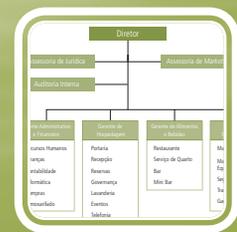


Gestão Hoteleira

Cláudia Araújo de Menezes Gonçalves Martins

Lorena Regina Gondim Bahia

Curso Técnico em Hospedagem





e-Tec Brasil
Escola Técnica Aberta do Brasil

Gestão Hoteleira

Cláudia Araújo de Menezes Gonçalves Martins

Lorena Regina Gondim Bahia

 **CETAM**
Centro de Educação Tecnológica do Amazonas

Manaus-AM
2011

© Centro de Educação Tecnológica do Amazonas

Este Caderno foi elaborado em parceria entre o Centro de Educação Tecnológica do Amazonas e a Universidade Federal de Santa Catarina para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil.

Equipe de Elaboração

Centro de Educação Tecnológica do Amazonas
– CETAM

Coordenação Institucional

Adriana Lisboa Rosa/CETAM
Laura Vicuña Velasquez/CETAM

Coordenação do Curso

Márcia Fernanda Izidoro Gomes/CETAM

Professoras-autoras

Cláudia Araújo de Menezes Gonçalves Martins/
CETAM
Lorena Regina Godin Bahia/CETAM

Comissão de Acompanhamento e Validação

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Coordenação Institucional

Araci Hack Catapan/UFSC

Coordenação do Projeto

Sílvia Modesto Nassar/UFSC

Coordenação de Design Instrucional

Beatriz Helena Dal Molin/UNIOESTE e UFSC

Coordenação de Design Gráfico

André Rodrigues/UFSC

Design Instrucional

Renato Cislaghi/UFSC

Web Master

Rafaela Lunardi Comarella/UFSC

Web Design

Beatriz Wilges/UFSC
Mônica Nassar Machuca/UFSC

Diagramação

André Rodrigues/UFSC
Juliana Tonietto/UFSC
Marília C. Hermoso/UFSC
Nathalia Takeuchi/UFSC

Revisão

Júlio César Ramos/UFSC

Projeto Gráfico

e-Tec/MEC

Catálogo na fonte elaborada pela DECTI da Biblioteca
Central da Universidade Federal de Santa Catarina

M386g Martins, Cláudia Araújo de Menezes Gonçalves
Gestão hoteleira / Cláudia Araújo de Menezes Gonçalves,
Lorena Regina Gondim
Bahia. - Manaus : Centro de Educação
Tecnológica do Amazonas, 2011.
38 p. : il.; tabs.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-63576-34-7

1. Hotéis, pensões, etc. - Administração. 2. Indústria hoteleira.
Bahia, Lorena Martins Gondim. II. Título.

CDU 64.024.1

Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Janeiro de 2010

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br

Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Mídias integradas: sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.

Sumário

Palavra das professoras-autoras	9
Apresentação da disciplina	11
Projeto instrucional	13
Aula 1 – Administração nos meios de hospedagem	15
1.1 Estrutura administrativa dos meios de hospedagem.....	15
Aula 2 – Meios de hospedagem existentes	19
2.1 Diversidade dos meios de hospedagem.....	19
Aula 3 – Principais estruturas de um meio de hospedagem	23
3.1 Gerências e áreas estruturais de um meio de hospedagem.....	23
3.2 Gestão do departamento de eventos.....	25
3.3 Gestão do departamento de recreação.....	25
Aula 4 – Administração de serviços de hotelaria	29
4.1 Gerência em hotéis cuja demanda é segmentada.....	29
4.2 Gerência de meios de hospedagem por segmentos.....	31
4.3 Administração de serviços.....	32
Referências	37
Currículos das professoras-autoras	38

Palavra das professoras-autoras

Prezado estudante!

Com esta disciplina vamos aprender sobre a gestão de um empreendimento hoteleiro, seus setores, características e particularidades.

Com muita perspicácia vamos interagir para trocar experiências e crescer ainda mais. Participe ativamente de todas as atividades propostas e busque mais e mais o seu autoconhecimento.

Não se esqueça de que a educação a distância solicita sua participação, integração e interatividade com as interfaces propostas. Por isso, participe sempre, manifeste sua opinião, interaja com seus colegas, com o tutor e com o professor.

Sucesso sempre!

Prof^a. Cláudia Araújo de Menezes Gonçalves Martins

Prof^a. Lorena Martins Gondim Bahia

Apresentação da disciplina

Prezado estudante,

Neste caderno iremos conhecer as atividades relacionadas à Gestão Hoteleira e suas necessidades para o sucesso em relação ao atendimento aos clientes.

Participe de todas as atividades, que irão contribuir para o seu crescimento profissional e embasarão as suas ações quando da sua atuação no mercado de trabalho.

Esteja aberto aos novos saberes e aprendizados aqui escritos e tenha um bom estudo.

Projeto instrucional

Disciplina: Gestão Hoteleira (carga horária: 30h).

Ementa: Conceituação de administração nos meios de hospedagem. Gestão nos demais meios de hospedagem: *flats*, pousadas, *resorts*, albergues, *campings*, eco-hotéis. Gerências e áreas estruturais de um meio de hospedagem. Gestão em departamentos específicos: eventos, recreação. Gerência em hotéis cuja demanda é segmentada. Administração de serviços.

