada ao cliente, o repasse de informações gerais e ainda a definição da forma de pagamento.

#### Check-out

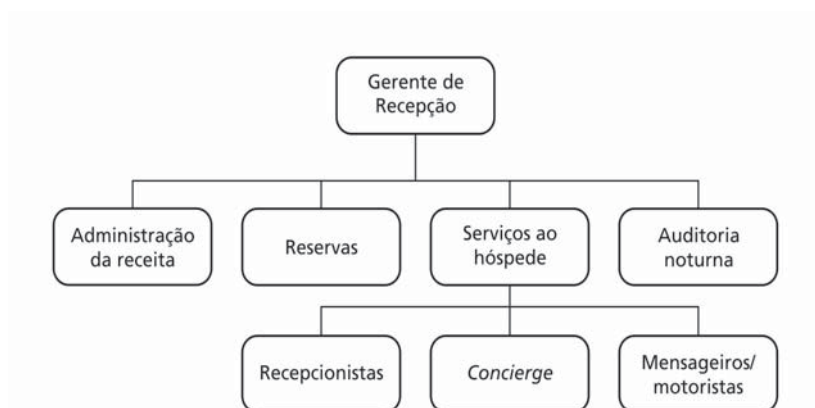
Procedimento de encerramento da conta do hóspede no hotel.

As estruturas hoteleiras, independentemente do seu tamanho, também realizam funções relacionadas à recepção e reservas para os hóspedes. Apesar das inovações atualmente percebidas em muitos hotéis, é importante esclarecer que é na recepção que, normalmente, ocorrem os procedimentos de **check-in** e **check-out** dos hóspedes.



Além dessas tarefas, a recepção ainda acompanha e controla as despesas dos hóspedes, disponibiliza serviços especiais aos mesmos, realiza auditoria noturna, analisa as reservas feitas, os *check-ins* prováveis do dia e ainda delega tarefas aos **messageiros**.

A figura a seguir demonstra, de maneira bastante clara, as principais funções da recepção. Analise:



**Figura 5.5.** As funções da recepção.

Fonte: Hayes e Ninemeier (2005, p. 137)

### Messageiros

Conjunto de colaboradores do hotel que prestam uma série de serviços aos hóspedes. Dentre suas principais atribuições, podemos destacar a manipulação de bagagens, o serviço de estacionamento, orientações sobre traslados etc.

Outra parte da estrutura se refere aos responsáveis pelo setor financeiro. Essa equipe cuida das contas a pagar, a receber, das cobranças, pagamentos de impostos e ainda do pagamento de salários aos colaboradores do hotel.

Visando à maior eficiência e especialização no exercício das funções, muitos hotéis utilizam-se da figura do *controller* para garantir ao estabelecimento melhores resultados financeiros.

Quando em hotéis maiores, com 200, 300 apartamentos ou mais, notamos que a estrutura é bem mais complexa. Nesse contexto, tais empreendimentos contam com uma equipe maior e com setores bastante especializados, como a gerência de hospedagem, de alimentos e bebidas (A&B), marketing e vendas etc.

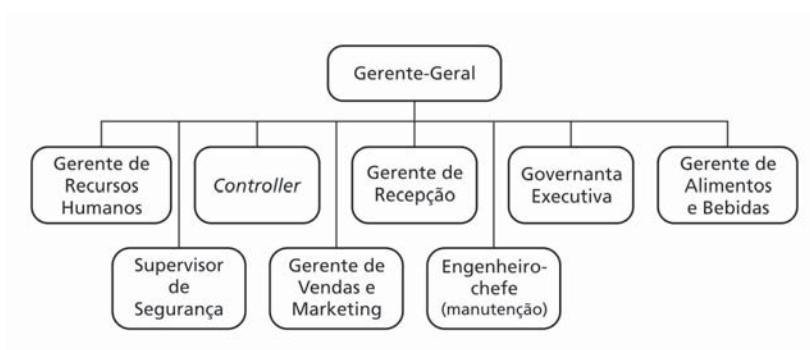


### **Concierge**

Cargo existente na gerência de hospedagem. Seu significado está relacionado a um tipo de assistente pessoal ou mordomo. Esse profissional, muito valorizado na hotelaria, está apto a atender solicitações especiais feitas pelos hóspedes. De acordo com especialistas da área, suas atribuições estão relacionadas a garantir a satisfação dos hóspedes, criar e manter uma rede de fornecedores para os mesmos, atuar como elo entre o cliente, o hotel e outras áreas e empresas da cidade, comunicar-se eficientemente, maximizar a segurança e privacidade de seus hóspedes.

A figura a seguir demonstra a estrutura organizacional de um hotel que oferece alojamento e demais serviços, como o de eventos e alimentos e bebidas.

Vejamos:



**Figura 5.6:** Estrutura organizacional de um hotel.

Fonte: Hayes e Ninemeier (2005, p.33)

### **Controller**

De acordo com Hayes e Ninemeier (2005, p. 99), o *controller* do hotel é o indivíduo responsável pelo registro, pela classificação e pelo resumo das transações comerciais do hotel.

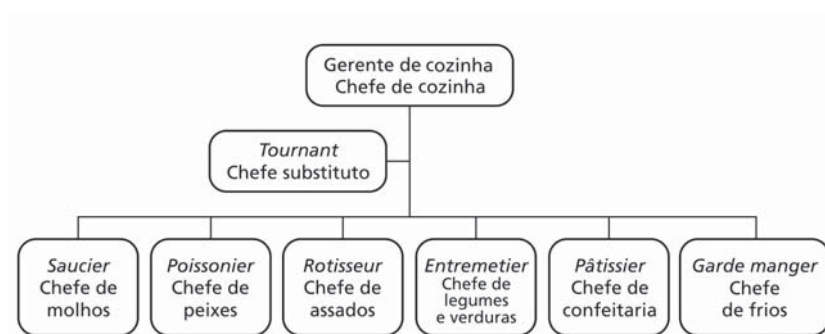
Ao analisarmos a **Figura 5.6**, podemos perceber que os hotéis maiores necessitam de uma maior departamentalização. Desta forma, surge a necessidade de profissionais especializados em determinadas funções, como a de controladoria, (exercida pelo **controller** do hotel), segurança, alimentos e bebidas, dentre outras.

Esses hotéis, por disponibilizarem aos clientes serviços de alimentos e bebidas, necessitam operar com uma gerência que cuida especificamente dos serviços de alimentação do hotel.

As operações de alimentos e bebidas na hotelaria serão novamente discutidas em outro momento do curso.

Nesta aula você vai conhecer apenas a estrutura organizacional da cozinha, que pode ser entendida como um local de produção, e do restaurante, que deve ser compreendido como um espaço de interação onde é feita a distribuição daquilo que foi produzido na cozinha.

A figura a seguir exemplifica a estrutura organizacional da cozinha de um hotel de grande porte. Observe:

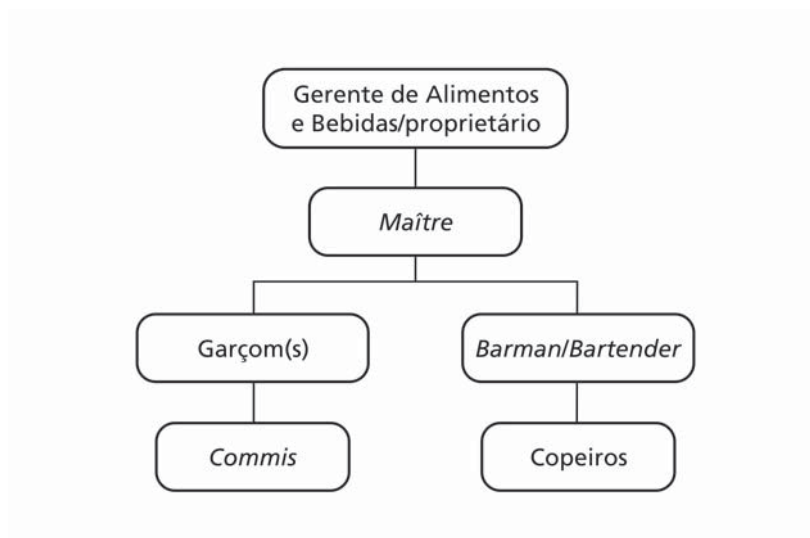


**Figura 5.7:** A estrutura da cozinha de um hotel.

Fonte: Acervo do autor.

Ao observarmos a estrutura organizacional da cozinha do hotel, podemos compreender que as operações de produção culinária são executadas por profissionais especializados, o que favorece a qualidade do serviço e a execução dos pratos dentro do tempo estipulado pelo gerente de alimentos e bebidas e pelo chefe de cozinha, que coordena os trabalhos de toda essa estrutura.

Como dito antes, as operações de A&B em muitos casos se concentram na cozinha ou nos restaurantes do hotel. Apresentamos a figura a seguir, com o intuito de melhor compreendermos os cargos, tarefas e funções existentes no serviço de restaurante. Vejamos:



**Figura 5.8:** Funções do serviço de restaurante de um hotel.

Fonte: Acervo do autor.

É importante ressaltar que a atuação do setor de A&B extrapola a cozinha e o restaurante, pois em muitas situações os serviços de alimentos e bebidas são solicitados no café da manhã, no bar da piscina, no piano-bar, no serviço de banquetes, nos eventos realizados no hotel e até mesmo na unidade habitacional, através dos produtos comercializados pelo minibar, ou pelo serviço de quarto, que normalmente oferece café da manhã e lanches rápidos.

## Conclusão

Ao finalizarmos a aula, podemos concluir que a operação hoteleira é muito complexa. Desta forma, nota-se que, para conseguir otimizar seus resultados, o hotel necessita distribuir e coordenar suas diferentes tarefas de maneira harmônica e integrada. Para que isso ocorra, torna-se necessário contarmos com a presença de gerentes atuantes e colaboradores motivados e treinados.

Além disso, salientamos que o bom funcionamento da estrutura organizacional do hotel poderá garantir maiores níveis de satisfação dos hóspedes, o que certamente favorecerá o processo de fidelização da clientela.



## Atividade Final

### Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

Após estudar parte da estrutura e do funcionamento de um hotel, faça uma pesquisa nos hotéis de sua preferência. Feito isso, aponte semelhanças e diferenças na estrutura organizacional de um hotel de pequeno e outro de grande porte:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Em sua resposta, você deverá apresentar as principais características de um hotel de pequeno e de grande porte. Feito isso, você deverá apontar os diferentes cargos, tarefas e funções executadas pelos dois meios de hospedagem.*

## **Resumo**

Para aprofundarmos nossos estudos a respeito da estrutura organizacional de um hotel é importante compreender que os hotéis distribuem suas tarefas em diferentes departamentos e setores.

Nesse contexto, percebe-se que a presença dos gerentes é de grande importância para a qualidade dos serviços prestados pelo empreendimento, uma vez que são eles que monitoram a produtividade e as atividades presentes em todos os setores.

Além disso, é importante frisar que a estrutura também é composta por muitos outros cargos. Esses cargos estão distribuídos em diferentes especializações, como aquelas relacionadas à recepção, ao setor de vendas, ao departamento financeiro, governança, dentre outros.

Finalizando, conclui-se que a operação e a gestão de hotéis dependem de especialização tanto em pequenas quanto em grandes estruturas hoteleiras. Dessa forma, sugerem-se investimentos na qualificação e na valorização dos profissionais que atuam no setor.

## **Informação sobre a próxima aula**

Na próxima aula, você aprenderá um pouco mais sobre hotelaria. Nessa oportunidade, será discutida a hospitalidade em meios de hospedagem, o que lhe dará oportunidade de compreender o que os hotéis estão fazendo para possibilitar a seus clientes um atendimento mais humano e inclusivo.

# 6

## **Empreendimentos hoteleiros e extra-hoteleiros: características e serviços II**

*Diana Costa de Castro*

### **Meta da aula**

Apresentar os equipamentos hoteleiros e os extra-hoteleiros, diferenciando-os e explorando suas características particulares e sua tipologia.

### **Objetivos**

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1** identificar os equipamentos hoteleiros e extra-hoteleiros;
- 2** correlacionar os serviços às necessidades de cada empreendimento de hospedagem de acordo com seu tipo e público.

## Introdução

Você estudou, na aula anterior, que existem diversos tipos de meios de hospedagem. Mas afinal, quais são os elementos que diferenciam um tipo de outro? Todas as diferenciações são feitas em cima de um arranjo de variações dos elementos: localização, a que tipo de hóspede se destina, tipo de construção, serviços que oferece, características físicas e históricas do edifício, instalações, operação (os que funcionam sazonalmente e os permanentes), organização da estrutura, tematização de instalações e serviços e outros.

Nesta aula, você vai estudar mais tipos de hotéis e meios de hospedagem que se diferenciam e ganham nomes diferentes de acordo com os arranjos feitos entre os elementos citados. Verá, por exemplo, que um hotel que funciona apenas no inverno, para hóspedes de alto poder aquisitivo, oferecendo requintados serviços, é um hotel que se classifica, quanto à operação, como hotel de estação e, quanto aos serviços, como hotel de luxo. Você vai entender as características de um hotel-*butique*, e avaliar por que um *resort* é diferente de um hotel de lazer. Ainda nesta aula, você será capaz de apontar quais são os serviços desejados em um hotel de aeroporto, e por que nem sempre eles são iguais aos de uma pousada.

## Tipos de alojamentos hoteleiros

Existem diversas maneiras de organizar os hotéis conforme seu tipo. De acordo com Cândido e Vieira (2003), os hotéis podem ser organizados pelos serviços de alimentação que oferecem, pelo tipo de cliente, pela localização e serviços oferecidos, pela operação e em relação ao tipo de organização. O aumento da concorrência e algumas crises que o setor enfrentou no passado, forçaram mudanças e inovações nos meios de hospedagem, sendo que o ponto mais alto dessas mudanças foi o processo de segmentação de mercado.



A segmentação é uma estratégia de marketing que será aprofundada em uma futura aula. Em linhas gerais, isso significa que muitos meios de hospedagem especializam-se em determinados mercados, para diferenciarem-se dos concorrentes e também melhor atender o seu público-alvo. É por causa desse processo de mudanças e pela grande dinâmica do setor hoteleiro, que há dificuldade em determinar uma única forma de tipificar os hotéis hoje.

Todas as definições no setor de hospedagem começam a confundir-se. As designações tradicionais não proporcionam as melhores descrições para um setor em processo de mudança. Elas não dão conta de conceitos novos (VALLEN; VALLEN, 2003, p. 40).

A seguir, vamos fazer uma adaptação do modelo sugerido por Cândido e Vieira (2003), adicionando alguns tipos. Vamos, então, estudar diversos tipos de meios de hospedagem importantes e que ainda não foram abordados.

### **Alojamentos hoteleiros organizados por sistema (ou serviço de alimentação)**

Pelo tipo de serviço de alimentação, Cândido e Vieira (2003) defendem que os hotéis podem ser dos tipos:

a) *americano* — oferece pensão completa, em outras palavras, café da manhã, almoço e jantar estão inclusos na diária;

b) *americano com meia-pensão* — serve café da manhã e almoço ou jantar;

c) *continental* — inclui o café da manhã continental apenas. É conhecido como um café simples, com pães, leite, café, manteiga e geleia;

d) *européu* — não inclui alimentação. Essa classificação também é conhecida como sistema europeu, sistema americano, ou sistema continental (VALLEN; VALLEN, 2003).

No Brasil, temos hotéis de todos esses tipos, sendo que um mesmo hotel pode negociar a diária com preços diferenciados de acordo com a inclusão ou não de determinados serviços de alimentação. Por exemplo, para vendas de reservas para grupos, é comum incluir meia-pensão na diária. O sistema americano tem sido cada vez mais conhecido como sistema *all inclusive*, ou pensão completa.

### **Alojamentos hoteleiros organizados por tipo de cliente**

Pelo tipo de cliente, os hotéis podem estar divididos em: comerciais, férias ou lazer, eventos ou convenções e residenciais. Esta classificação é dada, então, em função da motivação que a demanda teve para viajar. É importante que as características físicas do hotel e dos serviços sejam coerentes com as necessidades de cada tipo de hóspede. Veja, a seguir, uma descrição mais detalhada de cada um deles:

#### *a) Hotel comercial*

Os hotéis comerciais atendem predominantemente hóspedes que estão em viagem a trabalho. Eles têm a vantagem de manterem uma alta ocupação durante a semana, e costumam estar localizados nos centros comerciais e de negócios ou muito próximos deles. Entretanto, dificilmente esse tipo de hospedagem consegue uma boa ocupação durante feriados ou finais de semana, mesmo oferecendo tarifas mais baixas. É por isso que não é comum eles disporem de muitos equipamentos de lazer, afinal, pessoas a trabalho terão pouco ou nenhum tempo para desfrutar de lazer.

Naturalmente existem diferentes cargos e diferentes poderes aquisitivos, mesmo para as pessoas que viajam. Em alguns casos é a empresa que faz a reserva e paga a diária, e em outros, é o próprio hóspede quem faz isso. Logo, existem hotéis que atendem ao público de negócios de vários tipos, desde os mais simples aos mais luxuosos. Seja como for, a demanda costuma

ser inelástica, ou seja, uma alteração nos preços influencia pouco ou nada na taxa de ocupação, já que a viagem a trabalho não costuma ser opcional ou adiável.

Uma das especializações que está em voga é o hotel *business*, normalmente localizado em grandes centros ou cidades de negócios, como São Paulo. Eles oferecem muitas facilidades e serviços, todos voltados para o público que está viajando a trabalho. São comuns escritórios ou *business centers*, centro de convenções, salas de diversos tamanhos e estilos para atender a reuniões e palestras e toda estrutura de comunicação, com internet, fax e telefone. Em muitos casos, os maiores podem se confundir com hotéis de convenções. Entre os serviços, esse tipo de hotel pode oferecer uma secretária para o hóspede, por exemplo.

Cada vez mais, oferecer internet e tomadas adaptadas ou adaptadores para diferentes encaixes de cabos de energia é fundamental. Quem viaja a negócios precisa utilizar a tecnologia disponível, nesse sentido, telefone, fax, internet e rede de telefonia celular devem estar funcionando perfeitamente nesse tipo de hotel. Segue um exemplo de mesa de trabalho em hotel:



**Figura 6.1:** Mesa de trabalho em quarto de hotel.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/343555](http://www.sxc.hu/photo/343555)



Alguns hotéis têm percebido que muitas mulheres têm viajado a trabalho e separam, a título de cortesia, um andar exclusivamente feminino. Para encantar ainda mais a clientela, disponibilizam serviço de salão de beleza e oferecem amenidades especiais no quarto.

*b) Hotel de férias ou lazer*

Esse tipo, ao contrário do anterior, normalmente está localizado fora dos centros urbanos, em locais com paisagens mais interessantes, como em montanhas, com vista para o mar ou centros turísticos. Toda a estrutura é construída pensando em atender ao turista convencional, que busca lazer e recreação. É comum encontrar sala de jogos, quadras esportivas e piscinas nesse tipo de empreendimento. Os equipamentos e os serviços estão direcionados para atender necessidades de recreação e entretenimento.

O mercado de lazer é bastante elástico, ou seja, os preços tendem a influenciar diretamente as taxas de ocupação dos hotéis de lazer. Isso quer dizer que se o preço das diárias é considerado alto pelo turista, ele tende a trocar de hotel, de destino ou mesmo escolhe fazer outra coisa com seu dinheiro, como gastar em lazer em seu próprio local de origem, comprar um novo carro.



**Figura 6.2:** Hotel na Grécia.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/714971](http://www.sxc.hu/photo/714971)

*c) Hotel de eventos ou convenções*

Hotéis de eventos ou convenções são aqueles construídos especialmente para sediarem eventos de todos os tipos. Muitos hotéis são mistos, de lazer e eventos, ou negócios e eventos. Isso acontece porque nem sempre existem eventos suficientes para manter as taxas de ocupação em níveis aceitáveis. Por outro lado, em hotéis grandes, os eventos ajudam muito a manter as taxas de ocupação, já que normalmente o aluguel das instalações para eventos está associado à reserva de quartos.

É importante que eles disponham de serviços completos para a maior parte dos eventos. Isso inclui salões e salas menores, restaurantes, setor de banquetes, estrutura de energia elétrica para suportar grandes eventos ou eventos paralelos, setor de montagem, cadeiras, mesas e toalhas, aparelhos de áudio e imagem.

Este tipo de hotel se confunde muito em definição com os chamados hotéis executivos, que são a maior categoria de hotéis nos Estados Unidos (VALLEN e VALLEN, 2003). De acordo com Vallen e Vallen (2003), são hotéis ideais para estadas curtas, por diversas razões, especialmente negócios. Costumam estar nos centros comerciais e são usados por todos os tipos de viajantes. São característicos das grandes redes em centros urbanos.

Em contrapartida, alguns hotéis afastados também estão se especializando na realização de eventos, e oferecem serviços diferenciados e tranquilidade fora dos centros urbanos e belas paisagens como atrativos. É o caso dos *resorts* na costa brasileira, por exemplo. É claro que esse tipo de evento é diferente do que é sediado em centros urbanos e a adequação deve ser feita de acordo com as necessidades de cada cliente.

#### *d) Hotel residencial*

Hotéis residenciais são “destinados a hóspedes residenciais permanentes ou por temporada” (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003, p. 46). Nesta classificação estão incluídos os apart-hotéis, condo-hotéis e *flats* que já foram estudados na Aula 5. A diferença principal para os outros hotéis é que eles destinam-se a estadas mais longas ou mesmo ao uso residencial, e por isso operam um sistema diferente de cobranças, muito mais parecido com o aluguel do que com a diária. Segundo Vallen e Vallen (2003), a maioria dos hotéis, apesar de ter uma característica principal, acaba oferecendo quartos para os dois usos: temporário e residencial.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 1 e 2

1. Leia atentamente o portfólio de eventos retirado do *site* oficial do Hotel Costão do Santinho, em Santa Catarina (BR), faça uma pesquisa maior, na internet ou em revistas especializadas sobre o tipo de hotel, seus outros serviços oferecidos, localização e responda às perguntas:

#### **Portfólio de Eventos – Costão do Santinho**

Todo cuidado em cada detalhe, infraestrutura adequada e adaptável, ambientes climatizados e uma equipe qualificada garantem o sucesso de seu evento.

##### **Infraestrutura**

Com o maior centro de eventos do país, o Costão do Santinho pode realizar eventos com até 3.600 pessoas. Além de apresentar os melhores serviços, equipamentos e uma infraestrutura completa de hospedagem. Conheça abaixo um pouco desta infraestrutura:

##### **Gastronomia**

A gastronomia do Costão do Santinho é um dos seus diferenciais. Sofisticados menus *a la carte*, buffets temáticos e gastronomia de nível internacional. Os melhores restaurantes estão aqui.

##### **Hospedagem**

O Costão do Santinho oferece diversas opções de acomodações em apartamentos nas Vilas e Ala Internacional. Escolha qual a melhor opção para o seu Evento.

**Lazer e Recreação**

Com uma excelente infra-estrutura e serviço personalizado em entretenimento, o sucesso do seu evento está garantido. O seu time sairá renovado com atividades voltadas para os temas: comunicação, motivação, senso de grupo, liderança e relações interpessoais.

**Tecnologia**

Equipe especializada, infra-estrutura de TI, suporte técnico em todo o empreendimento integram o cenário do Costão Hi-Tech. Estamos preparados para atender as suas necessidades tecnológicas.

Fonte: <http://www.costao.com.br>. Acesso em 15/06/2010.

a) O Costão do Santinho é um hotel de eventos, um hotel de lazer ou um *resort*? Justifique sua resposta.

---

---

---

---

---

---

---

b) Você aconselharia o Costão do Santinho para sediar um evento comercial como uma feira do livro, por exemplo? Por quê?

---

---

---

---

---

---

---

c) Que tipo de local você aconselharia para um evento como uma feira do livro?

---

---

---

---



---

### **Resposta Comentada**

*a) O Costão do Santinho é um resort, apesar de trabalhar também com eventos. Ele tem as características de um resort, oferece um amplo parque aquático, área de diversão e esportes completa, estando localizado em uma grande área de natureza privilegiada, com praia e florestas. Os serviços e facilidades oferecidos são muitos, atendendo um grande público, com opções de recreação e alimentação suficientes para o hóspede não precisar sair do hotel para desfrutar de férias e lazer.*

*b) Um evento comercial não é aconselhável para um resort por diversos motivos que estão ligados às suas peculiaridades, como a de ser um ambiente de uso restrito e da natureza aberta de um evento comercial. É natural que os organizadores e os investidores de um evento do tipo feira de livros queiram que o maior número de pessoas visite o local e que comprem os livros e demais produtos à venda. Para isso, o evento deve estar em local privilegiado, próximo a grandes centros e de fluxo fácil e aberto. O resort precisa ter acesso controlado de entrada e saída para garantir a integridade das instalações e a segurança dos hóspedes. O procedimento de entrada e saída, além do preço cobrado, tornaria pouco viável a empreitada no caso de uma feira.*

*c) Nesse caso, o mais indicado seria optar por um centro de convenções em área mais central ou de acesso ilimitado.*

## **Alojamentos hoteleiros organizados por localização e serviços oferecidos**

De acordo com a localização e os serviços que o empreendimento hoteleiro oferece, ele pode ser identificado como hotel-cassino, hotel de férias, hotel de metrópole, motel, hotel de aeroporto e hotel móvel. A seguir vamos entender cada um deles melhor.

### *a) Hotel-cassino*

Hotel-cassino é aquele que tem uma casa de jogos ou um cassino, em seu interior. Cassinos são grandes salas que operam jogos conhecidos, atualmente também as máquinas caça-níqueis, que oferecem jogos eletrônicos de diversos tipos. Para participar das roda-

das, o jogador deve fazer suas apostas em dinheiro e o ganhador também pode trocar seu prêmio pelo valor correspondente às apostas. No Brasil, os cassinos estão proibidos por lei, mas eles são legais em muitos outros destinos, como nos Estados Unidos, por exemplo.

O hotel-cassino desafiou as regras do segmento como nunca, nesta geração. Com a difusão do jogo legalizado, este resort singular dá sinais de que pode tornar-se o elemento mais importante do setor de hospedagem, o que não é de surpreender, diante de lucros crescentes. Mais da metade dos lucros do Hilton vem de sua divisão doméstica de jogo (VALLEN; VALLEN, 2003, p. 55).

Nesse tipo de hotel, as diárias são chamadas *win*, e não costumam ser muito caras. É comum que apartamentos para uma ou duas pessoas tenham o mesmo preço, pois afinal, mais pessoas significam mais jogadores e a principal renda desse meio de hospedagem vem das apostas (VALLEN; VALLEN, 2003). Las Vegas é um dos grandes ícones nos destinos de jogo. A cidade foi construída no meio do deserto e o primeiro hotel-cassino, o Flamingo, inaugurou uma nova era e, depois de sucessos e insucessos, acabou incluindo definitivamente Las Vegas nos destinos mais caros e de jogos do mundo. A parte turística, conhecida como Las Vegas Strip conta com inúmeros hotéis-cassino e com atrações simuladas e réplicas de diversos outros destinos no mundo.



Pixelflex

**Figura 6.3:** Las Vegas Strip, com destaque para a réplica do Arco do Triunfo.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/90602](http://www.sxc.hu/photo/90602)

*b) Hotel de férias, ou hotel de lazer*

Hotéis de férias ou lazer já foram estudados no tópico anterior. Para lembrar, são os que se ocupam substancialmente de hóspedes que viajam para descansar ou desfrutar de atividades de lazer. O destaque desses hotéis são suas áreas construídas ou estruturadas para o lazer e para a recreação, como salas e quadras de jogos, de massagem, de ginástica, piscinas, saunas, restaurantes e demais possibilidades.

*c) Hotel de metrópole*

Esses hotéis correspondem à imagem clássica que temos de meio de hospedagem: construções para fins hoteleiros, com áreas públicas atendendo a necessidades básicas e genéricas, normalmente verticais, em áreas centrais e urbanas.



**Figura 6.4:** Sheraton Centre Hotel em Toronto — Canadá.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/373054](http://www.sxc.hu/photo/373054)

#### *d) Motel*

Os hotéis que ficam nas estradas e principais rodovias originalmente serviam a pessoas que viajavam em seus carros particulares e queriam fazer uma pausa para descanso. São mais comuns os motéis, mas também existe a denominação motor-hotel. Para Cândido e Vieira (2003), a diferença principal é que o motel tem construção horizontal, normalmente com garagens privativas e o motor-hotel tem uma construção vertical e garagem coletiva. A palavra motel deriva de motor e de hotel e o objetivo era oferecer um pouso entre o local de origem e o de destino, onde sequer as bagagens precisariam ser retiradas do carro, já que a garagem é segura e privativa.

Atualmente é mais comum que a denominação motel sirva para os empreendimentos que, mesmo dentro da cidade, ofereçam hospedagem para encontros de casais. A diária cobrada também é diferenciada, já que muitas vezes o interesse é no aluguel do quarto por apenas algumas horas ou pernoite. O nome permanece, provavelmente, pela facilidade em oferecer garagem para os veículos.

Nesse segmento, a confiança e a possibilidade de entrar e sair incógnito é muito importante, por isso os motéis não cos-

tumam preencher a FNRH. Documentos de identificação só são solicitados para que o atendente se certifique de que um dos hóspedes não é menor de idade, atendendo a campanhas contra a prostituição infantil. Embora muitos pensem que esse tipo de motel não está ligado à atividade turística, alguns donos de motéis garantem que recebem alguns hóspedes turistas, que, inclusive, demandam informações turísticas da cidade em que estão.

*e) Hotel de aeroporto*

O tipo comum dos hotéis que ficam próximos ou mesmo dentro de aeroportos é o hotel de aeroporto. Eles são muito úteis para hóspedes que têm escalas ou precisam aguardar apenas algumas horas entre uma viagem e um compromisso na cidade de chegada. A grande diferença desse tipo hoteleiro são as diferentes modalidades de tarifas. O hóspede que está no aeroporto pode tanto querer passar o dia inteiro hospedado, como precisar de apenas algumas horas, para organizar uma apresentação no computador e tomar um banho para uma reunião, por exemplo. Por isso, pode-se alugar um apartamento pernoite ou por apenas por algumas horas. A tarifa para uso de poucas horas chama-se *tarif du jour ou over day tariff*, para se diferenciar da diária, que compreende as 24 horas.

Quanto às instalações, elas devem atentar para um excelente isolamento acústico, para que os hóspedes possam realmente descansar, sem serem incomodados com o barulho dos aviões. Além disso, são comuns salas de reuniões, para encontros de negócios. Para aqueles que não estão dentro dos aeroportos, é muito comum oferecer gratuitamente o serviço de traslado entre o aeroporto e o hotel.

*f) Hotel móvel*

São considerados hotéis móveis os navios de cruzeiro e os trens-leito. A principal característica é que eles não são fixos, ou seja, estão localizados em meios de transporte. É comum que

sofram adaptações para servir também como meio de hospedagem, oferecendo acomodações com mais ou menos luxo, conforto e privacidade em traslados e viagens.

No Brasil, esse tipo de hotel está crescendo muito em quantidade de navios de bandeiras estrangeiras que operam com viagens de cruzeiros. Nesse caso, o principal atrativo costuma ser o navio em si. Ao contrário, os trens-leito são mais frequentes na Europa e normalmente os hóspedes são viajantes que querem se descolar entre uma cidade e outra e utilizam o leito do trem para pagar menos com hospedagem e aproveitar o tempo da viagem durante a noite.

### **Alojamentos hoteleiros organizados pela operação**

Nem todos os hotéis funcionam o ano inteiro, e é por isso que também se pode diferenciá-los em relação à operação. Existem então hotéis de funcionamento permanente e os de estação.

#### *a) Hotel de funcionamento permanente*

Estes hotéis são mais comuns em centros urbanos, onde há sempre negócios e motivos para se viajar. Eles funcionam o ano inteiro, nunca fecham. Inclusive é tradição na fundação de um hotel, que o dono ou o gerente jogue fora a chave da entrada principal, simbolizando que o hotel nunca fechará e continuará como um bom negócio por muito tempo.

#### *b) Hotel sazonal ou de estação*

Hotéis de estação são muito comuns em locais onde o atrativo depende de condições climáticas, por exemplo, em hotéis de praia, de montanha ou de estações de esqui. Além disso, já existem hotéis que são criados para funcionarem apenas durante a estação e depois são abandonados ou transpostos de lugar. Um grande exemplo é o hotel de gelo, que é construído com blocos de gelo por arquitetos durante o inverno, com toda a mobília também em gelo, e depois é abandonado no verão, quando derrete. O primeiro hotel desse tipo foi construído em Jukkasjärvi,

na Suíça e hoje existem experiências desses hotéis de gelo na Noruega, Canadá, Finlândia e provavelmente alguns outros países. Esses hotéis costumam ser bastante exclusivos e oferecem luxo aos seus hóspedes, que certamente buscam algo diferente.



**Figura 6.5:** Ice Hotel.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/952884](http://www.sxc.hu/photo/952884)

## **Alojamentos hoteleiros organizados por organização**

Essa tipologia está desenhada com base na maneira como a organização ou empresa hoteleira se estrutura. Dessa forma, de modo bastante geral, podemos entender as organizações hoteleiras em dois grandes grupos: as que têm funcionamento independente e as que funcionam em rede.

Tradicionalmente, os hotéis eram grandes estruturas compostas por apenas uma unidade hoteleira, pertencente a um único dono ou família, podendo em poucos casos ter capital aberto, ou seja, sócios. Esse modelo tem uma estrutura organizacional única, que serve àquela unidade e ainda podemos encontrar muitos casos de hotéis que funcionam assim.

Mas, no mundo das organizações como um todo, a partir de 1970, as mudanças cada vez mais rápidas e o avanço da globalização, fizeram com que as organizações tivessem que mudar sua estrutura rígida para um formato mais leve, flexível e adaptável às mudanças

do ambiente e às diferentes demandas do cliente (SOBRAL; PECI, 2008). Além disso, a concorrência no mercado e a busca por expansão e melhores preços fez com que alguns daqueles hotéis se expandissem em mais unidades, adotando diferentes estratégias.

O tipo de hotel que se organiza com mais de uma unidade, com relativa autonomia e flexibilidade de decisão e operação, mas com uma única direção central e uma filosofia comum, são chamados hotéis que operam em redes. Exemplos de redes hoteleiras são a Rede Accor e a Rede Pestana.

### **Outros tipos de alojamentos hoteleiros**

Além dessa classificação sugerida por Cândido e Vieira, atualmente muitos hotéis têm se diferenciado dos demais porque são temáticos, ou por outros motivos. Vamos então estudar mais alguns tipos de hotéis que não se encaixam nas categorias já estudadas, mas estão ganhando bastante espaço no mercado.

#### *a) Hotel-butique*

Os hotéis-butique ou hotéis de *design* são a nova moda entre os meios de hospedagem. A origem é da década de 1990, em Nova York, Estados Unidos. A característica principal é a entrada das grandes grifes de moda e *design* no setor de hospedagem, fazendo com que as férias sejam, marcadamente, objetos de desejo de consumidores de alta renda. É comum decorações e até uniformes assinados por grandes nomes internacionais. Um exemplo é a entrada do famoso estilista Giorgio Armani no negócio, que fez acordo para assinar alguns hotéis de luxo e *resorts*. “Hoje, mais do que nunca, a moda inclui nosso estilo de vida, não só como nos vestimos, mas onde vivemos, onde passamos as férias e em que hotel nos hospedamos.” (GIORGIO ARMANI apud REVISTA HOTELARIA, 2007, p. 24).

Um exemplo no Brasil é o Hotel Fasano do Rio de Janeiro. Criado com inspiração na bossa nova, o hotel tem toda sua decoração assinada pelo *designer* Philippe Starck, um dos mais



conceituados *designers* na atualidade, tendo uniformes dos funcionários assinados pelo estilista Ocimar Versolato (informações do *site* oficial <http://www.fasano.com.br>).



A revista *Hotelaria* lançou edição especial em 2007, especialmente para falar de decoração em hotéis, seguindo a tendência do grande evento em decoração nacional, o Casa Cor, e todo o movimento mundial voltado para esse novo nicho de mercado. Segue parte do edital da revista, contando o histórico desse processo.

Na década de 90, surgiu em Nova Iorque o conceito de Hotel Design, a partir da reforma de um antigo hotel na Broadway, conduzida pelo designer francês Philippe Starck. Desde então, a tendência espalhou-se e a oferta e a demanda de espaços diferenciados não para de crescer no competitivo mercado da hospedagem. Inclusive consagradas grifes de moda, como Armani, Versace e Ferragamo, já estenderam seus negócios para a área da hotelaria de luxo (leia matéria Hotelaria de Luxo) e dos hotéis boutique” (HOTELARIA, 2010).

#### *b) Hotéis-fazenda e fazenda-hotéis*

Esses hotéis estão em áreas rurais em contraste com os hotéis urbanos. Aproveitam o cotidiano rural como o maior fator de atratividade e costumam ser o principal motivo da viagem. Normalmente, são fazendas que abrem as portas para o turismo como uma complementação de renda, e, para isso, adaptam as sedes da fazenda para o recebimento de turistas. No meio acadêmico alguns fazem a distinção entre hotéis-fazenda e fazenda-hotéis, em que os primeiros são os que sofreram mais adaptações e cujo principal negócio é o turismo e os segundos, empreendimentos instalados em antigas sedes de fazendas que mantêm sua administração pelas próprias famílias proprietárias. Conservam características mais autênticas, sobretudo porque o principal negócio continua sendo a agropecuária. No entanto o MTur está atualizando esses conceitos em uma nova matriz.



O MTur está testando a nova matriz de classificação hoteleira em um projeto-piloto em oito estados brasileiros e os hotéis-fazenda são um dos itens que estão sendo estudados. Portanto, esteja atento às novidades no *site* do MTur para a nova definição que será adotada no Brasil!

Todos esses empreendimentos proporcionam ao hóspede uma estadia voltada aos afazeres e costumes do campo, como acordar cedo, andar a cavalo, saborear quitutes caseiros, participar de ordenhas, enfim, cenários e costumes do ambiente rural.



Rosy01

**Figura 6.6:** Hotel-fazenda.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/485487](http://www.sxc.hu/photo/485487)

*c) Hotel-spa e hotel de estância hidromineral*

*Spas* e hotéis de estâncias hidrominerais são especializações diferentes na prática atual, mas com origens semelhantes e muito antigas. São meios preferidos pelos turistas que viajam com motivação de recuperar ou manter a saúde física ou psíquica. Mais modernamente estão também muito associados a tratamentos estéticos.

Como lembram Vallen e Vallen (2003), o *spa* moderno tem propósitos mais ligados ao hedonismo (foco em prazer e deleite), misturando saúde, exercícios, massagens, dietas especiais e um ambiente agradável. Costuma contar com especialistas como médicos, massagistas, esteticistas, entre outros.

Os hotéis de estâncias hidrominerais também costumam visar ao bem-estar e à cura, mas necessariamente o principal produto oferecido está ligado a fontes de águas termais de diferentes tipos e composições, com diferentes propriedades curativas e estéticas. As possibilidades de banhos são exploradas, com diferentes piscinas e chuveiros espalhados ao longo da área do hotel.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 2

2. “Se você tentar ser tudo, para todos os hóspedes, provavelmente acabará sendo a segunda escolha de todos eles” (VALLEN; VALLEN, 2003, p. 81).

Com base no que foi estudado até aqui sobre os diferentes tipos de hospedagem, comente a afirmação.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*A afirmação parece coerente, já que estudamos que existem muitos tipos de meios de hospedagem e que eles surgem, sobretudo, como resposta às necessidades de diferenciação impostas pelo mercado. Dessa forma, a tendência é cada vez mais a especialização em tipos de hotéis e de clientes (ou nichos de mercado), buscando atender às necessidades específicas de um tipo de cliente. Se um hotel tentar atender a todos os clientes, de todas as formas, por exemplo, o resultado facilmente chegará perto do caos. Imagine um hotel comercial, de eventos, de lazer e spa, ao mesmo tempo. Enquanto alguns executivos correm apressados resolvendo negócios pelo celular, com ternos nos corredores, crianças molhadas em trajes de banho correm para a piscina, esbarrando nos executivos, atrapalhando sua concentração no negócio e molhando o terno escolhido para a reunião. Em outra sala, um casal tenta cuidar da saúde mental abalada pelo estresse em uma sala de massagem e ouve todo esse barulho. É claro que nenhum desses clientes sairá completamente satisfeito por mais que os funcionários e hoteleiros se esmerem em um bom atendimento.*

## **Conclusão**

Como você viu, o setor hoteleiro tem, nos últimos anos, inovado constantemente para garantir uma boa posição no mercado. Alguns tipos de hotel surgiram como alternativa de renda, como os hotéis-fazenda e algumas pousadas, enquanto outros surgem para atender necessidades latentes como os hotéis de aeroportos.

É possível que enquanto você leia esta aula algum tipo novo já tenha sido criado, ou que outras definições sejam usadas, como no caso da nova matriz que está sendo testada pelo MTur. Por isso, para todos que trabalham com hotelaria, estar atento às mudanças é fundamental. Além disso, os serviços cada vez mais estão sendo especializados e o treinamento dos funcionários deve acompanhar essas mudanças para atender melhor os hóspedes.

Ainda assim, conhecer bem os tipos fundamentais de hotéis é de grande importância, para que não se caia em erros que podem gerar confusão, problemas de comunicação com o clien-

te e até o fechamento do negócio. Entender qual o tipo de hotel é o seu é o primeiro passo para oferecer serviços adequados e de excelência, com foco no que o cliente precisa e deseja.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

Leia com atenção os trechos da reportagem retirada do jornal *O Globo* e responda as questões a seguir:

#### O Globo Viagem - Viajar Barato

##### Passes de trem

As malhas ferroviárias da Europa e dos Estados Unidos oferecem agradáveis passeios em trens panorâmicos e rápidos — velocidade média de 150 km/h. Alguns são compostos por vagões de classes (primeira, segunda e turística) que oferecem serviço de bordo, refeições e até restaurante ou pista de dança. As estações ficam em áreas centrais, o que facilita o acesso às principais cidades européias e americanas. Como passagens de trem não são baratas, o viajante brasileiro pode adquirir antecipadamente no Brasil os passes de trens, conjuntos de bilhetes para viagens curtas ou longas, de dia ou à noite, com ou sem paradas. (...) Antes de viajar é aconselhável traçar um roteiro básico programando as paradas e providenciar vistos para atravessar os países da rota que eventualmente os exijam. Aproveite para tirar cópias dos passes porque, em caso de perda, não há embarque, ou então pague um pouco a mais e faça um seguro de passe, que custa de US\$ 12 a US\$ 20.

### Dicas

(...) Quase todos os trens são equipados com vagão-restaurante, lounges, vagões panorâmicos, bares, banheiros e muita tecnologia, o que evita que o passageiro sinta movimentos que causem mal-estar.

(...)

Reservas e taxas adicionais são obrigatórias em alguns tipos de trem, mesmo para quem já comprou um passe. Agentes credenciados cobram taxas de emissão dos passes no Brasil (...)

Integração: Dependendo da concessionária, os passes de trem podem ser integrados a bilhetes aéreos, traslados, barcas, metrô, ferrys e aluguel de carros, retirados e entregues nas proximidades das estações.

(Fonte: [http://oglobo.globo.com/viagem/planeje/viajar\\_barato03.asp](http://oglobo.globo.com/viagem/planeje/viajar_barato03.asp))

a) Qual o tipo de hospedagem tratado pelo artigo? Explique.

---

---

---

---

---

---

---

---

b) No caso dos trens citados, aponte quais as principais diferenças que esse tipo de hospedagem tem, se comparado com um hotel comercial.

---

---

---

---

---

---

---

---

c) Aponte quais as principais vantagens desse meio de hospedagem.

---

---

---

---

---

---

---

d) Indique os serviços que normalmente são oferecidos nesse tipo de meio de hospedagem que estão mencionados no caso relatado.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

a) O artigo trata de meios de hospedagem móveis, mais especificamente de trens-leito. A principal característica é que eles não são fixos, ou seja, estão localizados em meios de transporte. É comum que sofram adaptações para servir também como meio de hospedagem, oferecendo acomodações com mais ou menos luxo, conforto e privacidade em traslados e viagens.

b) A principal diferença é a localização. Os hotéis comerciais estão localizados próximos a áreas comerciais enquanto que os trens são móveis. Quanto aos serviços, os hotéis comerciais precisam se adequar as exigências do público de negócios ou executivo, com salas de reuniões e facilidades para negociadores como business centers. Os trens não têm esse foco, por isso não precisam estar equipados com essas facilidades, apesar da reportagem mostrar que muitos têm facilidades tecnológicas, subentendem-se computadores e internet. Mas tanto em navios quanto em trens o sistema de comunicação é sempre dependente de recursos tecnológicos caros ou da estrutura da cidade na qual estão.

c) Provavelmente a principal vantagem seja a união de dois serviços importantes para os turistas, que são os deslocamentos e a hospedagem. Como a própria reportagem diz, podem ser uma alternativa para “viajar barato”, somando dois gastos em um. Além da economia financeira, pode-se economizar tempo ao fazer o deslocamento

*enquanto se descansa. Ao optar pela viagem de trem, a própria estrutura da linha também ajuda na elaboração do roteiro. Por fim, a flexibilidade de conhecer muitos destinos, e a de trocar de destino, ainda que mediante a política de passagens da companhia, é outro facilitador desse tipo de transporte/hospedagem.*

*d) Os serviços destacados são: serviço de bordo; alimentação, pista de dança, seguro de passe, lounges e bares, vagões panorâmicos, facilidade de reservas, possibilidade de integração com outros bilhetes e possibilidade de traslados e aluguel de carro.*

## Resumo

Os hotéis e meios de hospedagem podem ser de diversos tipos e se diferenciam de acordo com um arranjo dos elementos: localização, a que tipo de hóspede se destina, tipo de construção, serviços que oferece, características físicas e históricas do edifício, instalações, operação (os que funcionam sazonalmente e os permanentes), organização, tematização e outros.

O mercado, com crescente concorrência e mudança, impulsiona cada vez mais os meios de hospedagem a especializarem-se em um segmento de mercado. Isso gera os diversos tipos e faz com que as definições tradicionais comecem a se confundir, tornando necessárias atualizações e inovações na teoria e na prática.

Os alojamentos hoteleiros podem ser organizados por sistema (ou serviço de alimentação). Nesse caso, os hotéis podem ser dos tipos: *americano* (oferece pensão completa); *americano com meia-pensão* (que serve o café da manhã e almoço ou jantar); *continental* (inclui o café da manhã continental apenas).

Além disso, podem ser organizados pelo tipo de cliente. Nessa tipologia, temos os hotéis: comerciais; de férias ou lazer; de eventos ou convenções e residenciais. Esta classificação é dada, então, em função da motivação que a demanda teve para viajar.



Quanto à localização e aos serviços oferecidos, os meios de hospedagem podem ser identificados como: hotel-cassino, hotel de férias, hotel de metrópole, motel, hotel de aeroporto e hotel móvel. Essas tipologias privilegiam ora a localização, no caso de hotéis de metrópole, aeroporto, hotéis móveis e motéis, ora os serviços diferenciais oferecidos, que ficam mais evidentes nos hotéis-cassino e de lazer. Normalmente, o hóspede procura esses últimos como objetivo maior ou fator importante da viagem, enquanto que os outros são utilizados para fins específicos. Os hotéis móveis se destacam por serem ou o principal motivo da viagem, como os navios cruzeiros, ou um fator agregador como os trens-leito.

A operação dos hotéis diz respeito ao período de funcionamento do empreendimento. Os hotéis que nunca fecham, que correspondem à grande maioria, são os chamados hotéis de funcionamento permanente e os que funcionam somente em uma estação, como os hotéis de esqui e os de veraneio são chamados hotéis sazonais ou de estação.

Os meios de hospedagem também podem ser tipificados de acordo com a sua estrutura organizacional. Dessa forma temos basicamente os hotéis de funcionamento independente, que correspondem a uma unidade apenas e os que funcionam em rede, com diversos hotéis sob a mesma direção e relativa autonomia.

Existem mais tipos de alojamentos hoteleiros, como os hotéis-boutique, os hotéis-fazenda, os *spas* e as estâncias hidrominerais. Os hotéis-boutique estão marcando o mundo da moda e do *design* com novas opções “assinadas” por grandes nomes do meio. Os hotéis-fazenda são marcados pelas características rurais e dentro disso oferecem possibilidades de lazer ligadas aos afazeres tradicionais. Já os hotéis-spa e os de estâncias hidrominerais são marcados pela motivação que os hóspedes têm de recuperar ou manter a saúde física ou psíquica, ou realizar tratamentos estéticos.



# 7

## Hospitalidade e acessibilidade em meios de hospedagem

*Diana Costa de Castro*

### Metas da aula

Apresentar a evolução da hospitalidade nos meios de hospedagem e identificar como isso influenciou adaptações arquitetônicas para criar um ambiente mais acolhedor e propício, inclusive para pessoas portadoras de necessidades especiais.

### Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1** explicar a relevância da hospitalidade para a atividade hoteleira e turística;
- 2** identificar mudanças e atitudes que os hoteleiros podem empreender em favor da hospitalidade;
- 3** listar soluções para os estabelecimentos e equipamentos de hospedagem que garantam a acessibilidade universal, ou pelo menos minimizem os problemas de acessibilidade.

## Introdução

Já estudamos que os meios de hospedagem têm uma origem bastante antiga, assim como a hospitalidade. Podemos perceber rituais que são interpretados como a atitude de bem receber em comunidades arcaicas, muito antes da configuração do capitalismo. O que mudou ao longo do tempo foi o sentido e a finalidade da hospitalidade. Se antes era baseado em valores e rituais presentes em cada cultura, atualmente a hospitalidade também é usada como valor de troca no mercado. A hospitalidade pode ser entendida como o conjunto de emoções, estruturas e rituais que envolvem o ato de bem receber, e que são fundamentais para a atividade turística.

Com isso, você poderá notar que a explicação do conceito de hospitalidade está muito ligada à maneira como as pessoas agem com outras no processo de bem receber. Mas será que agir assim é um dom? Será que a hospitalidade pode ser treinada? Como fazem os hotéis hoje? Para utilizar o conceito de hospitalidade atualmente, a hotelaria precisou adaptá-lo. Mas seria interessante descobrirmos até que ponto o processo de bem receber ainda é importante.

Outro grande desafio posto à nossa sociedade mais recentemente é a acessibilidade, junto com o respeito à diversidade. Para tentar responder a esse desafio algumas medidas estão sendo tomadas pelos hotéis, em pequena parte por iniciativa própria e bastante por necessidade de ajustamento a normas e legislação. Vamos estudar algumas dessas adequações pelas quais os hotéis estão passando para garantir uma boa acolhida para todos os diferentes públicos, incluindo um acesso facilitado.

## Um panorama da evolução da hospitalidade

A hospitalidade é uma atividade que está mudando ao longo do tempo. Mesmo assim, podemos destacar alguns elementos que continuam fazendo parte desse processo que envolve quem recebe e quem é recebido. Esses elementos são:

- a vulnerabilidade de quem está longe de seu ambiente natural;
- a identificação da qualidade do acolhimento com o local, grupo de pessoas ou organização que o proporciona;
- o destaque do fator humano na relação entre hospedeiro e hóspede;
- e, por fim, o comprometimento ou a retribuição pela acolhida por parte de quem recebeu o acolhimento.

Vamos estudar nesta parte da aula, de maneira bastante resumida, como esses elementos se modificaram desde sua origem até os dias atuais. O foco será delimitar alguns espaços onde a hotelaria atual possa agir em favor de garantir um serviço que espelhe uma atitude hospitaleira.

Mauss (2002) é um dos estudiosos mais marcantes dos fenômenos de trocas com base na hospitalidade nas sociedades arcaicas. Ele diz que esses rituais eram materializados com trocas de presentes entre quem seria recebido e quem estava recebendo. É interessante notar que essas trocas envolviam valores como a moral e a ética, em um processo de necessidade de retribuição do presente recebido.

Nesse momento, lembra o autor, estão envolvidas coletividades e não pessoas individuais, e as trocas consistem em bens úteis, móveis ou imóveis. Mas também existem outros tipos de trocas, como amabilidades, banquetes, mulheres, crianças, serviços militares, danças, feiras, entre os clãs ou comunidades envolvidas (MAUSS apud PLENTZ, 2005). Até hoje, quando se fala em hospitalidade, se pensa em um processo que envolve dar, receber e retribuir.

Talvez a diferença que se faça mais fundamental entre as sociedades antigas e as atuais é que a hospitalidade antes do capitalismo era baseada em um sentido de reciprocidade humana, onde a honra e a posição social eram empenhadas, junto com o respeito e a dádiva. Isso seria retribuído de alguma forma no futuro, por quem o recebesse, e assim por diante. Nas sociedades atuais, observamos

alguns comportamentos, rituais e etiqueta, junto com estruturas em troca de um retorno financeiro que é quase imediato ao ato, e que também é pré-estipulado, ou quantificado.