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
1. Administração de meios de hospedagem	Compreender os conceitos da administração nos meios de hospedagem, para facilitar a gestão do empreendimento como um todo.	Livros e artigos que versem sobre o tema. Biblioteca virtual. Filmes.	7
2. Meios de hospedagem existentes	Entender a diversidade de meios de hospedagem existentes no setor hoteleiro e as características de cada um na prestação de serviços.	Visitas programadas	7
3. Principais estruturas de um meio de hospedagem	Conhecer as principais estruturas que compõem um empreendimento hoteleiro. Perceber as características que distinguem o departamento de eventos do departamento de recreação.	Artigos e obras afins ao tema. Visitas programadas.	8
4. Administração de serviços na hotelaria	Compreender a gerência de um hotel. Conhecer o funcionamento administrativo de um hotel. Conhecer a administração de serviços na hotelaria.	Livros. Artigos postados no ambiente virtual de ensino-aprendizagem e filmes sobre o tema.	8

Aula 1 – Administração nos meios de hospedagem

Objetivo

Compreender os conceitos da administração nos meios de hospedagem, para facilitar a gestão do empreendimento como um todo.

1.1 Estrutura administrativa dos meios de hospedagem

Não existe um padrão administrativo estabelecido para todos os meios de hospedagem. O modelo ideal será definido a partir da sua localização, porte e serviços existentes. Basicamente, um hotel deve ser constituído por pelo menos dois departamentos: o de hospedagem e o de alimentos & bebidas (também denominado de A&B).

Em pequenos empreendimentos, como por exemplo, as pousadas, a administração é distribuída de acordo com a competência dos profissionais envolvidos. Normalmente ocorre um acúmulo de funções, o proprietário atua nos processos operacionais e administrativos e, por sua vez, a esposa é responsável pela cozinha e pelo atendimento ao público. Para melhor compreensão, observe na Figura 1.1 o organograma administrativo de uma pousada com 15 Unidades Habitacionais (UHs).

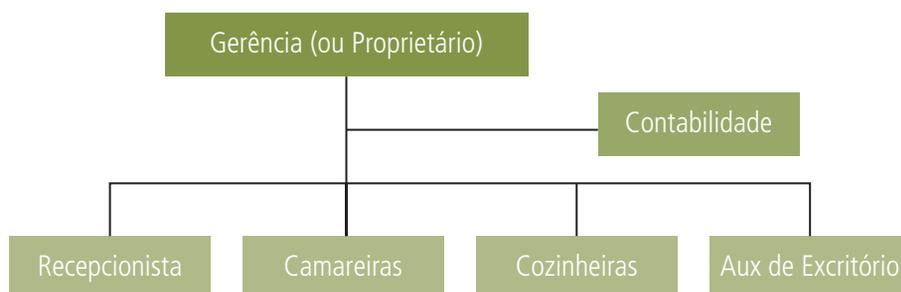


Figura 1.1: Estrutura operacional em pousadas

Fonte: Petrocchi (2007, p. 32)

No caso de hotéis com grandes dimensões, a estrutura organizacional é mais complexa; por isso, necessita de vários departamentos específicos para manutenção, segurança, recursos humanos e tecnologia, lazer e recreação, entre outros. Veja na Figura 1.2 a ampliação administrativa em relação ao exemplo anterior.

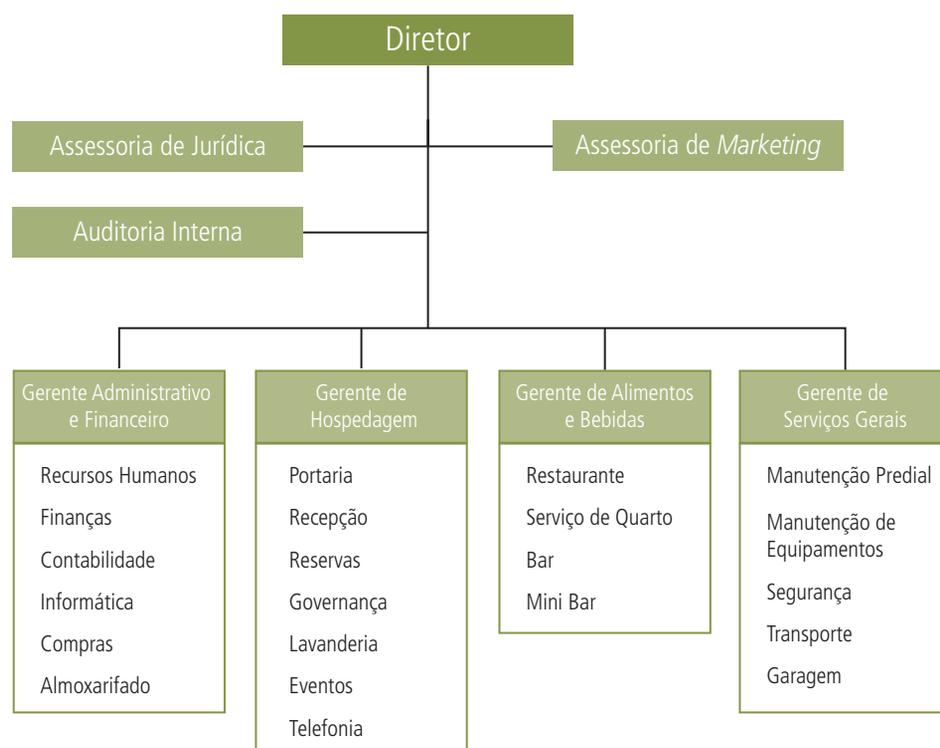


Figura 1.2 Ampliação administrativa

Fonte: Petrocchi (2007, p. 33)

Na administração de um hotel, além de uma adequada divisão do trabalho, são também necessárias, segundo Castelli (2010), habilidades técnicas, humanas e conceituais:

- **Habilidades técnicas:** aplicação de conhecimentos, técnicas e equipamentos, por meio de instrução, experiência e educação.
- **Habilidades humanas:** capacidade de trabalhar com pessoas, compreender atitudes e motivações e exercer liderança eficaz.
- **Habilidades conceituais:** compreensão das complexidades da hotelaria; ajustamento do comportamento das pessoas aos objetivos da empresa e às relações com o meio externo.