Portanto, atualmente há uma tendência no mercado em associar a função de gestão hoteleira com o termo hospitalidade, sendo frequentemente sugerida a troca de serviços por um pagamento. Para Plentz (2005), isso é um reducionismo equivocado do termo hospitalidade, já que significa muito mais do que gestão econômica dessa troca de amabilidades, que, segundo a autora, não pode ser treinada.

A autora destaca o papel das pessoas e sentimentos envolvidos no processo, e é nesse sentido que ela explica que um atendimento bem feito, conforme o treinamento, não resulta necessariamente em um hóspede que se sente benquisto e bem recebido. Para ela, o determinante para identificar um local como hospitaleiro ou não são as trocas e as relações traçadas entre as pessoas envolvidas (PLENTZ, 2005).

A hospitalidade se destaca e se confunde com “a alma do lugar”. Dessa maneira, o acolhimento dos visitantes pela população local ou pelos profissionais envolvidos reflete a essência do lugar. É por isso que a autora sustenta que “o princípio básico e marco inicial de qualquer discussão que envolva desenvolvimento turístico de uma localidade deva ser sua humanidade, expressa em hospitalidade” (PLENTZ, 2005, p. 60).

É corrente na literatura que as pessoas fora de seu lar e ambiente conhecido tendem a se sentir mais vulneráveis. Entender essa vulnerabilidade e procurar suprir essa lacuna de alguma forma, com cuidados especiais, faz parte do acolhimento. Isso pode acontecer mais naturalmente, por afeto ou compaixão, mas pode também acontecer nas mais diversas formas programadas e vendáveis, como, em um extremo, funcionam os seguros e as garantias.

Nas comunidades arcaicas, a hospitalidade envolvia um certo compromisso de quem recebia essa acolhida em retribuir da mesma forma quando chegasse a sua vez. Hoje, a improbabilidade de encontrar a mesma pessoa ou grupo em situação

inversa dificulta essa maneira de agir, e a troca acaba sendo mais instantânea. A retribuição pelo acolhimento pode ser, nos dias atuais, bem simples, como um obrigado ou um sorriso, agradecendo uma informação a um guarda. Também é comum que se expresse no pagamento pelo serviço de uma agência, por exemplo, ao aconselhar e vender roteiros.

Como veremos a seguir, atualmente a hospitalidade se desenvolveu de maneira mais intrincada, ligando maneiras e etiqueta a serviços e produtos oferecidos para compra e venda. Dentro do universo hoteleiro, essas mudanças foram adaptadas, tanto no que se refere ao comportamento das pessoas, quanto aos processos e ao ambiente físico, como se percebe nas mudanças arquitetônicas.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 1

1. Estudamos que a hospitalidade é uma prática humana bastante antiga, e que mantém algumas de suas características até hoje, no entanto, muita coisa também mudou. Atualmente o turismo se desenvolve como uma atividade econômica que prescinde de trocas monetárias. Nesse contexto, explique qual a importância da hospitalidade para a hotelaria e o turismo hoje.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Sem a hospitalidade, certamente menos pessoas se disporia a viajar para outros lugares. Podemos inferir isso ao longo do texto, e a resposta completa para essa pergunta pode estar fundamentada nos 4 elementos que caracterizam a hospitalidade logo no início do texto. Assim, as pessoas fora do local onde moram se sentem mais vulneráveis e as práticas de bem receber ajudam nessa adaptação. Por outro lado, quem é recebido se sente responsável por proporcionar algo em troca ao seu anfitrião; hoje em dia, isso se materializa normalmente no pagamento pelos serviços turísticos e de hospedagem. A troca de amabilidades e as relações traçadas nas viagens entre nativos, trabalhadores e turistas constituem um dos principais motivos para as viagens ainda hoje, e também podem orientar a escolha por um hotel ou outro. Além disso, a identificação da hospitalidade com o lugar auxilia muitos empreendimentos e destinos a venderem sua imagem com marketing.*

## **A hospitalidade hoteleira**

Existe uma diferença significativa entre hospedagem e hospitalidade. É por isso que se fala em hospitalidade turística, cidades hospitaleiras, hospitalidade em restaurantes, entre outros. Lembre-se de que na disciplina de Fundamentos do Turismo, a última aula foi sobre hospitalidade, e, no entanto, pouco se falou em hospedagem. Hospitalidade está ligada às maneiras, à etiqueta, a expressões e a equipamentos físicos postos à disposição daquele que está fora de seu lar. O objetivo é suprir agradavelmente as necessidades e, dentro do possível, minimizar a fragilidade que o homem sente por estar fora de seu ambiente conhecido. Já a hospedagem se refere ao oferecimento de acomodações para uso pessoal, para repouso ou outro motivo.

Mas será que a hospitalidade é um dom? Alguns autores sustentam que sim, mas outros dizem que não. Sem dúvida, a hospitalidade envolve atos e relações humanas, e seu caráter social é um elemento fundamental. Mas até que ponto esse modo de agir pode ser ensinado e aprendido, ou é inerente a quem o pratica? Essa ainda é uma questão que tem várias respostas.



Para Plentz (2005), a hospitalidade é uma das ações humanas que não podem ser negociáveis, que não fazem parte de um processo de compra e venda, e que não podem ser treinadas. O argumento principal é o de que a hospitalidade é uma característica humana que diz respeito a relações subjetivas e que não é feita esperando um valor, como dinheiro, em troca, mesmo que seja dentro de um estabelecimento comercial.

Nem tudo pode ser negociável no que se refere aos laços estabelecidos entre indivíduos. Nem tudo se pode comprar. O ser humano precisa do outro, e essa sobrevivência e a preocupação em não estar só implica acolhimento. Nem que sejam pensadas e estruturadas as formas de acolhimento, como nas infra-estruturas turísticas, mas, por mais conforto físico que se possa ter num destino, as relações que se estabelecerão no contato com o outro, mesmo que se esteja pagando pelos serviços prestados, serão fundamentais para a sensação de bem-estar e de conforto para aquele visitante. (PLENTZ, 2005, p. 67)

Outros autores, como Castelli (2006), Cruz (2002) e Yázigi (2000) consideram que a hospitalidade tem seu fator humano e subjetivo, mas pode ser treinada e ensinada, pelo menos na maior parte das situações. Em meios de hospedagem, normalmente trabalhamos com a ideia de que é possível manipular muitos elementos nos estabelecimentos que irão contribuir para que o hóspede se sinta bem-recebido e acolhido. Afinal, a qualidade dos meios de hospedagem depende da hospitalidade e, de uma forma ou de outra, muitos hotéis têm adotado com sucesso várias medidas que tornam seus estabelecimentos e funcionários mais hospitaleiros.

Para Castelli (2006), dentro dos hotéis, a hospitalidade está fortemente ligada ao acolhimento diário de hóspedes em cada empreendimento, pelos diversos setores. Assim, a hospitalidade seria mais uma forma de agregar valor ao serviço que o meio de hospedagem oferece. E tanto mais esse valor será percebido quanto mais os funcionários executarem suas tarefas

de modo acolhedor. Note que a hospitalidade está ligada também à qualidade percebida pelo cliente, ou hóspede. Ainda para o autor, para ser percebida como valor agregado, a hospitalidade deve ser bem comunicada, na maneira mais clara possível. Isso acontece tanto em expressão oral quanto em gestos, e está implícito também nas estruturas, na forma como a arrumação é feita, como os serviços de *check-in* são conduzidos ou como um imprevisto é resolvido.

### ■ **Conviviabilidade**

Relacionamento harmonioso no convívio entre as pessoas.

Castelli interpreta os quatro princípios da hospitalidade de (CUILLÉ apud CASTELLI, 2006) como: segurança, **conviviabilidade**, cuidado ininterrupto e coerência. Esses quatro princípios remetem a algumas construções históricas e sociais que já foram comentadas, e a outras que fazem mais sentido na atualidade. Abordaremos com mais detalhes cada um deles a seguir.

- Ao falar em segurança, os autores (CASTELLI apud CUILLÉ, 2006) se referem à necessidade humana de se sentir seguro e abrigado. No caso dos hotéis, a adoção de medidas e operações padrão auxiliam nessa familiarização do turista em sua viagem. Então, as grandes redes que oferecem serviços altamente padronizados e os *resorts*, que minimizam desconfortos e choques culturais, obtêm um grande valor agregado na percepção daqueles hóspedes potenciais que têm muita necessidade de segurança.

- O princípio da conviviabilidade lembra que as pessoas gostariam de um tratamento cordial e amável; esse tratamento mais humano faria com que as pessoas se sentissem mais à vontade, mesmo em ambiente estranho (CASTELLI, 2006). É interessante perceber o quanto isso pode ser difícil e delicado na hotelaria, sobretudo quando há choques culturais. Isso acontece porque nem sempre as pessoas estão preparadas para receber outras culturas, entendê-las e respeitá-las. No entanto, a conviviabilidade é possível; obviamente com respeito, conhecimento, treinamento e boa vontade em bem-receber.

- O terceiro princípio fala de cuidado ininterrupto. Isso quer dizer que, desde a entrada no meio de hospedagem até a saída, as pessoas devem receber cuidados e atenção absoluta (CASTELLI,

2006). Eu diria que, na verdade, mesmo antes de entrar e depois de sair, os hóspedes querem ser bem recebidos e ter atenção especial. Imagine que você está indo visitar um parente bastante hospitaleiro que mora em outra cidade. É provável que você ligue antes para perguntar como está o tempo, ou se terá uma festa para que você possa usar aquela roupa nova, da mesma forma é possível que você escreva um e-mail depois de chegar a sua casa pedindo para seu parente enviar pelo correio os óculos que você esqueceu. Outro caso que pode exemplificar os cuidados antes da chegada é bastante simples, por exemplo, receber recados e correspondências para um hóspede que ainda irá chegar e entregar no momento do *check-in*.

- O último princípio fala em coerência. A coerência está entre os serviços e o ambiente. Mas deve estar também de acordo com a marca ou a classificação. Então, é esperado que essas três estejam em harmonia. Você já viu em outra aula a classificação dos hotéis. Agora imagine um hotel classificado com quatro estrelas, que oferece instalações de luxo, com muito espaço nas unidades habitacionais (UHs), mas que não tem um serviço de lavanderia. É provável que o hóspede que o utilize não precise de luxo no quarto, nem muito espaço, mas precise com urgência de alguém que passe seu terno para uma reunião. É claro que se escolhe o meio de hospedagem de acordo com as necessidades para aquele momento e viagem específica; então, é sempre acolhedor receber estrutura e serviços compatíveis com o que se escolheu.

Portanto, há muito o que se fazer para melhorar a hospitalidade nos meios de hospedagem, seja com treinamento, seja com mudanças de hábitos, comportamentos ou procedimentos e também com investimentos na estrutura física. Outro autor que trabalha com treinamento para hospitalidade é Campos (2005). Esse autor parece mais ousado quando sugere que não apenas a qualidade da estrutura e da gestão pode ser melhorada, como também o relacionamento humano pode ser, de certa forma, treinado dentro das equipes de trabalho a favor de atitudes de bem-receber.

Uma forma de treinar a equipe, por exemplo, é instruí-la a dar informações precisas e se mostrar solícita e pronta para ajudar. Os turistas consideram acolhedor um lugar que tenha pessoas com as quais se pode contar, que forneçam informações preciosas, que sejam prestativas em caso de dificuldade. Isso acontece porque, como já falamos, fora de seu lar, as pessoas costumam se sentir mais vulneráveis. Não é para menos. Há uma preocupação grande em estar em um lugar estranho e não conseguir ajuda, nem boas informações e nem poder contar com ninguém em caso de necessidade. É por isso que, nos hotéis, para garantir uma experiência hospitaleira, é muito importante treinar todos os funcionários a fornecerem informações precisas e claras do local.

Mais uma questão importante em um meio de hospedagem é o cuidado com os achados e perdidos, ou A&P, como alguns hotéis chamam. Você verá que ele pode ficar em diferentes setores, como recepção, segurança, governança, entre outros. Mas o fato é que poder contar com um setor responsável que tratará de devolver objetos perdidos (e às vezes muito importantes para o hóspede) é fundamental para aumentar o grau de hospitalidade.

Para sofisticar o serviço ainda mais, uma alternativa é auxiliar o hóspede em suas necessidades e perdas mesmo fora do hotel. Por isso, alguns hotéis têm recepção VIP, ou setor de **conciERGE**. Um exemplo em que esses setores podem ser bastante úteis é o caso de extravio de bagagem. Assim, diversas medidas podem ser executadas, tanto ligando para a companhia aérea e rastreando a bagagem quanto auxiliando, indicando onde comprar ou mesmo encomendando (como acontece em hotéis de luxo) algumas peças de roupas emergenciais para o hóspede até a sua bagagem chegar.

### ■ **ConciERGE**

Cargo na recepção que faz um atendimento personalizado e diferenciado, buscando maximizar a satisfação do hóspede e a utilização de serviços prestados, dentro e fora do hotel, como reservas em restaurantes ou compras de bilhetes para eventos culturais.



Yázigi (2000) lembra que o bom atendimento não está restrito aos hotéis de luxo. Uma pousada não tem que ter atendimento ruim ou instalações ruins porque é econômica, ela pode ser sim mais simples em detalhes e sofisticação. Outro erro comum, para o autor, é pensar que simpatia substitui profissionalismo. Simpatia é importante e profissionalismo também, pois é um conjunto harmônico dos dois que vai proporcionar um bom acolhimento.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 2

2. A hospitalidade pode ser entendida como um dom intrínseco ao ser humano, mas estudamos que para muitos outros autores ela pode ser treinada ou operacionalizada de alguma forma. Sob o ponto de vista desses autores, identifique e explique quais mudanças e atitudes que os hoteleiros podem empreender em favor da hospitalidade.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*A hospitalidade tem uma grande parcela de influência das próprias características do indivíduo, então os hoteleiros devem, desde a seleção de funcionários, buscar aquelas pessoas que gostam mais de lidar com o público e são mais prestativos. Você pode subentender isso do texto. Outra maneira é seguir os quatro princípios da hospitalidade de (CUILLÉ apud CASTELLI, 2006), que são: segurança,*

*conviviabilidade, cuidado ininterrupto e coerência. Além disso, é importante lembrar que a hospitalidade é entendida como o resultado de um processo complexo que começa antes e termina depois da viagem, sendo de crucial importância, nesse contexto, a informação, estrutura física, métodos e práticas e o modo de agir das pessoas. Para completar a resposta, você pode usar os exemplos do texto, como inovar ou melhorar os serviços de A&P, de recepção VIP, e de comunicação com o hóspede. Tente pensar em mais algum exemplo e confira com o seu tutor se está correto.*

## A hospitalidade e a acessibilidade

### ■ **Acessibilidade**

“Condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida” (BRASIL, 2004).

A hospitalidade está intrinsecamente ligada à **acessibilidade**, afinal, como receber bem sem facilitar o acesso, ou pior, dificultando? É por isso que, com objetivo de melhorar a receptividade, muitos meios de hospedagem deveriam estar preocupados em treinar suas equipes para torná-las aptas a receber bem pessoas com necessidades especiais. Da mesma forma, a estrutura dos hotéis deve comportar isso.

Cabe lembrar que necessidades especiais são muito mais do que costumeiramente pensamos, como pessoas em cadeira de rodas ou deficiência visual. Uma pessoa que não pode comer glúten, por exemplo, tem uma necessidade especial na sua alimentação; da mesma forma, idosos para algumas atividades também precisarão de atenção redobrada. Em relação à estrutura física, já existem muitas normas de adequação que implementadas corretamente garantirão a acessibilidade aos espaços. Já no que diz respeito ao acolhimento e comportamento das pessoas, ainda há muito para se fazer, sobretudo porque não há como padronizar todos os comportamentos em todos os momentos e situações.



Você sabia, por exemplo, que pessoas obesas, idosas ou gestantes, que não tenham deficiências permanentes também necessitam de atenção especial, pois, de acordo com a legislação brasileira, estão enquadradas na categoria de pessoa com mobilidade reduzida? E, dentre as pessoas com deficiências, estão incluídos deficientes auditivos, visuais, físicos e também deficientes mentais? Será que todos os trabalhadores de meios de hospedagem saberiam atender bem a todas essas necessidades? E será que existem condições físicas para acolher adequadamente todas essas pessoas nos equipamentos turísticos existentes?

E é percebendo que há ainda muito para ser feito no lazer em todos os lugares para incluir pessoas com necessidades especiais, que eventos e reuniões têm sido feitos e ações têm sido geradas para impulsionar mudanças. Um dos eventos que marcaram o início da discussão a respeito da inclusão de pessoas com necessidades especiais em atividades de ócio e lazer foi o *Congreso Ocio, Inclusión y Discapacidad*, que aconteceu na Espanha em 2003. Dentre as metas traçadas a partir do evento está buscar alternativas para a inclusão e acessibilidade universal das pessoas em todas as atividades de lazer (BRASIL, 2006).

Atendendo a pressões e tendências mundiais que começam a surgir, no Brasil, o MTur declara uma preocupação com a inclusão de todos os brasileiros em atividades turísticas desde sua criação. Para citar um exemplo, é o próprio Ministério que destaca, em uma de suas publicações, o Artigo 15 do Manifesto gerado no evento espanhol já mencionado, que diz:

No âmbito do turismo, devem ser garantidas as condições de acessibilidade global das infra-estruturas e espaços turísticos e impulsionar a possibilidade real para que todas as pessoas participem das ofertas de diversos turismos temáticos (BRASIL, 2006).

Trabalhar com acessibilidade universal em meios de hospedagem significa entender que todas as pessoas têm direitos de usufruir do ócio e do lazer, e que a inclusão é dever de toda a sociedade. Contribuir para a inclusão de pessoas com necessidades especiais, sobretudo retirando os obstáculos físicos e sociais, é contribuir para o exercício da cidadania. Cada vez mais os governos são pressionados a fazer sua parte também, e fazem. O setor público faz leis e normatiza o setor hoteleiro para que ele adapte suas instalações e procedimentos para garantir a acessibilidade universal.

No Brasil, o IBGE estima pelo censo de 2000, que 14,5% da população tem algum tipo de deficiência ou incapacidade (IBGE, 2010). A ONU estima que a população com necessidades especiais represente entre 7% e 10% da população mundial (BRASIL, 2010). Face às estimativas, governos e outras organizações têm se mobilizado no sentido de criar melhores condições para dar maior ou total autonomia para essas pessoas, entendendo isso como um direito humano fundamental.

Por outro lado, o mercado percebe cada vez mais esse nicho como potencialmente consumidor. Nos Estados Unidos, por exemplo, companhias aéreas e salas de cinema oferecem poltronas especiais para obesos. Na hotelaria, muitos *spas* surgiram com a finalidade de atender pessoas com necessidades especiais, seja para tratamento de saúde ou estético. Além disso, no terceiro setor existem cada vez mais organizações sem fins lucrativos que trabalham por uma maior inclusão de todos.

No Brasil, um município que se destaca pelo programa implementado a favor de equipar toda a cidade e atrativos para atender à acessibilidade universal é Socorro, dentro do Circuito Turístico das Águas Paulista. O município procura se adaptar para receber com dignidade todos os turistas, e seu Projeto Socorro Acessível já tem financiamento do MTur. O objetivo do financiamento, segundo funcionários do Ministério, é adequar um destino para que possa servir de exemplo para outros dentro e fora do país (SOCORRO..., 2010).





O MTur tem um convênio firmado com a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) com finalidade principal de melhorar e criar um padrão de qualidade nos serviços turísticos. Para isso, as normas da ABNT relacionadas ao turismo, que normalmente são pagas, estão disponibilizadas gratuitamente pelo *site*: <http://www.abntcatalogo.com.br/mtur/>. Basta fazer um pequeno cadastro e acessar as normas! Para hospitalidade, as normas disponíveis são três: ABNT NBR 15030:2004, ABNT NBR 15031:2004 e ABNT NBR 15032:2004.



No Brasil, existe o Conade (Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência), que é um órgão superior criado para acompanhar e avaliar o desenvolvimento de uma política nacional para inclusão da pessoa com deficiência e das políticas setoriais de educação, saúde, trabalho, assistência social, transporte, cultura, turismo, desporto, lazer e política urbana dirigidos a esse grupo social. O objetivo é discutir e garantir os direitos de todos os cidadãos. Acesse o *site* do Conade e descubra mais!

## **Recomendações para a hospitalidade e a acessibilidade hoteleira no Brasil**

No Brasil já existem muitas leis, normas e recomendações de órgãos competentes que podem ser aplicadas nos meios de hospedagem para adequá-los ao atendimento universal, e, em consequência, torná-los mais hospitaleiros. Essas recomendações e normas se referem à qualidade nos serviços e atendimento, às instalações físicas e arquitetônicas, e à gestão. Em relação à acessibilidade no turismo especificamente, o MTur lançou em

2006 um manual de orientações, a partir de outros documentos da Embratur, de acordo com as normas da ABNT e seguindo a legislação do país.



O manual de orientações voltado para a questão da acessibilidade no turismo, lançado pelo MTur, é de distribuição gratuita e está disponível na internet pelo *link*: [http://www.acessibilidade.org.br/manual\\_acessibilidade.pdf](http://www.acessibilidade.org.br/manual_acessibilidade.pdf)

Dica: essa publicação também tem uma compilação das normas e leis brasileiras que tratam do tema.

No tocante à elaboração dos procedimentos de atendimento (competência dos gestores) e à execução do atendimento (área operacional), destacamos as leis a seguir:

- Lei nº. 10.048, de 08 de novembro de 2000 – Dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e dá outras providências.

- Lei nº. 11.126, de 27 de junho de 2005 – Dispõe sobre o direito da pessoa com deficiência visual de ingressar e permanecer em ambientes de uso coletivo acompanhado de cão-guia.

- Lei nº. 10.098, de 19 de dezembro de 2000 – Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida.

- Lei nº. 10.741, de 1º de outubro de 2003 – Dispõe sobre o Estatuto do Idoso.

- Decreto nº. 5.626, de 22 de dezembro de 2005 – Regula a Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais – **Libras**, e o art. 18 da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000.

- Decreto nº. 5.296, de 2 de dezembro de 2004 – Regula a Lei nº 10.048/2000, que dá prioridade e atendimento às

### Libras

“Libras é a sigla da Língua Brasileira de Sinais. As Línguas de Sinais (LS) são as línguas naturais das comunidades surdas. Diferente do que muitos imaginam, as Línguas de Sinais não são simplesmente mímicas e gestos soltos, utilizados pelos surdos para facilitar a comunicação. São línguas com estruturas gramaticais próprias.” Disponível em: <http://www.libras.org.br/libras.php>

pessoas e a Lei nº 10.098/2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida.

- Decreto nº 5.904, de 21 de setembro de 2006 – Regulamenta a Lei nº 11.126, de 27 de junho de 2005, que dispõe sobre o direito da pessoa com deficiência visual de ingressar e permanecer em ambientes de uso coletivo acompanhada de cão-guia e dá outras providências.

Ainda regulamentando os procedimentos de atendimento, destacamos as seguintes normas da ABNT:

- ABNT NBR 15030:2004 Turismo – Hospitalidade para profissionais operacionais – Competência de pessoal;
- ABNT NBR 15031:2004 Turismo – Hospitalidade para supervisores e gerentes – Competência de pessoal;
- ABNT NBR 15032:2004 Turismo – Hospitalidade para instrutores – Competência de pessoal.

Para quem quer aprofundar o conhecimento, sugiro a leitura de todas as leis e normas. Em linhas bastante gerais, elas regulamentam o atendimento prioritário a idosos, deficientes e pessoas com dificuldade de locomoção. Também autorizam de forma determinante a entrada de deficientes visuais ou treinadores acompanhados de cães-guia em qualquer local público ou de uso coletivo, mediante apresentação da carteira de vacinação do animal. Para facilitar a comunicação com cegos ou mudos, regulamentam como os sinais e avisos devem ser feitos em Libras e em **Braille**, salientando que ambas são linguagens formais de comunicação, não excluindo o uso de símbolos, desenhos e gestos a fim de facilitar a comunicação.

### **Braille**

É um instrumento de leitura com relevo, utilizado em todo o mundo, para pessoas cegas. “De acordo com a NBR 9050:2004, as informações em Braille não dispensam a sinalização visual dos espaços, incluindo caracteres ou figuras em relevo. Tais informações devem se posicionar abaixo dos caracteres ou figuras em relevo; da mesma forma, o arranjo de seis pontos e o espaçamento entre as celas Braille devem atender às condições de que trata a norma citada. (...). Os textos, figuras e pictogramas em relevo são dirigidos às pessoas com baixa visão, às que ficaram cegas recentemente ou às que ainda estão sendo alfabetizadas em Braille” (BRASIL, 2006).



Existe uma organização que se chama Acessibilidade Brasil, que disponibiliza um dicionário de Libras na internet. Para usar, basta acessar o *site* e clicar em uma letra, e depois na palavra. Vai aparecer um vídeo com o gesto correspondente. <http://www.acessobrasil.org.br/libras/>. O *site* da organização, com diversas outras dicas é: <http://www.acessobrasil.org.br/index.php>

Normatizando as instalações físicas e a arquitetura dos meios de hospedagem, existem já algumas leis e normas da ABNT que delimitam espaços mínimos e máximos para garantir conforto e adequação a todas as necessidades.

- NBR 9050:2004 – Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos.

- NBR 13994:2000 – Elevadores de passageiros – elevadores para transporte de pessoa com deficiência.

A NBR 9050:2004 normatiza todas as construções e equipamentos urbanos construídos ou reformados a partir de 2004. De acordo com seu texto, todos os locais de uso coletivo devem se adequar à acessibilidade universal pelo menos em suas áreas de circulação pública. Em um hotel, isso quer dizer que todas as áreas de uso coletivo, como recepção, corredores, elevadores e salões devem estar devidamente adaptados. Já locais de uso mais restrito e funcional, como lavanderias, não precisam se adequar às normas.

Essa norma delimita as alturas mínimas e máximas para dispositivos acionáveis como interruptores e campainhas, alturas para acesso a objetos, e espaços para deslocamento para pedestres, cadeirantes, pessoas acompanhadas de cão-guia, muletas ou andadores. Também normatiza os símbolos utilizados mundialmente para comunicação, como o símbolo internacional de acesso, que deve ser indicado principalmente em entradas, em locais de embarque e desembarque, e em banheiros

que estejam devidamente adaptados. Determina, ainda, como deverão ser escritos ou dispostos avisos e sinalização com legibilidade alta, em Braille e em Libras. Garante rotas de fuga em caso de emergência para pessoas com dificuldade de locomoção e normatiza as dimensões de portas, corredores, banheiros e espaços de circulação.



**Figura 7.1:** Símbolo universal de acesso.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Wheelchair\\_symbol.svg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Wheelchair_symbol.svg)

A norma NBR 9050/2004 trata especificamente de restaurantes e meios de hospedagem, nos itens 8.2.3 e 8.3. Nos restaurantes, refeitórios e similares, dita que devem possuir pelo menos 5% ou no mínimo uma mesa acessível a pessoas com cadeira de rodas, e, se possuir cardápio, é recomendado que pelo menos um esteja em Braille. Para os locais de hospedagem, a norma determina que os auditórios, salas de convenções e de lazer e piscinas devem ser acessíveis. Além disso, determina que pelo menos 5% dos dormitórios com banheiro devem ser acessíveis e não estar isolados, tendo todos rotas igualmente acessíveis. Recomenda ainda que outros 10% do total de dormitórios seja adaptável. As dimensões das UHs acessíveis devem estar em conformidade com as condições de alcance manual e visual,

e os móveis devem deixar uma faixa livre para circulação de no mínimo 90 centímetros de largura, mais áreas de manobras para acesso em camas, sanitários e armários. As camas devem ter 46 centímetros de altura. Telefones, interfones e demais aparelhos devem ter sinal luminoso e controle de volume de som, e os dispositivos de sinalização de emergência devem alertar cegos e surdos. Por fim, o sanitário deve possuir algum dispositivo que possa ser acionado em casos de emergência (NBR 9050/2004).



Para ler a norma NBR 9050/2004 na íntegra, acesse  
[http://portal.mj.gov.br/corde/arquivos/ABNT/  
NBR9050-31052004.pdf](http://portal.mj.gov.br/corde/arquivos/ABNT/NBR9050-31052004.pdf)

Para fazer um projeto de construção ou reforma de um meio de hospedagem que seja hospitaleiro para todos, é fundamental atender a todas as normas e regras. Mas existe um padrão para o *design* (ou desenho) universal, ou seja, a forma que os objetos e lugares devem ter para atender a todos. Essa lista é pequena e muito útil para verificar se o meio de hospedagem atende às normas ou não. Por isso, vou transcrever aqui, direto do *site* da Acessibilidade Brasil.

São pressupostos do conceito de desenho universal:

- 1 – Equiparação nas possibilidades de uso: o design é útil e comercializável às pessoas com habilidades diferenciadas.
- 2 – Flexibilidade no uso: o design atende a uma ampla gama de indivíduos, preferências e habilidades.
- 3 – Uso Simples e intuitivo: o uso do design é de fácil compreensão, independentemente de experiência, nível de formação, conhecimento do idioma ou da capacidade de concentração do usuário.

4 – Captação da informação: o design comunica eficazmente ao usuário as informações necessárias, independentemente de sua capacidade sensorial ou de condições ambientais.

5 – Tolerância ao erro: o design minimiza o risco e as consequências adversas de ações involuntárias ou imprevistas.

6 – Mínimo esforço físico: o design pode ser utilizado com um mínimo de esforço, de forma eficiente e confortável.

7 – Dimensão e espaço para uso e interação: o design oferece espaços e dimensões apropriados para interação, alcance, manipulação e uso, independentemente de tamanho, postura ou mobilidade do usuário (Fonte: <http://www.aces-sobrasil.org.br/index.php?itemid=42>).

Essas orientações ajudam a resolver muitos problemas da infraestrutura dos hotéis. No entanto, é preciso mais do que instalações acessíveis para garantir que a experiência dos hóspedes seja realmente encantadora e acolhedora.

Para ser ainda mais hospitaleiro, o meio de hospedagem deve treinar e capacitar bem seus funcionários para lidar com todos os tipos de público. É possível que essa seja a parte mais difícil para um país jovem como o Brasil, que ainda está pouco acostumado a lidar com essas diferenças. Para isso, o MTur (2006) sugere uma série de orientações a serem seguidas pelas pessoas que trabalham com turismo e indicam como lidar com cada público e necessidade especial. As orientações abaixo são uma compilação do que está sugerido pelo Ministério no Brasil, adaptadas para o uso no setor hoteleiro.

Em primeiro lugar, deve-se obedecer ao Decreto nº. 5.296/2004, garantindo o atendimento imediato e diferenciado para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. Para isso, alguns procedimentos relacionados com métodos e treinamento de pessoal podem ajudar bastante. Os gestores dos meios de hospedagem devem criar procedimentos que facilitem e tornem o atendimento mais ágil para todos. É importante identificar as barreiras que estão em cada procedimento padrão do hotel, como *check-in* e *check-out*, recebimento de pedidos, indicações

de passeios, comunicação e informação em geral, entre outros. Os funcionários devem estar orientados e capacitados a executar todos os procedimentos adequadamente, seja pessoalmente, ou seja, conduzindo o hóspede a outro funcionário especializado em atendimentos especiais. Então, o MTur sugere que:

- serviços de atendimento para pessoas com deficiência auditiva ou surdo-cegas sejam prestados por intérpretes ou pessoas capacitadas;
- os estabelecimentos disponham de pessoal capacitado para prestar atendimento às pessoas com deficiência visual, mental e múltipla, ou demais necessidades especiais;
- seja admitida a entrada e permanência de cão-guia.

Em termos de instalações físicas, os hotéis podem se adaptar com algumas medidas simples, como vamos listar a seguir:

- disponibilizar assentos de uso preferencial, corretamente sinalizados;
- adaptar o mobiliário da recepção para altura de cadeirantes;
- delimitar áreas para embarque e desembarque prioritárias;
- fazer a sinalização ambiental corretamente para garantir maior autonomia para pessoas com deficiência, como os pisos táteis (aqueles em alto relevo, com bolinhas sinalizando as passagens), por exemplo;
- divulgar em local visível o direito do atendimento prioritário.

O atendimento prestado pelos funcionários de hotéis deve ser sempre adequado às diferentes necessidades dos hóspedes, além de parecer simpático e receptivo. Para isso, é sempre bom perguntar à pessoa com necessidades especiais como ela gostaria de ser atendida. Ainda assim, existem alguns comportamentos padrão que são mais adequados para cada tipo de público. Em linhas gerais, manter o bom senso e não exagerar em cuidados desnecessários é importante. Tratar as pessoas com dignidade também é fundamental. Uma boa dica é falar sempre com a pessoa que você está atendendo, e não com o acompanhante, como costumamos ver, infelizmente. A seguir,



serão resumidos comportamentos mais adequados, de acordo com o MTur (2006):

- Como se comportar com pessoas que utilizam cadeiras de rodas, são idosas ou têm deficiência auditiva, visual ou mental?
  - Procure situar-se de frente e na mesma altura da pessoa, sentando-se, por exemplo.
  - Pergunte ao usuário se quer alguma ajuda.
  - Ao ajudar um cadeirante a descer uma rampa, é preferível usar a “marcha à ré”, para evitar que, pela inclinação, a pessoa desequilibre e caia para frente.
  - Não fique nervoso diante de uma pessoa que tem alguma dificuldade.
  - Compreenda que o ritmo e a pronúncia dessas pessoas são distintos.
  - Não aparente ter compreendido uma mensagem, se não a entendeu.
  - Faça com que o surdo enxergue a boca de quem está falando, porque a leitura dos lábios fica impossível se for gesticulada com algo na frente ou contra a luz.
  - Fale com o tom normal de voz, a não ser que lhe peçam para levantá-la.
  - Seja expressivo. A maioria dos surdos “leem” as expressões faciais, os gestos ou os movimentos do corpo para entender.
  - Ao desejar falar com uma pessoa surda, chame a atenção dela, seja sinalizando com a mão ou tocando-lhe o braço.
  - Se não conseguir entender, peça para que a pessoa repita. Caso ainda não a entenda, peça para que ela escreva.
  - Caso a pessoa com deficiência esteja acompanhada, fale diretamente com ela.
  - Ao dirigir-se a alguém com deficiência visual, identifique-se sempre.
  - Ao guiar uma pessoa cega, dê-lhe o braço para que a mesma possa acompanhar seu movimento.
  - Não deixe uma pessoa cega falando sozinha.

- Ao conduzir um cego a uma cadeira, guie a mão para o encosto e informe se a cadeira tem braços ou não.
- Com pessoas que possuem baixa visão (sérias dificuldades visuais), proceda com o mesmo respeito, perguntando se ela precisa de ajuda se notar que ela está com dificuldades.
- Informe à pessoa cega quando estiver passando por um obstáculo qualquer.
- Cumprimente a pessoa com deficiência mental normalmente, evitando superproteção.
- A pessoa com deficiência mental deve fazer sozinha tudo o que puder; ajude-a quando realmente for necessário.
- A deficiência mental pode ser consequência de uma doença, mas não é uma doença, é uma condição. Nunca use expressões pejorativas como “doentinho” e outras.
- Não trate adolescentes e adultos com deficiência mental como criança.
- Fale devagar e transmita mensagens claras.
- Dê atenção, saiba ouvir e demonstre compreensão no processo de comunicação com o idoso.
- Identifique se o idoso apresenta deficiências visuais, auditivas e motoras, e proceda conforme a deficiência pede.
- O idoso deve ser tratado como adulto e chamado pelo nome (BRASIL, 2006).



## **Atividade**

### **Atende aos Objetivos 2 e 3**

3. Leia a seguir o depoimento de Catarina, uma jovem senhora portuguesa que sofre de esclerose múltipla (EM) e tem algumas limitações por causa da evolução da doença.

Hotéis adaptados para a EM: Catarina P.

Há quatro anos, a estudante Catarina P., de 31 anos de idade, visitou Cabo Verde, apesar de ter EM há 12 anos. Uma semana antes da viagem, iniciou os profiláticos da malária.

Regressou em boa forma. Naquela altura, conseguia andar sem qualquer ajuda, e gostou das praias e dos mercados cheios de cor. Foi uma experiência maravilhosa, diz ela de forma entusiástica. No entanto, atualmente precisa de uma cadeira de rodas durante os surtos.

“No Outono passado, fui com a minha mãe à costa atlântica Espanhola. Reservámos um hotel acessível adaptado aos deficientes com a ajuda da agência de viagens. Sei de antemão quanto espaço tem a casa de banho e que o hotel dista só 1 km do centro da cidade. Essa é uma distância que posso percorrer de cadeira de rodas. O hotel tinha rampas, apesar de serem um bocado inclinadas. Também tive problemas com a altura da banheira, o que me dificultou tomar banho. Mas o serviço do hotel era muito bom e o pessoal muito prestável. Por exemplo, apesar de não ter frigorífico no quarto, quando pedi uma solução para manter a minha medicação refrigerada, colocaram um frigorífico no meu quarto. As excursões de autocarro organizadas também não foram problemáticas. Toda a gente organizou as coisas para as minhas necessidades especiais, e o condutor do autocarro ajudou-me a entrar e sair do autocarro. Mesmo no aeroporto, tudo correu bem.

Apesar disso, gostaria de encontrar duches acessíveis nos quartos de hotel e piscinas, com um corrimão na borda para me agarrar.” (Fonte: <http://www.ms-gateway.com.pt/dia-a-dia/feacuterias-e-viagens/hoteacuteis-adaptados-para-a-em-catarina-p-45.htm>)

a) Com base no texto, reflita sobre a possibilidade de viajar e desfrutar das férias com atividades turísticas no caso de pessoas com algum tipo de deficiência. Explique.

b) Imagine que você foi contratado(a) como consultor(a) do hotel que recebeu Catarina em Cabo Verde. Aponte adaptações que o hotel poderia fazer para atender melhor a cadeirantes e sugira também como os funcionários devem se comportar para melhor atender a esse público.

---

---

---

---

---

---

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper appears to be a standard notebook page or a sheet of stationery.

### **Resposta Comentada**

*a) Todas as pessoas têm direito de desfrutar de suas férias, de viajarem; e os estabelecimentos têm o dever de prestar um serviço adequado às possíveis necessidades especiais dos seus hóspedes. Respeitando alguns limites, de acordo com orientações do médico, as pessoas portadoras de necessidades especiais podem, sim, participar das atividades turísticas em geral.*

b) Os banheiros, para receber cadeirantes, não devem ter banheiras, pois elas apresentam um obstáculo difícil de transpor de maneira independente e autônoma. É preferível que tenham chuveiros com box, cortina ou blindex, sem obstáculos nem degraus no chão, respeitando os limites de espaço para manobras recomendados pela ABNT, por exemplo. Ainda em termos de estrutura física, adaptar a piscina com corrimão seguro e fixo é uma medida necessária. O chão deve ser antiderrapante para a segurança de todos (mesmo os hóspedes sem necessidades especiais). A sinalização também deve ser adaptada para outras necessidades especiais, como chão tátil para cegos, indicando obstáculos e alterações no piso, como no caso da piscina. Rampas muito inclinadas são um problema. Mal calculadas, elas não garantem a acessibilidade autônoma do cadeirante. Por isso, é sempre recomendável seguir as normas de construção de órgãos especializados. Para o comportamento dos funcionários, sugeriria o padrão recomendado pelo MTur: ao falar com uma pessoa em cadeira de rodas, procure situar-se de frente e na mesma altura da pessoa, se sentando, por exemplo; pergunte ao usuário se quer alguma ajuda, se dirigindo sempre a ele e não ao acompanhante, se for o caso; ao ajudar um usuário de cadeira de rodas a descer uma rampa inclinada, é preferível usar a “marcha à ré”, para evitar que,

*pela excessiva inclinação, a pessoa desequilibre e possa cair para frente; para auxiliar a subir e descer de um meio de transporte não adaptado, proceda conforme recomendado.*

## Conclusão

A hospitalidade é exercida e evolui junto com a história da humanidade. É uma atividade essencialmente humana e hoje está ligada às atividades turísticas, mas pode haver hospitalidade em estabelecimentos que não só recebam viajantes, mas também que recebam visitantes em geral, como é o caso dos restaurantes de um hotel, que atendem a turistas e a moradores da cidade.

Para que a hospitalidade seja um direito de todos, atualmente são defendidas melhorias nos equipamentos turísticos, também hoteleiros, para promover a inclusão social. Excluídos, no caso do turismo, são todos aqueles que, por motivos diversos, são repelidos de exercer atividades turísticas, seja por falta de recursos financeiros, seja por dificuldades provocadas por alguma deficiência, como foi o caso trabalhado nesta aula. Por isso, já existem várias leis e normas que determinam adaptações na estrutura e mudanças no atendimento para garantir maior inclusão e autonomia a todos os cidadãos, sem discriminação provocada por dificuldades decorrentes de deficiências, sejam elas permanentes ou temporárias.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

#### A hospitalidade e a acessibilidade hoteleira no Rio de Janeiro

No município do Rio de Janeiro, a prefeitura, em uma iniciativa conjunta com o Ministério do Turismo, lançou o Programa Rio Hospitaleiro. O programa consiste basicamente em treinamentos para os principais profissionais com os quais o turista tem contato direto. É considerado, portanto, um programa de qualificação de profissionais para o turismo. O objetivo era capacitar os profissionais para formar uma “comunidade comprometida com o bom atendimento”.

Além dessa iniciativa, a Rede Carioca de Anfitriões, que trabalha com o modelo de hospedagem *bed and breakfast* no Rio de Janeiro, também se preocupa com melhorias em hospitalidade. Eles lançaram a Carta de Compromisso dos Anfitriões para orientar seus associados a adotarem uma postura mais adequada.

a) Pesquise mais a respeito do Programa Rio Hospitalareiro e identifique os seus cinco compromissos.

b) Pesquise a respeito dessa Rede Carioca de Anfitriões e explique as recomendações da Carta de Compromisso dos Anfitriões.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

### **Resposta Comentada**

a) Os cinco compromissos do Rio Hospitaleiro são: simpatia, qualidade, respeito, honestidade e legalidade.

b) Na Rede Carioca de Anfitriões, que trabalha com o modelo de hospedagem bed and breakfast no Rio de Janeiro, existe uma Carta de Compromisso dos Anfitriões, que delimita princípios de bem atender dentro do modelo e assume os compromissos do programa Rio Hospitaleiro, agregando mais uma série de requisitos inerentes a atividades de hospedagem domiciliar. A carta inclui compromissos do anfitrião, do agente que media a reserva entre o anfitrião e o hóspede, e prevê um local para recebimento de reclamações. Dentre os compromissos da carta para os anfitriões estão: 1º – O anfitrião receberá pessoalmente o hóspede, prestando-lhe a melhor acolhida que

*estiver ao seu alcance. 2º – O anfitrião terá mais de 18 anos e estará informado e comprometido com a qualidade dos serviços assumindo os cinco princípios do Programa Rio Hospitaleiro: simpatia e boa vontade, qualidade no atendimento, respeito às diferenças, sinceridade e honestidade, e respeito às leis. 3º – O hóspede terá direito a uma cópia da chave da casa, e também de seu quarto, ou armário privativo. 4º – As informações prestadas pelo anfitrião, por meio da internet ou pessoalmente, antes da chegada do hóspede, refletem claramente as condições de sua residência. 5º – A residência estará adequadamente mobiliada e oferecerá no máximo três quartos para hospedagem simultânea, sendo que em um quarto ficarão hospedados apenas pessoas de uma mesma família ou grupo. 6º – O quarto de hospedagem estará em ótimo estado de conservação, sem infiltrações, defeitos ou vazamento de água no piso, teto e paredes. Terá no mínimo nove metros quadrados, e disporá de janela ou vão de iluminação e ventilação natural. 7º – O mobiliário de cada quarto incluirá, no mínimo, uma cama de casal ou solteiro; espaço privativo para guarda de roupas e pertences; mesa e lâmpada de cabeceira, e uma cadeira de apoio. 8º – Colchões e travesseiros estarão conservados e limpos, assim como as roupas de cama e banho, que serão trocadas a cada quatro dias ou a cada novo hóspede. 9º – O banheiro será privativo do hóspede, ou compartilhado por no máximo seis usuários, incluindo os moradores da casa. 10º – O café da manhã será servido diariamente pelo anfitrião, e este será o momento de contato regular com o hóspede.*

## **Resumo**

A hospitalidade, apesar de ser uma atividade humana que vem se desenvolvendo de forma natural há anos, pode ser treinada e também evidenciada em muitas estruturas dos meios de hospedagem. A qualidade percebida pelos hóspedes pode ser trabalhada em esferas de treinamento de pessoal, de infraestrutura e de procedimentos adotados pelos meios de hospedagem.

Existe hoje uma preocupação crescente com a inclusão social no mundo e essa preocupação também está sendo difundida entre os meios de hospedagem. Para atender ao que chamamos de acessibilidade universal, os estabelecimentos devem sofrer adequações e adaptações variadas. O objetivo dessas adaptações é garantir que mesmo pessoas que têm necessidades especiais consigam o máximo de autonomia dentro das instalações hoteleiras e desfrutem igualmente dos prazeres da viagem e da hospitalidade.

Atualmente, diversas normas e leis orientam os hoteleiros na adaptação de seus empreendimentos para que atendam a normas e parâmetros de acessibilidade universal. No Brasil, a federação regulamenta com algumas leis, e a ABNT também desenvolveu normas bastante precisas em relação a todas as adaptações estruturais necessárias. Temos ainda dois sistemas de comunicação que se destacam para pessoas com deficiências auditivas e mudas, que são o Braille e a Libras.

### **Informação sobre a próxima aula**

Na próxima aula, você estudará como as empresas hoteleiras se organizam, quais as vantagens de se criar redes hoteleiras, como são feitos os contratos de administração e as franquias hoteleiras.



# 8

## O que há na gaveta do gerente do hotel? Formas de propriedade e administração dos meios de hospedagem

*Frederico G. Serrano Neves Júnior*

### Meta da aula

Apresentar as formas de propriedade e administração dos meios de hospedagem

### Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar as características dos hotéis independentes;
- 2 explicar como as redes hoteleiras administram a propriedade de seus hotéis;
- 3 explicar as relações existentes entre a propriedade e sua forma de administração.

### Pré-requisitos

Para acompanhar esta aula você deverá ter claros os conceitos de estrutura, tipologia e classificação de meios de hospedagem. Além disso, é interessante que você se lembre da história da hotelaria, para entender a evolução das formas de propriedade e administração de hotéis no Brasil. Você encontrará esse conteúdo na Aula 1.

## **Introdução**

Imagine que você acaba de conseguir um estágio em um hotel. No primeiro dia de trabalho você vai até a sala da gerência geral e, chegando lá, o gerente lhe apresenta o dono do hotel e fala: “Este aqui é o Sr. Fulano, dono do hotel. Ele não trabalha com a gente, só veio resolver algumas coisas do contrato dele com a rede”. Aí você se pergunta: Como ele não trabalha aqui? Será que ele é o dono da rede? Mas a rede é internacional! Será que ele não gosta de trabalhar aqui? Como isso é possível? Bem, atrás de todo negócio hoteleiro há uma forma que determina como o hotel é administrado e quem é o dono do empreendimento. Isso é o que você irá ver aqui.

## **Como os hotéis evoluíram no tempo em suas formas de administração e propriedade?**

Como visto na Aula 1 sobre a evolução histórica dos meios de hospedagem, a hotelaria no Brasil passou por um grande processo de mudança. A situação atual é abrangente como nunca antes vista. A diversidade de conceitos e produtos é altamente explorada pelos empreendimentos hoteleiros.

Antes os meios de hospedagem eram, na sua totalidade, de propriedade dos donos dos hotéis, os quais tratavam da administração dos mesmos. Conforme o setor veio crescendo e se diversificando, outras estruturas de hospedagem surgiram.

Os hotéis independentes, provenientes das mais antigas formas de hospedagem, começaram a ganhar companhia. Surgiram as redes hoteleiras que foram criadas para adequar os hotéis às realidades do mercado. Hoje, essas duas estruturas são as que mais estão presentes nas formas de propriedade e administração de hotéis.

Por isso, ao estudar um meio de hospedagem é preciso entender como acontecem as relações entre a administração do empreendimento e seu sistema de propriedade, pois as relações entre “investidor” e “administrador” sempre foram determinantes nas empresas. Isso irá se refletir na gestão de hospedagem do empreendimento e na sua constituição jurídica e contábil.

Assim, apesar de não existirem dados oficiais sobre a hotelaria no país, uma pesquisa, baseada em informações de guias hoteleiros nacionais como o *Quatro Rodas*, dentre outros, ordenou dados sobre a oferta de hotéis e *flats* no Brasil.

**Tabela 8.1:** Total de hotéis e *flats* no Brasil

Tipo	Hotéis	%	Quartos	%
Independentes	6.547	91	262.869	74
Hotéis e <i>flats</i> de redes Nacionais	280	5	37.690	10
Hotéis e <i>flats</i> de redes Internacionais	326	4	58.298	16
Total	7.153	100	358.776	100

Fonte: Hotelaria em números, 2007.

O total de empreendimentos afiliados às redes hoteleiras ainda é pequeno em número de hotéis (9%) quando relacionados aos hotéis independentes. No entanto, quando relacionamos à quantidade de apartamentos, essa participação chega a 26% da oferta no Brasil. Isto mostra o avanço das redes hoteleiras sobre os hotéis independentes, como também demonstra uma particularidade desta estrutura: o número reduzido de apartamentos por empreendimento, a relação hotel/UH é pequena nos independentes. Veja agora como isso acontece.

## Hotéis independentes

Historicamente podem ser descritos como os primeiros representantes de administração de hotéis, pois as antigas opções de hospedagem eram oferecidas em residências. Existem muitos hotéis operando no modo independente, ou seja, sem estar afiliados a uma rede hoteleira. No Brasil, esses hotéis são a maioria dos empreendimentos, pois o setor ainda está se profissionalizando.

Um hotel independente pode ser administrado ou não pelo proprietário. Popularmente são conhecidos como “hotéis familiares”. No entanto, hotéis independentes administrados por funcionários contratados são mais produtivos, pois os conflitos de interesses são menos estimulados, já que os funcionários não estão vinculados à família do proprietário.

Algumas características são peculiares a esse tipo de hotel, como o número reduzido de apartamentos por empreendimento, uma administração menos profissionalizada e não pertencer a uma rede hoteleira nacional ou internacional.

Contudo, muitos hotéis independentes se uniram para enfrentar as redes e seus sistemas de reserva global, criando um sistema próprio de reservas para competir com elas. Esse assunto será abordado com mais detalhes na Aula 12, sobre sistemas hoteleiros.

Você viu na Aula 4 e, caso não se lembre, vale recordar o assunto sobre os empreendimentos hoteleiros e extra-hoteleiros. Nesta aula, você pode ter uma ideia dos tipos de hotéis que funcionam neste modelo. Hotéis-fazenda, albergues, pousadas, dentre outros empreendimentos hoteleiros, são exemplos de hotéis independentes.

O programa Cama e Café, muito difundido na cidade do Rio de Janeiro, é outro exemplo. Nesse sistema, o proprietário e sua família são responsáveis pela arrumação, recepção, refeições e outros tipos de tarefas cotidianas de um meio de hospedagem.



Cama e Café é uma adaptação brasileira do sistema *bed and breakfast*, em que o visitante se hospeda na casa de um habitante local, que será seu anfitrião.

O modelo se encaixa perfeitamente na personalidade do brasileiro, naturalmente cativante e hospitaleiro. Uma central de reservas estrutura e agencia a rede de residências para hospedagem, fornecendo informações sobre a residência, o anfitrião e as tarifas, além de cuidar da efetuação dos pagamentos.

O grande diferencial da Rede Cama e Café é a possibilidade de convívio diário com os habitantes locais, seus hábitos e sua cultura. Hoje o Cama e Café possui residências cadastradas em Olinda e no Rio de Janeiro, no bairro de Santa Teresa. Você pode consultar mais informações no endereço eletrônico: [camaecafe.com.br](http://camaecafe.com.br).



## Atividade

### Atende ao Objetivo 1

1. Descreva as principais características dos hotéis independentes .

---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*Esse tipo de hotel possui um o número reduzido de apartamentos por empreendimento, uma administração menos profissionalizada e não pertence a uma rede hoteleira nacional ou internacional. Além disso, tem a opção de arrendamento do empreendimento para uma rede hoteleira.*

## Redes hoteleiras

As redes hoteleiras são empreendimentos que oferecem serviços padronizados de qualidade. São profissionalizados e trabalham com marcas para cada tipo de público. Essas estruturas podem assumir três tipos de propriedade e administração:

1. propriedade e administração da rede (hotel próprio);
2. franquia;
3. contrato de administração.