Por exemplo, para executar suas funções, a camareira precisa ter habilidades técnicas e humanas. Quando aumenta o nível do cargo na hierarquia de um hotel, as capacidades técnicas são pouco exigidas, mas permanecem as humanas. Estando no topo da hierarquia, o funcionário precisa colocar em prática principalmente seus conhecimentos conceituais, como explicado na Figura 1.3 a seguir.

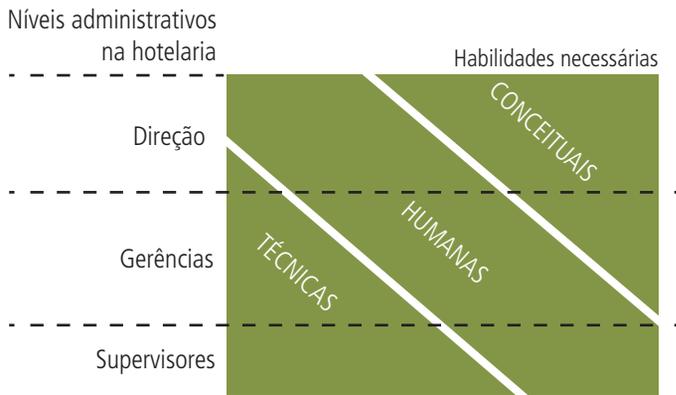


Figura 1.3: Hierarquia administrativa

Fonte: Petrocchi, 2007, p. 18



Que tal conhecer mais sobre Administração Hoteleira (2011)?
Acesse o arquivo no AVEA.

Resumo

Na Aula 1 você compreendeu a inexistência de uma regra administrativa estabelecida para todos os tipos de hospedagem e algumas diferenças gerenciais entre uma pousada e um hotel de grande porte. Abordaram-se também as habilidades imprescindíveis para o desempenho das funções essenciais no hotel.

Atividades de aprendizagem

1. Faça um comparativo entre os tipos de meios de hospedagens existentes em sua cidade e seus organogramas em relação à quantidade de pessoas/departamentos envolvidos e atividades que oferecem aos clientes. Observe as principais diferenças e poste no Ambiente Virtual de Ensino-aprendizagem (AVEA).
2. Dentre as habilidades estudadas nesta aula, escolha aquela com a qual mais você se identificou e comente a respeito dela. Depois envie seus comentários para o AVEA.

Aula 2 – Meios de hospedagem existentes

Objetivo

Entender a diversidade de meios de hospedagem existentes no setor hoteleiro e as características de cada um na prestação de serviços.

2.1 Diversidade dos meios de hospedagem

A hotelaria é uma indústria de bens de serviço; logo, como qualquer indústria, tem suas características próprias de organização, e a sua principal finalidade é disponibilizar: hospedagem, alimentação (dependendo do tipo de hospedagem), segurança e vários outros serviços relacionados à atividade de bem receber.

Por isso, existem os mais variados meios de hospedagem, visando atender à diversidade do mercado turístico, podendo ser desde uma área para *camping* até um luxuoso *resort*. Conseqüentemente, cada um tem uma gestão específica, conforme a quantidade de Unidades Habitacionais, os serviços oferecidos, entre outros. Observe atentamente os exemplos a seguir.

2.1.1 Flats

Semelhante ao que ocorre nos apart-hotéis, nos *flats* o proprietário da unidade pode optar por morar nela ou cedê-la para o uso hoteleiro em regime *pool*. Composto por sistemas residenciais e hoteleiros, proporciona-se para o morador do *flat* um máximo de conforto e despreocupação, passando para terceiros os problemas de pessoal e qualidade do serviço.

O hóspede é beneficiado por todo o atendimento e vantagens de um hotel, mantendo, apesar disso, a intimidade e o conforto de um lar, na tranquilidade da sua residência particular (MARQUES, 2003, p.42).



Assista o vídeo indicado neste endereço:
<http://youtu.be/8loSqkHvUcQ>
e depois disso elabore um documento digital sobre o vídeo. Levante algumas questões e poste no nosso fórum dialogando com no mínimo dois colegas.



Compreenda o “regime *pool*” em <http://www.omundodosflats.com.br/noticias.asp?id=27>



Reforce seu conhecimento, lendo a Cartilha de Orientação Básica sobre *flat-apart-hotel* (2011), disponível no AVEA.

2.1.2 Pousadas

São estabelecimentos com pequena capacidade, integrados pelo seu estilo e cunho local; constituem elementos de apoio ao turismo. A administração é basicamente familiar, e pelo porte reduzido do hotel, o tratamento concedido aos hóspedes é mais pessoal (ANDRADE, 2001, p. 82).

2.1.3 Resorts

Os *resorts* são a forma mais recente de hotéis de lazer. Descendentes diretos dos *spas* e das casas de banho das antigas Grécia e Roma, eles têm seu maior atrativo na recreação e nos esportes. Instalam-se em áreas imensas e estão cada vez mais autossuficientes, ou seja, buscam atender a todas as necessidades e faixas etárias dos hóspedes para que eles encontrem satisfação em apenas um lugar. Por essa razão, muitos dos modernos *resorts* passaram a ser o exclusivo destino dos turistas (ANDRADE, 2001, p.73).



Entenda mais sobre pousadas e *resorts*, acessando as cartilhas disponibilizadas na Biblioteca do AVEA. Após leitura, discuta no fórum as características de cada meio de hospedagem.

2.1.4 Albergues

São geralmente desprovidos de luxo e mesmo de conforto material, mas procuram manter condições funcionais. Situam-se normalmente em centros onde os jovens possam praticar esportes, cultura física, arte ou ocupações semelhantes (MARQUES, 2003, p.45).

2.1.5 Campings

Acampamento, termo que é a tradução literal de *camping*, significa empreendimento voltado ao lazer, com pavilhões de hospedagem normalmente dirigidos a crianças e adolescentes, ou a grupos. São locais onde se pode montar barracas especiais para esta prática ou estacionar *trailers* ou *motor-homes*. É conhecido também o termo “acantonamento”, no caso de estruturas que aliam hospedagem e estrutura de lazer para grupos, normalmente também de crianças e adolescentes (ALDRIGUI, 2007, p. 35).

2.1.6 Eco-hotéis

Com o aumento do fluxo de turistas interessados em conhecer de forma mais intensa regiões com florestas tropicais ou áreas naturais protegidas, empresários criaram os chamados hotéis de selva, *lodges* ou eco-hotéis, que são empreendimentos construídos no meio da floresta, na margem de rios ou sobre águas de um lago. Eles são uma ótima opção de hospedagem, já que o turista pode desfrutar de um contato íntimo com a natureza, sem se preocupar com os riscos de estar dentro de uma floresta, pois os estabelecimentos reúnem conforto e segurança.

Resumo

Na Aula 2 conhecemos diversos tipos de meios de hospedagem, suas características e o que cada um tem a oferecer ao hóspede.

Atividades de aprendizagem

1. Pesquise e escolha um exemplo mais conhecido de cada meio de hospedagem estudado nesta aula. Depois, poste no AVEA para análise e discussão.
2. Procure na internet outros tipos de meios de hospedagem. Compare com os tipos existentes na sua cidade. Faça uma análise do que poderia ser melhorado.

Aula 3 – Principais estruturas de um meio de hospedagem

Objetivos

Conhecer as principais estruturas que compõem um empreendimento hoteleiro.

Perceber as características que distinguem o departamento de eventos do departamento de recreação.

3.1 Gerências e áreas estruturais de um meio de hospedagem

A palavra “gerenciar” significa “conduzir, guiar, regular, administrar”. É uma definição atribuída à função de supervisão avançada. Contudo, isso não quer dizer que o bom funcionamento do meio de hospedagem dependa exclusivamente do gerente ou do diretor.

Por essa razão, existem diferentes critérios para a departamentalização da empresa hoteleira; entretanto, as funções podem ser estabelecidas considerando a quantidade de atividades, o perfil dos funcionários, a possibilidade de terceirizar alguns serviços, entre outros. Independentemente da categoria do meio de hospedagem, ele deve ter uma estrutura interna para, segundo Kasavana (apud ALDRIGUI, 2007, p. 54), “coordenar as diferentes atividades para atrair e servir hóspedes, e ser lucrativo a ponto de dar retorno aos investimentos”. Essa estrutura interna apresenta dois tipos de órgãos: os órgãos de linha e os órgãos de apoio.

Também conhecido como *front office* ou atividade-fim, o órgão de linha é diretamente envolvido com a prestação dos serviços, mantendo contato com os hóspedes. O órgão de apoio, ou de atividade-meio (*back office*), é o suporte técnico-administrativo do hotel, sendo responsável pela contabilidade, informática entre outros, e não atua no atendimento ao cliente. Para Petrocchi (2007, p.31) a tendência atual são estruturas compactas; isso significa que a reunião de cargos semelhantes proporciona melhorias na gerência, nas comunicações e na redução de custos do hotel. As denominações dos cargos podem variar de um hotel para outro, porém, o fundamental é uma adequada distribuição do trabalho, como ilustrado pela Figura 3.1 a seguir.



Para aumentar seus conhecimentos leia o artigo indicado neste endereço: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/sistemas/sistemas_13.pdf