O **Quadro 8.1** demonstra como estão dispostas essas estruturas.

**Quadro 8.1:** Propriedade e administração de hotéis de rede

	<b>Estrutura</b>	<b>Propriedade</b>	<b>Administração</b>
1	Hotel próprio	Rede	Rede
2	Franquias	Investidor	Investidor através de procedimentos da rede
3	Contrato de administração	Investidor	Rede

Fonte: Adaptado pelo autor.

Assim, de acordo com o tipo de estrutura, o investidor e a rede hoteleira podem alternar sua estrutura de propriedade e administração. Essas relações entre o investidor e a rede são determinantes para a constituição do empreendimento, tendo reflexo na gestão e na constituição jurídica e contábil do hotel.

### Propriedade e administração da rede (hotel próprio)

Os hotéis desse tipo de estrutura têm sua formação jurídica contábil e administrativa sob responsabilidade da rede, ou seja, tanto sua propriedade quanto sua administração estão a cargo da rede.

Eles são chamados hotéis próprios. Esse tipo de estrutura é muito semelhante à dos hotéis independentes, compartilhando suas vantagens e desvantagens, no entanto sua escala de atuação é ampliada.

Atualmente, poucos hotéis de rede funcionam nesse tipo de estrutura, pois os problemas econômicos do setor no início dos anos 1990 resultaram em fusões e aquisições, forçando o surgimento de novas formas de propriedade e administração de hotéis. Por conseguinte, as turbulências econômicas mundiais de 2009 fizeram a maior parte das redes hoteleiras optarem por franquear suas marcas ou contratar empresas de administração.

As poucas redes hoteleiras, que escolheram não partir para outras estruturas, alegam que a propriedade e a administração em posse da empresa, agrega mais consistência à imagem ao invés das outras formas. Dependendo dos objetivos da organização e da sua estrutura corporativa, ter a propriedade do imóvel pode facilitar sua administração.

## **Franquias**

Franquia hoteleira é uma modalidade de negócio de hospedagem em franca expansão no Brasil e no exterior, envolvendo a distribuição de produtos e serviços de hospedagem, mediante condições estabelecidas em contrato entre franqueador e franqueado.

As franquias envolvem a concessão e a transferência da marca, da tecnologia, da consultoria operacional e dos produtos ou serviços do hotel. No Brasil, as franquias encontram respaldo legal na Lei 8.955, de 14/2/94.

Antes de optar por uma franquia, é fundamental que o empreendedor tenha uma visão geral dos aspectos que envolvem o negócio, para tomar as decisões corretas, evitando futuras decepções.

Nessa forma de administração, o franqueado recebe todos os conhecimentos de administração da rede para funcionar de acordo com o padrão de qualidade da marca.

O franqueado se beneficia pelas campanhas de *marketing* da rede e seu sistema de reservas. Para muitos hotéis, estas ações geram custos acima do orçamento para o tamanho do empreendimento.

Embora haja uma preocupação quanto à falta de controle sobre a administração de cada hotel, para a franqueadora há uma ampliação da marca no mercado sem custos extras com imóveis para instalação de um hotel.

Para manter os procedimentos e padrões de qualidade, muitas franquias estabelecem em seus contratos padrões mínimos de qualidade na estrutura e nos serviços. Assim, caso uma franquia não permaneça com os padrões de qualidade exigidos pela rede hoteleira, o franqueado corre o risco de perder o direito de uso da marca. No mercado, a marca de um hotel de rede é comumente chamada bandeira.

**Tabela 8.2:** Redes hoteleiras no Brasil em número de hotéis e apartamentos

Posição	Rede	Nº de hotéis	Nº de quartos
1	Accor	134	21.984
2	Choice	48	8.144
3	Blue Tree	26	5.743
4	Othon	33	4.381
5	Sol Meliá	16	4.117
6	Intercontinental	16	3.370
7	Nacional Inn	23	3.003
8	Transamérica	18	2.556
9	Bourbon	10	2.465
10	Bristol Hotelaria	19	2.345

Fonte: Adaptado de Hotelaria em números, 2007.



Reparem que a rede Accor é a primeira do *ranking*, no entanto não aparecem descritas suas marcas ou bandeiras. Os 134 hotéis mencionados na **Tabela 8.2** estão distribuídos dentre suas marcas administradas no Brasil. Você pode consultar essas marcas no endereço eletrônico: [accor.com.br](http://accor.com.br).

Os custos para obtenção de uma franquia variam muito de rede para rede. Os proprietários interessados em se franquear devem avaliar se os custos da franquia são adequados a suas reais necessidades. Eles devem também avaliar a coerência entre a marca e seu hotel. Em muitos casos, a própria franqueadora realiza essa avaliação para saber se o empreendimento é viável em todos os aspectos.

As franquias exigem investimentos em implantação e manutenção da marca, além de taxa de inscrição para avaliação do projeto; custo de construção ou reforma da unidade habitacional (UH); taxa de franquia ou *royalties*; taxas de *marketing*; taxas de reservas.



#### **Termos técnicos**

*Circular de oferta de franquia:* uma espécie de “caderno técnico” que deve conter as informações sobre a empresa franqueadora e ser entregue a todos os candidatos a franqueados, conforme estabelecido pela Lei Federal nº 8.955/94, a chamada Lei de Franquias.

*Consultoria do tempo:* visita periódica de um profissional ligado à franqueadora para acompanhar procedimentos e orientar sobre mudanças ou correções.

*Contrato de franquia:* documento que formaliza o relacionamento e define os direitos e deveres do franqueador e franqueado.

*Franquia:* é o estabelecimento instalado, operado e gerido pelo franqueado, de acordo com os padrões fornecidos no contrato com o franqueador.

*Fundo de marketing ou propaganda:* é formado pela soma de taxas de propaganda paga pelos franqueados e gerido em conjunto com o franqueador. As regras do Fundo devem estar claramente definidas.

*Franchising:* estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços.

*Franqueado:* pessoa física ou jurídica que adquire a franquia.

*Franqueador:* pessoa jurídica que autoriza terceiros (franqueados) a usarem sua marca, sua experiência, seus conhecimentos e outras competências desenvolvidas ao longo da história da empresa. Essa transferência de *know-how* é o que permite aos franqueados implantar, operar e administrar seus próprios negócios, nos quais deverão comercializar produtos ou serviços autorizados pelo franqueador.

*Royalties:* remuneração mensal (percentual sobre o faturamento) paga pelo franqueado ao franqueador pelo uso da marca.

*Taxa de franquia:* valor pago no início do contrato pelo franqueado para receber a cessão do direito de uso da marca.

*Unidade piloto:* unidade que deve ser implantada, operada e gerida pelo próprio franqueador, por sua conta e risco, servindo de espelho para a rede.

## Contrato de administração

Este tipo de forma de administração é a mais comum no mercado. Nela, os proprietários mantêm a responsabilidade financeira sobre a propriedade, mas a rede hoteleira é a responsável pela administração.

Muitas redes hoteleiras preferem utilizar essa forma de administração por terem a liberdade de escolher seus funcionários, os quais são treinados e supervisionados pela empresa administradora hoteleira. Por esse motivo, a taxa de administração cobrada do proprietário do hotel é mais alta do que a cobrada pela franquia.

Nesse tipo de estrutura, o proprietário dispensa o controle sobre o empreendimento para dar mais liberdade e autonomia à rede. Com isso as expectativas de sucesso com relação ao desempenho do hotel podem ser mais altas.

Assim, as redes hoteleiras optam por focar seus esforços na atividade fim, que é a hospedagem. Elas deixam os investimentos imobiliários para empresas interessadas na construção do hotel, pois os imóveis estão sujeitos às flutuações de valores do mercado e as taxas de juros.

Outro ponto importante para a identidade da rede no mercado é o seu capital na bolsa de valores. Nela, as ações da rede podem ser afetadas por condições adversas que impactam o mercado imobiliário, não diretamente pelo desempenho dos hotéis administrados, que é a especialidade da empresa.

**Tabela 8.3:** Administradoras de redes no Brasil em número de hotéis e apartamentos

Posição	Rede	Nº de hotéis	Nº de quartos
1	Accor	132	21.728
2	Atlantica	54	10.261
3	BlueTree	24	4.793
4	Sol Meliá	16	4.117
5	Othon	27	3.398
6	Nacional Inn	23	3.003
7	Transamérica	18	2.556
8	Bourbon	10	2.465
9	Chambertin	15	2.393
10	Intercontinental	6	2.082

Fonte: Adaptado de Hotelaria em números, 2007.

A **Tabela 8.3** mostra o posicionamento de cada rede hoteleira e seus hotéis administrados.



Após a Segunda Guerra Mundial, as empresas hoteleiras expandiram seus negócios em outros países, pois era difícil obter financiamentos nos EUA. Um exemplo foi o governo de Porto Rico, que, tentando atrair investimento na área de turismo, consultou o hoteleiro Conrad Hilton sobre a possibilidade de desenvolver um hotel no país.



**Figura 8.1:** Conrad Nicholson Hilton/Fundador da rede de hotéis.

Fonte: Acervo do autor.

O governo propôs construir, mobiliar, equipar o hotel e arrendá-lo à rede Hilton por dois terços do lucro. A Hilton arcou com as despesas de pré-abertura, o capital de giro e o conhecimento técnico, no que foi denominado arrendamento de lucro compartilhado.

Logo acreditando que esses arrendamentos envolviam riscos muitos grandes, a rede decidiu que os governos, ou proprietários, deveriam arcar com todas as responsabilidades da propriedade, entre as quais o pagamento dos custos de operação, dívidas e capital de giro. Esse novo tipo de negociação foi denominado contrato de administração.

Alguns pontos centrais sobre as principais diferenças entre os contratos de administração e os contratos de franquias foram organizados no quadro a seguir para esclarecer melhor as duas estruturas mais utilizadas na hotelaria, depois dos hotéis independentes.

**Quadro 8.2:** Diferenças entre contratos de administração e contratos de franquia

Contratos de administração	Contratos franquia
<ul style="list-style-type: none"><li>- Maior controle de qualidade</li><li>- Menos controle do proprietário</li><li>- Funcionários de nível mais elevado</li><li>- Expectativas de desempenho mais altas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Menor controle da qualidade</li><li>- Menores taxas para os proprietários</li><li>- Maior controle do proprietário</li><li>- Diversos níveis de experiência e treinamento dos empresários</li></ul>

Fonte: Adaptado de Chon, 2003.

No **Quadro 8.2** podemos visualizar os principais diferenciais entre os contratos de administração e as franquias hoteleiras.



### Entre hotéis e flats

Artigo de autoria de Gladston Mamede, autor do *Manual de direito para administração hoteleira* (Editora Atlas), *Direito do turismo* (Editora Atlas) e *Agências, viagens e excursões* (Editora Manole).

Há uma disputa aberta entre os hotéis e os chamados condotéis, isto é, *apart-hotéis* e *flats*. Os empresários de hotéis reclamam da criação descontrolada de condotéis, operados por empresas (bandeiras) estrangeiras, criando dificuldades para a exploração do setor, com excesso de leitos disponíveis. Reclamam, ainda, da estrutura jurídica dos condotéis, com projetos imobiliários executados por construtoras que negociam suas unidades habitacionais, cabendo ao operador apenas a administração do estabelecimento, remunerando os proprietários pelo uso daquelas unidades com parte do produto aferido em sua exploração. Reclamam, mas é um contrato absolutamente lícito, além de muito engenhoso.

O proprietário de um imóvel é livre para estabelecer parcerias negociais para a sua exploração, como já se vê há muitos anos nos contratos de parceria rural. O mesmo pode ocorrer com outros setores. Por outro lado, é lícito aos proprietários simplesmente habitar suas unidades ou locá-las, não estando obrigados a consumir os serviços de administração hoteleira (recepção, governança, lavanderia, copa, etc.), embora estejam obrigados ao rateio das despesas condominiais (elevadores, água, etc.), na proporção que lhe seja devida. Portanto, se o administrador de condotel se beneficia do fato de não ter que investir na base física do empreendimento, assume, como resultado, o ônus de conviver com o condomínio de proprietários da edificação da qual se utiliza.

Os hoteleiros ainda reclamam de uma concorrência desleal em relação aos condotéis, a começar pela tributação. Os condotéis recolheriam o IPTU como unidades residenciais e os hotéis como unidades empresariais, com alíquota maior em muitos municípios. O mesmo problema atingiria a cobrança de taxas de limpeza, iluminação pública, bem como tarifas de água, energia elétrica e outras. Dizem haver municípios que não recolhem o Imposto Sobre Serviços (ISS) dos condotéis, exigindo-o dos hotéis. Como se não bastasse, sabe-se estar consolidado em nossa jurisprudência a não incidência de ISS sobre relações locatícias, o que também beneficiaria os condotéis, já que muitos de seus hóspedes são juridicamente considerados locatários.

Argumentam os hoteleiros, por outro lado, que as exigências legais para edificações a serem utilizadas como hotéis não estariam sendo aplicadas aos condotéis, sob o argumento de que esses são edificações residenciais e aqueles, comerciais. Nesse contexto, a anterior administração da Embratur editou a Deliberação Normativa número 433, de dezembro de 2002, exigindo que todos os meios de hospedagem sejam cadastrados e administrados por empresas hoteleiras, limitadas ou sociedades anônimas, e que utilizem procedimentos operacionais e jurídicos que não prejudiquem as isenções fiscal, tributária, de serviços públicos e de posturas legais. Pretendeu, assim, acabar com o problema, uniformizando a submissão tributária e obrigando os proprietários de unidades habitacionais em condotéis a se tornarem sócios ou acionistas, não mais participantes de um “*pool* de locadores”.

A Deliberação Normativa 433/02 da Embratur é escancaradamente inconstitucional e ilegal, não servindo aos fins pretendidos. Desrespeita a garantia constitucional de livre iniciativa, pretendendo limitar a exploração dos serviços de hospedagem por sociedades limitadas ou por ações, condicionadas à aprovação de cadastro pela Embratur. Pretende criar submissão tributária por meio de norma regulamentar, inferior à lei, o que também é inconstitucional, esquecendo-se que obrigações de fazer e não fazer necessita de regulamentação em lei, como dito pelo art. 5º, II, da Constituição da República.

A Deliberação Normativa 433/02 da Embratur apenas revela o desprezo pela lei que se viu tantas vezes no governo anterior, que mostrou uma preferência por furta-lo do legislativo a predominância legítima no estabelecimento de obrigações jurídicas. Há que se propor ao Congresso Nacional a discussão de uma lei geral das hospedagens, aplicáveis a todos os contratos em que haja tal prestação de serviço (incluindo pensões, albergues, pousadas, condotéis e hotéis), definindo requisitos mínimos para cada categoria e uniformizando o tratamento jurídico dos estabelecimentos dentro de cada categoria específica. É a necessidade de um Estado Democrático de Direito.



## Atividade

**Atende aos Objetivos 2 e 3**

2. Você viu até agora as formas de administração e propriedade das redes hoteleiras nacionais e internacionais. Neste contexto explique qual a importância de cada forma.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper appears to be a standard notebook page or a sheet of stationery.

### **Resposta Comentada**

*No hotel próprio, a rede tem mais liberdade para atuar em sua gestão bem como para padronizar sua estrutura física. No hotel próprio, apesar do total controle sobre o empreendimento, a rede está sujeita às oscilações do mercado imobiliário, que não é o foco do seu negócio. Na franquia, a rede trabalha diretamente dentro do seu negócio podendo dar ao franqueado mais ferramentas de gestão em escala global. No entanto, essa modalidade exige da rede padrões rígidos de controle para manter a qualidade da marca. Nos contratos de administração, as redes possuem o total controle sobre a gestão do hotel, uma vez que o proprietário do imóvel cede o direito do uso para a rede. Assim, a rede tem mais liberdade de gestão em seus procedimentos, e o proprietário do imóvel, mais garantias no investimento.*

## Conclusão

Os hotéis, independentes de seu tamanho, estão organizados para oferecer um serviço de qualidade ao cliente. Todos apresentam semelhanças organizacionais, mas são diferentes quanto a sua formação jurídica e contábil.

As formas de administração e propriedade de hotéis são fundamentais para definir como se dá a relação investidor, proprietário e funcionário. Essas formas se modificaram durante as mudanças econômicas ocorridas através dos tempos. No entanto, a competitividade cada vez mais acirrada fez com que muitos hotéis independentes fossem absorvidos pelas redes hoteleiras. Por isso, cada vez mais, encontramos novas marcas para cada tipo de mercado e muitos hotéis independentes não atingem a produtividade das redes, sendo obrigados a mudar sua estrutura.

No Brasil ainda há grande número de hotéis independentes, principalmente no interior do país, devido ao tipo de turismo que cada região possui. Os hotéis de redes costumam atuar mais em destinos de grande fluxo de turistas.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

Até agora, você viu com detalhes as formas de administração de meios de hospedagem. Você deve conhecer alguns meios de hospedagem, por mais simples que sejam. Em cidades maiores, há vários meios de hospedagem, de várias categorias e tipologias.

Com base no que você estudou nesta aula, escolha um hotel e identifique a forma de administração adotada. Você deve fazer esta atividade realizando uma rápida entrevista junto a um funcionário do hotel. Pergunte também se ele conhece as formas de administração e quais as vantagens e desvantagens na visão dele. Esta atividade procura estreitar seu relacionamento com o mercado hoteleiro local. Essa pode ser uma oportunidade para você ampliar sua rede de relacionamentos no mercado e, quem sabe, arrumar um estágio ou emprego se você gosta da área.



[illegible]

### **Resposta Comentada**

*Você deverá criar um pequeno roteiro, com as perguntas pertinentes, para seguir durante a entrevista com o funcionário do hotel. Deve procurar ser o mais discreto possível e antes pedir a autorização para divulgação dos dados da entrevista. Se preferir, você poderá gravar a conversa, caso seja de seu interesse e o entrevistado concorde. Você verá que nem sempre o funcionário sabe qual o tipo de administração o hotel possui.*

## Resumo

Antes, os meios de hospedagem eram na sua totalidade de propriedade dos donos dos hotéis que estavam sob administração própria.

Com o crescimento do turismo surgem as redes hoteleiras que foram criadas para adequar os hotéis às realidades do mercado.

Existem muitos hotéis operando no modo independente, ou seja, sem estar afiliado a uma rede hoteleira. No Brasil, esses hotéis são a maioria dos empreendimentos, pois o setor ainda está se profissionalizando.

As redes hoteleiras são empreendimentos que oferecem serviços padronizados de qualidade. Essas estruturas podem assumir três tipos de propriedade e administração:

1. propriedade e administração da rede (hotel próprio);
2. franquia;
3. contrato de administração.

Essas relações entre o investidor e a rede são determinantes para a constituição do empreendimento, tendo reflexo na gestão e na constituição jurídica e contábil do hotel.

Os hotéis próprios têm sua formação jurídica, contábil e administrativa sob responsabilidade da rede, ou seja, tanto sua propriedade quanto sua administração estão a cargo da rede. Atualmente, poucos hotéis de rede funcionam nesse tipo de estrutura.

As franquias envolvem a concessão e a transferência da marca, da tecnologia, da consultoria operacional e dos produtos ou serviços do hotel. Nessa forma de administração, o franqueado recebe todos os conhecimentos de administração da rede para funcionar de acordo com o padrão de qualidade da marca. No mercado, a marca de um hotel de rede é comumente chamada bandeira.

Nos contratos de administração, forma mais comum no mercado, o proprietário dispensa o controle sobre o empreendimento para dar mais liberdade e autonomia à rede. Com isso, as expectativas de sucesso com relação ao desempenho do hotel podem ser mais altas. Assim, as redes hoteleiras optam por focar seus esforços na atividade fim, que é a hospedagem.

## **Leitura recomendada**

MAMEDE, Gladston. *Manual de direito para a administração hoteleira*: incluindo análise dos problemas e dúvidas jurídicas, situações estranhas e as possíveis soluções previstas no direito. São Paulo: Atlas, 2002.

# 9

## **Operação hoteleira: departamentos técnicos, setores e serviços**

*Diana Costa de Castro*

### **Meta da aula**

Apresentar os principais departamentos, áreas funcionais ou setores dentro de um hotel.

### **Objetivos**

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1** identificar as diferentes competências necessárias para a operação hoteleira;
- 2** aplicar essa divisão na estrutura organizacional de uma empresa hoteleira;
- 3** reconhecer a necessidade de uma divisão clara de tarefas entre os setores, bem como a necessidade de um trabalho conjunto e harmônico dentro e entre os setores, departamentos ou áreas funcionais.

## Introdução

Os hotéis, tal como qualquer outro tipo de organização, estão divididos em setores, áreas funcionais ou departamentos. Essa divisão facilita o trabalho de todos, deixando claras as funções e atividades que competem a cada cargo na organização. Além disso, a administração há anos vem se ocupando em descrever a melhor forma de organizar o trabalho e a produção a fim de que se consiga melhor desempenho e maior controle de todas as atividades desenvolvidas.

Normalmente, a maioria das organizações está, portanto, dividida em partes. As áreas funcionais mais comuns a todas as organizações são: operações, *marketing*, recursos humanos e área financeira (PECI e SOBRAL, 2008). Isso quer dizer que não importa se estamos falando de uma ONG (Organização Não Governamental) de defesa de focas ou de uma empresa de cigarros. É provável que ambas tenham uma área funcional ou setor de recursos humanos, outra financeira, outra de *marketing* ou vendas e mais uma que trata da operação, ou do que faz ou produz aquela organização (nos nossos exemplos, de ações de defesa da vida das focas ou da produção dos cigarros.)

Em hotéis, acontece da mesma forma. As áreas operacionais são as que se subdividem bastante de acordo com cada produção ou serviço a ser desempenhado. Conhecer bem os limites de cada área funcional e também os pontos em que eles terão que se encontrar é fundamental para que um hotel funcione adequadamente, ou seja, para que se tenha melhor desempenho e maior controle. Então, vamos começar nossos estudos!

## Áreas funcionais de hotéis

Os hotéis podem se dividir em diversas áreas funcionais, dependendo do seu tamanho e tipo, ou seja, quantas diferentes funções ele deve desempenhar para oferecer os serviços que propõe aos clientes. Assim, é natural que hotéis menores tenham

menos áreas funcionais do que os maiores, e também que algumas áreas, como lazer, sejam específicas de hotéis com esse fim, não aparecendo em hotéis de negócios, por exemplo. De uma forma bastante abrangente, os hotéis podem ter os seguintes setores ou áreas funcionais: A&B (alimentos e bebidas), portaria social, segurança, governança, telefonia, manutenção, eventos, reservas, administração.

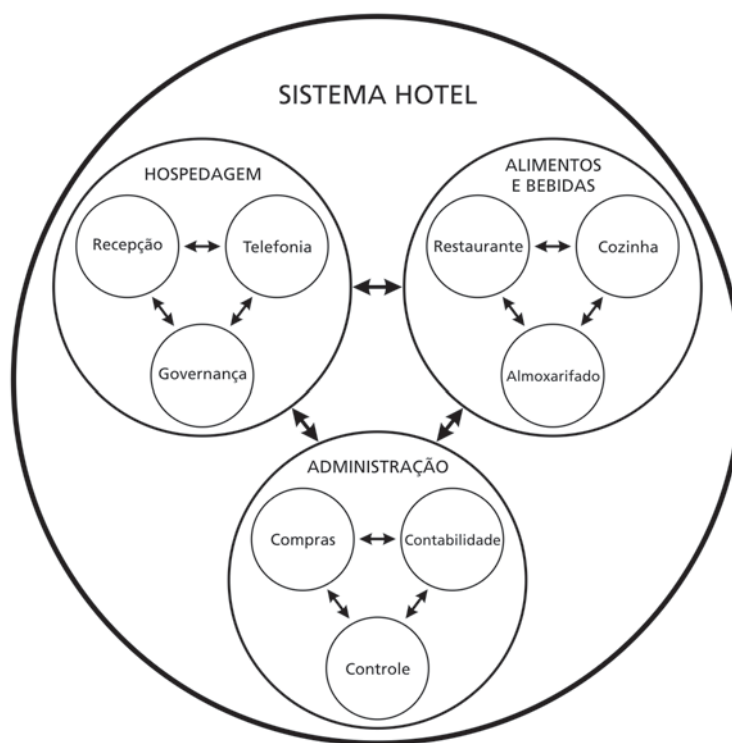
**Quadro 9.1:** Áreas funcionais de hotéis I

A&B	Portaria social	Segurança	Governança	Telefonia
Engloba todas as cozinhas, os bares, restaurantes e copas. É responsável pela compra, estocagem, preparação e comercialização de alimentos e bebidas, assim como limpeza e manutenção dos utensílios de cozinha.	É a recepção do hotel. É responsável por receber o hóspede, guardar as chaves, coordenar a entrada e a saída, abrir e fechar a conta, cobrar sua diária e outras despesas, etc.	Responsável pela segurança do hotel e dos hóspedes. Está presente nas áreas sociais e nas áreas de serviço. Costuma ser terceirizada.	Responsável pela organização e limpeza das áreas públicas, de serviço e das UHs. Também é responsável pela lavanderia e pela compra e manutenção de todo o enxoval.	Responsável pelo atendimento ao hóspede via telefone. Pode acumular serviços de <i>order taker</i> e <i>room service</i> e em alguns casos virar uma central de atendimento, centralizando todos os serviços, reclamações e reservas.

**Quadro 9.2:** Áreas funcionais de hotéis II

Manutenção	Eventos	Reservas	Administração
Responsável pela manutenção diária do hotel e por prever, programar e executar reformas necessárias. Pode ser terceirizada e costuma ter um engenheiro no comando.	Responsável pela comercialização das áreas destinadas a eventos, como salas de reuniões, restaurantes e salões. Coordena toda a logística comercializada pelo hotel, que pode conter arrumação, decoração, equipamentos e serviço de banquetes.	Faz as reservas de UHs. Costuma ser dividida em reservas nacional, internacional e de grupos, podendo ainda designar pessoal específico para lidar com grandes empresas e clientes.	Responsável pela administração do hotel. Pode englobar a gerência, contabilidade, recursos humanos, <i>marketing</i> , vendas, relações públicas e outros.

Alguns autores, como Castelli (2000), simplificam essa divisão, resumindo-a em hospedagem, alimentos e bebidas, e administração. A visão de administração hoteleira, para Castelli, é desenhada a partir de um modelo sistêmico. Já vimos o que é um sistema na aula de Fundamentos do Turismo, mas, só para lembrar, o modelo sistêmico pressupõe uma relação de interdependência entre todas as partes e subsistemas, e é bastante usado na administração. Esse modelo está transcrito, conforme a figura a seguir:



**Figura 9.1:** Sistema Hotel por Castelli, 2000.

Fonte: Adaptado de Castelli, 2000, p. 86.