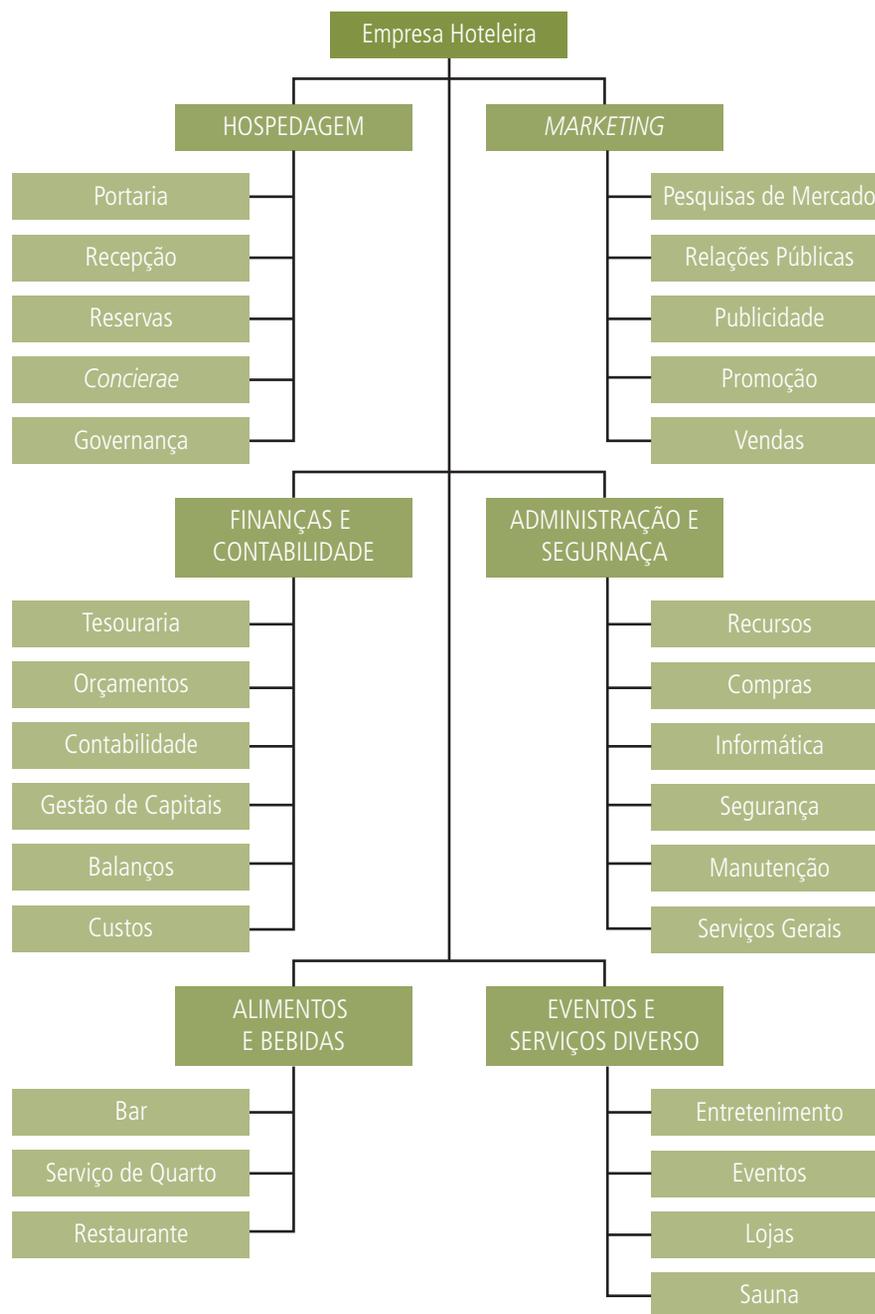


Figura 3.1 – Exemplo de distribuição de cargos na hotelaria

Fonte: Adaptado de Petrocchi (2007, p. 30)

Outra tendência é a multidisciplinaridade e multifuncionalidade das equipes de trabalho, contribuindo para que cada setor tenha como prioridade atender o hóspede com a mais alta qualidade.

3.2 Gestão do departamento de eventos

Os eventos são uma excelente opção de negócios para os hotéis; portanto, o coordenador do setor de eventos é responsável por grupos e programações realizadas no hotel, desde a sua formalização, acompanhamento e execução até a avaliação final.

3.2.1 Competências e responsabilidades

Cabe ao departamento de eventos:

- identificar os tipos de eventos que podem ser realizados conforme os ambientes disponíveis no meio de hospedagem;
- captar eventos para diminuir possíveis sazonalidades ou aumentar as taxas de ocupação;
- confeccionar os orçamentos de eventos;
- acompanhar o evento, prestando assistência ao cliente;
- treinar a equipe no uso de um tom de voz agradável e expressões atenciosas;
- oferecer todos os serviços do hotel;
- manter contato com prestadores de serviços terceirizados;
- elaborar um resumo mensal de eventos; entre outros.

3.3 Gestão do departamento de recreação

Com os efeitos nocivos da vida moderna (*stress*, exaustão física e mental, entre outros), o ser humano passou a buscar ainda mais momentos de lazer e recreação. Portanto, é fundamental dotar o meio de hospedagem de uma infraestrutura de entretenimento adequada com as necessidades atuais das pessoas e que supere as suas expectativas.

Os responsáveis por esse departamento precisam ser educados, sociáveis, cordiais, entusiasmados, bem dispostos, líderes, flexíveis quanto ao horário, entre outros.



Para saber mais sobre a importância de um serviço de recreação acesse o site: <http://www.eale.com.br/lazer-esportes/noticias/a-importancia-lazer-hoteleria>

3.3.1 Competências e responsabilidades

No departamento de recreação o gerente é responsável por:

- organizar e supervisionar todas as áreas de entretenimento;
- desenvolver atividades para adultos e crianças;
- coordenar todas as atividades;
- organizar materiais de esportes;
- elaborar a programação audiovisual;
- participar da acolhida e do treinamento do novo funcionário;
- orientar os colaboradores em relação à higiene pessoal, uso do uniforme, do vocabulário e da postura; entre outros.

E compete aos animadores e monitores:

- apresentar-se às atividades com uniformes adequados;
- solicitar material necessário;
- executar atividades de lazer e recreação em geral;
- participar de reuniões; entre outros.



A partir do estudo que realizamos até aqui, produza um pequeno vídeo e disponibilize-o em nossa videoteca virtual. Lembre-se de postar também o roteiro do vídeo e as dificuldades que você teve para realizá-lo.