Nesta aula, vamos usar uma adaptação do modelo, a partir das divisões tradicionais da administração para o caso dos hotéis. É importante lembrar que essas divisões são didáticas, sendo possível que haja adaptações e supressões de muitas delas em casos de hotéis menores, sem necessidade de tantas divisões, com um setor assumindo, assim, as atribuições de outros, ou mais subdivisões em outros. Então vamos falar brevemente nas três grandes áreas funcionais, que são: *marketing*, recursos humanos e financeira, e vamos aprofundar a quarta área, que é específica à operação hoteleira, conforme o esquema:

- Operações
  - Alimentos e bebidas (A&B)
  - Hospedagem
    - Recepção
    - Telefonia
  - Governança
  - Reservas
    - Eventos
  - Segurança
  - Manutenção

- *Marketing*

- Recursos humanos (RH)

- Financeira

Deve-se considerar que esse esquema é uma sugestão, e que o organograma varia de acordo com as necessidades de cada hotel. A respeito de hierarquia, as gerências de *marketing*, RH e financeira estão tradicionalmente representadas no organograma no mesmo nível que as gerências de A&B, governança, reservas, segurança e manutenção.

O mais importante é compreender bem quais as atividades desempenhadas por cada setor para que todos possam desempenhar bem suas funções, já que o funcionamento do hotel tem que ser harmônico e o hóspede não deve estar envolvido com as repartições adotadas pelo hotel, mas deve receber um serviço coeso e de qualidade. Para isso, todos os setores devem funcio-

nar de maneira bastante interdependente, interligada e harmônica, seja qual for a divisão adotada. Vamos, a seguir, estudar cada um desses setores.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 1

1. Quais são as possíveis áreas funcionais de um meio de hospedagem? Explique por que os hotéis normalmente têm mais áreas funcionais do que uma padaria.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*As áreas funcionais prováveis de um hotel são: marketing, recursos humanos, financeira, alimentos e bebidas, hospedagem, governança, reservas, segurança, manutenção. Normalmente, toda organização tem as seguintes áreas funcionais: operação, marketing, recursos humanos e financeira. O que faz os hotéis se diferenciarem de muitas outras organizações, inclusive as padarias, são suas especificidades de operação. Em outras palavras, um hotel precisa prestar serviços muito diferentes que, somados, resultam no serviço hoteleiro. Isso inclui segurança, alimentação, limpeza e outros. Para que tudo funcione bem, é necessária uma divisão adequada às especificidades de cada serviço que faz parte da área funcional “operação” hoteleira. Já em uma padaria, provavelmente a “área de operações” será apenas uma, a cozinha, que produz os pães e outros produtos de pastelaria para serem vendidos.*



## Operações

### Alimentos e Bebidas (A&B)

A Aula 10 vai tratar especificamente deste setor; por isso ,não vamos aprofundá-lo aqui, mas existem pontos importantes que devem ser esclarecidos agora. A alimentação é uma das funções principais e mais antigas dos meios de hospedagem, mas isso não quer dizer que todos os meios de hospedagem a ofereçam nem que toda a parte de alimentação deva ser preparada dentro do hotel ou não possa ser terceirizada. Como as pessoas estão fora de casa e nem todas as localidades oferecem opções e serviços 24 horas, é sempre muito agradável que o hotel consiga oferecer serviços de alimentação de alguma forma.



Everton Lopes

**Figura 9.2:** Mesa decorada para café da manhã.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/350392](http://www.sxc.hu/photo/350392)

O setor de alimentos e bebidas é tradicionalmente dividido em restaurante, cozinha e almoxarifado. O restaurante é compreendido pelo salão, local em que a comida é servida, a cozinha, onde ela é preparada, e o almoxarifado encarrega-se

da compra e armazenamento dos alimentos. Em locais maiores ou mais especializados, a cozinha é subdividida de acordo com a especificidade do preparo de diferentes alimentos ou pratos.

As operações de alimentos e bebidas em um meio de hospedagem podem ser das mais simples até as mais complexas. Em um hotel de grande porte é possível encontrar todas as operações, desde *coffee shops* a serviço de banquetes. Vamos explicar resumidamente algumas destas operações, adaptadas e ampliadas de Davies, 2001:

- *Coffee shops*: são espaços que oferecem um menu econômico, reduzido, rápido e mais simples.
- Restaurantes familiares: preços razoáveis e variedade de itens no cardápio.
- Restaurantes de especialidades ou temáticos: a comida deve ser servida com ambientação, de acordo com o tema ou a inspiração do cardápio. Nesses casos, a criatividade é importante e a interatividade dos funcionários com os clientes também.
- Restaurantes de primeira classe: são mais caros, com serviços condizentes com o preço. Podem ser especializados e oferecer shows. É fundamental que as louças, faqueiro e serviços sejam excelentes, além do menu.
- Restaurantes *gourmet*: comida, bebidas e serviços devem ser ainda mais especiais do que nos restaurantes de primeira classe. Nos restaurantes *gourmet* é comum que os garçons preparem bebidas ou finalizem pratos, como flambar um doce na frente dos clientes em mesas de apoio. Os pratos devem ser criativos e muito elaborados, feitos com produtos selecionados.
- Serviço de quarto ou *room service*: é a operação de serviço de alimentos e bebidas no quarto do hóspede. Normalmente, esse serviço é cobrado à parte, mesmo quando a alimentação está incluída na diária, porque o padrão é que ela seja servida no restaurante.
- Serviço de banquetes: é um serviço adicional que alguns hotéis oferecem para ocasiões de eventos, dos mais simples como *coffee break* em uma reunião de negócios até um banquete propriamente dito em um casamento realizado no hotel.

- Bares: ao longo do hotel, como no *hall* de entrada, no estilo de um piano bar ou na piscina, os bares estão presentes em seus mais diversos formatos, para oferecer lanches rápidos e bebidas aos hóspedes e clientes de fora, sempre em ambientes agradáveis e de fácil acesso.

- Restaurante de funcionários: atende ao público interno, normalmente com serviços e ambiente mais simples.

- Máquinas de autoatendimento: são máquinas de café, refrigerantes, pequenos lanches, que podem ser terceirizadas ou não e com baixo custo atendem às necessidades básicas dos hóspedes, sobretudo em hotéis mais simples onde não há muitas alternativas de serviços em alimentos e bebidas.

Ainda fazem parte do setor de alimentos e bebidas as cozinhas, as copas e o *stewarding*, que serão mais detalhados em outra aula. Todos esses subsetores estão subordinados à gerência de alimentos e bebidas.

## Hospedagem

O setor de hospedagem é responsável pelo bom funcionamento das operações básicas de qualquer meio de hospedagem e, por esse motivo, precisa ter um sistema de comunicação e controle interno e externo muito eficiente. Cabe ao **gerente de hospedagem** e sua equipe vender os apartamentos do hotel de forma a auferir o maior lucro possível, além de controlar os gastos de cada hóspede, conferir se as informações da recepção estão corretas e atualizadas a respeito de quantas pessoas estão hospedadas em cada unidade habitacional; garantir que os hóspedes sejam bem atendidos e também fornecer todas essas informações sistematizadas para que a gerência geral possa tomar decisões mais acertadas a respeito de novas políticas e procedimentos na unidade.

Na literatura inglesa, o setor de recepção é conhecido como *front office*, e o gerente de recepção é chamado de FOM, que são as iniciais de *front office manager*. Na delimitação de Castelli (**Figura 9.1**), o subsistema de hospedagem está dividi-

### **Gerente de hospedagem**

É “responsável pela maior área física do hotel, pois abrange a área de apartamentos além da recepção, reservas e lobby de entrada” (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003, p. 53).

do em: recepção, telefonia e governança. No entanto, em muitos hotéis grandes, a governança forma um subsistema separado, devido à alta quantidade de serviços e especializações. Em uma divisão mais detalhada, podemos ter portaria social, entendida como a parte que está visível para o hóspede, e os setores que lhe dão suporte, como o de segurança, de telefonia, de reservas e de eventos, de acordo com os **Quadros 9.1 e 9.2**.

## Recepção

A recepção é o primeiro lugar de contato entre o hóspede e o hotel; é onde ele chega para fazer o *check in*, isto é, fazer o seu registro, e também será onde fará o *check out*, ou seja, o momento em que pagará as suas contas antes de ir embora. É também na recepção que ficam as chaves (ou cartões magnéticos) dos apartamentos.

A arrumação da recepção, ou *hall* de entrada, deve primar por oferecer aos hóspedes conforto e uma boa impressão, além de facilitar o serviço dos atendentes, ou seja, ser prática. Quando um hóspede entra no hotel, ele deverá passar por vários funcionários até chegar ao balcão de recepção.

Você já foi a algum hotel e percebeu isso? Por quantas pessoas você passou? Normalmente, o primeiro contato será com o porteiro, que lhe abrirá a porta (ou a porta do carro) ou ficará de prontidão no caso de portas automáticas ou giratórias. Em hotéis maiores, há também o capitão-porteiro, que se encarregará da coordenação dos funcionários da portaria e também dos manobristas que, caso você chegue de carro, serão os primeiros funcionários a lhe atender. O capitão-porteiro também tem a função de dar as boas vindas em nome do hotel. Por isso, em alguns hotéis ele pode usar até roupas temáticas. Depois disso, é provável que você encontre no hall de entrada seguranças, e também os mensageiros (ou ***bell boys***). Todos eles devem ser prestativos, bem informados e receptivos, além de muito atentos a qualquer movimento estranho na recepção, a fim de garantir segurança para todos.

### Bell boy



Fonte: [www.sxc.hu/375675](http://www.sxc.hu/375675)

É o nome internacional para mensageiro, e vem de sino, campainha (*bell*), porque havia (e em muitos hotéis ainda há) uma campainha em cima do balcão para chamar esse funcionário.

Então, finalmente você chega ao balcão de atendimento. Autores como Cândido e Vieira (2003) ainda defendem que o balcão deva ser alto, ter de 1,10m a 1,15m de altura, para facilitar que o hóspede preencha as fichas. Atualmente, para facilitar acessibilidade universal, os balcões de atendimento estão se tornando mais baixos, para atender pessoas que estejam sentadas.



Balcões mais baixos também geram maior conforto para os atendentes, que antes eram obrigados a trabalhar de pé o dia inteiro, ou no máximo em bancos altos e desconfortáveis, inclusive gerando problemas de saúde. Mas, infelizmente, a pressão dos sindicatos foi insuficiente por melhores condições de trabalho para os atendentes, e foi preciso uma legislação para o cliente, como a de acesso universal, para que os balcões comessem a ser modificados.

É dentro do balcão de atendimento que ficam as correspondências para os hóspedes, as chaves, as notas dos serviços, os computadores (ou livros, ou fichas) com controles dos apartamentos, ocupações e consumo. Todas essas informações são muito importantes e algumas, sigilosas; por isso, devem ser mantidas de modo seguro, impedindo que alguém do lado de fora do balcão possa alcançá-las facilmente. Também neste espaço deve estar o caixa, para fazer recebimento dos pagamentos.

## Telefonia

O setor de telefonia “tem como principal tarefa efetuar a comunicação entre as pessoas através do contato telefônico” (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003, p. 134). Parece uma tarefa simples, mas é de extrema importância, já que nada acontece sem comunicação e que, atualmente, as pessoas estão cada vez mais dependentes da comunicação rápida e instantânea que os avanços em telefonia proporcionaram. O telefonista ou agente de atendi-

to deve ter bom treinamento, boa dicção, saber conduzir sempre uma conversa, ser educado e prestar atenção no que o interlocutor está dizendo. As funções básicas deste setor são receber e efetuar ligações, fazer transferências de ligações para os locais (apartamentos, departamentos e pessoas) certos, anotar recados e fazer serviço de despertar quando solicitado.

Em alguns hotéis, o setor está se especializando em uma central de atendimento onde, além das funções básicas, ele passa a centralizar todos os pedidos dos hóspedes, prestando serviços mais qualificados e facilitando o fluxo de informações tanto para o consumidor quanto para o hotel. Isso acontece porque o hóspede não precisa mais ligar para números diferentes se ele quer, por exemplo, pedir um lanche e reclamar da limpeza do apartamento. Com todos os serviços centralizados, basta pegar o telefone e um atendente irá conduzir todas as suas demandas. Claro que, para isso, todos os agentes de atendimento devem ser muito mais treinados e contar com ajuda de sistemas de informações e rádio, além da central telefônica, com várias linhas.

Não é demais lembrar que as pessoas que trabalham com comunicação precisam ter conhecimento de mais de um idioma, sendo que o ideal seria que tivessem o domínio de três. Além disso, elas devem aprender a se comunicar de maneira muito clara e simples, oralmente e por escrito, já que todas as ações devem ser registradas em uma planilha ou programa de computador ou em planilhas manuais. Além disso, elas devem repassar as demandas dos hóspedes para os departamentos corretos. No exemplo do pedido de lanches, o atendente anotará o pedido, deverá conhecer todo o cardápio e saber dar sugestões, mas depois disso encaminhará o pedido com as especificações devidas ao setor de *room service*, que, por sua vez, encaminhará o pedido para a cozinha específica ou às cozinhas, no caso de pratos diferentes. A informação deve ser muito clara e fácil para que não se perca no fluxo. Depois de tudo realizado, o agente de atendimento

ainda pode ligar para o apartamento do hóspede perguntando se ele gostou do serviço e se ele deseja que recolham a bandeja do seu apartamento.

Se em algum momento o serviço for mal feito, o agente de atendimento deve detectar o problema e abrir um registro de ocorrência. Se o hóspede reclamar é ele também que deve centralizar as reclamações, registrá-las corretamente e encaminhar um pedido de desculpas ao hóspede. Em casos extremos até deve comunicar sua gerência imediata e junto com ela programar um pedido de desculpas mais formal e alguma ação compensadora para o hóspede, como oferecer uma cesta de frutas, por exemplo. É comum que este setor funcione 24 horas e também faça reservas quando o setor de reservas estiver fechado. Em hotéis menores isso não se justifica, ficando o recepcionista responsável por fazer também o serviço de telefonia no horário da madrugada.

## **Governança**

O setor de governança é, junto com o de A&B, um dos mais complexos do hotel em termos de organograma. Fazem parte da governança a limpeza dos andares, a rouparia, a limpeza das áreas públicas, a lavanderia, que se subdivide em tinturaria, costuraria, e subsetor para passar as roupas.

Quando um hotel vai iniciar suas atividades, uma das primeiras personagens contratadas deve ser a governanta. É ela que tem qualificação para ajudar a montar um hotel. Isso quer dizer fazer todas as compras e cálculos necessários para colocá-lo em funcionamento, desde opinar na decoração, escolha e disposição dos móveis, passando pela compra de camas, cortinas, até a parte de toalhas de mesa e guardanapos de pano.



Thomas Bush

**Figura 9.3:** Detalhe de armário de hotel.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/359035](http://www.sxc.hu/photo/359035)

Já com o hotel em funcionamento, a governanta tem uma lista grande de atribuições, que vão desde as mais gerais, como elaborar plano de trabalho, escalas, treinamentos de funcionários e desenvolver modelos eficientes de registros e informações, passando pelas operacionais (como acompanhar os registros com a recepção, verificar a necessidade de interdição de apartamentos e acompanhar reformas), até as mais específicas, como cuidar pessoalmente da troca de apartamentos, no caso de hóspedes já instalados, e até acompanhar ou mesmo prestar algum serviço especial a hóspedes considerados especiais ou VIPs, como grandes estadistas ou artistas.

É também este setor que costuma centralizar o controle de achados e perdidos (A&P), registrando e guardando os objetos esquecidos para sua futura devolução. Outra função é a guarda das chaves mestras, que abrem todos os apartamentos, o que atribui grande responsabilidade a todos do setor. São cargos frequentes na governança:

- Governanta: é responsável pelo setor, equivale ao cargo de gerente, administra as atividades, supervisiona o serviço e executa serviços especiais.



- **Supervisores de andar:** auxiliam a governanta na fiscalização do serviço das camareiras. Normalmente, são responsáveis por alguns andares do hotel e um determinado número de camareiras e fazem a checagem final das UHs para sua liberação.

- **Mordomo:** em hotéis que atendem hóspedes VIPs de maneira especial, oferecendo serviços que essas pessoas normalmente têm em casa mas que a maioria dos outros não tem, como por exemplo alguém para preparar o banho, limpar os sapatos, comprar uma marca específica de cigarros ou jornal. É claro que hóspedes que terão este serviço pagarão mais, mas o preço pode estar incluído na diária do apartamento especial.

- **Lavadeira:** em muitos hotéis o serviço de lavanderia é terceirizado, mas mesmo assim é necessário alguém no hotel para fazer serviços de urgência, ou mesmo checar o envio e o recebimento de roupas da lavanderia. Em uma lavanderia no hotel, ela se encarrega de operar as máquinas de lavagem e, em casos muito especiais, de lavar à mão algumas peças de roupa.

- **Camareira:** faz a limpeza e higienização das unidades habitacionais e dos corredores. Também anota o consumo dentro dos apartamentos (minibar ou frigobar) e fornece informações para a governanta sobre a ocupação dos apartamentos.



#### **VIP**

É a sigla em inglês de *Very Important Person* (pessoa muito importante), e são assim chamados aqueles que têm cargos importantes e também por serem formadores de opinião (você verá mais sobre isso na aula “Estratégias de *marketing* e vendas em meios de hospedagem”). Por exemplo, uma cantora pode hospedar-se em um hotel, ser mal atendida e falar isso para muita gente. Muitas pessoas que gostam do trabalho dela provavelmente irão acreditar e evitar se hospedar no hotel, o que pode prejudicar a imagem dele.

## Reservas

O setor de reservas merece atenção especial pela sua complexidade na operação e importância para o hotel. Normalmente, esse setor fica em local fora do olhar dos hóspedes, também chamado *back office*, mas em meios de hospedagem menos informatizados ou em locais menores é comum que esteja próximo à recepção ou que seja feito também pela própria recepção.

Quando um cliente liga para um hotel, é comum que seja atendido por algum funcionário de “reservas”. Este funcionário deve ser atencioso com o futuro hóspede, ouvir as suas necessidades, checar a disponibilidade do hotel e então oferecer o produto, no caso uma unidade habitacional, mas que pode ser de vários tipos, como: suíte presidencial, suíte super luxo, apartamento simples ou *standart*, com vista para o mar, em andar alto ou baixo, adaptado para deficientes, fumante ou não etc.

Uma boa venda é aquela que consegue atender às necessidades do cliente e ao mesmo tempo às da empresa, e é por isso que a operação de reservas torna-se complexa. A necessidade de uma empresa-padrão é garantir o maior lucro, e, sendo assim, todos os esforços deverão ser empreendidos para isso. O produto de um hotel é altamente **perecível**, o que significa, inclusive, uma flutuação de preços muito grande. Imagine que você está trabalhando na reserva de um hotel e que alguém liga dizendo que pretende se hospedar em seu hotel daqui a três meses. Hoje seu hotel está vazio; por isso, a diária cobrada está com um valor baixo, mas daqui a três meses será considerado alta temporada em sua cidade e muitas pessoas deverão procurar seu estabelecimento. Maximizar os lucros significa “prever” em quais períodos o hotel terá mais procura e cobrar a diária mais cara (claro, sempre levando em consideração seu produto) e cobrar mais barato à medida que a procura diminua, inclusive para manter um fluxo mínimo de hóspedes para garantir que a empresa esteja sendo financeiramente viável.

### Perecível

Entende-se a diária de um hotel como um *produto perecível*. Uma diária não vendida significa uma perda que não poderá ser repostada em outro dia. É diferente de uma caixa de sabão em pó em uma prateleira de supermercado, por exemplo; se ela não for vendida hoje, poderá ser vendida amanhã sem prejuízo.

## Eventos

Em hotéis com grandes áreas disponíveis para eventos, é comum que o setor de reservas se subdivida em “reservas” e “eventos”, já que a operação de venda de uma área para evento envolve uma logística diferente de comunicação com as demais áreas do hotel e também de oferta de produtos. Em eventos, os produtos podem variar de uma simples sala de reuniões até um setor inteiro do hotel, e os serviços adicionais vão incluir artefatos nas salas, como aparelhos audiovisuais e outras necessidades, mas também poderão apresentar a possibilidade de decoração, shows, alimentação, entre outras. Muitas áreas do hotel podem ser alugadas para fins festivos, desde que não atrapalhem o fluxo de hóspedes.



Craig Toron

**Figura 9.4:** Elegante espaço para recepção.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/864739](http://www.sxc.hu/photo/864739)

Trabalham nesse setor, atendentes do administrativo (os vendedores), gerente de eventos, garçons, *maître* de banquetes e alguns outros funcionários com cargos afins. Como você pode perceber, todos devem ter um canal excelente de comunicação entre os outros setores do hotel, já que dependem deles para uma boa organização de qualquer evento. Em hotelaria, o departamento de eventos tem importância considerável porque além de gerar receitas com a locação de salas, salões e restaurantes, também estimula as vendas dos serviços de A&B e, sobretudo, de hospedagem.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

2. Você é gerente de hospedagem do Hotel Hóspede Feliz, de 4 estrelas, contando com 70 unidades habitacionais e com 1 salão de eventos e 1 restaurante panorâmico com 200 lugares que fica na praia da Macaxeira. A alta temporada neste local é durante o verão, nos meses de janeiro e fevereiro, com média temporada em dezembro e março. Naturalmente, a previsão de baixa temporada nos meses mais frios levou você a determinar uma diária mais baixa no restante dos meses. De repente, em abril, sua equipe começa a receber vários pedidos de reserva para os dias 14, 15 e 16 de junho. Depois das primeiras 20 reservas fechadas, você resolve fazer uma reunião com sua equipe para “entender” o que está acontecendo e observa que a Prefeitura está organizando o Primeiro Festival Gastronômico de Macaxeira.

a. Quais medidas iniciais você tomaria para maximizar os lucros?

---

---

---

---

b. Mesmo considerando o tempo pequeno, você tenta uma aproximação com a Prefeitura. Qual seria a melhor ação a sugerir nesse caso?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

c. Você faria uma promoção para os participantes do evento? Qual e por quê?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*a. A primeira medida seria reajustar o preço da diária em função do aumento da procura. Seria interessante também obter mais informações do evento, como quantas pessoas estão sendo esperadas, porque se for um evento de pequeno porte e as diárias aumentarem muito, é possível que todos prefiram se hospedar no hotel concorrente. Também é interessante saber qual a política de preços que está sendo adotada pelos concorrentes. Além disso, promoções e brindes especiais para o público do evento podem ser considerados, sobretudo aqueles que façam com que o hóspede fique mais tempo na cidade.*

*b. A ação a sugerir poderia ser a de uma parceria. Perguntar, por exemplo, se o evento conta com um hotel oficial e, se não, oferecer o seu para isso. Também o restaurante panorâmico pode ser oferecido por um custo promocional, bem abaixo do cobrado para eventos, para que a premiação seja feita lá, por exemplo. Essa medida irá conseguir uma divulgação grande do Hotel Hóspede Feliz e uma boa ocupação em um período que é considerado baixa temporada. Essa resposta é apenas uma sugestão, existem inúmeras alternativas corretas, e no caso a criatividade é importante.*

*c. Sim, mas todas as promoções devem ser muito bem pensadas. Elas devem oferecer vantagens tanto para os hóspedes como para o hotel. Por exemplo, pensaria em oferecer gratuitamente uma festa de encerramento do evento no salão de eventos, como atrativo para que as pessoas ficassem um dia a mais, pagando assim mais uma*

*diária. É claro que a comida e a bebida poderão ser cobradas. Além disso, pode-se dar descontos nas diárias do dia anterior e posterior ao evento, ou mesmo na semana inteira, para que os hóspedes prolonguem sua estada e aproveitem para conhecer melhor Macaxeira. Pense em mais soluções!*

## **Segurança**

Os hotéis lidam com confiança, porque quase ninguém se hospedará em um lugar onde não se sinta seguro. Por isso, o setor de segurança é muito importante, monitorando 24 horas todos os locais públicos do estabelecimento, sobretudo as entradas e saídas de hóspedes, visitantes e também de funcionários. Para isso, além da presença física, muitos locais usam câmeras de segurança e a comunicação via rádio também é bastante usada para informar, de um posto ao outro, o movimento de pessoas estranhas. Esse setor deve garantir, então, a segurança pessoal e também a patrimonial.

Por causa de suas características específicas e da necessidade de recrutamento e treinamento especiais os hotéis costumam terceirizar esse serviço. De qualquer forma, é fundamental que esses funcionários sejam amáveis e receptivos, e deve-se tomar cuidado para que não façam abordagens preconceituosas nem deixem os hóspedes em situações delicadas ou intimidados. Caso os hóspedes deixem algum objeto de muito valor no apartamento, fora do cofre, é comum que a camareira notifique a segurança e o apartamento seja bloqueado por precaução.

## **Manutenção**

Todos os objetos e instalações físicas em um hotel, assim como os de nossas casas, estão em desgaste contínuo, mas, em meios de hospedagem, devido ao grande fluxo, percebe-se que muitas vezes as coisas estragam mais rápido. E justamente é nos hotéis que elas devem parecer sempre novas e em bom estado de funcionamento! É por isso que os hotéis devem ter um setor de manutenção, com profissionais capacitados para as diferentes

necessidades, como bombeiros hidráulicos, mecânicos, eletricitistas, marceneiros e outros. O gerente de manutenção deve prever a necessidade, e a prioridade dos serviços, além de coordenar os processos de reformas maiores.

Existe a manutenção preventiva, que acontece diariamente, com programas destinados a prevenir desgastes e acidentes no hotel. E existe também a manutenção corretiva, ou emergencial, que acontece sempre que alguma coisa quebrou ou estragou e precisa ser reparada.

## ***Marketing***

Há muitas definições para o *marketing* porque, apesar de fundamental para as organizações, é uma função (como área de estudo organizada) relativamente recente. Uma definição bastante aceita é a que diz:

o processo de planejar e executar o desenvolvimento, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos de indivíduos e organizações (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE apud PECCI e SOBRAL, 2008, p. 296).

Fundamentalmente, é o *marketing* que fará a comunicação da empresa com o seu público e mais recentemente também com o que começa a se chamar público interno, que são os empregados. O objetivo final de todo o processo é fazer com que o produto, seja ele de qualquer tipo, como serviços no caso dos hotéis, alimentação e bebidas (ou mesmo entretenimento) no caso dos restaurantes, e até mesmo boas ideias sejam vendidas. Por ser um processo mais complicado e muito importante será abordado em uma aula específica.