Resumo

Na Aula 3 foram apresentadas algumas definições para compreendermos a importância da gerência nos empreendimentos hoteleiros, os critérios para a distribuição de departamentos e as áreas estruturais de que o meio de hospedagem pode dispor. Pôde-se conhecer também as particularidades dos departamentos de eventos e recreação, suas atribuições e responsabilidades.

Atividades de aprendizagem

1. Quais os fatores que influenciam na estrutura organizacional de um meio de hospedagem?
2. Pesquise na internet cinco tipos de eventos mais realizados em hotéis.
3. Pense quais atividades de recreação podem ser realizadas em um hotel e elabore uma lista separando cada uma conforme as faixas etárias de crianças, jovens, adultos e idosos. Depois, poste no AVEA.

Aula 4 – Administração de serviços de hotelaria

Objetivos

Compreender a gerência de um hotel.

Conhecer o funcionamento administrativo de um hotel.

Conhecer a administração de serviços na hotelaria.

4.1 Gerência em hotéis cuja demanda é segmentada

Na atividade turística o “diferencial” de um produto ou serviço é o que estimula a competitividade; portanto, a principal estratégia dos empreendimentos hoteleiros é criar condições de serviços que conduzirão uma pessoa a hospedar-se em um determinado meio de hospedagem em vez de outro. Para isso, é necessário pensar em algumas questões a partir da idealização do hotel:

- Qual o público-alvo que pretendo atender?
- O tipo de hotel a ser implantado é economicamente viável?
- Onde localizá-lo?

De qualquer forma, para respostas satisfatórias a essas perguntas, é indispensável o conhecimento do mercado turístico, tanto em relação à **demanda** (tamanho, características e tendências) quanto à **oferta** (quais hotéis existem e como atendem determinadas demandas). No que diz respeito à demanda, as empresas hoteleiras passaram a perceber que uma única estratégia já não conseguia atender aos turistas em busca de produtos específicos. Passou-se então a estudar a demanda turística por segmentos de mercado, reunindo consumidores com necessidades, anseios, objetivos e condições financeiras comuns. Para melhor compreensão, observe no Quadro 4.1 alguns critérios para a segmentação.

Quadro 4.1: Segmentação turística

Crítérios de Segmentação	Segmentos
Idade	Turismo Infantil Turismo Juvenil Turismo de Meia Idade Turismo de Terceira Idade
Nível de Renda	Turismo Social Turismo de Maioria Turismo de Minoria
Meio de Transporte	Turismo Aéreo Turismo Rodoviário Turismo Ferroviário Turismo Marítimo Turismo Fluvial/Lacustre
Aspecto Natural	Turismo de Praia Turismo de Montanha Turismo de Campo Turismo de Neve
Aspecto Cultural	Turismo Étnico Turismo Religioso Turismo Histórico Turismo Arqueológico Turismo Artístico
Motivação das Viagens	Turismo de Negócios Turismo de Eventos Turismo de Saúde Turismo Educacional Turismo de Aventura Turismo Esportivo Turismo de Pesca

Fonte: Ignarra (1998, p. 80-81)



Caro estudante leia um pouco mais sobre gerência de hotéis. Procure nossa biblioteca virtual na qual encontrará obras e artigos que versam sobre o tema em estudo.

Confira "Navegação segmentada: a aposta", acessando o link: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,navegacao-segmentada-a-aposta,227909,0.htm>

A importância da análise do público-alvo está justamente na observação dessas variáveis, que podem influenciar na definição do perfil do estabelecimento hoteleiro. Um hotel especializado em receber turistas da terceira idade, por exemplo, irá dedicar-se a conquistar as pessoas dessa faixa etária, desde a adequação da sua infraestrutura até a oferta de opções exclusivas de alimentação, *city tours*, entre outros. Além disso, a gerência de um hotel em que a demanda é segmentada tem de estar constantemente informada sobre possíveis transformações do seu mercado-alvo e sempre atenta aos investimentos dos concorrentes para uma tomada de decisão eficaz.

4.2 Gerência de meios de hospedagem por segmentos

A seguir são apresentados alguns exemplos de gerência de meios de hospedagem com demanda segmentada.

4.2.1 Empreendimento para mulheres

Hotel Luthan

O primeiro hotel do Oriente Médio exclusivo para mulheres foi aberto em Riad, na Arábia Saudita, um país onde, de acordo com a Lei, as mulheres têm que se cobrir da cabeça aos pés e são separadas dos homens em geral em locais públicos. Apresentando-se como um “hotel boutique”, o Luthan, palavra que significa “escapada”, se oferece como “um refúgio das pressões cotidianas”. O público-alvo são executivas urbanas em viagens de negócios, mas o hotel também espera receber a visita de estrangeiras residentes no país em seu *spa*, além de moradoras de Riad que queiram aproveitar os serviços “apenas por diversão”. Segundo a direção, a resposta a um hotel exclusivo para mulheres tem sido extremamente positiva. O prédio conta com 25 suítes e oferece serviços 24 horas por dia, que incluem uma piscina e um *spa* com aulas de ioga e ginástica. Nos outros hotéis, normalmente, a piscina tem horários limitados para as mulheres. Além disso, as hóspedes não precisam vestir o traje islâmico – obrigatório em público – quando estão dentro do hotel.

4.2.2 Empreendimentos adaptados para pessoas com necessidades especiais

a) Hotel Holiday Inn Sunspree Resort

Este hotel está localizado no Caribe. No primeiro andar da torre norte (torre Curaçao) existe cinco apartamentos com acesso para deficientes físicos, equipados com portas gigantes (entrada e banheiro), corrimões de apoio e assento especial no chuveiro. Cães-guia são aceitos no hotel desde que fique comprovada a validade de sua vacina antirrábica.

b) Hotel La Solitude

É a referência em Lourdes (França) no que tange ao acolhimento de pessoas portadoras de necessidades especiais. Equipado com cinco elevadores de alta velocidade, todas as dependências do hotel são dessa forma acessíveis às pessoas com mobilidade reduzida. Possui aposentos especialmente previstos para pessoas portadoras de necessidades especiais. Há a possibilidade de reservar cadeiras de rodas junto ao serviço de acolhimento; camas e material médico juntamente aos prestadores externos; facilidade em conservar um regime alimentar durante a estada



Veja mais informações sobre hotéis que disponibilizam apartamentos para deficientes físicos no link: <http://br.aruba.com/sobre-aruba/informacoes-de-viagem/viajantes-com-necessidades-especiais/>

(sem glúten, sem sal, entre outros). Tudo é planejado e executado de forma a permitir a todos os peregrinos uma visita a Lourdes em total conforto. Enfim, para os grupos com grande número de pessoas portadoras de necessidades especiais, uma sala de recepção de uso exclusivo do grupo pode ser colocada à disposição durante a permanência.

4.3 Administração de serviços

Entende-se por administração de serviços “um enfoque global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa” (ALBRECHT apud CASTELLI, 2006, p. 110). Dessa forma, pode-se avaliar que a empresa hoteleira tem a qualidade como princípio em todos os seus setores, já que o todo forma o sistema do meio de hospedagem, fazendo desta uma aliada na prestação de serviços diários oferecidos aos clientes. Todos os funcionários são importantes para a busca da excelência dos serviços oferecidos. Todos os colaboradores devem ter conhecimento sobre todas as funções do empreendimento, para responder às solicitações e reclamações dos clientes, as quais não devem ser de responsabilidade de apenas um departamento. Os colaboradores devem ter a consciência e colaborar para o sucesso do empreendimento, que também será de cada um.

4.3.1 Aprender para ser melhor

Aprender com quem sabe das coisas ajuda e muito a alcançar as metas desejadas. Nada melhor do que beber desta fonte para matar a sede do saber.

O autor Geraldo Castelli (2006), cita em seu livro denominado *Administração Hoteleira*, que um dos grandes mentores de sucesso é K. Albrecht, o qual expõe algumas características de empresas campeãs:

- dominam totalmente os fundamentos;
- acreditam que a qualidade gera lucro;
- conhecem seus clientes;
- seu enfoque é baseado em horas da verdade;
- sua atitude é de fazer o que é preciso;
- recuperam-se habilmente dos erros inevitáveis;
- o serviço existe tanto dentro quanto fora da empresa;
- encaram a administração como um setor que ajuda e apoia;

- preocupam-se tanto com seus funcionários quanto com seus clientes;
- estão sempre insatisfeitas com o seu desempenho.

Como se pode verificar, vários fatores são componentes da satisfação tão almejada para a conquista e fidelização dos clientes. Não se pode analisar e pensar em agir em um departamento ou com apenas um grupo de colaboradores isoladamente, pois o treinamento e a reciclagem constantes favorecem o alcance do objetivo maior.

Algumas empresas do ramo hoteleiro são muito dispares em alguns aspectos, montando um cenário onde de um lado há fanáticos e obcecados pela qualidade e, por outro, pessoas que não sabem nem que ela existe, montando um mercado de opostos.

4.3.2 A importância do cliente

Sua excelência o cliente

O que é um cliente?

O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio.

O cliente não depende de nós. Nós é que dependemos dele.

O cliente não interrompe o nosso trabalho. Ele é o propósito do nosso trabalho.

Cliente nos faz um favor quando entra. Nós não lhe estamos fazendo nenhum favor esperando por ele.

O cliente é uma parte essencial do nosso negócio e não uma parte descartável.

O cliente não significa só dinheiro na caixa registradora. É um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo o respeito.

O cliente merece toda a atenção e cortesia possível.

Ele é o sangue de qualquer negócio. É ele que paga o nosso salário.

Sem o cliente fecharíamos as portas.

Nunca esqueçamos isso.

Texto de autoria desconhecida.

Refletindo sobre o texto apresentado, podemos entender um pouco do universo e da importância que tem o cliente não só para uma empresa, mas principalmente para um meio de hospedagem que é temporário, ao qual ele só irá retornar se tiver boas impressões de todos os serviços oferecidos durante a sua estada.

Nada melhor do que pensar sempre em agradar os clientes, conseguir fidelizá-los e tê-los como um patrimônio do meio de hospedagem. Mas como fazer isso no meio de tanta concorrência? Conhecendo o seu cliente, do que

ele gosta, para onde ele vai ou de onde ele vem, o que ele prefere comer, o que ele prefere ler. Assim se poderá criar o vínculo esperado para que ele retorne ao estabelecimento.

4.3.3 Colaboradores

Para que o cliente se sinta bem, confortável e seja bem servido é necessário que haja uma uniformidade em relação à prestação dos serviços por parte de todos os colaboradores envolvidos direta ou indiretamente com ele. Para tanto, treinamento, capacitação e reciclagem são imprescindíveis para alcançar êxito.