## **Recursos humanos**

O setor de recursos humanos (RH) deve, na visão de muitos autores, como Haynes e Ninemeier (2005), cuidar dos funcionários, e para isso faz treinamentos, capacitações bastante motivadoras, para que os trabalhadores “vistam a camisa da empresa”, sintam-se parte importante dela e trabalhem mais satisfeitos. Para autores mais críticos, a própria denominação “recursos” já explica que a intenção é utilizar o potencial humano, maximizando seus resultados, tal qual se faz com outros tipos de recursos, como maquinário, por exemplo. Nessa linha os treinamentos motivacionais servem para condicionar o trabalhador e torná-lo mais alienado, para que trabalhe melhor, atendendo aos objetivos da empresa. Você deverá estudar mais adiante o processo de gestão de pessoas, e o quanto o setor de RH tem a contribuir para isso.

Em hotéis, o RH tem forte papel no recrutamento, na seleção, na contratação, na demissão, na capacitação, no treinamento, no desenvolvimento de planos de carreira e planos assistenciais, na descrição de cargos e funções, na remuneração e na avaliação dos funcionários. É também este setor que deve preocupar-se com a segurança dos funcionários e com sua saúde, por meio da criação de regras e normas que atendam à legislação, certificando-se de que estejam sendo cumpridas.

## **Financeiro**

Todo hotel, assim como toda organização, precisa de dinheiro e é para gerir o fluxo desse recurso que existe a área financeira. Como em todas as outras, há necessidade de pessoal especificamente qualificado.

A administração financeira compreende o conjunto de atividades relacionadas com a gestão do fluxo de recursos financeiros na organização e tem a dupla responsabilidade de captar os recursos necessários às atividades da empresa e alocá-los de forma a alcançar os objetivos organizacionais (PECI; SOBRAL, 2008, p. 360).



Como a literatura hoteleira traz os setores de compras e de almoxarifado em separado, vou explicá-los rapidamente. O setor de compras encarrega-se de suprir o hotel com os produtos, víveres e maquinarias necessárias para o seu bom funcionamento. Para isso, deve conhecer os fornecedores, as mercadorias, as formas de negociação e ter um bom relacionamento com os demais setores, pois, afinal, ele serve para dar suporte a esses setores. Já o almoxarifado, de acordo com Castelli (2000, p. 520), é responsável “pelo recebimento, pela conferência, estocagem, conservação, distribuição e pelo controle dos produtos utilizados pelos diversos setores do hotel”

## **Nota sobre controle**

O controle é uma das principais funções da administração. Junto com a organização, o planejamento e a direção, eles fazem parte do processo administrativo ou gerencial como um todo e não é propriamente uma área funcional. Como ele está separado em algumas definições vou dar uma breve explicação.

Ele “assegura que os objetivos estão sendo alcançados. Consiste na monitoração e na avaliação do desempenho da organização, na comparação deste com os objetivos planejados e na correção dos desvios que se verificarem” (PECI; SOBRAL, 2008, p. 8).

Dessa forma, a controladoria, ou setor de controle, deve gerar informações importantes e auxiliar o gerente geral nessa função.

Dentre as responsabilidades do setor, Haynes e Ninemeier (2005, p. 99) citam:

Prever a receita do hotel, fazer o orçamento, preparar documentos financeiros meticulosos, compilar estatísticas operacionais exatas, oferecer assessoria no desenvolvimento e na implementação de sistemas de controle interno e, junto ao gerente-geral, servir de contato entre auditores internos e externos.

O principal cargo do departamento é o *controller*, ou controlador. Uma das informações mais úteis na operação diária do hotel é a previsão de ocupação e de receita. Para um gerente é fundamental saber quantas pessoas estarão hospedadas no hotel em determinada data, para poder prever quantos funcionários serão necessários e qual a quantidade de mantimentos e de suprimentos que deverão ser disponibilizados aos setores.

Você pode estar estranhando essa previsão em relação aos funcionários, pensando que o quadro de funcionários é fixo. Mas a verdade é que o quadro de funcionários pode flutuar em muitos hotéis, sobretudo os sazonais, diminuindo na baixa estação. Além disso, em ocasiões especiais, são contratados “extras”, que são pessoas que prestam serviços esporádicos, como, por exemplo, mais garçons ou ajudantes de cozinha em dias de grandes eventos, ou mais camareiras em dias de grande ocupação das UHs.

Em hotéis, todas as áreas funcionais têm seus mecanismos de controle, que são repassados e organizados pela chefia para auxiliar na tomada de decisões. Os sistemas de informação gerencial, ou sistemas atualmente computadorizados, somados aos livros e fichas, são os mecanismos mais usados para sistematizar essas informações.

## **Conclusão**

A operação hoteleira depende inteiramente da interação harmônica entre o funcionamento de suas diversas áreas, setores ou departamentos. Essas áreas funcionais correspondem às diferentes funções e especializações que um meio de hospedagem deve cumprir para oferecer seus serviços com qualidade e ao mesmo tempo garantir que o hotel tenha lucro. De forma macro, podemos agrupar essas funções entre as que lidam diretamente com a hospedagem propriamente dita, as que se encarregam de oferecer alimentos e bebidas para diferentes fins e as que se encarregam da administração do hotel.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

Leia o diálogo a seguir, elaborado como uma situação-problema, e responda às perguntas que o seguem.

#### Central de Atendimento

Agente de atendimento Ana:

— Bom-dia, Sra. Leda.

Leda:

— Bom-dia, Ana. Eu estou ligando porque vou participar de uma inauguração com o prefeito à tarde e não quero ser incomodada agora. Quero que a arrumação do meu apartamento só seja feita depois que eu sair. Além disso, quero solicitar que passem meu vestido e preciso de um lanche até lá, porque vou ficar com fome. Nossa! Estou tão atrasada! Também tenho que pintar minhas unhas porque acabei de estragar uma delas com a fechadura do banheiro, que está horrível, soltando desde ontem!

Agente de atendimento:

— Sra. Leda, para que eu possa lhe atendê-la melhor, a que horas a Senhora. pretende sair do hotel para a inauguração?

Leda:

— A inauguração é no Centro, às 17 horas. Você acha que se eu sair às 16 horas será suficiente?

Agente de atendimento:

— Sim, é suficiente. Apesar do trânsito, não estamos longe do Centro. Estou agendando a arrumação do seu apartamento para às 17 horas. Assim, a senhora não será incomodada. Mas a senhora falou que está com fome. Nós oferecemos o serviço de *room service*. Em cima da mesa do seu apartamento há um cardápio com lanches. A senhora gostaria de encomendar algum?

Leda:

— Ah, sim, obrigada, mas eu não sei o quê... Eu acho que gostaria de comer algo leve. O que você sugere?

Agente de atendimento:

— Temos um sanduíche de atum com pão integral que é muito apreciado; nosso *chef* diz que ele combina muito bem com um suco natural de abacaxi com hortelã. O que a senhora. diz?

Leda:

— Perfeito. Peça esse, por favor. Ah, e minhas unhas?! Não sei o que faço!

Agente de atendimento:

— Primeiro quero lhe informar que estou abrindo um registro de ocorrência e lhe peço desculpas. A fechadura do banheiro não deveria estar ruim. Vou solicitar que ela também seja arrumada depois da sua saída hoje. Além disso, lhe informo que nós dispomos de um salão de beleza no *hall* do hotel, e eu posso fazer o agendamento para a senhora, se desejar.

Leda:

— Sim, sim, faça isso.

Agente de atendimento:

— A senhora, também quer serviço de lavanderia, não?

Leda:

— Não... Ah, sim, que passem meu vestido! Alguém pode vir pegá-lo?

Agente de atendimento:

— Sim, vou pedir que alguém suba até seu apartamento agora. É o 303, não é? Enquanto isso, peço que a senhora preencha o rol de lavanderia, solicitando o serviço de “passar roupa” e selecionando o tipo de roupa.

Leda:

— Sim, 303. Vou aguardar. Obrigada, Ana!

Agente de atendimento:

— Mais uma coisa: alguém virá lhe buscar para o evento ou a senhora quer que eu agende um táxi?

Leda:

— Nem tinha pensado nisso! Pode agendar um táxi, sim, para as 16 horas. Obrigada por me lembrar!

Agente de atendimento:

— Foi um prazer ajudar. Tenha uma boa tarde.

Agora, responda:

1. Quais os setores e subsetores envolvidos nesse atendimento?

---

---

---

---

---

---

---

2. Diga por que esse atendimento foi bom. Faça uma relação com as atribuições que um agente de atendimento deve ter.

---

---

---

---

---

3. No atendimento, houve uma reversão da situação, ou seja, o hóspede ligou um pouco chateado com o serviço do hotel, porque a fechadura da porta estava estragada, e também estava com muita pressa. O que a atendente fez para reverter esta situação? Como você imagina que o hóspede tenha se sentido após o atendimento?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

1. Os setores envolvidos são: telefonia (ou central de atendimento), que atendeu à hóspede; portaria, que é o setor que deverá agendar e receber o táxi; governança, que deverá ser informada para não perturbar e agendar a arrumação da UH; lavanderia, que será acionada para serviço de passar; manutenção, que deverá ser acionada para consertar a fechadura da porta; room service, que receberá e entregará o pedido, e cozinha, que irá preparar o lanche. Perceba que, em um atendimento comum, vários setores foram mobilizados.

*2. Foi bom porque a conversa foi clara, bem conduzida pelo agente de atendimento, as solicitações foram bem encaminhadas e ainda uma necessidade latente mas não exposta pela cliente, a de um táxi, foi antecipada e resolvida.*

*3. O atendente reverteu a situação de forma tranquila e decisiva, primeiro ouvindo com atenção todas as necessidades do cliente e depois resolvendo-as uma a uma. Além disso, prever uma necessidade que ele não tinha pensado poupou-lhe um futuro incômodo, fazendo com que o hóspede se sentisse amparado e assessorado por alguém. Atendimentos como esse geram confiança e conforto. Não minimizar o problema da fechadura é importante para que o cliente sinta que suas reclamações foram ouvidas com atenção, mas prolongar um assunto desagradável também não é aconselhável. Da mesma forma, oferecer calmamente todo o cardápio para um cliente que está com pressa é muito desconfortável; então, fazer uma única sugestão foi uma boa saída encontrada pelo atendente para maximizar o tempo.*

## **Resumo**

Diferentes áreas funcionais colaboram para que todas as funções do hotel sejam feitas de maneira mais adequada, garantindo a boa operacionalidade do conjunto. As áreas funcionais comuns a qualquer organização são: *marketing*, RH, financeira e operações. Em hotéis dividimos a operação em: A&B, que se encarrega fundamentalmente de resolver as necessidades de alimentação para os hóspedes e para os eventos; hospedagem, subdividida em recepção e telefonia; governança, que cuida da arrumação e limpeza; reservas, que faz a venda das UHs e pode ter a subdivisão de eventos; segurança, que busca garantir a segurança do hotel e dos hóspedes; e manutenção, que trabalha com a integridade dos bens móveis e imóveis do empreendimento.

# 10

## **Como é o funcionamento dos restaurantes em hotéis? Operação de Alimentos e Bebidas em hotelaria**

*Frederico G. Serrano Neves Júnior*

### **Meta da aula**

Apresentar o funcionamento do setor de Alimentos e Bebidas dentro dos meios de hospedagem.

### **Objetivos**

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1** reconhecer como funciona a gerência de Alimentos e Bebidas;
- 2** identificar a composição e o funcionamento do restaurante;
- 3** reconhecer as principais técnicas de elaboração de cardápios.

### **Pré-requisitos**

Para acompanhar esta aula você deverá ter claros alguns conceitos sobre estrutura e funcionamento dos setores dos meios de hospedagem da Aula 9. Caso não se lembre, é importante revisar.

## **Introdução**

Você sabia que, na estrutura organizacional de um hotel, a área de Alimentos e Bebidas é a mais difícil de ser administrada? De uma maneira geral, as despesas com mão de obra são duas vezes e meia maiores do que no setor de hospedagem e, no entanto, a receita é quatro vezes maior. Parece bastante desproporcional, não acha?

É por conta desse desequilíbrio entre despesas e receitas que a área de Alimentos e Bebidas, também chamada A&B, tem sido o calcanhar de Aquiles para muitos administradores de hotel. Isso porque muitos deles acabam optando por terceirizar os serviços de A&B, o que nem sempre é a melhor decisão.

Nesta aula, você entrará em contato com a área de Alimentos e Bebidas, que pode assumir composições diferentes de acordo com o tamanho e a estrutura do hotel. Vão desde máquinas de venda, onde colocamos moedas, até restaurantes com serviço completo e música ao vivo. Então, vamos saber mais sobre A&B.

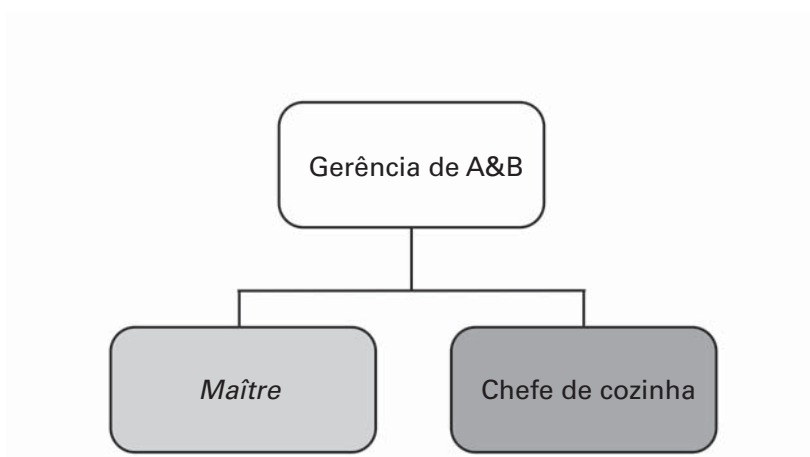
## **Entendendo o setor como um todo! A gerência de A&B**

A área de A&B pode variar de acordo com o número de quartos e tipo de serviço prestado. Além do restaurante e do bar do hotel, dentre outros pontos de vendas de A&B que o hotel possa ter, a área de A&B pode fornecer, também, serviços para o setor de eventos. Contudo, três funções não poderão deixar de existir, mesmo que sejam ocupadas por uma única pessoa. São elas:

- a gerência de A&B (gestão geral do setor);
- a gerência de sala (atendimento);
- a gerência da cozinha (produção).

Essas funções são as responsáveis por transformar o alimento natural em apetitosos pratos servidos aos clientes.



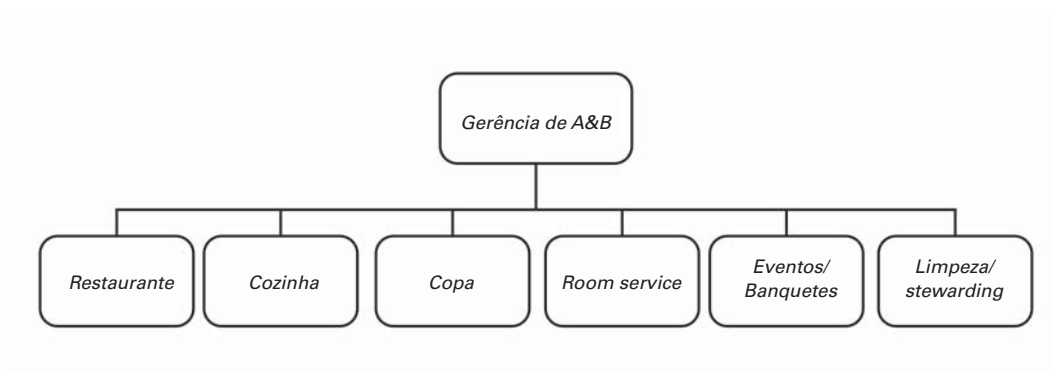


**Figura 10.1:** Organograma funcional em A&B.

Fonte: Acervo do autor.

Assim, na **Figura 10.1**, temos os três profissionais que assumirão as funções descritas anteriormente. É bom lembrar que esses profissionais são o pilar de funcionamento de todo o setor, independente do tamanho deste e do número de funcionários.

Temos, também, que explorar o organograma do setor de A&B em todas as suas possibilidades. Portanto, veremos na **Figura 10.2** como é a composição do setor em um hotel de grande porte.



**Figura 10.2:** Organograma setorial de A&B de um hotel de grande porte.

Fonte: Acervo do autor.

Veremos agora as áreas mais importantes na composição do setor de A&B, para entendermos como funciona cada área dentro de uma estrutura hoteleira e o processo de produção desde o recebimento de mercadoria até o serviço fornecido ao cliente.

## O restaurante

O restaurante pode ser entendido como um estabelecimento público onde se serve comida, mediante pagamento. Esse conceito engloba os mais variados tipos de estabelecimentos. Cada um deles, contudo, possui características específicas, em função das quais são mais precisamente definidos.



A origem dos restaurantes, tal como os conhecemos hoje em dia, não é tão velha; no século 18 comia-se apenas em albergues, que serviam somente em horas fixas um menu fixo, ou em hospedarias.



Fonte: Acervo do autor.

Em 1765, Boulanger, vendedor de sopas e caldos na Rue de Poulies, em Paris, deu às suas sopas o nome de “restaurantes” e colocou em suas insígnias os seguintes dizeres: *“Boulanger vende restaurants divinos”*, a que ele acrescentava um dito popular de latim culinário: *“Venite ad me, vos qui stomacho laboratis; et ego restarabo vos”* ou *“Vinde vós até mim, vocês que estão trabalhando, que eu vos restaurarei”*.

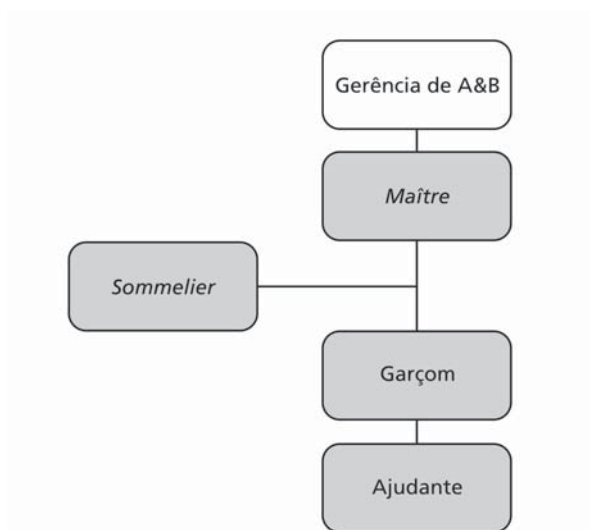
Mas, já em meados do século 20, com o aparecimento do turismo em grande escala, surgem novas motivações e desejos que devem ser satisfeitos através de novos tipos de alimentos e de restaurante. Trata-se da *neo-restauration*.

A *neo-restauration* é composta de grande diversificação de restaurantes, surgida nos últimos cinquenta anos, que tem o objetivo de proporcionar à demanda uma variedade de escolha quanto aos ambientes, tipos de alimentos e preços. Além dos restaurantes denominados “clássicos”, aparecem novas formas de se fornecer comida ao público; entre elas podemos destacar: *snack, coffee-shop, grill, steak-house*, pizzeria, creperia, *pub* e outros, que vocês já devem conhecer ou ter ouvido falar.

Cada uma dessas unidades de neorrestauroação possui características bem específicas quanto à decoração, às espécies de cardápio, às modalidades de serviço, à localização, aos preços etc.

Os restaurantes, em geral, podem ser classificados de várias maneiras. Categorias estas representadas por símbolos como garfos, usados no *Guia 4 Rodas*, por exemplo. Tais símbolos são afixados nas entradas dos estabelecimentos para melhor orientar os clientes. Para um restaurante se enquadrar em uma das categorias, deve preencher uma boa variedade de requisitos, todos eles enfocados na percepção do cliente. Afinal, é o cliente que define e julga a qualidade do serviço.

Nada impede que uma classificação dos restaurantes seja feita levando-se em consideração variáveis tais como: tipicidade da cozinha, tipo de serviço proposto, tamanho do estabelecimento, entre outras. No que diz respeito aos restaurantes existentes nos hotéis, devemos enfatizar algumas peculiaridades. Uma delas refere-se às normas de classificação. Um hotel de cinco estrelas não poderá, por exemplo, possuir um restaurante de terceira categoria. Não existe congruência. Por isso, ele sempre deve estar em harmonia com a categoria do hotel. Isso não impede que o restaurante possa se caracterizar por cozinhas típicas com modalidades de serviço bem definidas. A seguir você pode ver o organograma do restaurante.



**Figura 10.3:** Organograma funcional do restaurante dentro da gerência de A&B.

Fonte: Acervo do autor.

No restaurante, um grande contingente de pessoas exerce várias funções, tendo cada profissional uma determinada responsabilidade ou tarefa no serviço, de maior ou menor autoridade, conforme a experiência e o conhecimento. O garçom faz parte de um conjunto de pessoas especializadas no serviço de sala ou restaurante.

Dentro dos restaurantes também há uma estrutura hierárquica, ou seja, existe um coordenador geral que está acima dos demais profissionais, que por sua vez tem a autoridade de comando. Ele é chamado *maitre* e deve estar atento às necessidades dos clientes e custos do processo. Vejamos as atribuições e responsabilidades de cada profissional dentro do departamento:

### ***Maitre***

- ele é o cartão de apresentação do estabelecimento pela sua educação, boas maneiras e cortesia;
- supervisiona e controla todo o trabalho executado no restaurante, garantindo, deste modo, a qualidade dos serviços;
- participa da elaboração dos cardápios;

- distribui os horários de trabalho da sua equipe;
- treina o seu pessoal, desenvolvendo neles as habilidades e atitudes profissionais pertinentes;
- recepciona o cliente na entrada do restaurante;
- observa e indaga ao cliente, durante a refeição, se tudo corre a contento;
- auxilia o garçom, caso ele tenha alguma dificuldade técnica na execução do serviço;
- sabe como atender a uma reclamação;
- sabe agir com discrição ao dar ordens;
- sabe tratar bem todos os clientes indistintamente;
- sabe despedir-se do cliente ao término da refeição.

## **Sommelier**

- orienta sobre a compra e estoque dos vinhos;
- zela pela adequada conservação dos vinhos: estocagem, rotatividades;
- sugere formas de melhor vender os vinhos no restaurante ou em outros pontos de venda do hotel;
- sabe sugerir e servir vinhos ao cliente;
- sabe organizar eventos especiais como: queijos e vinhos, degustação de vinhos, etc.
- elabora a carta dos vinhos;
- controla o inventário dos vinhos;
- atende às reclamações pertinentes.

## **Garçom**

- realiza a ***mise-en-place*** da sala, mesas, aparadores, etc.
- prepara o bufê, se for o caso;
- apresenta os serviços da casa;
- atende aos pedidos dos clientes;
- serve os pedidos dos clientes de acordo com as técnicas de serviço;
- apresenta a conta;

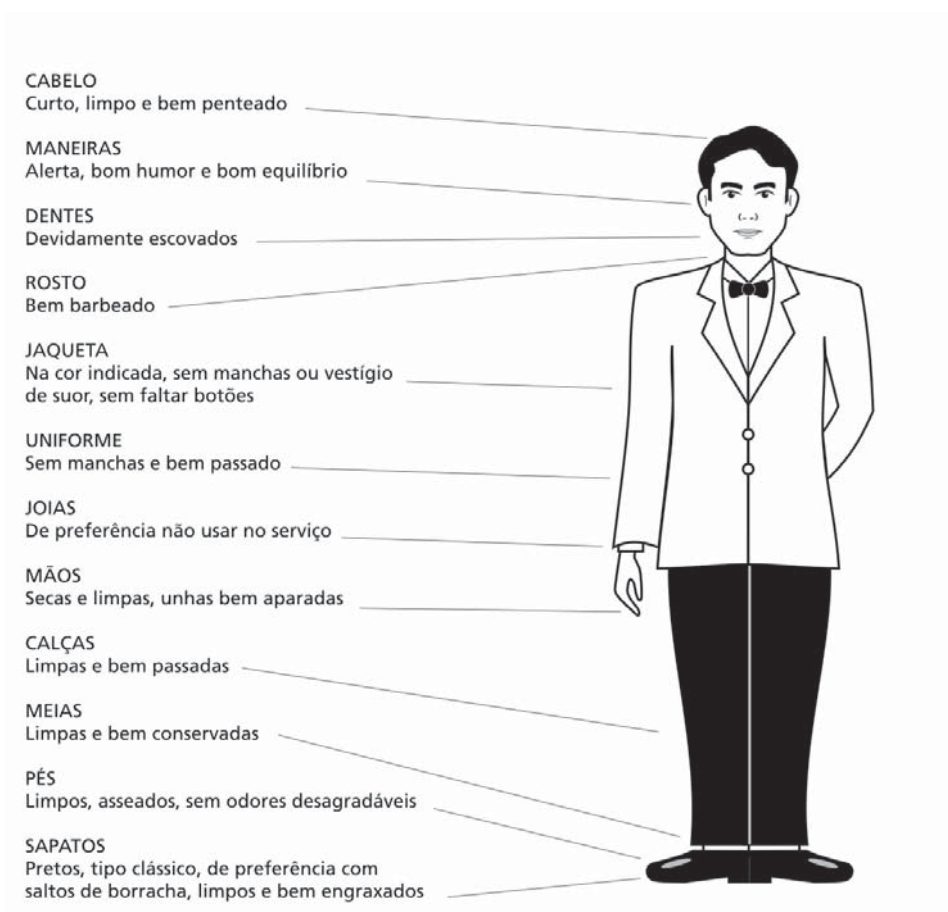
***Mise-en-place*** ou preparação prévia do restaurante: consiste em executar toda a arrumação necessária antes da chegada do cliente, desde a limpeza do piso, dos móveis, até a colocação de toalhas, pratos, copos, talheres, guardanapos. Enfim, o trabalho consiste em cuidar até mesmo dos detalhes de decoração final do ambiente.

- atende às reclamações dos clientes;
- zela pela manutenção dos materiais e equipamentos.

### **Ajudante ou *commis***

- auxilia o garçom no serviço aos clientes;
- auxilia na *mise-en-place*, antes e durante a refeição;
- encaminha as comandas;
- transporta os pedidos da cozinha até o *guéridon* ou carrinho de apoio;
- mantém o aparador em ordem.

Além dessas responsabilidades, os funcionários devem ter uma excelente postura geral, como descrita na **Figura 10.4**.