No hotel há toda uma hierarquia a ser respeitada. Muitos colaboradores nem chegam a ser conhecidos pelos hóspedes diretamente, como por exemplo, o cozinheiro, mas ele sabe da sua existência quando a sua comida preferida está a seu contento. Mas nem por isso, o *chef* se descuida da qualidade e do sabor que deve ter todo prato.



Caro estudante! Depois de assistir o vídeo http://www.youtube.com/watch?v=_la_ WitliRE, comente sobre o que você assistiu postando um comentário digital em nosso fórum. Dialogue com outros dois colegas sobre o tema em estudo.

De acordo com Castelli (2006, p.114), existem três componentes críticos, necessários para fazer com que os colaboradores assumam o compromisso com a excelência dos serviços, que são:

- **cultura** – os colaboradores precisam ter uma mensagem básica do serviço;
- **liderança** – os colaboradores precisam ser considerados como seres participantes de todo o processo e respeitados como tal;
- **organização** – os administradores devem dar suporte para os seus colaboradores realizarem os seus trabalhos.

Para que se possa ter um *front desk* capacitado, toda a organização, todo o empreendimento deve definir a sua cultura, como funciona a organização e quem é a liderança, para que o resultado supere o esperado.

Toda organização deve ter princípios organizacionais muito claros para todos os envolvidos no processo, para que o todo seja de agrado do cliente. Depois de todo o treinamento, as reciclagens e os investimentos feitos nos colaboradores, chega a hora da verdade – que é o contato direto ou indireto com o cliente! Nesse momento, é que se poderá avaliar o que deu certo e o que pode e deve ser melhorado.

4.3.4 Avaliação

Para que o empreendimento hoteleiro saiba como estão sendo recebidos os serviços prestados pelo hotel, faz-se necessário que seja realizada uma avaliação no momento em que o hóspede/cliente está no local.

Várias são as maneiras de se realizar uma avaliação. Pode ser por meio de atributos de qualidade dos serviços e seus graus de importância. Posteriormente deve ser feita a análise desses dados e colocadas em prática as sugestões recebidas.

Um exemplo de questionário de avaliação pode ser encontrado no Quadro 4.2 a seguir.

Quadro 4.2: Modelo de questionário de avaliação

Setores	Atributos	Grau de Importância				
		5	4	3	2	1
Bar						
Restaurante						
Café da Manhã						
Coffee Shop						
Setores	Atributos	Grau de Importância				
		5	4	3	2	1
Recepção						
Apartamento						
Telefonia						

Fonte: Castelli (2006)

A partir das respostas fornecidas pelos clientes, o hotel deve tomar providências para incrementar ainda mais os seus serviços que obtiveram boa avaliação e corrigir o que não está ainda a contento dos clientes.

Assim, a administração dos serviços oferecidos nos empreendimentos hoteleiros deve sempre primar pela qualidade dos serviços, pela valorização da mão de obra e buscar a fidelização dos clientes através da prestação de serviços de alto nível.

Resumo

Na Aula 4 foram abordados aspectos referentes a vários segmentos turísticos e, por meio de exemplos, conhecemos o gerenciamento de hotéis especializados em determinados segmentos. Foram estudadas ainda as etapas da administração de serviços que incluem desde a própria prestação do serviço até a avaliação da satisfação ou não do cliente.

Atividades de aprendizagem

1. Pesquise na internet outros exemplos de meios de hospedagem gerenciados por segmentos.
2. Elabore um texto respondendo: Como a administração de serviços pode ser bem-sucedida? Depois, poste sua atividade no AVEA.

Referências

ALDRIGUI, Mariana. **Meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2007. (Coleção ABC do Turismo).

ANDRADE, Nelson. **Hotel: planejamento e projeto**. 3. ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Cartilha de Orientações Básicas: Flat-Apart-Hotel**. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/downloadCartilha.action?tipo=7>>. Acesso em: 24 nov. 2011.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.

EDUCATUR TREINAMENTO E CONSULTORIA. **Administração hoteleira**. Disponível em: <http://www.grucvb.com.br/grucvb/downloads/apostilaturista/4_administracao_hoteleira_amh.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2011

IGNARRA, Luis Renato. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARQUES, J. Albano. **Introdução à hotelaria**. São Paulo: EDUSC, 2003. (Coleção Turis).

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Currículos das professoras-autoras

Cláudia Araújo de Menezes Gonçalves Martins, professora de carreira da Universidade do Estado do Amazonas, lotada na Escola Superior de Artes e Turismo, no Curso de Turismo. Graduada em Turismo, mestre em Gestão de Negócios Turísticos e com MBA em Gestão Hoteleira. Cerimonialista inscrita no Comitê de Cerimonial Público. Iniciou sua caminhada no segmento de Eventos e Cerimonial na própria Universidade do Estado do Amazonas, onde vivenciou as mais diversas solenidades públicas e privadas, bem como realizou mais de 50 solenidades de formatura em Manaus e em vários municípios do interior do estado do Amazonas. Atualmente é diretora da Escola Superior de Artes e Turismo da Universidade do Estado do Amazonas e instrutora do Centro de Educação Tecnológica do Amazonas (CETAM).

Lorena Regina Gondim Bahia é graduada em Turismo, Especialista em Gestão de Ecoturismo. É professora de cursos técnicos na área de Turismo e Meio Ambiente e presta consultoria em Gestão Hoteleira.



e-Tec Brasil
Escola Técnica Aberta do Brasil

ISBN 978-85-63576-34-7



9 788563 576347