**Figura 10.4:** Apresentação e postura do pessoal de atendimento.

Fonte: Acervo do autor.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 1 e 2

1. Até agora, você viu os conceitos básicos da operação da sala em A&B. Para consolidar os conhecimentos aprendidos nesta aula, você deverá:

- descrever quais são as três funções mais importantes do setor de A&B;
- montar um organograma funcional do restaurante;
- explicar qual a importância da postura profissional do garçom.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

- Gerência de A&B, gerência de restaurante e gerência da cozinha.
- Veja a **Figura 10.3** e tente reproduzi-la.
- Assegurar a higiene, a limpeza das vestimentas e o asseio pessoal.

## Elaboração de cardápio

Um cardápio não é apenas uma mera listagem de pratos para a escolha do cliente – planejar cardápios exige técnica e arte. São necessários, para quem planeja:

- *Conhecimentos culinários.*

Para que o cardápio apresente variedades de forma de **cocção** ou cozimento, riqueza de combinações entre pratos e guarnições, usando uma seleção de pratos com originalidade.

### Cocção

Ato ou efeito de cozer; cozimento.

- *Conhecimento de serviços de restaurante*

Há certos pratos que exigem talheres e *mise-en-place* especiais e o restaurante pode não estar aparelhado para este serviço ou, ainda, nem mesmo o pessoal pode estar treinado para tal serviço.

- *Análise de vendas*

É outro ponto importante para a composição de um cardápio, principalmente na hora de atualização, pois ela reflete quais foram as preferências da clientela em relação ao que o restaurante oferece e, mais ainda, indica quais os pratos mais rentáveis, quais os pratos que devem ser mais trabalhados e aqueles que devem ser retirados do cardápio.

- *Análise da clientela*

Para quem vou vender? Quem vem ao meu restaurante, o que deseja comer? Como posso fidelizar essa clientela? É uma clientela habitual ou ela se renova?

## **Planejando e executando a confecção de um bom cardápio**

Planejar cardápios é também uma arte, pois harmonizar todos esses elementos não é tarefa fácil, implicando também uma certa sensibilidade para Alimentos e Bebidas. Alguns aspectos são pouco observados antes da impressão gráfica.

### **1º – Definição do tipo de cardápio**

Qual a forma? Tamanho? Terá capa e encarte?

### **2º – Definição do tipo de papel**

As pessoas que vão a um restaurante normalmente estão em seu momento de lazer; o cardápio deve ser algo agradável no manuseio, deve dar a sensação de prazer e delicadeza; um papel áspero é contraindicado.

### **3º – Definição quanto à plastificação**

O grande problema é a atualização de preços, mas sem plastificação a vida do cardápio pode ser breve.



#### 4º – Definição do tipo de cor

O cardápio faz parte do restaurante; portanto, sua cor deverá ter alguma relação com a decoração do ambiente. Quantas cores são usadas na impressão? Com duas cores o preço sobe. Uma sugestão é que se use o papel de cor e a impressão em preto ou em uma tonalidade mais escura que a cor do papel; o inverso neste último caso deverá ser sempre evitado. Desta forma, teremos a impressão de um cardápio a duas cores.

#### 5º – Definição do tipo de letra

Deve-se levar em consideração a luminosidade do restaurante; o tamanho e o tipo são importantes. Letras góticas são mais difíceis de serem lidas, por exemplo.

#### 6º – Definição sobre ilustrações

Que tipo de ilustração o cardápio comporta? Aqui é necessário ter bom gosto e senso estético.

#### 7º – Distribuição dos pratos no cardápio

Este aspecto, bastante negligenciado, é de suma importância, pois a posição do prato no cardápio reflete seu nível de vendas. Pesquisas revelam que há uma zona nobre no cardápio e outra secundária. A zona nobre seria o centro e o lado superior direito. Portanto, aqueles pratos que mais se quer vender devem ser listados neste local.

#### 8º – Definição da lista de preços

O que vender? Quais as preferências da minha clientela?

#### 9º – Elaboração de uma “boneca”

Quem planeja um cardápio deve fazer um modelo, também chamado de boneca, por mais rudimentar que seja. Isso facilita o trabalho de quem vai executar os serviços de arte final, para que sua ideia seja claramente entendida sem problemas de comunicação, evitando assim a perda de tempo e dinheiro.

#### 10º – Acompanhamento na execução da arte-final

Deve haver uma revisão minuciosa de texto, conferência de tamanho, corte, dobra e tonalidade de cor. A arte final só deve

ser aprovada se for levada ao restaurante para conferência de cor, visibilidade, clareza de leitura à luz ambiente.

#### 11º – Acompanhamento de execução na gráfica

A primeira prova é importante para uma ideia de como será o cardápio e só depois de aprovada o processo de tiragem poderá ter continuidade.

O aspecto externo do cardápio, sua forma, cor, tipo de letra, plastificação etc. são importantes; porém, devemos ressaltar os cuidados com o aspecto interno, isto é, a relação dos pratos apresentados no cardápio. Quais serão os cuidados e preocupações que devem nortear o gerente de A&B para que opte por incluir no cardápio este ou aquele prato? Por vezes, um cardápio rodado, colocado no restaurante com muitas falhas compromete a imagem do mesmo.

#### 12º – Receituário

No dia a dia encontramos receitas nos livros, revistas, jornais e até, quem sabe, temos aqueles pratos tradicionais caseiros, com receitas especiais de nossas avós. Pois bem, esses pratos devem ser testados e, se aprovados, passados para fichas técnicas e de custo para que, quando necessário, sem perda de tempo, o gerente de Alimentos e Bebidas possa ter à sua frente um número considerável de receitas para sua escolha.

#### 13º – Estatísticas de vendas

Elas são o retrato do que a clientela do restaurante procura. São elementos essenciais para atualização do cardápio.

#### 14º – Pesquisa de mercado

Quais são as tendências atuais e futuras do mercado consumidor? O que oferecer no restaurante? Quais são os modismos (cozinha vegetariana, indiana, chinesa, japonesa, brasileira etc)?

#### 15º – Pesquisa de novos pratos

Por que não utilizar a criatividade de seu chefe de cozinha? Por que não pesquisar novos ingredientes? Por que não tentar misturar frutas típicas com carnes, aves e peixes? Por que não ousar?

#### 16º – Mercado abastecedor

Para determinado prato precisa-se de determinado ingrediente. É fácil e barato encontrá-lo no mercado? Neste momento, infelizmente, surgem improvisações, que vão depor contra a imagem do restaurante.

#### 17º – Custo

A seleção de um prato está diretamente ligada à relação custo X contribuição marginal do prato, isto é, qual o lucro que este traz para o restaurante.

#### 18º – Sazonalidade

Quais os pratos da época? Na sua estação eles são os melhores e custam mais barato. Por que oferecer uma torta de figos fora da estação? Será mais trabalhoso encontrar os figos, serão mais caros e sua qualidade deixará a desejar, ou então deverá ser usado figo em conserva.

#### 19º – Ofertas do mercado

O que a concorrência oferece para o mercado consumidor? Devo seguir a tendência?

#### 20º – Planejar para um período

O cardápio envelhece. Deve ser atualizado sempre a cada seis meses ou no máximo anualmente. Devem permanecer apenas os pratos mais vendidos.

#### 21º – Ordem clássica do cardápio

Dependendo da classe e do tipo do restaurante, a ordem clássica é imprescindível, sobretudo se for um restaurante que se proponha a servir cozinha francesa.

#### 22º – Variedade de formas de cocção

Um cardápio deve apresentar uma boa variedade de formas de cocção, permitindo ao cliente um amplo leque de escolha. Por exemplo, o item carnes deve apresentar pratos grelhados, cozidos, braseados, fritos etc.

### 23º – Variedades de guarnições

É importante que haja uma variedade de guarnições. É necessário ser criativo e sair da batata frita, arroz e farofa, estar atento sempre aos pratos típicos que têm guarnições clássicas tradicionais.

### 24º – Variedade de cores

As pessoas comem primeiro com os olhos; portanto, deve-se levar em consideração a apresentação do prato e a variedade de cores. Os legumes, além de leves e nutritivos, trazem cores ao prato.

### 25º – Renovação e atualização constantes

A clientela percebe a preocupação na busca de novidades para ela. Claro que os pratos considerados estrelas ou especialidades da casa e os mais vendidos não devem ser alterados e devem permanecer sempre no cardápio.

### 26º – Humor

Cuidado com o humor, sobretudo em relação ao nome dos pratos e na sua descrição. Este aspecto está intimamente ligado à clientela que frequenta o restaurante.

### 27º – Descrição

Os pratos devem ser clara e sucintamente descritos. Ao escolher um prato, o cliente não é obrigado a saber que filé de peixe à florentina terá espinafre como guarnição, ou que suflê Dubarry leva necessariamente couve-flor. Em muitos restaurantes, esta tarefa de explicar a composição do prato cabe ao *maître* ou ao garçom, mas isso deve ser cuidadosamente pensado, pois exige, além de um bom treinamento de pessoal, uma boa demo-  
ra na escolha do prato por parte do cliente.

Um cuidado muito grande deve ser tomado quanto à ortografia usada no cardápio. Pratos estrangeiros devem necessariamente ser descritos, levando-se em consideração a grafia correta do nome do prato, como acentuação e gênero das palavras. Por exemplo, a palavra creme, em francês, é feminina; portanto, o nome do creme também deverá estar no feminino.

## 28º – Seriedade e profissionalismo

Só deve ser vendido aquilo que é produzido. As improvisações nesta área são comuns e afetam a imagem do restaurante. Por exemplo: um *Coq au vin Chambertin* deverá ser feito com vinho Chambertin (um vinho de Borgonha, França), claro que importado; portanto, de custo inviável. Caso se use outro vinho, nacional, mesmo que de primeira linha, não se deverá denominá-lo Chambertin. O hoteleiro ou o restaurador deverá denominar este prato ***coq au vin***.

### ***Coq au vin*** ■

É um nome francês que significa que a galinha foi cozida no vinho.

## 29º – Menus

Na composição de cardápios para jantares em grupos ou eventos, quando o cardápio for previamente combinado, deve-se evitar:

- a repetição de formas de cocção – um prato assado de entrada e um prato assado como prato principal;
- a repetição de ingredientes – creme de leite no prato principal, creme *chantilly* na sobremesa, massa de entrada e torta de sobremesa.
- o pleonasma – creme de queijo gorgonzola: gorgonzola já indica que a guarnição do creme é queijo; portanto, apenas creme Gorgonzola seria o ideal para ser usado.
- o uso inadequado das cores – ter cuidado com as cores dos alimentos dos pratos na sequência do jantar.

## 30º – No menu do dia

- Pular linhas entre os serviços, mas manter o intervalo padrão quando houver mais de um produto no mesmo prato.
- Separar os diferentes serviços por linhas tracejadas ou estreladas.
- Terminar o menu pela sobremesa.
- O preço do menu deve vir à esquerda, no alto.

O cardápio é a vitrine de seu restaurante; portanto, tenha uma preocupação extra quanto a sua elaboração. Existem diversos tipos de cardápios; eles devem estar dentro do conceito do restaurante e refletir a imagem da empresa.



**Figura 10.5:** Sorvete.

Fonte: Acervo do autor.

A **Figura 10.5** mostra um prato servindo sorvetes em variadas formas. Ela demonstra como a criatividade e a aplicação de técnicas de elaboração de cardápios pode modificar um produto no serviço.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 3

2. Neste último item, você viu que o cardápio é um instrumento de venda fundamental para o sucesso do restaurante. Imagine que você foi chamado para uma entrevista de trabalho. Na ocasião, foi pedido que você escrevesse um pequeno texto sobre a elaboração de um cardápio. O que você deveria fazer? Indique cinco itens importantes e justifique o fato de serem importantes.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

**Conhecimentos culinários:** *Para que o cardápio apresente variedades de forma de cocção ou cozimento, riqueza de combinações entre pratos e guarnições, usando uma seleção de pratos com originalidade.*

**Conhecimento de serviços de restaurante:** *Há certos pratos que exigem talheres e mise-en-place especiais e o restaurante pode não estar aparelhado para este serviço ou, ainda, nem mesmo o pessoal pode estar treinado para tanto.*

**Análise de vendas:** *É outro ponto importante para a composição de um cardápio, principalmente na hora de atualização, pois ela reflete quais foram as preferências da clientela em relação ao que o restaurante oferece e, mais ainda, indica quais os pratos mais rentáveis, quais os pratos que devem ser mais trabalhados e aqueles que devem ser retirados do cardápio.*

**Análise da clientela:** *Para quem vou vender? Quem vem ao meu restaurante quer comer o quê? Como posso criar um hábito nesta clientela? É uma clientela habitual ou ela se renova?*

## **Conclusão**

É importante explorar mais os conteúdos técnicos do departamento de A&B, pois estamos lidando com um setor complexo e muito importante na cadeia de valor do produto hoteleiro.

Assuntos como serviço de quarto, copa, bar, dentre outros pontos de vendas de alimentos e bebidas, não foram explorados devido ao seu extenso conteúdo.

No entanto, as áreas que produzem e fornecem os produtos e serviços de A&B para outros setores foram descritas e são as áreas centrais de todo o departamento.





## Resumo

Existem algumas estratégias que o departamento de Alimentos e Bebidas utiliza para realizar suas atividades e fornecer outros serviços para o hotel. Apesar de ser uma área complexa, este setor é fundamental para agregar valor ao produto fornecido pelo hotel.

O restaurante é o cartão de visita do departamento de A&B, sendo seu funcionamento de extremo valor para o produto do hotel.

É importante que você faça um passeio pela criação do restaurante moderno até chegar à formação da brigada e suas responsabilidades. Neste caso, é preciso que se observe a importância da postura profissional e da *mise-en-place* de salão e mesa.

Lembre-se, ainda, de que o cardápio é o principal componente de venda do departamento. Além de uma lista de pratos, ele é um instrumento de venda fundamental no restaurante.

## Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, você irá conhecer a composição da cozinha do hotel. Nela você poderá conhecer como funciona a área de produção de alimentos.

## Leitura recomendada

CASCUDO, Luiz Câmara. *História da alimentação no Brasil*. São Paulo: Nacional, 1968.



**Hotelaria**

Referências

- ALDRIGUI, Mariana. *Meios de hospedagem*. São Paulo: Aleph, 2007. (ABC do Turismo).
- ALMANAK LAEMMERT. Rio de Janeiro: Typ. Universal de Laemmert, 1882.
- ALMANAK. 1882 Parte IV. Província do Rio de Janeiro. p. 1700. Disponível em: <<http://brazil.crl.edu/bsd/bsd/almanak/al1882/00001282.html>>. Acesso em: 20 abr. 2010.
- ANDRADE, Nelson et al. *Hotel: planejamento e projeto*. São Paulo: SENAC, 2000.
- BONFATO, Antonio Carlos. *Desenvolvimento de hotéis: estudos de viabilidade*. São Paulo: SENAC, 2006.
- BRILLAT-SAVARIN. *A fisiologia do gosto*. Rio de Janeiro: Salamandra, 1989.
- CAMPOS, José Ruy Veloso. *Introdução ao universo da hospitalidade*. Campinas: Papirus, 2005.
- CASTELLI, Geraldo. *Hospitalidade na perspectiva da gastronomia e da hotelaria*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHOCOLATE. Direção: Lasse Hallström. Intérpretes: Juliette Binoche; Alfred Molina; Johnny Depp; Judi Dench. Roteiro: Guião Joanne Harris. [S.l.]: Lumière, 2000. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Chocolate\\_\(filme\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Chocolate_(filme))>. Acesso em: 15 abr. 2010.
- MORAES, Patrick. Hotéis às escuras: projetos de revitalização não saem do papel e apagam prédios famosos da cidade. *Veja Rio - Turismo*, Rio de Janeiro, 30 jul. 2008. Disponível em: <<http://vejabrasil.abril.com.br/rio-de-janeiro/editorial/m645/hoteis-as-escuras>>. Acesso em: 16 abr. 2010.
- O TEMPERO da vida. Direção: Tassos Boulmetis. Intérpretes: Georges Corraface; Ieroklis Michaelidis; Renia Louizidou; Stelios Mainas; Tamer Karadagli. Roteiro: Tassos Boulmetis. Produção: Lily Papadopoulos e Artemis Skouloudi. [S.l.]: Village Roadshow Productions, 2003.
- ORWELL, George. *Na pior em Paris e Londres*. Tradução: Pedro Maia Soares: São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- RATATOUILLE. Direção: Brad Bird, Jan Pinkava. Intérpretes: Patton Oswalt; Lou Romano; Peter Sohn; Brad Garrett; Janeane Garofalo; Ian Holm; Brian Dennehy; Peter O'Toole. Roteiro: Brad Bird. [S.l.]: Buena Vista, 2007.
- SEM reservas. Direção: Scott Hicks. Produção: Sergio Aguero, Kerry Heysen. Intérpretes: Catherine Zeta-Jones; Aaron Eckhart; Abigail Breslin; Patricia Clarkson; Jenny Wade; Lily Rabe. [S.l.]: Warner Bros, 2007.

SOLON, Ana Paula Garcia. *Chão de estrelas: hotelaria e produção imobiliária em São Paulo (1995-2005)*. 2006. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOLON, Ana Paula Garcia; TRIGO, Luiz Gonzaga Godói. Meios de hospedagem. In: TRIGO, Luiz Gonzaga Godói. *Viagem na memória: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil*. 2 ed. São Paulo: SENAC, 2001. p. 153-174.

THELMA e Louise. Direção: Ridley Scott. Intérpretes: Susan Sarandon; Geena Davis; Harvey Keitel; Michael Madsen; Christopher McDonald. [S.L.]: Estúdio: MGM/UIP/Pathé Entertainment. Roteiro: Callie Khouri, 1991.

WALKER, John. *Introdução à hospitalidade*. 2 ed. Barueri: Manole, 2001.

## Aula 2

---

ACCOR: The spirit of smiles. Disponível em: <[www.accor.com](http://www.accor.com)>. Acesso em: 16 nov. 2010.

EXAME: Anuário 2007-2008. Disponível em: <[http://www.acendebrasil.com.br/archives/files/2007\\_11\\_18\\_RevistaExame.pdf](http://www.acendebrasil.com.br/archives/files/2007_11_18_RevistaExame.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2010.

PANROTAS. O portal do profissional de turismo. Disponível em: <<http://www.panrotas.com.br/>>. Acesso em: 16 nov. 2010.

PROSÉRPPIO, Renata. *O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil*. São Paulo: Aleph, 2007.

STOCK.XCHNG. Disponível em: <[www.sxc.hu](http://www.sxc.hu)>. Acesso em: 16 nov. 2010.

## Aula 3

---

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTELARIA. Disponível em: <<http://www.abih.com.br>>. Acesso em: 02 dez. 2010.

CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

DESCUBRA o Brasil. Roteiros de charme. <[www.roteirosdecharme.com.br](http://www.roteirosdecharme.com.br)>. Acesso em: 02 dez 2010.

DUARTE, Vadir V. *Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos*. Senac: São Paulo, 1996.

POLIZEL, Herbert H.; MASSELI, Priscila G. R. Classificação hoteleira brasileira: credibilidade na orientação da demanda. *Revista Turismo e Pesquisa*, Araçatuba, v. 2, n. 2, p. 161-180, nov. 2003.

PROSÉRPIO, Renata. *O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil*. São Paulo: Aleph, 2007.

VIAJE aqui. Disponível em: <<http://viajeaqui.abril.com.br/g4r/>>. Acesso em: 02 dez. 2010.

## Aula 4

---

BRASIL. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. *Manual do pesquisador*: instrumento de pesquisa: formulários. Brasília, 2006. Projeto Inventário da Oferta Turística Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/manual\\_do\\_pesquisador\\_instrumento\\_de\\_pesquisa\\_formularios.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/manual_do_pesquisador_instrumento_de_pesquisa_formularios.pdf)>. Acesso em: 08 jun. 2010.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; revoga a Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei nº 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 set. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111771.htm)>. Acesso em: 08 jun. 2010.

CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. 7. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

GIARETTA, Maria José. *Turismo da juventude*. São Paulo: Manole, 2003.

LICKORISH, Leonard J.; JENKINS, Carson. *Introdução ao turismo*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

TULIK, Olga. *Turismo e meios de hospedagem: casas de temporada*. São Paulo: Roca, 2001.

## Aula 5

---

CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. 9. ed. Bauru: EDUSC, 2001.

HAYES, David K.; NINEMEIER Jack D. *Gestão de operações hoteleiras*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SXC.HU. Disponível em : <<http://www.sxc.hu>>. Acesso em: 19 nov. 2010.

## Aula 6

---

CÂNDIDO, Índio; VIEIRA, Elenara V. *Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços*. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

GLOBO Online: viagem. Disponível em: <[http://oglobo.globo.com/viagem/planeje/viajar\\_barato03.asp](http://oglobo.globo.com/viagem/planeje/viajar_barato03.asp)>. Acesso em: 12 nov. 2010.

HOTELARIA. <<http://www.revistahotelaria.com.br/hotelaria/HotelariaDesign.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2010.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VALLEN, Gary; VALLEN, Jerome. *Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## Aula 7

---

ACESSIBILIDADE Brasil: recursos de acessibilidade. Disponível em: <<http://www.acessobrasil.org.br/index.php?itemid=42>>. Acesso em: 22 abr. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 15032: Turismo: hospitalidade para instrutores – competência de pessoal*. Rio de Janeiro, 2004.

\_\_\_\_\_. *NBR 15030. turismo – hospitalidade para profissionais operacionais – competência de pessoal*. Rio de Janeiro, 2004.

\_\_\_\_\_. *NBR 15031: turismo – hospitalidade para supervisores e gerentes – competência de pessoal*. Rio de Janeiro, 2004.

\_\_\_\_\_. *NBR 9050: acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos*. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/corde/arquivos/ABNT/NBR9050-31052004.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2010.

Brasil. Decreto nº 5.296 de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nº 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 03 dez. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. *Normalização em turismo*. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/mtur/>>. Acesso em: 23 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.904, de 21 de setembro de 2006. Regulamenta a Lei nº 11.126, de 27 de junho de 2005, que dispõe sobre o direito da pessoa com deficiência visual de ingressar e permanecer em ambientes de uso coletivo acompanhada de cão-guia e dá outras providências. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 22 set. 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.296, de 02 de dezembro de 2004. Regulamenta a Lei nº 10.048/2000, que dá prioridade e atendimento às pessoas, e a Lei nº 10.098/2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 03 dez. 2004.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 5.626, de 22 de dezembro de 2005. Regulamenta a Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais - Libras, e o art. 18 da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 23 dez. 2005.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.048, de 08 de novembro de 2000. Dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e dá outras providências. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 09 nov. 2000.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida e dá outras providências. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 20 dez. 2000.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.741, de 01 de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 03 out. 2003.



\_\_\_\_\_. Lei nº 11.126, de 27 de junho de 2005. Dispõe sobre o direito da pessoa com deficiência visual de ingressar e permanecer em ambientes de uso coletivo acompanhado de cão-guia. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 28 jun. 2005.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. *Turismo e acessibilidade*: manual de orientações. 2006. Disponível em: <[http://www.acessibilidade.org.br/manual\\_acessibilidade.pdf](http://www.acessibilidade.org.br/manual_acessibilidade.pdf)>. Acesso em: 23 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. *Turismo*. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/turismo/home.html>>. Acesso em: 23 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Conade. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/conade/>>. Acesso em: 26 jul. 2010.

CAMPOS, José Ruy Veloso. *Introdução ao universo da hospitalidade*. Campinas: Papirus, 2005.

CASTELLI, Geraldo. *Gestão hoteleira*. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. *Hospitalidade*: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria. São Paulo: Saraiva, 2005.

CRUZ, Rita. Hospitalidade turística e fenômeno urbano no Brasil: considerações gerais. In: DIAS, Célia M. de Moraes. *Hospitalidade*: reflexões e perspectivas. Barueri: Manole, 2002.

HISTÓRIAS pessoais: hotéis adaptados para a Em: Catarina p. Ms-gateway. Disponível em: <<http://www.ms-gateway.com.pt/dia-a-dia/feacuterias-e-viagens/hoteacutteis-adaptados-para-a-em-catarina-p-45.htm>>. Acesso em: 26 jul. 2010.

IBGE: indicadores. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=438&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=438&id_pagina=1)>. Acesso em: 26 jul. 2010.

LINGUA brasileira de sinais: o que é libras: libras é a sigla da língua brasileira de sinais. Disponível em: <<http://www.libras.org.br/libras.php>>. Acesso em: 23 jul. 2010.

PLENTZ, R. Hospitalidade: trocas humanas *versus* trocas mercadológicas. *Revista Hospitalidade*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 47-68, 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/turismo/index.php/hospitalidade/article/view/221>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

PROJETO Socorro acessível ganha apoio do Ministério do Turismo. Socorro: caminhos da natureza. Disponível em: <[http://www.socorro.tur.br/noticias/destaques1.asp?numero\\_noticia=77](http://www.socorro.tur.br/noticias/destaques1.asp?numero_noticia=77)>. Acesso em: 22 fev. 2008.

YÁZIGI, Eduardo. *A pequena hotelaria e o entorno municipal*: guia de montagem e administração. São Paulo: Contexto, 2000.

## Aula 8

---

CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CHON, K. S. *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ISMAIL, A. *Hospedagem: front office e governança*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VALLEN, Gary K. *Check-in, Check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WALKER, John R. *Introdução à hospitalidade*. São Paulo: Manole, 2002.

## Aula 9

---

CÂNDIDO, Índio; VIEIRA, Elenara V. *Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços*. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. 7. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

DAVIES, Carlos Alberto. *Alimentos & bebidas*. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

HAYNES, David K.; NINEMEIER, Jack D. *Gestão de operações hoteleiras*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

## Aula 10

---

CASSONE, Luigi. *Manual internacional do barman e de boas maneiras*. São Paulo: Global, 1989.

CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

FLANDRIN, J. L. *História da alimentação*. [s.l.]: Estação Liberdade, 2001.

LIONEL, M. *Restaurante: técnicas de serviços*. Caxias do Sul: Educus, 1990.

PACHECO, Aristides de Oliveira. *Manual do bar*. São Paulo: Senac, 1999.

TEOCHMANN, Ione. *Cardápios: técnicas e criatividade*. Caxias do Sul: EDUCS, [21--?].



ISBN 978-85-7648-736-4



9 788576 487364



UENF  
Universidade Estadual  
do Norte Fluminense



Universidade  
Federal  
Fluminense



UFRRJ



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



SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL

Ministério da  
Educação



PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA