



Ministério da **Educação**

**Gestão Hoteleira**  
*Letícia Veloso Sidônio*

**Curso Técnico em Hospedagem**



LETÍCIA VELOSO SIDÔNIO

***GESTÃO HOTELEIRA***

1ª edição

Montes Claros  
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais  
2015





## ***GESTÃO HOTELEIRA***

Letícia Veloso Sidônio



Montes Claros-MG  
2015

**Presidência da República Federativa do Brasil**  
**Ministério da Educação**  
**Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica**

**Instituto Federal do Norte de Minas Gerais**

**Reitor**

Prof. José Ricardo Martins da Silva

**Pró-Reitora de Ensino**

Ana Alves Neta

**Pró-Reitor de Administração**

Edmilson Tadeu Cassani

**Pró-Reitor de Extensão**

Paulo César Pinheiro de Azevedo

**Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação**

Rogério Mendes Murta

**Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional**

Alisson Magalhães Castro

**Diretor de Educação a Distância**

Antônio Carlos Soares Martins

**Coordenadora de Ensino**

Ramony Maria da Silva Reis Oliveira

**Coordenador de Administração e Planejamento**

Alessandro Fonseca Câmara

**Revisão Editorial**

Antônio Carlos Soares Martins  
Ramony Maria Silva Reis Oliveira  
Rogeanne Patrícia Camelo Gonzaga  
Amanda Seixas Murta  
Alessandro Fonseca Câmara  
Kátia Vanelli L. Guedes Oliveira  
Maircon Rasley Gonçalves Araújo  
Maykon Thiago Ramos Silva

**Coordenação Pedagógica**

Ramony Maria Silva Reis Oliveira

**Coordenação Adjunta - Cursos SAT**

Maircon Rasley Gonçalves Araújo

**Coordenação de Curso**

Silma da Conceição Neves

**Coordenação de Tutoria do Curso Técnico em Hospedagem**

Érika Viviane Vieira de Sousa

**Revisão Linguística**

Liliane Pereira Barbosa  
Ana Márcia Ruas de Aquino  
Marli Silva Fróes

**Equipe Técnica**

Alexandre Henrique Alves Silva  
Cássia Adriana Matos Santos  
Dilson Mesquita Maia  
Maria Natália Cardoso Loiola Andrade  
Solange Martins Brito  
Sônia Maria Gonçalves

**Coordenação de Produção de Material**

Karina Carvalho de Almeida

**Coordenação Gráfica e Visual**

Leonardo Paiva de Almeida Pacheco

**Projeto Gráfico, Capa e Iconografia**

Leonardo Paiva de Almeida Pacheco

**Editoração Eletrônica**

Antonio Cristian Pereira Barbosa  
Karina Carvalho de Almeida  
Tatiane Fernandes Pinheiro

## ÍCONES INTERATIVOS



Utilizado para sugerir leituras, bibliografias, *sites* e textos para aprofundar os temas discutidos; explicar conceitos e informações.



Utilizado para auxiliar nos estudos; voltar em unidades ou cadernos já estudados; indicar *sites* interessantes para pesquisa; realizar experiências.



Utilizado para definir uma palavra ou expressão do texto.



Utilizado para indicar atividades que auxiliam a compreensão e a avaliação da aprendizagem dos conteúdos discutidos na unidade ou seções do caderno; informar o que deve ser feito com o resultado da atividade, como: enviar ao tutor, postar no fórum de discussão, etc..



## **SUMÁRIO**

<b><i>Palavra do professor-autor</i></b>	<b>9</b>
<b><i>Aula 1 – Conhecendo o turismo e a hotelaria</i></b>	<b>11</b>
1.1 Histórico	11
1.2 Hospitalidade e Turismo	13
1.3 Para entender o Trade Turístico	15
<b><i>Aula 2 – Meios de Hospedagem</i></b>	<b>18</b>
2.1 O que é um Hotel	18
2.2 A importância da atividade hoteleira	19
2.3 Características dos serviços hoteleiros	21
2.4 Meios de hospedagem	22
2.5 Classificação/Categorias	25
2.6 Tipos de hospedagem	27
2.7 Tipos de Apartamentos – Unidade Habitacional	36
<b><i>Aula 3 – Administração dos meios de hospedagem</i></b>	<b>40</b>
3.1 Trabalhando em Hotel	40
3.2 Área Habitacional	42
3.3 Escopo de um hotel	51
3.4 Eventos e lazer	51
3.5 Manual da Governança	54
3.6 Manutenção	60
3.7 Reclamações – Como lidar	61

<b>4. Como abrir um hotel</b>	<b>67</b>
4.1 Como abrir um hotel	67
4.2 Planejando	68
4.3 Pesquisa de Marketing	72
4.4 Seleção de estratégias e meios	75
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>106</b>
<b>Currículo do Professor-autor</b>	<b>108</b>

## ***PALAVRA DO PROFESSOR-AUTOR***

Caro cursista:

Vamos viajar na história do turismo e da hotelaria, desvendando, os aspectos relacionados ao seu surgimento no Brasil e no mundo.

A história do turismo está associada à história da humanidade, surgindo, com o advento das viagens, o comércio, a hospitalidade e o crescimento urbano.

Por meio das viagens, os povos foram descobrindo culturas, ideias e hábitos diferentes, o que propiciou o crescimento da hospitalidade, a qual teve início com hospedarias e quartos alugados, até chegar aos hotéis.

Vamos abordar, nesta disciplina, os diferentes tipos, qualificações, categorias e conforto dos hotéis.

Vamos estudar também como administrar esse empreendimento e seus setores, suas normas e demais objetivos.

Para melhor compreensão, é de suma importância a leitura dos livros sugeridos, assistir aos filmes e também estudar, praticando com os jogos selecionados, para uma melhor aprendizagem.

Bons estudos!

A autora.



## ***Aula 1 – Conhecendo o turismo e a hotelaria***

### ***Objetivo***

Caros cursistas, na Aula I, será abordado o surgimento do turismo e da hotelaria, suas definições e também a questão do trade turístico e suas especificações.

### ***1.1 Histórico***

Sabe-se da existência do mercador – em busca de produtos e clientes – e dos romeiros e do aventureiro – em busca de lugares exóticos. Para vocês, esses homens têm algo em comum? Sem dúvida. Pode-se observar que o que há em comum entre eles é a vontade, o desejo de ultrapassar as fronteiras, a curiosidade de conhecer o novo. Com esses desejos, molda-se a mola propulsora do turismo através dos tempos.

Como tudo isso começou? Torna-se difícil explicar esse início, tendo em vista o fato de haver autores que acreditam ter o turismo começado com os povos primitivos, na pré- história. Nessa época, eles viajavam até o mar e retornavam.

Nas longas viagens marítimas dos fenícios, também pode existir algum olhar turístico, pois os inventores do comércio e da moeda, assim como as caravanas dos povos mesopotâmicos (sumérios, babilônios, assírios), atravessavam as regiões áridas do Oriente Médio, dando início à hospitalidade. Com essa vida nômade, sempre havia uma tenda pronta para receber as pessoas. O que inspira todas as pessoas que entram nesse caminho? Paixão. A hotelaria é um segmento de mercado aliado ao turismo, a qual acopla lazer ou negócios.

Para muitos que trabalham no ramo hoteleiro, este torna-se um vício. Diante de tantos apaixonados e de milhares de hotéis que se multiplicam em todo o

mundo, surgiu o seguinte questionamento: de onde vem a hotelaria e como ela começou no Brasil?

A partir de 1407, a França começou a exigir mais segurança e registro dos hóspedes. Em 1561, começou a cobrança de tarifas. De 1750 a 1820, na Inglaterra, serviços como limpeza e alimentação passaram a ser vistos como uma gentileza, passando a ser atraentes para as hospedagens.

Em 1870, César Ritz investiu no banheiro privativo, na harmonia dos colaboradores e construiu um empreendimento em Paris. O velho continente viu surgir os primeiros estabelecimentos que, no futuro, seriam chamados de hotéis.

O termo hostel começou a ser utilizado para designar palacetes onde reis e nobres se hospedavam na época do Império Romano. Conta-se que os primeiros registros de hospedagens no mundo vêm do século VI a.C., em que comerciantes, quando viajavam entre a Europa e o Oriente, ficavam em casas ou quartos alugados. Em um único espaço poderiam dormir várias pessoas, o que nos lembra os famosos albergues da juventude, na atualidade.

No Brasil, a hotelaria nasceu da mesma forma que na Europa, por iniciativa dos portugueses, ainda que, em solo brasileiro, as pessoas tenham começado a receber viajantes em suas próprias casas. Os ilustres viajantes, no período colonial, ficavam hospedados em colégios e mosteiros como o Mosteiro de São Bento, no Rio de Janeiro.



Figura 1: Mosteiro de São Bento- Rio de Janeiro.

Fonte: <http://www.belpostigo.com> acesso em 03.04.2015 às 15h30min.

## 1.2 Hospitalidade e Turismo

O conceito de turismo, no passado, remete a sua prática como sendo privilégio de poucos, a partir do ócio, e isso não se aplica mais. Hoje, o turismo é visto como necessidade de todos os estudantes e profissionais que, afetados pelo estresse, depressão cansaço, desejo de conhecer lugares novos, negócios, veem no turismo um descanso, o lazer como uma forma de revigoramento físico e mental.

É uma viagem coberta de subjetividade, possibilitando distanciamento do cotidiano, em busca de novas práticas e novos comportamentos diante da procura do prazer e do bem-estar.

Dessa forma, a Organização Mundial do Turismo (OMT) conceitua o turismo como:

*[...] las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y outro. (OMT, 1998, p. 9).*

Um município ou região que tem o turismo como fonte de renda deve começar a promover a infraestrutura básica para, depois, fomentar a atividade turística.

A atividade turística tornou-se fundamental para a vida das pessoas e para a economia dos países, tendo aumentado a partir da revolução industrial, com os avanços tecnológicos, em especial os dos meios de transportes de cargas e passageiros. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Turismo, com o registro dos números do turismo internacional, em 1950, houve em torno de milhões de turistas e, no ano de 2000, aproximadamente 956 milhões.

Esse crescimento veloz, ocorrido nos últimos anos, deu-se, pois:

*[...] à medida que a renda aumenta nos países desenvolvidos, os gastos em atividades de lazer crescem mais rapidamente e dentre esses a viagem ao exterior é um dos mais importantes. O aumento da renda pessoal e as facilidades de transporte fizeram com que uma faixa bem maior da população participasse desse fenômeno de massa. (CASTELLI, 2001, p. 37).*

O termo hospitalidade é muito amplo e engloba desde empreendimentos como hotéis, pousadas, resorts, campings, meios de transportes, entre outros, até os serviços prestados e que proporcionam o bem-estar físico e psíquico do visitante.

Com o avanço tecnológico (sec. XX) e dos meios de transportes, o mundo tornou-se mais acessível a toda a população. Por esse motivo, as pessoas começaram a avaliar esses avanços e a ficar mais exigentes nas suas escolhas, devido às diversas opções de serviços, alimentação, acomodação e lazer existentes no mundo atual.

Conforme cita Walter (2002, p.28), “muitos dos valores de hospitalidade medieval ajustam-se aos dias de hoje, tais como o serviço amigável, a atmosfera amena e a abundância de comida.”

Os sentimentos de todos os envolvidos no meio turístico estão voltados também para a hospitalidade. A preocupação vai além dos serviços prestados, a fim de que haja o conforto e a satisfação do visitante.

Com isso, entende-se que, para ser hospitaleiro, é preciso ter excelência nos serviços prestados, educar a comunidade, investir em infraestrutura básica, porque a hospitalidade prevê, desde o atendimento na compra dos pacotes (viagens) até as condições de sinalização, estradas e a higiene e segurança dos destinos, podendo ser espontânea ou artificial; esta última ocorre quando entidades públicas e/ou privadas promovem a criação de infraestruturas, forjando uma hospitalidade profissional, e, muitas vezes, para uso exclusivo dos turistas.

A hospitalidade está ligada ao “ser bem recebido”; são as necessidades e desejos que as pessoas têm e são atendidas.

Sendo assim, entendemos que a necessidade de rever os serviços prestados e decolocar os clientes/turistas como peça fundamental do Sistema de Turismo, oferecendo a eles serviços diferenciados, é imprescindível para conquistá-los, mas deve-se sempre levar em consideração os interesses da comunidade local, evitando, assim, conflitos que causem a inviabilidade do destino turístico.

O aumento da participação das pessoas na atividade turística fez com que as empresas hoteleiras crescessem, exigindo uma formação especializada dos recursos humanos para todos os setores que formam a estrutura organizacional do hotel.

O treinamento, capacitação do elemento humano-colaborador, faz parte da arte do bem servir e receber, e torna-se peça fundamental, considerando que o tratamento recebido pelo turista/hóspede forma, em grande parte, uma imagem positiva ou negativa da cidade, da região ou do país.

A qualidade dos serviços prestados não se resume apenas a dominar as técnicas de atendimento com qualidade; deve ser uma prática constante e todos os colaboradores devem estar capacitados/treinados para satisfazer sua clientela com a excelência dos seus serviços.

Dessa forma, todo o processo de acolhida do cliente (hospitalidade) e, por consequência, a rentabilidade da empresa dependem muito do elemento humano: “A demanda é humana e a oferta depende fundamentalmente do elemento humano”. (CASTELLI, 2003, p. 36).

## **BOX 1**

---

Antecedentes e origens das redes hoteleiras

As primeiras redes hoteleiras surgiram na Europa e nos Estados Unidos.

Na década de 1940, surgiu, nos Estados Unidos, o motor-hotel.

A partir da década de 1970, a grande expansão do turismo no mundo e a globalização de mercados incentivam fusões, expansões de empresas e aquisições de redes hoteleiras por parte de grandes empresas aéreas.

Num primeiro momento, a maioria das redes concentrou sua atuação no segmento de hospedagem de luxo.

---

### **1.3 Para entender o Trade Turístico**

O Trade Turístico é o conjunto de equipamentos da superestrutura constituinte do produto turístico, tais como: meios de hospedagem, bares, restaurantes, centros de convenções e feiras de negócios, agências de viagens e turismo, empresas de transporte, lojas de souvenir's e todas as atividades comerciais ligadas direta ou indiretamente à atividade turística.

Assim, o conjunto de empresas que ofertam serviços aos turistas é chamado de Trade Turístico, definido por Mota (2001, pág.71) como sendo “as áreas envolvidas na prestação de serviços para atender as necessidades comuns de todos os turistas”.

## **Glossário ABC**

*Souvenir's* - um *souvenir* ou souvenir (termo em francês que significa memória) é um objeto que resgata memórias que estão relacionadas ao destino turístico. Exemplo: um turista compra um souvenir das férias, ele irá associar, muito provavelmente, o souvenir às suas férias. Recordação desta viagem.

No Brasil, a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) considera que o turismo pode ser entendido como um “conjunto de relações e fenômenos produzidos pelo deslocamento e permanência de pessoas fora do seu domicílio, desde que tais deslocamentos e permanência não estejam motivados por uma atividade lucrativa (Mtur, 2011).

Além dos atrativos naturais das cidades que, de alguma forma, já fomentam o fluxo de turistas, há que se dispor ao turista uma variedade de boas ofertas de serviços para tornar o lugar mais atrativo. Mas o que são atrativos naturais? Os atrativos naturais são os fatores da natureza como: fauna e flora, montanhas, grutas, rios, cachoeiras, lagos, praias e ilhas.

No turismo, a prestação de serviços vem aumentando a percepção dos visitantes sobre o local e onde visitar, o que vem sendo identificado e avaliado para satisfazer os clientes.

O Ministério do Turismo (Mtur 2001) criou um programa de Regionalização do Turismo, em que os destinos que são considerados indutores, ou seja, aqueles que possuem infraestrutura básica e turística e atrativos qualificados, caracterizados núcleo receptor e/ou distribuidor de fluxos turísticos, são capazes de atrair e/ou distribuir o número de turistas para seu entorno e melhorar a economia do seu entorno.

Minas Gerais tem a maior marca de hospitalidade. O jeitinho mineiro acolhe os mais diferentes paladares, gostos, interesses e desejos, tanto do turista aventureiro quanto ao despojado, de crianças à terceira idade, do rural ao urbano, ou seja, a mesa mineira “onde sempre cabe mais um”.

## **BOX2**

---

Em Minas Gerais, existem os Circuitos Turísticos, que fazem parte do Programa de Regionalização do Turismo, e, atualmente, são 46 circuitos, ou seja, Associações de Circuitos Turísticos, em todo o estado. Caracterizados como instâncias de governança regional, as 46 Associações de Circuitos Turísticos certificadas e a Capital Belo horizonte reúnem um conjunto de municípios de uma mesma região, com afinidades culturais, sociais e econômicas, unidos para organizar e desenvolver a atividade turística de forma sustentável.

Fonte: <http://www.minasgerais.com.br/sobre-minas>. acesso em 12.01.2014 às 20hs.

---

Nesse sentido, Minas Gerais possui um mosaico de regiões turísticas que, de maneira organizada e descentralizada, funciona como os braços de execução da política pública estadual do turismo da Secretaria de Estado do Turismo, em Minas Gerais.



Caro aluno, para saber mais, entre no site [www.minasgerais.com.br](http://www.minasgerais.com.br) e veja todas as informações disponíveis sobre o estado e seus projetos e programas relacionados à área de turismo e hotelaria e às riquezas existentes no Estado de Minas Gerais.

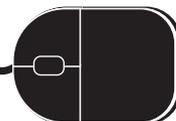
### **Resumo**

Abordamos o surgimento do turismo e hotelaria, ambos da pré-história, com os fenícios que viajavam até o mar e de lá retornavam.

E também eles podem ser os primeiros no turismo e hotelaria, faziam viagens marítimas que atravessavam as regiões áridas do Oriente Médio e se acomodavam nas casas, albergues.

Como o turismo e a hotelaria vêm crescendo, surge o trade turístico, que é o conjunto de equipamentos da superestrutura existente do produto turístico como bares, restaurantes, hotéis, centro de convenções, agências de viagens e turismo, etc.

### **Atividade**



1. Com base no que foi visto, elabore um texto contando a história do surgimento da Hotelaria.
2. Descreva o que se entende por TradeTurístico.
3. Fale sobre o Turismo e Hospitalidade em MinasGerais.

## ***Aula 2 – Meios de Hospedagem***

Na Aula II, temos como objetivo conhecer o que é um hotel, a sua importância, suas características e classificações. Também vamos ver os vários tipos de hospedagens e os tipos de apartamentos, ou seja, Unidade Habitacional.

### ***O que é um Hotel***

Após a Segunda Guerra Mundial, veio o crescimento do turismo, surgindo os grandes jatos e transatlânticos, cruzando os mares em direção aos mais distantes países do globo terrestre. Com isso, a hotelaria viu-se obrigada a acompanhar esse desenvolvimento para poder proporcionar aos turistas/viajantes hospedagens nos pontos de paradas ou destinos. Assim, surgem os hotéis das mais variadas categorias.

O Hotel é uma empresa de prestação de serviços e se diferencia completamente das empresas dos ramos industrial e comercial. O produto gerado pelo hotel é estático, ou seja, o consumidor é quem deve ir até ele para dar início ao processo de aquisição/consumo.

A palavra Hotel origina-se do latim *hospes*, cujo significado é pessoa acomodada, e de *Hospitium*, que significa hospitalidade.

## ***ABC Glossário***

**Hotel:** é derivado do tema francês *Hôtel* (tendo a mesma origem de *Hospital*), que se referia a edifícios que recebem visitantes frequentes. Na língua francesa atual, a palavra hotel tem a mesma acepção do termo português Hotel.

O hotel é um estabelecimento de caráter público, que tem as funções de oferecer acomodação, alimentos, bebidas e lazer. Além disso, também tem seus espaços utilizados para a realização de eventos de diversos tipos.

A empresa hoteleira está menos propensa à automatização, pois o tratamento pessoal é a parte mais importante da prestação de serviço. Ela contrata pessoas para cobrirem, praticamente, todas as atividades de todos os setores. Por exemplo, qualquer diminuição de mão de obra pode significar uma redução na prestação de serviços. Considerada como um dos elementos principais da infraestrutura turística, a empresa hoteleira é hoje um dos suportes básicos para o desenvolvimento turístico de qualquer país.

## 2.2 A importância da atividade hoteleira

A hotelaria é uma indústria de bens de serviço como qualquer indústria, possui suas características próprias e sua finalidade principal é o fornecimento de hospedagem, alimentação, segurança e vários outros serviços relacionados à atividade de bem receber.

Nos tempos atuais, a hotelaria e o turismo se tornaram a maior indústria na era da globalização da economia, pois se modernizaram e se industrializaram.

Podemos enumerar vários fatos e argumentos que ressaltam a importância da hotelaria para a economia e para a sociedade:

- Gera divisas internas e externas, por meio de circulação de valores, produtos e impostos.
- Atrai investimentos de capitais nacionais e estrangeiros.
- Possui vasta absorção de mão de obra.
- Possibilita e estimula o crescimento profissional, utilizando programas de treinamento e/ou qualificação profissional.
- Promove intercâmbio cultural com o conhecimento de costumes, da gastronomia e do artesanato.
- Incentiva a modernização das indústrias de bens e serviços, por meio da concorrência e da competitividade para a manutenção do mercado.
- Possibilita a manutenção racional dos ecossistemas por meio da exploração sustentável do meio ambiente.
- Promove a possibilidade do desenvolvimento de regiões, valendo-se da interiorização das diversas modalidades de turismo: ecológico, rural e outros.
- Favorece e estimula o desenvolvimento de novos profissionais, em razão da necessidade de especialização e da existência de novas atividades, tais como: instrutor de lazer, chefe de cozinha, *sommeliers* e outros.

A visibilidade conquistada com a Copa do Mundo ajudou a fazer com que o movimento de turistas para as comemorações da chegada de 2015 crescesse até 20% em alguns dos principais destinos brasileiros, comparando-se com igual período do ano passado. As informações são das próprias secretarias estaduais e municipais de turismo. Além disso, os destinos nacionais são os preferidos por 80,2% dos brasileiros que pretendem viajar, conforme novo estudo divulgado pelo Ministério do turismo. E ele ainda diz que o percentual da série histórica, medido mês a mês desde 2008 (Mtur, 2014).



**Para saber mais**

Segundo dados da OMT, a atividade turística existe há mais tempo do que se supunha, sendo, portanto, uma atividade sócio-histórico-político-econômico-cultural de vital importância, que gera divisas de 381 milhões de dólares e emprega mais de 225 milhões de trabalhadores.

Fonte: [www.mtur.gov.br](http://www.mtur.gov.br) Acesso 07 de dezembro de 2015 às 20hs.

Nas grandes cadeias nacionais, tem-se observado a busca da melhoria da qualidade dos serviços ofertados, o que decorre da entrada de novas cadeias hoteleiras internacionais no Brasil. Essas cadeias, em conjunto com grandes agentes econômicos, pretendem realizar investimentos na construção de grandes unidades hoteleiras no país.

- 13% independentes;
- 39% nacionais;
- 48% internacionais.

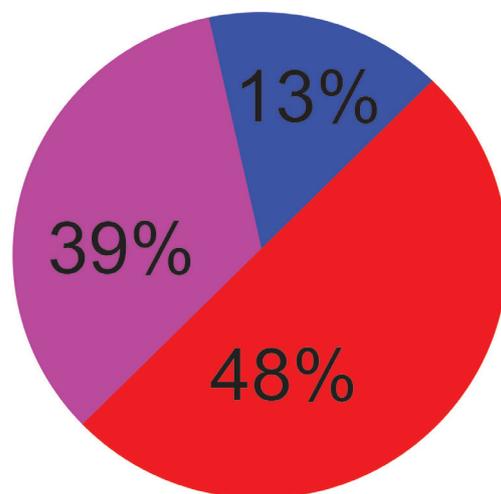


Gráfico 1 - Distribuição das principais cadeias hoteleiras nacionais e internacionais e dos hotéis independentes no Brasil.

Fonte: <http://heloraemhotelaria.blogspot.com.br/2010/05/termos-hoteleiros.html> acesso em 20.11.2014 às 18hs.



Figura 2: Copacabana Palace 1923.

Fonte: [www.projetomestrecuca.com.br](http://www.projetomestrecuca.com.br) acesso em 20.11.2014 às 18hs.



Figura 3: Copacabana Palace atualmente.

Fonte: [www.belmond.com](http://www.belmond.com) acesso em 20.11.2014 às 18hs.

### ***2.3 Características dos serviços hoteleiros***

A hotelaria é uma atividade de prestação de serviços e apresenta as seguintes características:

**Intangibilidade:** São os serviços que não podem ser vistos, provados, sentidos ou mostrados, antes de comprados. Em hotéis esses indicadores são os apartamentos, a decoração, segurança, limpeza, a amabilidade dos funcionários, entre outros.

**Inseparabilidade:** Os serviços são vendidos e, depois, tanto introduzidos quanto consumidos, simultaneamente. Quem fornece os serviços é parte desses serviços. O cliente está presente no momento em que o serviço é produzi-

do. Dessa forma, a interação entre os funcionários e o cliente é uma característica especial dos serviços de hotelaria.

**Variabilidade:** Os serviços dependem de quem os executa e de onde são prestados, tornando a padronização mais difícil de ser alcançada. Exemplo: a atitude do funcionário afeta a qualidade do serviço. Há diferenças na forma de atender de um funcionário para outro, e um mesmo funcionário pode apresentar variações de humor e de disposição de um dia para o outro. Investir em seleção e treinamento de pessoal é uma forma de diminuir a variabilidade dos serviços em hotéis.

**Perecibilidade:** Serviços que não podem ser feitos com antecedência ou armazenados. A vaga ociosa de um hotel não poderá ser vendida novamente.

**Padronização:** Os procedimentos para arrumação dos apartamentos, para servir os alimentos e bebidas, além de outros serviços, são padronizados em um hotel e se aplicam a todos os hóspedes.

**Qualidade da mão de obra:** Grande parte das operações de um hotel está relacionada com a prestação de serviços pelos funcionários, por isso são fundamentais a seleção e a qualificação dos funcionários para o sucesso do hotel.



#### **Para saber mais**

Para saber mais e se divertir, entre no link: <http://www.papajogos.com.br/jogo/resort-empire.html>. Que tal construir um dos maiores resorts do mundo? Para isso, comece construindo parede por parede, faça sua construção progredir, deixe o lugar realmente muito bonito e estiloso, a fim de agradar seus futuros clientes.

### **2.4 Meios de hospedagem**

Classificação dos hotéis:

Pela forma de propriedade e administração dos hotéis:

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

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

O hotel pode fazer parte de uma rede formada por estabelecimentos operados com seus próprios recursos, nome e administração; ou pode ser uma

franquia, ou seja, o investidor obtém uma licença para operar um hotel, utilizando o nome comercial e os procedimentos de operação padronizados da rede hoteleira. Um grupo de hotéis com a mesma marca constitui uma rede hoteleira.

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

Algumas principais cadeias hoteleiras internacionais:

- *Holiday Inn Worldwide* (EUA), marca *Holiday Inn*, *Crowne Plaza*.
- *Accor* (França), com as marcas *Sofitel*, *Novotel*, *Ibis*, *Mercure*, *Formule 1*, *Etap*.
- *HFS Inc* (EUA), com as marcas *Days Inn*, *Ramada*, *Howard Jhnoson Internacional*, *Super 8*, *Knights Inn*.
- *Itt Sheraton Corporation* (EUA), com as marcas *Sheraton*, *The Luxury Collection*, *Four Points*.
- *Marriot* Internacional (EUA), com as marcas *Marriot*, *Fairfield*, *Renaissance*.
- *Choice Hotels Internacional* (EUA), *Confort Inn*, *Sleep Inn*, *Roadway Inn*, *Quality Inn*, *Clarion hotels*.
- *Hilton Hotels Corporation* (EUA), com as marcas *Hilton*, nos EUA, e *Conrad*, fora dos EUA.
- Grupo *Sol Meliá* (Espanha), com as marcas *Sol*, *Meliá*, *Paradisus e Tryp*.
- *Hyatt* (EUA), com as marcas *Hyatt*, *Hyatt Regency*, *Plaza Hyatt*.
- *Club Méditerranée* (França), presente em dezenas de países.

#### *Pelo Tamanho*

De acordo com o número de apartamentos, ou seja, o tamanho, os hotéis podem ser classificados em pequenos, médios e grandes. O número de apartamentos de um hotel deve se encaixar em cada uma das categorias, que varia de país para país. O número de funcionários e de cargos especializados de um hotel depende do número de apartamentos, correspondendo ao tamanho do hotel.

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

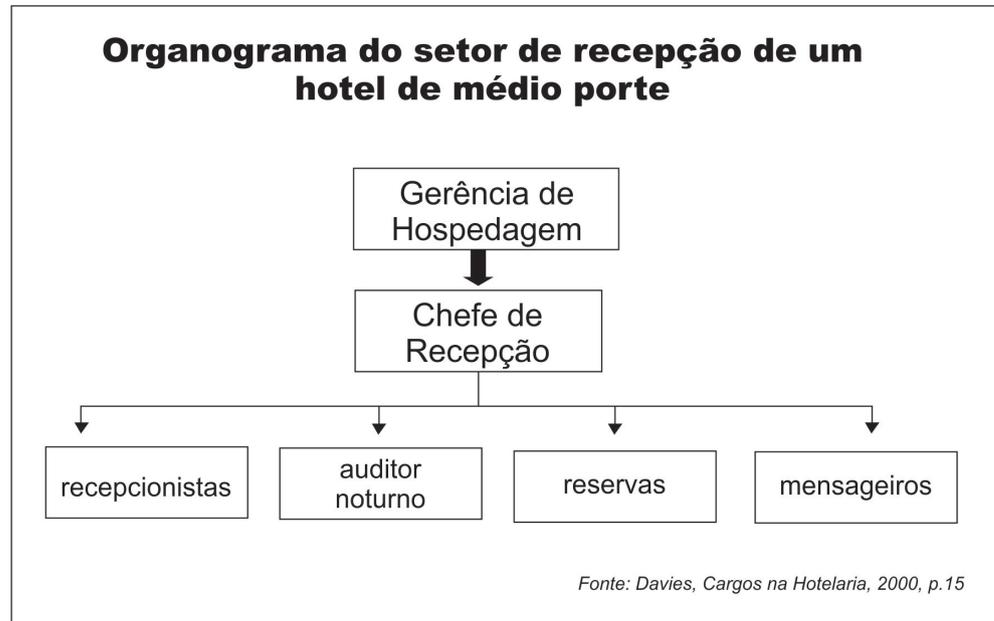


Figura 4: Organograma de um hotel de médio porte.

Fonte: [www.pt.slideshare.net](http://www.pt.slideshare.net) acesso em 12.12.2014 às 14hs.

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

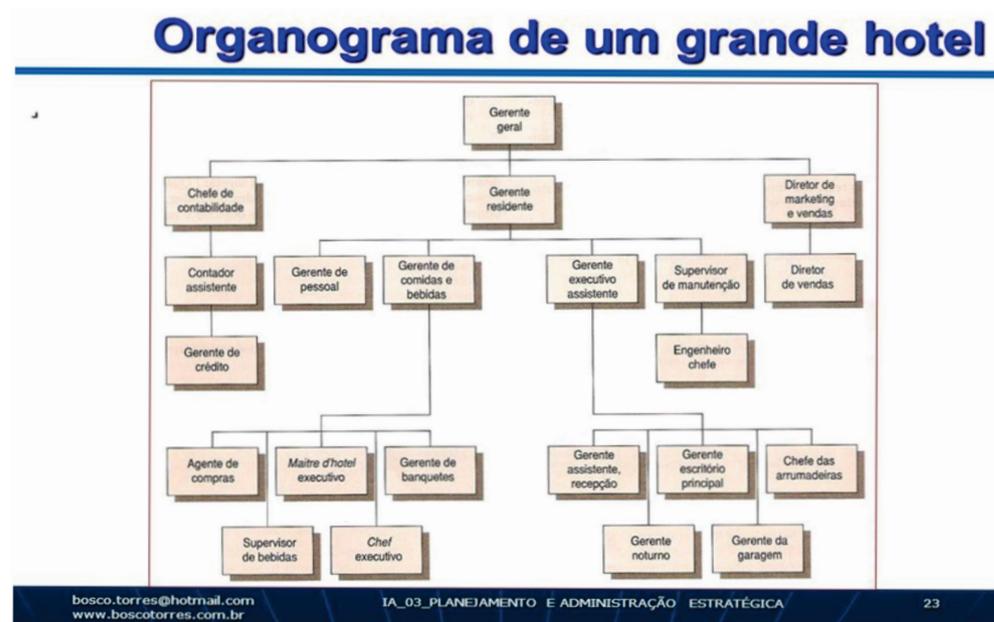


Figura 5: Organograma de um Hotel de grande porte.

Fonte: [www.boscotorres.com.br](http://www.boscotorres.com.br). Acesso em 07.12.2014 às 15 hs.

Pela modalidade comercial

- De negócios ou urbano.
- De férias ou resort.
- Residenciais.
- Apart-hotel.
- SPA.

### **2.5 Classificação/Categorias**

De acordo com a EMBRATUR, art.12, Seção II do Regulamento dos meios de hospedagem e atendidas as disposições desse regulamento e da matriz de classificação aplicável, os meios de hospedagem de turismo, referidos no artigo anterior, serão classificados em categorias representadas de uma a cinco estrelas.

O novo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) foi elaborado de forma participativa, por meio de uma ampla parceria entre o Ministério do Turismo, o Inmetro, a Sociedade Brasileira de Metrologia (SBM) e a sociedade civil, e adotado como estratégia para o país, aumentando a competitividade do setor. Para solicitar a classificação, é obrigatório que o meio de hospedagem esteja com o cadastro válido no sistema Cadastur.

A classificação é reconhecida como um instrumento de divulgação de informações claras e objetivas sobre meios de hospedagem, sendo um importante mecanismo de comunicação.

O Sistema Brasileiro de Classificação estabeleceu sete tipos de Meios de Hospedagem, para atender à diversidade da oferta hoteleira nacional (Hotel, Resort, Hotel Fazenda, Cama & Café, Hotel Histórico, Pousada e Flat/ Apart-Hotel) e utiliza a consagrada simbologia de estrelas para diferenciar as categorias.

Considerando que cada tipo de meio de hospedagem reflete diferentes práticas de mercado e expectativas distintas dos turistas (um Hotel cinco estrelas é diferente de uma Pousada cinco estrelas, por exemplo), o SBClass estabeleceu categorias específicas para cada tipo:

- Hotel - de 1 a 5 estrelas.
- Fazenda - de 1 a 5 estrelas.
- Cama & Café - de 1 a 4 estrelas.
- Resort - de 4 a 5 estrelas.
- Hotel Histórico - de 3 a 5 estrelas.
- Pousada - de 1 a 5 estrelas.
- Flat/Apart-Hotel - de 3 a 5 estrelas.

Para fins dos tipos empregados, entende-se como MEIO 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 expreso, e cobrança de diária”. (artigo 23 da Lei nº 11.771/2008)

O Sistema Brasileiro de Classificação (SBClass) é de adesão e adoção voluntárias pelos meios de hospedagem.

O SBClass está fundamentado em uma série de requisitos a que os meios de hospedagem devem atender.

São eles:

**Infraestrutura** - vinculados às **instalações** e aos **equipamentos**.

**Serviços** - vinculados à oferta de serviços.

**Sustentabilidade** - vinculada às ações de sustentabilidade (uso dos recursos, de maneira ambientalmente responsável, socialmente justa e economicamente viável, de forma que o atendimento das necessidades atuais não comprometa a possibilidade de uso pelas futuras gerações).

Os requisitos são divididos em mandatórios e eletivos.

**Mandatórios** - de cumprimento obrigatório pelo meio de hospedagem.

**Eletivos** - de livre escolha do meio de hospedagem, tendo como base uma lista pré-definida.

O meio de hospedagem, para ser classificado na categoria pretendida, deve ser avaliado por um representante legal do Inmetro e demonstrar o atendimento a 100% dos requisitos mandatórios e a no mínimo 30% dos requisitos eletivos (para cada conjunto de requisitos).

## **2.6 Tipos de hospedagem**

### *2.6.1 Hotel*

Empreendimento com serviços de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais ou de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança de diária.

Para o tipo Hotel, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

O Hotel de categoria uma estrela deve atender a requisitos mínimos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade.

Pré - requisitos: 1 estrela

- Serviço de recepção aberto por 12 horas e acessível por telefone durante 24 horas.
- Serviço de guarda dos valores dos hóspedes.
- Área útil da UH, exceto banheiro, com 9 m<sup>2</sup> (em no mínimo 65% das UH).
- Banheiros nas UH com 2 m<sup>2</sup> (em no mínimo 65% das UH).
- Troca de roupas de cama uma vez por semana.
- Serviço de café da manhã.
- Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las.

### *2.6.2 Resort*

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

Para o tipo Resort, o SBClass estabelece as categorias de quatro estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

O Resort de categoria quatro estrelas deve atender a requisitos mínimos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade.

Pré-requisitos: 4 estrelas

- Serviço de recepção aberto por 24 horas.
- Serviços de mensageiro no período de 24 horas.
- Serviço de cofre em 100% das UH, para guarda dos valores dos hóspedes.
- UH com 25 m<sup>2</sup>.
- Colchões das camas com dimensões superiores ao padrão nacional.
- Berço para bebês, a pedido.
- Facilidades para bebês (cadeiras altas no restaurante, facilidades para aquecimento de mamadeiras e comidas, etc).
- Serviço de refeições leves e bebidas nas UH (room service,) no período de 18 horas.
- Troca de roupas de cama e banho diariamente.
- Secador de cabelo em 100% das UH.
- Seis amenidades, no mínimo, em 100% das UH.
- Serviço de lavanderia.
- Televisão em 100% das UH.
- Canais de TV por assinatura em 100% das UH.
- Acesso à internet nas áreas sociais e nas UH.
- Mesa de trabalho, com cadeira, iluminação própria, ponto de energia e telefone, nas UH, possibilitando o uso de aparelhos eletrônicos pessoais.
- Sala de ginástica/musculação com equipamentos.
- Sauna seca ou a vapor.
- Dois tipos de piscina, no mínimo.
- Sala de reuniões com equipamentos.

- Minirrefrigerador em 100% das UH.
- Climatização (refrigeração/calefação) adequada em 100% das UH.
- Dois restaurantes, no mínimo, com cardápios diferentes.
- Serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e jantar.
- Dois bares, no mínimo.
- Área de estacionamento.
- Mínimo de seis serviços acessórios oferecidos em instalações, no próprio resort (por exemplo: salão de beleza, babá, loja de conveniência, locação de automóveis, agência de turismo, etc).
- Programas Recreativos Próprios, para adultos e crianças, com recreadores e atendimento em dois turnos do dia (manhã, tarde ou noite).
- Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las.
- Programa de treinamento para empregados.
- Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade.
- Pagamento com cartão de crédito ou de débito.

### 2.6.3 Hotel Fazenda

Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo.

Para o tipo Hotel Fazenda, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

O Hotel fazenda de categoria uma estrela deve atender a requisitos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade.

Pré-requisitos: 1 estrela

- Serviço de recepção aberto por 12 horas e acessível durante 24 horas.
- Área de estacionamento.
- Troca de roupas de cama e banho em dias alternados.

- Culturas diversas (pomar, horta, flores, etc).
- Instalações para criação de animais (piscicultura, caprinocultura, bovinocultura, avicultura, etc).
- Restaurante.
- Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água.
- Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem.
- Medidas permanentes para geração de trabalho e renda para a comunidade local.
- Programa de treinamento para empregados.

#### 2.6.4 Cama e Café

Hospedagem em residência com, no máximo, três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza. O possuidor do estabelecimento reside nesta hospedagem.

Para o tipo Cama & Café, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a quatro estrelas (máximo). O Cama & Café de categoria uma estrela deve atender a requisitos mínimos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade.

#### **Pré-requisitos: 1 estrela**

- O anfitrião deve ser acessível por telefone durante 24 horas.
- Serviço para guarda dos valores dos hóspedes.
- Área útil da UH, exceto banheiro, com no mínimo 1 m<sup>2</sup>.
- Banheiro compartilhado com 1,30 m<sup>2</sup>.
- Cama com colchão solteiro, com mínimo de 0,80 m x 1,90 m, ou cama com colchão casal, com mínimo de 1,40 m x 1,90 m.
- Troca de roupas de cama a cada três dias.
- Troca de roupas de banho a cada três dias.
- Café da manhã básico (café, leite, achocolatado em pó, chá, 01 fruta, manteiga/margarina, pão, geleia, açúcar e adoçante).

- Monitoramento das expectativas e impressões dos hóspedes em relação aos serviços ofertados, incluindo pesquisas de opinião, espaço para reclamações e meios para solucioná-las.
- Programa de treinamento para empregados.
- Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade.
- Medidas permanentes para valorizar a cultura local.

#### 2.6.5 Hotel Histórico

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

Para o tipo Hotel Histórico, o SBClass estabelece as categorias três estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

O Hotel Histórico de categoria três estrelas deve atender a requisitos mínimos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade.

#### **Pré -requisitos: 3 estrelas**

- Serviço de recepção aberto por 18 horas e acessível por telefone, durante 24 horas.
- Serviços de mensageiro no período de 12 horas.
- Área útil da UH, exceto banheiro, com no mínimo 13 m<sup>2</sup>.
- Banheiros com 3 m<sup>2</sup>.
- Três amenidades, no mínimo, em 100% das UH.
- Televisão em 100% das UH.
- Mesa com cadeira em 100% das UH.
- Minirrefrigerador em 100% das UH.
- Troca de roupas de cama em dias alternados.

- Troca de roupas de banho diariamente.
- Climatização (refrigeração/calefação/ventilação forçada) adequada em 100% das UH.
- Serviço de refeições leves e bebidas nos quartos (*room service*), no período de 12 horas.
- Espaço para café da manhã.
- Serviço de alimentação disponível para café da manhã.
- Programa de treinamento para empregados.
- Monitoramento das expectativas e impressões dos hóspedes em relação aos serviços ofertados, incluindo pesquisas de opinião, espaço para reclamações e meios para solucioná-las.
- Medidas permanentes para geração de trabalho e renda para a comunidade local.
- Pagamento com cartão de crédito ou de débito.

#### 2.6.6 Pousada

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

Para o tipo Pousada, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

A Pousada de categoria uma estrela deve atender a requisitos mínimos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade.

#### **Pré-requisitos: 1 estrela**

- Serviço de recepção aberto por 12 horas e acessível durante 24 horas.
- Área de estacionamento.
- Troca de roupas de cama e banho em dias alternados.
- Serviço de alimentação disponível para café da manhã.

- Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água.
- Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem.
- Medidas permanentes para geração de trabalho e renda para a comunidade local.
- Programa de treinamento para empregados.

#### 2.6.7 Flat/Apart

Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integrado, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

Para o tipo Flat/Apart-Hotel, o SBClass estabelece as categorias de três estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

O Flat/Apart-Hotel de categoria três estrelas deve atender a requisitos mínimos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade.

#### **Pré -requisitos: 3 estrelas**

- Serviço de recepção aberto por 24 horas.
- Área útil da UH com, no mínimo, 29 m<sup>2</sup>.
- Quartos com, no mínimo, 11 m<sup>2</sup>.
- Banheiro nas UH com, no mínimo, 2,30 m<sup>2</sup>.
- Troca de roupas de cama em dias alternados.
- Troca de roupas de banho diariamente.
- Serviço de lavanderia.
- Televisão em 100% das UH.
- Canais de TV por assinatura em 100% das UH.
- Acesso à internet nas áreas sociais.
- Minirrefrigerador em 100% das UH.
- Climatização (refrigeração/calefação) adequada em 100% das UH.

- Serviço de alimentação disponível para café da manhã.
- Programa de treinamento para empregados.
- Monitoramento das expectativas e impressões dos hóspedes em relação aos serviços ofertados, incluindo pesquisas de opinião, espaço para reclamações e meios para solucioná-las.
- Medidas permanentes para valorizar a cultura local.
- Medidas permanentes para geração de trabalho e renda para a comunidade local.
- Pagamento com cartão de crédito ou de débito.

Outros tipos de estabelecimentos de hospedagem são:

- Acampamento.
- Albergue.
- Bangalôs.
- Estalagem.
- Hotel de estrada (motel, nos EUA).
- Pensões.
- Hotéis náuticos.
- Hospedarias, entre outros.

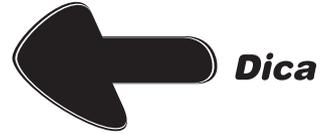
A classificação dos hotéis foi criada para quem busca conforto, qualidade e serviços exclusivos como: andar para fumantes, espaços para deficientes físicos, programas de proteção ambiental, os quais fazem a diferença em um empreendimento hoteleiro.

O processo de classificação é bastante simples. Os passos para obtenção da classificação são os seguintes:

- Avaliação da Matriz, para ter certeza de que o estabelecimento está adequado dentro da categoria desejada.
- Apresentação dos documentos de regularidade empresarial.
- Preenchimento de formulário de interesse prévio.
- Assinatura do contrato.

- Avaliação técnica realizada por órgão credenciado.
- Homologação da classificação pelo conselho de classificação.
- Emissão do certificado e entrega da placa.

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



Para saber mais, pesquise no site da Associação Brasileira de Hotéis: [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br) e estude mais sobre o assunto.

A classificação terá validade de dois anos, constará da placa e certificado.

- Nas categorias 3, 4, 5 e 5SL haverá avaliação parcial, anualmente. O IBH manterá sistema próprio de controle sobre eficácia dos Organismos avaliadores através de inspeções por amostragem.
- Os organismos certificadores estão credenciados e homologados pelo Conselho Técnico Nacional.

Departamentos operacionais de um hotel são:

**Governança:** limpeza dos apartamentos e da área pública do hotel, serviço de lavanderia e rouparia.

**Recepção:** reservas, *check-in* e *check-out* dos hóspedes, controle do status dos apartamentos, atendimento aos hóspedes, controle de contas e caixa, etc.

**Segurança:** zelar pela segurança dos hóspedes, visitantes e funcionários.

**Alimentos e Bebidas:** podem servir somente o café da manhã ou oferecer, também, outras refeições como almoço, jantar, banquetes, coquetéis, etc.

**Manutenção:** faz a prevenção e manutenção do interior e do exterior do estabelecimento e, também, dos equipamentos.

**Marketing e vendas:** para realizar todas as atividades ligadas ao *marketing*, publicidade e vendas.

Varia de hotel para hotel o nível de serviços oferecidos, independentemente do tipo ou do tamanho. A oferta de mais de um nível de serviço, por ser este diferenciado, influi no preço final.

### **Franchise e grupos referenciados**

Nos dias de hoje, entre os mais conhecidos hotéis, estão aqueles que pertencem a uma *franchise* ou a grupos referenciados. Podem ser encontrados em cidades grandes, pequenas, no litoral, na serra, etc.

## **ABC Glossário**

*Franchise:* consiste em replicar ou, como se tornou moda dizer, em “clonar” diversos locais ou mercados em um mesmo conceito de negócios, ou seja, uma loja, uma clínica, um hotel, um restaurante, etc. Franquia, *franchising* ou *franchise* é uma estratégia utilizada em administração, que tem como propósito um sistema de venda de licença na qual o franqueador (o detentor da marca) cede ao franqueado (o autorizado a explorar a marca) o direito de uso da sua marca, patente, infraestrutura, *know-how* e direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços.

### *Grupos referenciados*

O maior sistema referencial do mundo, hoje, é o *Hotel Best Western Internacional*, ou seja, são hotéis que se juntam com o mesmo objetivo. Cada propriedade de cada sistema referencial não é a réplica exata da outra, existindo uma consistência eficiente na qualidade dos serviços para satisfazer as expectativas dos hóspedes.

### **2.7 Tipos de Apartamentos – Unidade Habitacional**

Os tipos de apartamentos podem variar de *Single standard* a uma suíte de luxo tipo Presidencial ou Imperador, ou seja, cada hotel tem sua própria nomenclatura, mas todos com o mesmo modelo e categoria.

Serão apresentadas, aqui, algumas definições típicas de Unidade Habitacional de um Hotel.

Os hotéis oferecem diversos tipos de apartamentos.

Na recepção você encontrará as siglas: STD, STE, SGL, TPL.

Os STDs são apartamentos standard, considerados os mais simples, sendo formados por um quarto, com uma ou duas camas, e um banheiro.

Os STEs ou suítes são apartamentos Standard, acrescidos de sala de estar. O preço das suítes varia de acordo com os serviços oferecidos em cada uma delas.

Os SGLs são os apartamentos single para uma pessoa. Os DBLs são apartamentos *duplos* para duas pessoas.

Os TPLs são apartamentos *Triples* para três pessoas e, nessa sequência, assim por diante. Geralmente, os hotéis oferecem apartamentos para até quatro pessoas.

### **Refeições e Passeios**

Meia Pensão: sistema de hospedagem que inclui café da manhã e mais uma refeição, sem ônus para o hóspede.

Pensão Completa: sistema de hospedagem que oferece café, almoço e jantar para os hóspedes, sem custos adicionais.

*City Tour*: é o passeio pelas principais atrações turísticas da cidade onde se situa o hotel.

Siglas mais usadas na hotelaria:

AC – Apartamento com ar- condicionado.

AGT – Agente de Turismo.

ARPT – Aeroporto.

CHD – Criança (“child” em inglês).

CIA – Companhia Aérea.

DBL – Apartamento Duplo.

DLX – Apartamento de luxo.

DLY – Diária.

EAP – Cada pessoa adicional.

G – Hóspede / Cliente.

OF – Apartamento com Vista para o Mar.

PAX – Passageiro / Cliente.

PP – Por pessoa.

PRKG – Estacionamento.

RES – Central de Reservas / Reservas .

SC – Taxa de Serviço.

SG – Apartamento Single.

STD – Apartamento Standard.

STE – Suíte.

TPL – Apartamento Triplo.

WC – Banheiro / Toilet no Apartamento.

WKLY – Pacote de 1 (uma) semana.

### ***Resumo***

Neste módulo, abordamos o que é um hotel nos tempos atuais. A partir disso, pode-se dizer que a hotelaria e o turismo se modernizaram e se industrializaram e, na era da globalização da economia, tornaram-se a maior indústria. Vale ressaltar que a hotelaria se classifica em sete tipos de Meios de Hospedagem para atender à diversidade da oferta hoteleira nacional (Hotel, Resort, Hotel Fazenda, Cama & Café, Hotel Histórico, Pousada e Flat/ Apart-Hotel) e utiliza a consagrada simbologia de estrelas para diferenciar as categorias. Eles também podem ser classificados como de pequeno, médio e grande portes, dependendo de suas acomodações e estrutura. Abordamos também o quarto/suíte e suas identificações como single, duplo, chalés, etc.



### Aula 3 – Administração dos meios de hospedagem

Como objetivo desta aula, vamos aprender como trabalhar em um hotel, usando suas regras, observando seus setores e também saber como lidar com os hóspedes.

#### 3.1 Trabalhando em Hotel

Administração é o processo de gerir, reger os negócios. O administrador hoteleiro tem como função planejar, organizar e controlar os recursos necessários, desde os financeiros, os humanos até as máquinas e os equipamentos, buscando o máximo de resultados com o mínimo de esforço.

Para atingir os objetivos da empresa, a administração de um empreendimento hoteleiro começa pelo planejamento das ações, organização dos processos e controle dos funcionários envolvidos.

Em função do grande crescimento da indústria turística, o segmento hoteleiro está vivendo um período de grande expansão, no Brasil e no mundo.

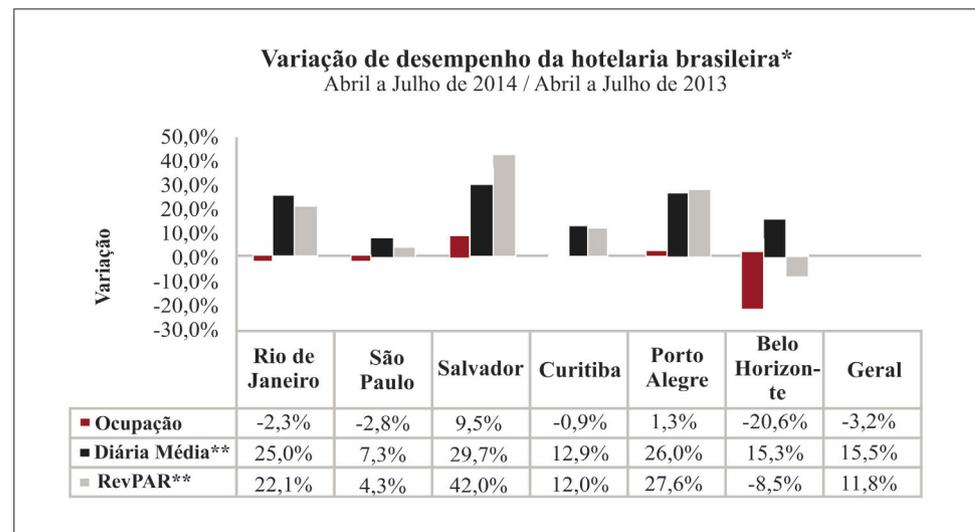


Gráfico 2 - Variação de desempenho da Hotelaria Brasileira.

Fonte: [www.google.com.br/panoramadaindustriahoiteiranobrasil](http://www.google.com.br/panoramadaindustriahoiteiranobrasil). Acesso em 07.12.2014 às 20hs.

Com a grande concorrência, tanto a modificação dos hábitos dos clientes quanto a globalização são desafios que devem ser enfrentados pelos estabelecimentos de hospedagem e pelos profissionais que os administram. Para acompanhar esse crescimento, o administrador deve sempre buscar informações para o planejamento e a definição dos objetivos da empresa.

Vivemos na era da informação, que está acessível o tempo todo, em tempo real. A informação é a base para a inovação dos serviços e produtos de uma empresa, sendo essencial para a sua sobrevivência e sucesso.

Todas as organizações precisam de uma estrutura formal para alcançar suas metas e objetivos. O Organograma é uma ferramenta para mostrar essa organização. Ele mostra a relação entre as posições dentro da organização, possibilitando uma compreensão de como cada posição se situa dentro dela, além de mostrar as responsabilidades e a linha de autoridade a serem seguidas.

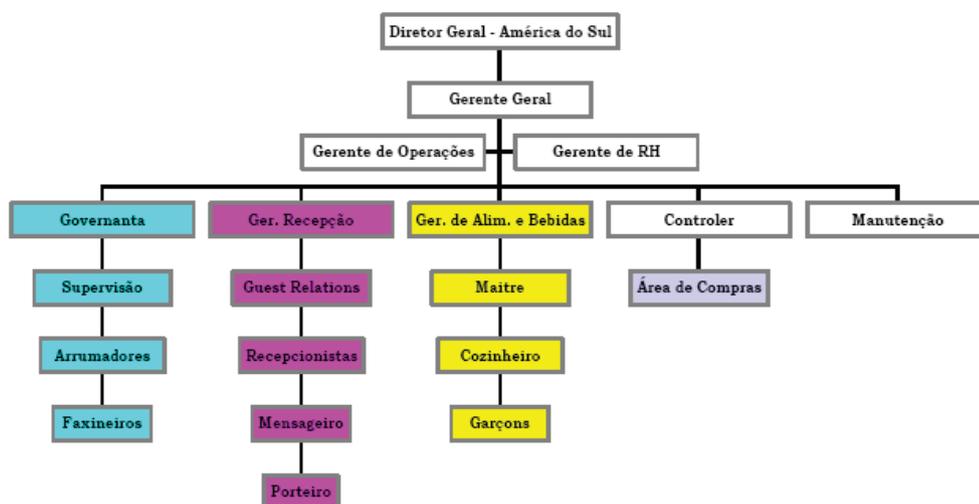


Figura 6: Organograma de um grande hotel com seus setores.

Fonte: [www.scielo.br](http://www.scielo.br) acesso em 20.11.2014 às 19h30min.

Existem hotéis de grande porte que possuem vários gerentes. No caso da Figura 6, existem três gerentes, ou seja, geral, de operações e de RH. E cada um tem a responsabilidade sobre seu departamento, entretanto, para todos os efeitos, ao final, o gerente geral é o de maior responsabilidade, porque, quando um turista tem problemas, é com ele que deve tratar.

O Gerente Geral é o administrador do hotel, que coordena o trabalho de todos os outros gerentes, tendo como função garantir que todos os departamentos funcionem perfeitamente e gerem receitas. (SENA, LAIRSON, 2008, p. 52).

O Gerente de Operações chefia a governança, a recepção e também o gerente de alimentos e bebidas, que cuidam de todos os serviços apresentados aos hóspedes. Esses gerentes são os mais importantes para que o turista se sinta bem, confortável e seguro. E os setores sob sua responsabilidade podem ser chamados de Área Habitacional.

Normalmente, em um hotel de pequeno porte, tem-se um único gerente que comanda todo o hotel.

### 3.2 Área Habitacional

A área habitacional de um hotel compreende os departamentos que desempenham um papel central, fornecendo os serviços esperados pelos hóspedes durante a sua **estada**.

## ABC Glossário

**Estada** - Ato de estar, tempo durante o qual alguém se demora em algum lugar, permanência.

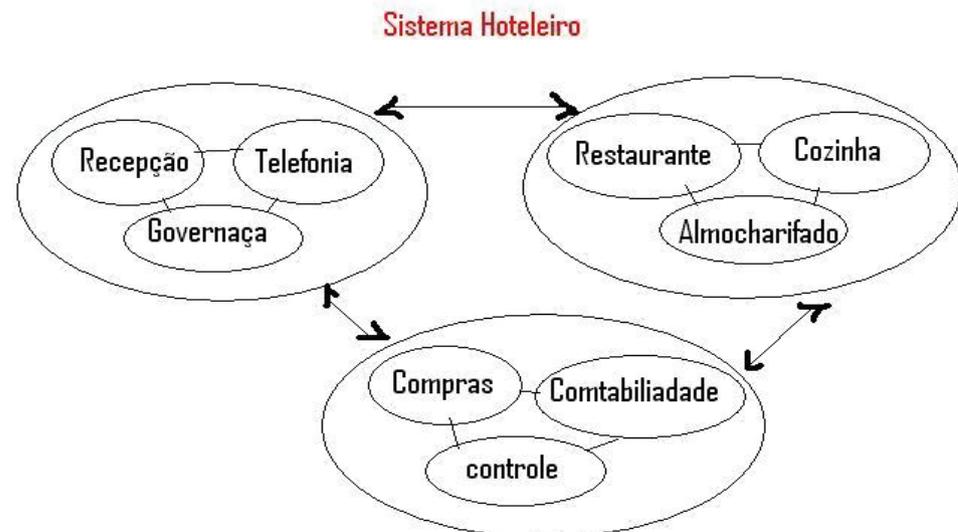


Figura 7: Sistema Hoteleiro.

Fonte: [www.heloraemhotelaria.blogspot.com](http://www.heloraemhotelaria.blogspot.com) acesso em 21.11.2014 às 16hs.

#### 3.2.1 Recepção

A recepção é a área que deve ter maior destaque na propriedade, pois mantém maior contato com os hóspedes e está localizada no *lobby* do hotel.

O balcão de recepção é a parte central das atividades, porque é ali que os hóspedes se registram, fazem o *check-in*, pegam suas chaves e fazem o *check-out*. Os recepcionistas têm a responsabilidade de prestar informações e de entregar mensagens e chaves, bem como de fazer o caixa.

## Glossário **ABC**

**Lobby:** do inglês lobby, antessala, corredor.

**Check-in:** esta mesma nomenclatura é usada também pelas agências de viagens, cias aéreas e pela rede hoteleira, a fim de identificar a entrada do hóspede em um hotel. É composto pela verificação de reserva, o preenchimento do boletim de ocupação hoteleira, a apresentação das acomodações e a entrega das chaves ao hóspede.

**Check-out:** é o procedimento usado pelas agências de viagens, cias aéreas e pela rede hoteleira, a fim de identificar a saída de um hóspede de um hotel. Abrange a desocupação do quarto pelo hóspede; a verificação, por parte do hotel, das acomodações e das instalações utilizadas pelo hóspede, bem como do consumo do frigobar ou geladeira; a emissão da nota de despesas a serem pagas pelo hóspede; o relatório de algum dano, eventualmente por ele causado, para posterior ressarcimento; a devolução das chaves pelo hóspede.

Em um hotel de médio porte, existem menos funcionários, e as tarefas são combinadas. Nessa estrutura, o funcionário da recepção faz o papel de recepcionista, de caixa e, também, a função de telefonista, além de dar todas as informações solicitadas pelos hóspedes.

A organização de um hotel de pequeno porte não difere muito daquela ocorrida no de médio porte. A única diferença é que, se o recepcionista estiver sobrecarregado, quem o ajudará será o gerente ou o chefe da contabilidade. A gerência dos hotéis pequenos fica muito mais envolvida com os pequenos detalhes da recepção. “A recepção tem grande importância na fidelização dos hóspedes, pois é a porta de entrada dos hóspedes, é seu primeiro contato com o hotel.” (SENA; LAIRSON, 2008, p. 208).

Da recepção fazem parte, também, a telefonia, reservas, mensageiro, segurança e governadoria.

**Telefonia:** Presta serviço de recebimento de chamadas dos hóspedes. Além disso, faz, também, o serviço de despertar, ou seja, o *wake up call*, quando solicitado pelo hóspede.

**Reserva:** Tem a responsabilidade de receber, aceitar e fazer reservas para hóspedes atuais e em potencial. Além da tarefa básica de ser o responsável pelas reservas de apartamentos, possui a responsabilidade de manter os registros das disposições dos apartamentos.

**Mensageiro:** Porteiros, mensageiros e manobristas compõem o mensageiro. Eles são as pessoas que mais têm contato com os hóspedes, pois os recebem, acolhem, direcionam até a recepção e, depois, até o apartamento. No final da estadia levam-nos até o caixa, carregam suas bagagens e os acompanham até o transporte.

**Segurança:** As responsabilidades da segurança incluem: patrulhar a propriedade, operar câmera de TV e dar total segurança aos hóspedes, funcionários e passantes.

**Governadoria:** O departamento mais importante e que dá apoio à recepção é a governadoria. A meta fundamental desse departamento é oferecer apartamentos vagos e arrumados, limpar quartos ocupados, além de ajudar a recepção a manter a posição de disponibilidade de cada apartamento. Uma governanta executiva toma conta desse departamento, no qual há o maior número de funcionários dentro da área habitacional.

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

Figura 8: Modelo de Ficha Nacional de Registro de Hóspedes.

Fonte: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007010/2010/Decreto/D7381.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007010/2010/Decreto/D7381.htm) Acesso 03/01/2015 às 18hs.

### 3.2.2 Alimentos e Bebidas – A&B

Alimentos e Bebidas é o segundo maior centro de receita, na maioria dos hotéis. Dependendo do número e do tamanho das operações de A&B, a receita desse setor pode ser significativa, mas sempre menor do que a de venda de apartamentos (diárias).

Existem tantas variedades de operação de A&B em hotéis quanto são os hotéis. Algumas variedades são: variação de menu; de gourmet; de restaurante de especialidades; de coffee shop, que pode operar 24 horas; de diversos bares; de salão de espetáculos; de room service de 24 horas; de banquetes; de convenções; de catering, etc.

## Glossário **ABC**

**Menu:** Num restaurante, o cardápio, ementa ou menu é a lista em que constam as opções (pratos, bebidas e vinhos) disponíveis para o cliente. Um menu pode ser a la carte ou table d'hôte.

**Gourmet:** Gourmet é um termo de origem francesa e seu significado designava conhecedor e entendedor de boas bebidas e iguarias e, também, um produtor de vinhos.

**Coffee shop:** Nos Países Baixos, uma *koffiehuis* (em holandês: “casa de café”) vende café e refeições rápidas, enquanto um café equivale a um *café* ou bar tradicional.

**Room service:** Room Service significa serviço de quarto, em português, e é um serviço disponível em muitos hotéis. O room service é o momento em que os hóspedes fazem diversos tipos de pedidos para o hotel, e o pedido é entregue diretamente em seu quarto.

O componente A&B é responsável por uma quantidade de funções importantes na hotelaria, tais como: comprar matéria-prima; verificar entregas; armazenar e preparar produtos vendáveis; servir; vender; cobrar; contabilizar as notas no caixa.

No contexto da receita global, o setor de alimentos e bebidas tem uma grande importância, por representar, no mínimo, 25% da receita total do hotel e contribuir para atrair eventos que, por sua vez, acabam carreando hóspedes para o hotel. (SENA; LAIRSOM, 2008, p. 230).

Por ser uma atividade complexa e por envolver custos relativamente altos, se comparado à hospedagem, o setor A&B é também considerado uma área crítica da gestão hoteleira. Muitos hotéis acabam terceirizando esse setor, o que pode comprometer a imagem do hotel, no entanto é mais complexo administrar o departamento de alimentos e bebidas de um hotel do que um simples restaurante.

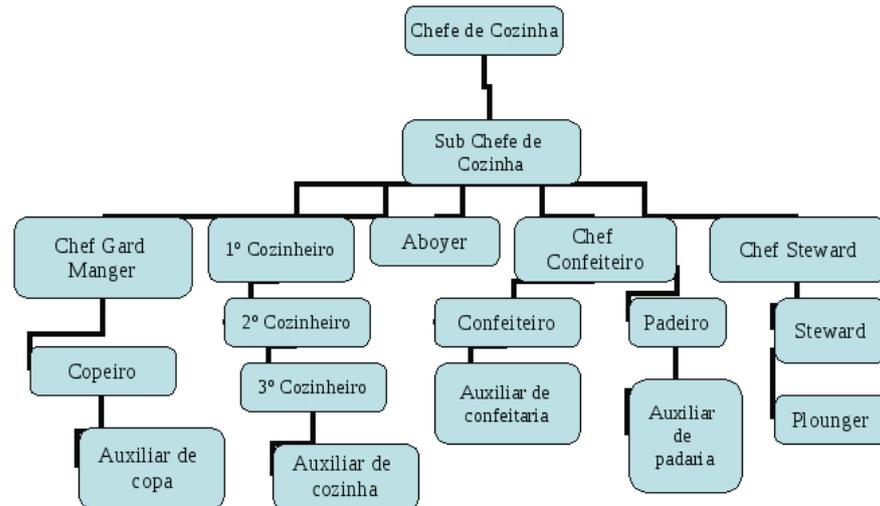


Figura 9: Organograma Administrativa de A&B.

Fonte: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAANUYAE/divisao-setorial-restaurantes> acesso em 19.12.2014 às 21hs.

Em hotéis de médio e pequeno porte, o setor de A&B se resume ao café da manhã e ao minibar.

O serviço de quarto, banquetes e serviço de bebidas alcoólicas é uma característica do setor de alimentos e bebidas, que é exclusiva da hotelaria.

Por ser um serviço diferenciado, existem hóspedes que geralmente frequentam o hotel só por causa por deste setor.

Em se tratando de eventos para o hotel, esse serviço é uma atração, sendo esse setor especialmente importante, pois os organizadores de eventos dão grande valor à qualidade dos serviços de A&B oferecidos, ao escolherem um hotel para sediar um evento. Além de atender os hóspedes, o restaurante atende também as pessoas da comunidade, o que aumenta a receita do setor.

### *Gestão de Alimentos e Bebidas*

A gestão de alimentos e bebidas apresenta muitos desafios, e todos os processos do estabelecimento são importantes e devem estar integrados, possibilitando apresentar bons resultados para os negócios.

Para garantir a eficácia, é preciso ter um cardápio sempre atento à aceitação de seu conceito. Tendências gastronômicas atuais apontam para cardápios elaborados de forma sustentável, com alimentos saudáveis e ingredientes regionais. Com isso, são oferecidos alimentos frescos, o que leva o estoque a ser revisto e a se manterem os produtos em dia.

É fundamental o atendimento de qualidade. Sem uma boa equipe, não há hotel ou restaurante de sucesso, sendo esse um dos maiores desafios do setor: conquistar e manter bons profissionais. Portanto, é preciso investir na fidelização e no desenvolvimento dos bons profissionais, por meio de treinamento, bom ambiente de trabalho e programas de incentivo.

Alimento é saúde. Nesse sentido, os produtos devem ser de qualidade e a higiene e segurança devem seguir as implicações legais. Portanto, a responsabilidade do empreendimento acerca da qualidade e segurança dos alimentos servidos é total.

Os preços devem ser reais, analisando-se a concorrência e o público-alvo, para que se possa ter um direcionamento.

A consciência ambiental é requisito básico nos dias de hoje; é possível programar uma série de pequenas ações capazes de minimizar grandes impactos ao meio ambiente em que o empreendimento está gerido, fazendo a destinação correta dos resíduos e o uso de insumos.

Existem diferenças entre os serviços de alimentação de um hotel e os de um restaurante, que estão ligadas ao fato de essa não ser a principal atividade de uma empresa hoteleira. A venda de apartamentos é seu objetivo principal. Hayes et al (2005) apontam as diferenças entre os serviços de alimentação dos hotéis e dos restaurantes, relacionadas a seguir:

**Operação de alimentos e bebidas:** o restaurante apóia financeiramente as vendas, o A&B procura apoiar financeiramente o hotel com vendas.

**Tipos de serviços:** no setor de A&B do hotel, além do restaurante, há o serviço de quarto e o serviço de banquetes para eventos.

**Lucratividade:** a rentabilidade de um restaurante é gerada diretamente pela venda de alimentos e/ou bebidas; nos departamentos de A&B o processo de destinação das receitas e despesas é mais complexo.

Marketing: os restaurantes comercializam de forma mais eficiente seus produtos e serviços que o setor de A&B de um hotel.

Em uma análise mais grosseira, pode-se chegar à conclusão de que o departamento de A&B de um hotel é mais lucrativo que um restaurante, Hayes et al (2005) chegaram a valores de lucratividade de 11,3% no setor de A&B contra 6% em um restaurante.



Figura 10: Chefe de cozinha.

Fonte: [www.sites.google.com](http://www.sites.google.com) acesso em 22.02.2015 às 18hs.

### 3.2.3 *Vendas e Marketing*

O hotel que não tem departamento de marketing formal tem pelo menos um elemento desempenhando essa função. O departamento de vendas e marketing tem como objetivo a meta de atrair hóspedes para o hotel.

### 3.2.4 *Contabilidade*

A contabilidade de um hotel é responsável pelas atividades financeiras da operação. O número de funcionários de um hotel depende dos fatores de controle contábil, para ver se é feito dentro ou fora da propriedade. Exemplo: dentro do hotel, responsabilidade de contas a pagar e a receber, folha de pagamento, etc.; se for fora do hotel, os funcionários só enviam os dados coletados, não se responsabilizando pelos cálculos.

### 3.2.5 *Manutenção e segurança*

Esse setor tem a função de manter a propriedade organizada, ou seja, dentro e fora do hotel, como também manter todos os equipamentos funcionando em ordem e em bom estado.

Nos grandes hotéis, há um engenheiro chefe para dirigir o departamento, reportando-se ao gerente geral e à governanta, todos trabalhando em equipe, cooperando e coordenando o serviço.

Para uma manutenção em ordem, é de grande valia que se tenha uma equipe, ou seja, a equipe será mantida de acordo com a categoria e o porte do meio de hospedagem. Para uma pequena pousada ou um hotel de grande porte, se tiverem equipamentos modernos, sofisticados, são necessários técnicos ou mecânicos especializados em todas as áreas. Em um simples empreendimento, conta-se com uma (ou duas pessoas) que saiba um pouco de tudo. O melhor e mais seguro é ter profissionais de áreas como: elétrica, hidráulica, refrigeração, engenharia civil, jardinagem, construção (pedreiro, por exemplo).

Em muitos hotéis esse serviço, hoje, é terceirizado, facilitando-se os gastos.

Com a terceirização, é importante analisar criteriosamente o contrato com a prestadora dos serviços. “O hotel tem de garantir o pronto atendimento nas 24 horas do dia, durante todo o mês”.

No Novotel, a equipe interna de manutenção conta com oito profissionais, entre encanadores, mecânicos de refrigeração, eletricitistas e ajudantes. Com 415 apartamentos, amplas áreas de eventos, de gastronomia e de lazer, são intensas as ações preventivas e corretivas, sendo mais simples manter funcionando mais de seis mil lâmpadas de diferentes tipos instaladas no imponente edifício, patrimônio histórico de São Paulo.

Fonte: [http://www.revistahotelnews.com.br/2009/materia.php?id\\_materia=56](http://www.revistahotelnews.com.br/2009/materia.php?id_materia=56) acesso em 20.03.2015 às 19hs.

A manutenção, engenharia e segurança formam uma única frente de proteção para a imagem, atuando contra falhas e acidentes dentro do hotel.

### 3.2.6 *Departamentos diversos*

Recreação: Existe, em hotéis de lazer, uma área dedicada a proporcionar aos hóspedes atividades de recreação, em grupos ou individualmente. As atividades para as crianças e a terceira idade também serão planejadas por essa equipe, com profissionais conhecidos como monitores, tutores.

### 3.2.7 Gerência Geral

O maior dever do gerente é planejar, organizar, contratar funcionários, dirigir e alcançar as metas e objetivos específicos do hotel.

Essa responsabilidade é dada ao funcionário ao qual o proprietário dispensa confiança e que poderá responder pelos interesses do hotel.

O detentor dessa função também supervisiona cada departamento, através de seus responsáveis. Esse gerente, por sua vez, e os outros chefes de departamentos determinam os turnos de plantão.

#### *Atendimento em hotel*

Atualmente ouve-se falar muito em qualidade. Dois motivos levam a essa qualidade:

- Concorrência;
- Maior grau de exigência.

A qualidade no trabalho é uma palavra muito especial, pois é um grau de satisfação que um produto ou serviço pode proporcionar a seu cliente/turista.

Essa qualidade depende de dois fatores:

Fator técnico: características e especificações de um serviço, aspecto que faz cumprir a função a qual se destina.

Fator humano: consiste na relação pessoal, contato do cliente na venda e pós venda. Habilidades do profissional da hotelaria:

- Saber atender;
- Saber receber;
- Saber escutar;
- Saber perguntar;
- Saber analisar;
- Saber apresentar a solução.

Fonte: <http://www.idestur.org.br/download/20120930075137.pdf> acesso em 20.03.2015

### **3.3 Escopo de um hotel**

Escopo é o objetivo, que destaca uma organização entre outras do mesmo tipo. São as filosofias, ideias que dão a organização, sentido de ação e direção.

Assim que o escopo for definido, a organização pode formular objetivos mais específicos que permitam sua implantação.

Davies (2003, p. 63) diz que os objetivos são mais específicos do que o escopo e representam termos concretos contra os quais os resultados atuais podem ser mensurados.

Correspondem ao escopo tanto as metas como as estratégias, que são finalidades ou objetivo final, os quais dão ao hotel sua diretriz, ou seja, as ações a serem seguidas, a fim de se alcançar a missão pretendida.

#### *Objetivos de um hotel*

Seguem alguns exemplos:

- Aumentar em 10% o percentual em Walk-ins ou a ocupação anterior ao mesmo período.
- Aumentar em 30% o retorno do hóspede.
- Atender aos hóspedes mais eficientemente, para que o tempo gasto por eles, na recepção, seja menor.
- Reduzir as queixas dos hóspedes.

### **3.4 Eventos e lazer**

#### *3.4.1 Eventos na hotelaria*

É um grande aliado dessa nova era da hotelaria o entretenimento. Dentro do turismo, é um dos segmentos que mais crescem. Hoje, esse setor vai além da recreação e equipes de lazer. É uma atividade que reúne altíssima tecnologia, métodos de gestão, planejamento específico, criatividade, entre outros.

O entretenimento pode significar um tempo maior do turista no destino, gerando mais recursos para a economia.

Entretenimento é um diferencial para quem precisa e quer se destacar no mundo competitivo. Com isso, o hotel tem de possuir espaços essenciais para a realização dos eventos.

Para os hotéis, os eventos são uma alternativa de receitas, podendo servir de espaço para reuniões de empresas, programas de treinamento, seminários, entre outros eventos. O setor de eventos, quando bem estruturado em um hotel, pode superar até a receita de Alimentos e Bebidas ou, no mínimo, ajudar esse setor a atingir um nível de faturamento invejável.

A coordenação de eventos é responsável por coordenar os grupos e os eventos realizados no hotel, desde a sua formalização, acompanhamento e execução até a avaliação final.

Tópicos necessários à realização de eventos, segundo Petrocci (2002):

- Condições de estratégias.
- Ambiência.
- Estratégias de marketing.
- Promoção do hotel.
- Preparação dos espaços.
- Equipamentos de multimídia.
- Central telefônica e de informações.
- Identificação de salas.
- Tarifas.
- Cartões de reservas.
- Cortesias.
- No show.
- Alimentos e Bebidas.
- Entretenimento de convidados.
- Mídia.
- Contrato.
- Emergências.

O departamento de eventos do hotel é responsável pela captação e negociação dos eventos. Nesse sentido, para que os funcionários de vendas possam trabalhar, é necessário dispor de material informativo e de divulgação dos serviços oferecidos pelo hotel para uma melhor apresentação:

- Layout de todos os espaços disponíveis.
- Informações sobre as dimensões e capacidades de cada espaço.
- Tarifas.
- Preços de equipamentos e material de apoio.
- Sugestões de alimentos e bebidas.
- Modelo de contrato.

### 3.4.2 Lazer

Salão de jogos, quadras, piscinas, áreas verdes para caminhada, sauna, academia de ginástica, boate, etc. são algumas das características de lazer que os hotéis possuem, voltados ao entretenimento dos hóspedes. Hoje em dia, é de suma importância o setor de lazer em hotéis do tipo Resort ou Pousadas, que é um serviço usual para hóspedes de hotéis localizados nos centros comerciais.

De acordo com a Revista Hotéis, com o crescimento do mercado de eventos corporativos no Brasil, os hotéis passaram a se especializar e oferecer uma estrutura completa, que vai desde a organização até o serviço de hospedagem corporativa. A partir disso, aliado a uma gestão cada vez mais profissional e investimentos contínuos nessa infraestrutura de serviços, os hotéis têm visto seus espaços de eventos se transformarem em uma “arma poderosa” frente à concorrência.

É o caso da Grand Hyatt São Paulo, localizado na zona sul da capital paulistana, que oferece uma ampla estrutura de salas que atendem aos diversos perfis/portes de eventos, corporativos ou sociais, e conta com equipamentos de última geração para suporte técnico. “Estamos preparados para prover toda a infraestrutura de eventos para nossos clientes e atender seus parceiros. E, nesse sentido, indispensável mesmo é a satisfação e a preferência dos clientes”, conta Ana Luiz Masagão, Diretora de Marketing e Vendas do Grand Hyatt São Paulo. ([www.revistahoteis.com.br](http://www.revistahoteis.com.br))

HORA	ATIVIDADE	LOCAL
08:00	Café da manhã	Restaurante
09:00	Caminhada	Trilha
12:00	Almoço	Restaurante
13:00	Ar, Terra e Mar	Recreação
14:00	Oficina de Máscaras	Recreação
16:00	Matine	Recreação
19:00	Hidro-recreativa	Piscina
19:30	Jantar	Restaurante
21:00	Noite das Frenéticas	Piscina
23:00	Boa Noite	****

Figura 11: Programação de recreação.

Fonte: <http://hotelpanoramaeacquamaniamania.blogspot.com.br/2013/02/hotel-panorama-prepara-atividades.html> acesso em 20.02.2015 às 16hs.

### 3.5 Manual da Governança

O coração de todo hotel está nos serviços que ele presta, e seu sangue é representado justamente pelos seus funcionários, apesar da grandiosidade de suas instalações. Se os colaboradores se mostram gentis e corteses, proporcionando um padrão de serviços condizente com o que o hotel apresenta, certamente os hóspedes de hoje retornarão na próxima viagem e o recomendarão a seus amigos.

O que isso significa? Quanto mais hóspedes o hotel tiver, melhor será o salário de todos.



Figura 12: Divisão da Governança.

Fonte: [www.heloraemhotellaria.blogspot.com.br](http://www.heloraemhotellaria.blogspot.com.br) acesso em 19.12.2014 às 21:30hs.

A Governança cuida de todo o hotel, com o serviço de lavanderia/rouparia e limpeza geral, sendo responsável pelo andamento da limpeza e organização do hotel, que se resume em: decoração, arrumação dos quartos, lavagem das roupas, frigobar, áreas comuns, apartamentos, etc.

### 3.5.1 Normas de conduta

A prestação de um serviço de qualidade, atendendo o hóspede, é o objetivo dos profissionais de hotelaria. De acordo com Davies (2003),

[...] o funcionário executa as tarefas sob as vistas de outras pessoas a quem tem obrigação de servir. Se, por qualquer razão, esse funcionário encontrar dificuldades no trato com outras pessoas, tem dois caminhos a seguir: superar essas dificuldades ou mudar de emprego. (DAVIES, 2003, p. 136).

Existem quatro normas de conduta:

Normas de conduta com a empresa – Empresa como um bem comum, onde todos formam uma equipe.

Normas de conduta com os clientes – Saber tratar um cliente é questão de experiência de vida.

Normas de conduta pessoal – O funcionário de serviços deve aspirar ao aperfeiçoamento humano e profissional.

Normas de conduta para com os colegas e chefes – Companheirismo é uma virtude; cumplicidade com a falta de ética é passível de sanção.

### 3.5.2 Higiene corporal e do vestuário

- Tomar banho diário com sabonete para limpar a pele da poeira, do suor e da gordura.
- Uso de desodorante.
- Não usar perfume forte.
- Lavar a cabeça com frequência (usar toucas ou redes, se a atividade assim exigir).
- Dentes sempre limpos.
- Manter unhas curtas e limpas.

Lavar as mãos em água corrente e com sabão, antes de iniciar qualquer tarefa e sempre que: usar as instalações sanitárias, assuar o nariz, tocar os cabelos, tocar os sapatos, pegar em dinheiro, usar esfregões e panos de limpeza, tocar em alimentos.

- Os homens devem evitar o uso de bigode e cabelos longos.
- Todo ferimento deve estar protegido por curativos.
- A roupa íntima deve ser trocada diariamente.
- Os sapatos devem estar sempre limpos.

### *3.5.3 Normas das arrumadeiras*

O departamento de governança tem a responsabilidade por manter tudo limpo e organizado. Os pontos mais importantes para os hóspedes, avaliando-se a qualidade do hotel, são a limpeza e a organização dos apartamentos e de todas as áreas habitacionais.

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

Funções do departamento de governança:

- Limpeza e arrumação dos apartamentos, com troca das roupas de cama e banho, bem como cuidados com as roupas dos hóspedes.
- Limpeza e arrumação das áreas sociais e de serviço.
- Administração da rouparia.
- Administração da lavanderia.
- Manutenção das peças de decoração, arranjos de flores e jardins.
- Administração, controle e programação das reposições e da manutenção de estoques de roupas e materiais, dos andares e das rouparias.
- Inspeção frequente do estado de conservação do mobiliário, dos equipamentos, das roupas de cama e banho, etc.
- Participação nos programas de manutenção preventiva de aparelhos e equipamentos, juntamente com o Departamento de Manutenção.
- Realização de relatórios diários sobre a ocupação e situação das Uhs.

- Registro do consumo do minibar.
- Atendimento às necessidades ou solicitações especiais dos hóspedes.
- Cuidar da seção de achados e perdidos.

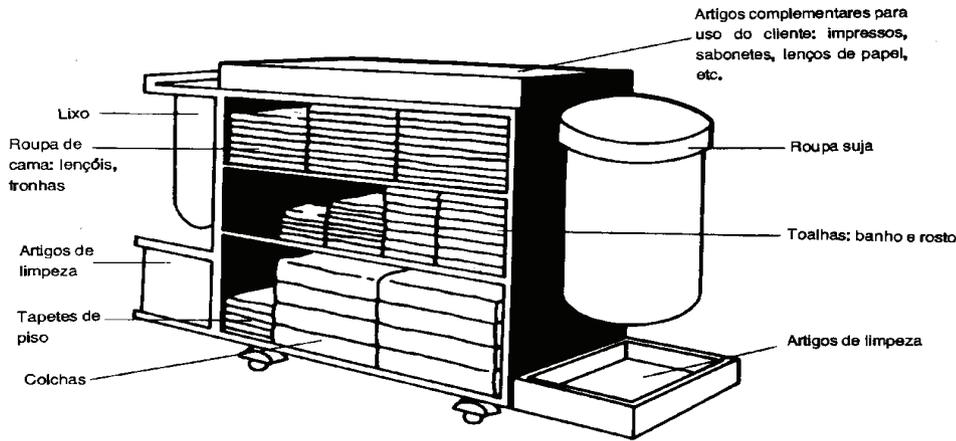


Figura 13: Carrinho de camareira.

Fonte: pt.depositphotos.com Acesso 07/01/2015 às 14:40.

O resultado do trabalho da governança é o que mais aparece em um hotel. Quanto mais bem cuidado for o hotel, mais se conquista a satisfação dos hóspedes.

#### 3.5.4 Relatórios de conduta da governança

A governança deve fazer os relatórios de controle, de andar, rol de roupa de andares e de roupas dos hóspedes, controlar o material de limpeza, semanalmente. Se precisar, deve repor roupas de cama e banho, as instalações, ou seja, informar todo o estado físico de ocupação de andares e apartamentos, quantidade de roupa suja a ser trocada, o que faltar de material de limpeza, repor roupa, fazer conserto de algum equipamento, entre outros controles. Vale dizer que tudo isso deve ser feito pelo respectivo setor responsável.

## Relatório da Camareira

Página 1

Data Execução: ..... /..... /.....

Hora Execução:..... : .....

Responsável:

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

STATUS UH	: V - VAGO, 0 = OCUPADO, B = BLOQUEADO
STATUS DA GOVERNANÇA	: L= LIMPO, S = SWO, A = ARRUMADO,
I=INSPEÇÃO, M =	
	MANUTENÇÃO
INFORMAÇÕES	DF= DORMIU FORA, NP = NAO PERTURBE, FD =
FECHADO	
COMPLEMENTARES :	DUPLAMENTE
BAGAGEM	: P= POUCA BAGAGEM,W = SEM BAGAGEM

Figura 14-Relatório da camareira.

Fonte: www.administracaohoteis.blogspot.com acesso em 19.12.2014 às 21:30hs.

Figura Relatório da camareira.

RELATORIO DA GOVERNANÇA.								
GOVERNANÇA PARA RECEPÇÃO								
DATA...../...../.....			HORA: ...../...../.....					
APTO	Nº	SIT.	APTO	Nº	SIT.	APTO	Nº PAX	SIT.
101			201			221		
102			202			222		
103			203			223		
104			204			224		
105			205			225		
106			206			226		
107			207			227		
108			208			228		
109			209			229		
110			210			230		
111			211					
112			212					
113			213					
114			214					
115			215					
116			216					
117			217					
118			218					
119			219					
120			220					
OC = ocupado			VL = vago Limpo			VS = vago sujo		
I = interditado			SP = saída prevista			SB = sem bagagem		
PB = pouca bagagem			NP - não perturbe			NQS = não quis serviço		
Obs.:								
.....								
.....								
.....								
Governanta .....								
hora.....								
Chefe da recepção: .....								
hora.....								

Figura - Relatório da governanta

Figura 15: Relatório do Governanta.

Fonte: [www.administracaodehoteis.blogspot.com](http://www.administracaodehoteis.blogspot.com) acesso em 19.12.2014 às 21h30.

### 3.5.5 Registro de objetos esquecidos

Existe, nos hotéis, o livro de achados e perdidos, sendo de responsabilidade da governança o seu preenchimento. Nele deve constar:

**Encontrado por:**

**Onde:**

**Data: Hora: Pertence:**

Segundo Davies (2003, p. 145), qualquer objeto esquecido por hóspede ou passante deverá ser entregue imediatamente à governança do hotel, que providenciará o devido registro em livro próprio.

Os objetos achados devem ser guardados por um período de seis meses. Após isso, deverão ser encaminhados para a diretoria, que orientará a designação do objeto. Os objetos de uso pessoal e/ou de pouco valor devem ser guardados no setor da governança do hotel; já os objetos de uso comercial deverão ser guardados no cofre do hotel.

### 3.6 Manutenção

Os hóspedes esperam encontrar, no hotel escolhido, tudo em perfeito estado. Às vezes, até mesmo as coisas que assim não encontrariam em casa, tais como: chuveiros com água quente e forte, luzes em perfeito funcionamento, segurança no elevador, equipamentos que funcionem perfeitamente, etc.

Se essas condições não forem atendidas, os hóspedes ficarão insatisfeitos e sua avaliação do hotel será prejudicada, portanto essas são condições básicas de manutenção. As áreas comuns também entram nessa avaliação dos hóspedes, como lobbies, corredores, etc.

A manutenção é preventiva ou corretiva. A preventiva pode evitar os consertos, os quais afetam os hóspedes, reduzindo gastos.

A manutenção corretiva é feita todas as vezes em que os equipamentos aparecerem com defeito. Mesmo que se faça uma boa manutenção preventiva, não elimina a possibilidade de ocorrerem consertos nas instalações.

### *Controles*

O setor de manutenção deve exercer o controle sobre:

- Materiais e ferramentas retirados pelos funcionários.
- Serviço de manutenção executado pelos funcionários.
- Custo de manutenção por equipamentos.
- Assistência fornecida por empresas especializadas.
- Todos os serviços executados pelo setor.

### **3.7 Reclamações – Como lidar**

Mesmo os melhores hotéis do mundo podem receber reclamações. Um determinado hóspede poderá ficar desapontado ou encontrar alguma falha em alguma coisa ou em alguém.

O objetivo do processo de lidar com reclamações deve ser escutar atentamente as necessidades e interesses dos hóspedes. Para os hóspedes, poucas coisas podem provocar maior ira que o fato de suas reclamações serem ignoradas ou descartadas pelos funcionários. Para alguns funcionários, receber uma reclamação não é uma experiência agradável, e somente alguns hóspedes se sentem à vontade para fazer reclamações na recepção.

#### **Natureza e tipo de reclamações**

As reclamações podem ser divididas em quatro categorias:

- Mecânica.
- Atitude de funcionários.
- Serviços.
- Fora do comum.

Problemas mecânicos geralmente dizem respeito ao ar-condicionado, à luz, à força, à mobília do apartamento, às chaves das portas, etc.

As reclamações feitas pelos hóspedes sobre atitudes dos funcionários de um hotel, geralmente, têm a ver com funcionários de mau humor, palavras grosseiras para com os hóspedes, respostas maldosas, afirmações sem tato, funcionários solícitos ou folgados demais, etc.

Tendo em conta a mistura variada de hóspedes em um hotel, a qualquer hora e a qualquer dia, é fácil ver como o antagonismo pode surgir. As reclamações sobre o serviço podem ser relacionadas a períodos longos de espera por parte dos hóspedes, à falta de assistência com a bagagem, a apartamentos mal-arrumados ou não-arrumados, a dificuldades com o telefone, a erros nas chamadas de despertar, à demora na chegada da ordem de room service, a problemas de qualidade, ou à recepção que esqueceu as solicitações especiais, etc. (DAVIES, 2003, p. 117).

As reclamações fora do comum são aquelas que podem envolver falta de transporte, o tempo, qualidade da música, a hora que o bar fecha, entre outras.

#### *Nivelando reclamações comuns*

Uma maneira fácil de determinar sobre o que os hóspedes mais reclamam, em um hotel, seria pedir a cada funcionário da recepção que fizesse uma lista das reclamações mais frequentes e registrá-las em um livro.

Por que é importante identificar as reclamações mais frequentes? Para que o hotel se baseie no fato e possa melhorar o serviço.

Corrigindo os problemas indicados nas reclamações dos hóspedes, a gerência do hotel pode manter um nível mais alto de qualidade e ajudar a diminuir o número de futuras reclamações.

#### *Métodos para lidar com reclamações*

Alguns pontos básicos e prudentes, que devem ser considerados quando se lida com reclamações, estão aqui especificados, segundo Davies (2003, p. 119):

- Nunca vá sozinho ao apartamento do hóspede para investigar um problema.
- Alguns hóspedes podem ser intratáveis; nem o maior esforço por parte dos funcionários irá satisfazê-los. A política do hotel em relação a essas pessoas deve ser a de indicar claramente que ações serão tomadas, isto é, os esforços iniciais devem ser de apaziguamento e, imediatamente após esses esforços, deve-se levar o caso ao supervisor. Talvez deva-se até mesmo chamar o segurança.
- Algumas reclamações são insolúveis. Se nada pode ser feito pelo hotel, o representante do hotel deverá admitir logo esse fato. Os hóspedes razoáveis, geralmente, aceitarão explicações e a condição de frustração.

- Em nenhum momento, devem ser feitas promessas impensadas, e os funcionários não devem se expor fisicamente.

#### *Lidando com reclamações*

- A habilidade para resolver uma reclamação muitas vezes depende da atitude da pessoa que está recebendo a reclamação. É importante ser honesto, ou seja, ser honesto sobre os fatos é a melhor aproximação. A sinceridade para corrigir problemas geralmente será apreciada pelo hóspede. O recepcionista de plantão deve anotar, cuidadosamente, no livro da recepção, as reclamações, detalhando o nome do reclamante, número do seu apartamento e que providências foram tomadas.

Segundo Davies (2003, p. 120), três regras básicas devem ser seguidas pelo pessoal da recepção:

- Ouvir com preocupação e cortesia.
- Nunca levantar a voz.
- Nunca se tornar mal-educado ou mostrar desinteresse. O interesse do funcionário em assistir o hóspede ou corrigir um problema, geralmente, acalmará o hóspede mais injuriado. Se um hóspede se torna agitado ou rude, o funcionário deverá, simplesmente, comportar-se de forma ainda mais educada.

#### *Procedimentos para atender a reclamações de hóspedes*

1. Escute com atenção.
2. Fique calmo.
3. Seja cordato.
4. Respeite sempre a opinião do hóspede.
5. Dê ao hóspede sua total atenção.
6. Tome notas.
7. Diga ao hóspede o que pode ser feito.
8. Estabeleça uma hora aproximada para que o hóspede comece a ver alguma resolução para sua reclamação.
9. Controle o progresso da ação corretiva.
10. Siga de perto.

**BOX 3**

---

Na hotelaria existem os 12 mandamentos da boa hospitalidade:

1. Manter a limpeza e higiene em todos os ambientes;
2. Manter postura e aparência pessoal (higiene e uniforme);
3. Fazer o cliente sentir-se bem-vindo, com um sorriso discreto e com saudação adequada;
4. Usar pronome de tratamento (senhor ou senhora). Se for cliente habitual, demonstrar que foi reconhecido, chamando-o pelo nome/sobrenome, dando-lhe um tratamento personalizado, mas sem aproximar-se excessivamente, para não demonstrar intimidade;
5. Tratar o cliente com um espírito de serviço, ou seja, com simpatia, amabilidade, alegria, emoção, entusiasmo, rapidez, objetividade e presteza;
6. Reconhecer e antecipar as necessidades, os desejos e as expectativas dos clientes;
7. Cumprir com a promessa de serviço, no que diz respeito à oferta de bens e serviços, preços e prazos;
8. Cultivar o espírito de equipe, por intermédio de um ambiente de colaboração com os colegas de todos os setores;
9. Saber ouvir a voz do cliente;
10. Saber recuperar-se dos erros inevitáveis, com tranquilidade e agilidade;
11. Estar bem informado para bem informar;
12. Finalizar todo o atendimento do cliente com chave de ouro.

Fonte: <http://www.idestur.org.br/download/20120930075137.pdf> acesso em 20.03.2015.

---

*Características importantes do profissional de hotelaria:*

- Conhecer o cliente;
- Gentileza;
- Seja pró-ativo;

- Disposição;
- Agilidade;
- Tranquilidade;
- Sinceridade e comprometimento;
- Comunicação correta.

Explicando as características do profissional de hotelaria:

- Gostar de server;
- Aperfeiçoamento/atualização;
- Disponibilidade;
- Preocupação social;
- Preocupação com higiene pessoal;
- Visão empresarial;
- Educação/cortesia;
- Saber respeitar as diferenças;
- Ética;
- Idiomas;
- Formação profissional;
- Empreendedorismo;
- Dedicação.

**Para saber mais** 

Para saber mais, vamos nos divertir e aprender. Entre no Link: <http://www.papajogos.com.br/jogos-de-estrategia/castle-hotel.html> e mostre se você é capaz: Você foi contratada para ser uma governanta do Castela hotel. Os hóspedes são muito exigentes e não admitem ficar esperando por muito tempo. Será que você dará conta do recado? Fique esperto para não perder o emprego!



## **Aula 4 – Como abrir um hotel**

O objetivo desta aula é abordar como abrir um hotel, aprender como fazer seu planejamento, definir o público-alvo, sua visão, metas, valores. E, ainda, qual o melhor local para abrir um hotel e qual a sua categoria.

### **4.1 Como abrir um hotel**

Nesse mercado, temos de analisar:

- Para onde as pessoas vão aos feriados. E se são muitas as razões para se viajar.

Viajar faz parte do imaginário coletivo da maioria dos povos, desde as mais antigas civilizações. Na sociedade atual, é muito mais fácil viajar em qualquer época, por isso é um dos sonhos de consumo da maioria das pessoas, o que faz do turismo uma das principais fontes de geração de renda em todo o mundo.

Quando você pesquisa a segmentação de seu público-alvo, são variáveis a serem consideradas: a distância entre origem e destino, renda per capita e volume da população da região de origem.

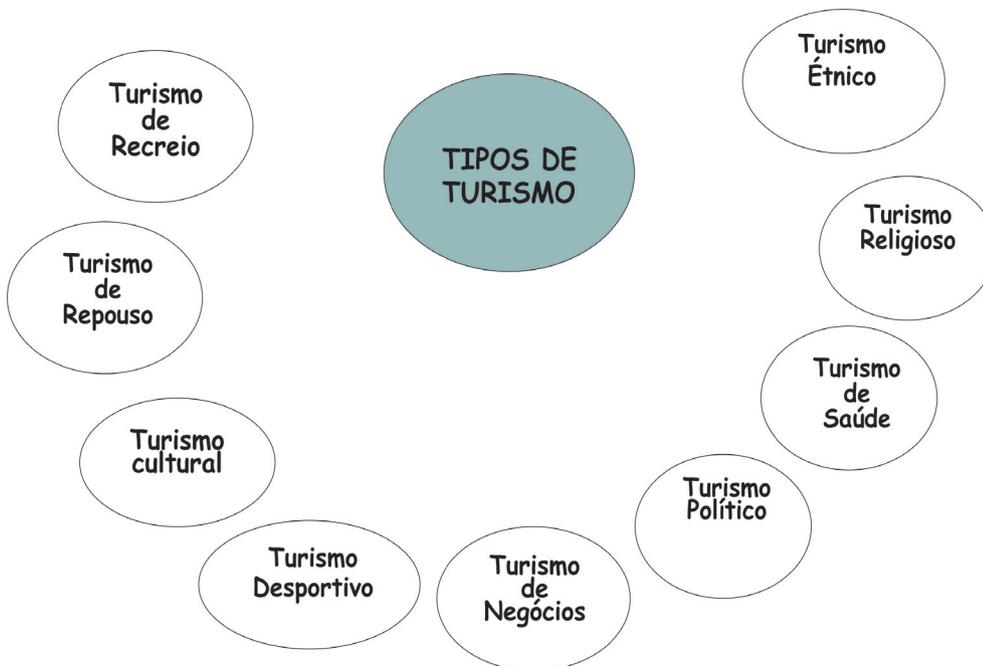


Figura 13: Tipos de Turismo.

Fonte: <http://brazilone.spaceblog.com.br/1223713/TIPOS-DE-TURISMO/> acesso em 12.12.2014 às 16hs.

No painel acima, encontramos vários motivos para viajar, havendo disposição e recursos financeiros para isso. Mas antes de identificar o seu segmento, é preciso considerar: renda (dos turistas) e proximidade (entre o destino e seu estabelecimento).

Existem, também, nesse movimento turístico, as mais variadas formas de se analisar alguns elementos como:

**Atrativo turístico:** é o recurso natural ou cultural;

**Complexo turístico:** atrativo turístico que já dispõe de certa infraestrutura para alimentação, hospedagem, entretenimento;

**Centro turístico:** aglomerado urbano que tem, dentro de seu território ou no seu raio de influência, atrativos turísticos capazes de motivar uma visitação;

**Área turística:** território circundante a um centro turístico onde existem vários atrativos e estruturas e comunicações entre esses vários elementos e centros.

**Zona turística:** território mais amplo, o qual congrega mais de um centro turístico.

Em qualquer situação, seja a trabalho, férias, etc., o turista chega ao destino cheio de expectativas. A partir do momento em que desce do ônibus, do avião ou carro, passa a observar e reparar tudo: as ruas, as construções, as árvores. Os turistas interagem com as pessoas, reparam se são hospitaleiras ou não. Avaliam os preços, sofrem ou se aborrecem quando suas necessidades e desejos não são levados em conta e se encantam quando são bem atendidos.

O turista é uma espécie de inspetor de qualidade, em tempo integral. É como se anotasse mentalmente tudo, compondo um autêntico relatório de avaliação da viagem. Por meio dessa avaliação, pode-se determinar o sucesso ou o insucesso do destino. Se ela for negativa, o turista, além de não voltar, influenciará negativamente outras pessoas. Quando é positiva, o turista volta e também faz propaganda do destino, induzindo outras pessoas a visitá-lo.

Com isso, o foco em satisfazer o turista deve ser o objetivo de tudo. O contato entre os turistas e os componentes da rede de serviços consolida a permanência, o valor da marca.

#### **4.2 Planejando**

O planejamento tem a finalidade de estabelecer metas, objetivos, estratégias funcionais, projetos e planos de ação, ou seja, é a tarefa mais importante do administrador.

O interesse na busca por culturas, hábitos e regionalidades diferentes daquelas do nosso convívio geralmente relaciona essa ação ao turismo e viagens.

Como o setor de turismo está em alta, montar um hotel é uma boa pedida. A cada viagem ou ação como turista, esse público deseja sempre o melhor, seja em serviços qualificados e conforto, seja em atrativos turísticos e segurança.

Para que o estabelecimento esteja de acordo com o que o turista procura, o planejamento segue um acompanhamento e controle de eficácia das estratégias a serem empregadas como:

- Planejamento mercadológico;
- Planejamento financeiro;
- Planejamento de recursos humanos;
- Planejamento organizacional.

**Planejamento mercadológico:** serve para orientar a atuação da empresa no mercado, definindo a política de preços e serviços, a segmentação do mercado, a diferenciação, o plano de promoção e vendas, a fidelização dos clientes, a pesquisa de mercado, etc.

**Planejamento financeiro:** refere-se ao controle de custos e despesas de comercialização, plano de investimentos, fluxo de caixa, orçamento, além de traçar indicadores econômico-financeiros.

**Planejamento de recursos humanos:** trata a pessoa como capital humano e traça o plano de recrutamento e seleção, capacitação e treinamento, cargos e salários e de promoções.

**Planejamento organizacional:** elabora o plano diretor de sistemas, o plano de estrutura geral, o plano de rotinas, o plano de informações gerenciais e o plano de comunicações.

No planejamento de um empreendimento hoteleiro, os fatores importantes são os clientes e o local onde o hotel está inserido.

O macroambiente refere-se às condições físicas, econômicas e culturais do local e aos atrativos turísticos. O objetivo final de qualquer empreendimento é atrair o cliente e conquistá-lo.

A escolha do local é tão importante que chega a influenciar a própria maneira de ser do estabelecimento. O estilo arquitetônico, o tamanho, a distância das áreas, a decoração, os equipamentos e a própria proposta de marketing da hospedagem.

O local escolhido, portanto, deve ser um destino competitivo, ou potencialmente competitivo, fato que caracteriza uma oportunidade a ser explorada. Esse destino pode incluir praia ou montanha, ser uma cidade pequena ou grande, com área rural ou urbana, com elementos históricos, por exemplo. Pode ser à beira de rios ou lagos ou uma combinação de vários desses elementos. O importante é que esse local ofereça atrativos para que seu hóspede se interesse por ele e, além disso, queira ficar no seu estabelecimento.

Além do aspecto físico-geográfico, é fundamental interagir com as características socioculturais da região, seus hábitos e costumes. Valores culturais devem estar integrados, na medida do possível, com as propostas de ambientação do estabelecimento:

A análise do cenário ajuda a tornar parte do paradigma mais antigo, a SWOT (força-fraqueza-oportunidade-ameaça), um processo mais sistemático para o planejamento estratégico, esclarecendo as oportunidades que confrontam cada empresa, algumas das quais compartilhadas com seus concorrentes diretos. Porém, a análise de cenários não está limitada aos concorrentes diretos: envolve olhar além deles, até uma extensão que depende do caráter geral do gabarito analítico empregador. (GHEMAWAT, 2000, p. 55).

De acordo com Tyler et al (2001), citado por Petrocchi (2002), o planejamento pode ser dividido em duas fases:

- Fase de estudos, que envolve o diagnóstico, com todos os levantamentos, pesquisas e análises sobre a situação atual da empresa, e também o estabelecimento de objetivos e a seleção de estratégias e definição de meios para alcançá-los;
- Fase de ações ou de gestão, que consiste nos planos táticos e operacionais, que tornam concretos os planos, com a finalidade de alcançar a mudança desejada.

As etapas do estudo são:

- Diagnóstico;
- Estabelecimento de objetivos
- Seleção de estratégias e meios;
- Planos de ação ou trabalho;
- Controle.

#### 4.1.1 Diagnóstico ou análise macroambiental

O diagnóstico é a análise da situação da empresa, ou seja, como o hotel se encontra. Exemplos: próprios clientes, situação econômica, políticas públicas, etc.

A análise é composta de:

- Análise do ambiente externo;
- Análise do ambiente interno do hotel.

O diagnóstico é fundamental para um bom planejamento, especialmente quando ele parte da análise macroambiental, ou seja, do ambiente externo à empresa, exercendo enorme influência sobre ela. (SENA; LAIRSON, 2008)

#### 4.2.1 Análise ambiental externa

O objetivo é estudar todos os fatores externos à organização, as forças da sociedade que afetam o hotel e todos os demais aspectos externos à organização.

**Economia:** Renda e sua distribuição, preços, emprego, dinamismo econômico, padrões de consumo, etc.

**Demografia:** População, número de habitantes, composição, distribuição, escolaridade, faixa etária, etc.

**Política:** Legislação, regulamentação, movimentos populares, etc.

**Tecnologia:** Tecnologias de produtos, sistemas informatizados, prestação de serviços, comunicação, internet, etc.

**Meio ambiente:** Meio urbano e meio natural.

**Cultura:** Estilo de vida, valores da sociedade, cultura popular, etc.

**Sistema de turismo:** Atrativos, infraestrutura, competitividade, cultura associativa, desenvolvimento empresarial, marketing, conscientização da população para o turismo, atuação do setor público, etc.

**Mercado:** Fluxos turísticos existentes, mercado potencial, segmentação, modalidade de turismo, estudos e pesquisas, bases de dados, etc.

**Concorrência:** Análises quantitativas e qualitativas, recurso de marketing, tendências, inovações.

Ao se analisar o macroambiente externo, surgirão aspectos positivos e negativos. Os aspectos positivos são chamados de oportunidades; os aspectos negativos, de ameaças.

#### *4.2.2. Análise macroambiental interna*

É feita através de uma análise das condições internas da organização, juntando todos os elementos que estão ao alcance do administrador hoteleiro. A análise macroambiental interna pode orientar-se por alguns parâmetros:

**Recursos financeiros:** receitas, fluxos de caixas, orçamentos, fontes de recursos, custos praticados, rentabilidade, valor patrimonial, tarifas, etc.

**Recursos humanos:** dimensionamento, qualificação, desenvolvimento, nível de satisfação dos empregados, prevenção de acidentes, etc.

**Recursos de capital:** instalações e equipamentos, nível de atualização tecnológica, informatização.

**Métodos de trabalho:** divisão de trabalho, atribuição de autoridade, processos de trabalho, produtividade e qualidade, controles, atendimento ao mercado, padronização de rotinas, etc.

**Tecnologia:** atualização tecnológica, utilização de sistema de informática, internet, televisão a cabo e outros serviços.

**Instrumentos de marketing:** missão, objetivos e metas, estratégias de marketing, planos setoriais, promoção, informações, etc.

**Cultura organizacional:** valores compartilhados pelas pessoas que contribuem para o sucesso da organização, atitudes;

**Preservação ambiental:** respeito ao meio urbano e ao meio natural, uso racional de água, energia elétrica e disposição de resíduos, entre outros;

**Responsabilidade social:** inserção do hotel nos esforços de desenvolvimento social da comunidade onde é inserido, recolhimento de impostos, respeito às leis.

Os aspectos positivos compõem a lista dos pontos fortes; os negativos, dos pontos fracos.

### **4.3 Pesquisa de Marketing**

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

Os estilos de vida, costumes, hábitos comportamentais, as atitudes imediatas ou de longo prazo dos clientes em relação aos produtos ou serviços são observados, o que permite conhecer as qualidades e as falhas dos produtos e serviços frente ao consumidor final.

Segundo Sena (2008, p. 83), o conjunto de informações obtido na pesquisa de marketing fornece dados que permitem identificar as oportunidades e as ameaças ao negócio.

Ela pode ser quantitativa ou qualitativa. A qualitativa busca informações com perguntas fechadas; a qualitativa é feita por meio de perguntas abertas, debates, pré-testes, etc.

Há, ainda, a Pesquisa de Mercado, que é uma das categorias de pesquisa de marketing, também conhecida como Pesquisa de Demanda. Ela é considerada a parte mais importante do planejamento, pois permite conhecer o público-alvo, ou seja, os clientes atuais e os potenciais.

#### *4.3.1 Segmentação de mercado*

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

Objetivos:

- Elaborar programas de marketing mais eficientes, orientados para um ou mais segmentos selecionados.
- Posicionar um produto ou serviço, em relação à concorrência, em um segmento específico de mercado.
- Direcionar eficientemente as ações de vendas, publicidade, relações públicas ou atividades promocionais, em áreas mais apropriadas.

#### *4.3.2. Estabelecimentos de objetivos*

Os objetivos são pontos de encontro de uma empresa ou organização. Eles mostram o caminho para onde a empresa vai ou para onde ela pretende ir, traduzidos por metas que ela pretende atingir.

Para alguns autores, os objetivos são os fatores determinantes do rumo a ser seguido pela organização, ou seja, os pontos a serem formalizados para se alcançar uma determinada situação no futuro.

Os objetivos devem ser realistas, ou seja, devem ser realizáveis e estar de acordo com o negócio da empresa. Representam as necessidades reais, ordenando-se com o negócio da empresa.

Os objetivos para cada área de atuação do hotel são os seguintes:

- Desempenho operacional.
- Desempenho econômico-financeiro.
- Imagem perante a sociedade.
- Relacionamento com os acionistas ou investidores.
- Relacionamento com o quadro de pessoal.

Cada uma dessas áreas teria objetivos específicos. Portanto, formula-se um objetivo de longo prazo que esteja acima de todos os demais, ou os objetivos de cada área devem ter um ponto de convergência que os interligue.

Eles devem ser concretos, mensuráveis, para melhor determinar quanto estão sendo cumpridos.

#### 4.3.3 Visão

A visão é o estado desejável, projetado para o futuro da empresa, ou seja, onde se quer chegar.

Ela pode ser definida como um sonho, acima dos objetivos específicos de uma empresa, e que lhe serve de guia. É a inspiração para o pessoal da empresa.

Para se definir a visão da empresa, procura-se responder a questões do tipo:

- Em que tipo de hotel pretendemos nos tornar?
- O que desejamos que digam de nosso hotel, como resultado do nosso trabalho?
- De que modo essa visão representa os interesses dos nossos clientes e os valores que prezamos?
- Qual o papel de cada funcionário, nessa visão de futuro?

Exemplo de visão de uma empresa hoteleira: Ser reconhecida como uma empresa que fornece serviços de alta qualidade, personalizados, que atendam ou excedam às expectativas dos clientes, além de ser uma empresa atraente para se trabalhar e se investir.

#### 4.3.4 Missão

Missão é a maneira utilizada pela organização para exercer o seu negócio, definindo a razão de ser da empresa. É a identidade da empresa.

As questões que ajudam a definir a missão da empresa:

- Quais as necessidades a serem atingidas?
- Quais as competências básicas da empresa?
- Qual o público-alvo?
- Quais os fatores que motivam e chamam a atenção?
- O que podemos apresentar como exclusivo?
- Quais as prioridades?

#### 4.3.5 Valores

São as regras de conduta do negócio, a ética que a empresa seguirá durante sua existência. Exemplos de valores: inovação, dedicação plena a seus clientes.

### **4.4 Seleção de estratégias e meios**

A estratégia nada mais é do que um plano traçado pelos administradores para alcançar os objetivos da empresa.

Nessa fase, define-se como a empresa está ou como pretende seguir, em busca de seus objetivos.

A estratégia visa obter maior eficiência na operação do negócio.

#### **Planos de ação ou trabalho**

O plano de ação inclui as ações necessárias para que se alcancem os objetivos.

O plano de ação é a tradução de metas e estratégias em ações concretas, com cronogramas e responsabilidades definidas. É uma ligação entre o nível estratégico e o operacional, segundo Sena (2008, p. 122).

Os passos para o plano de ação são os seguintes:

- Especificar as ações necessárias para atingir os objetivos.

- Estabelecer datas, dia, mês, ano.
- Atribuir responsabilidades, identificando o nome do responsável pela execução da tarefa.
- Criar medidas para controlar a eficácia das ações.

### *Controle*

A última etapa do planejamento é o controle, por meio do qual se explica o que deve ser monitorado, executado e desenvolvido. Ele é de longo prazo, dinâmico e composto por planos que cobrem períodos menores.

O controle é a fase de acompanhamento e supervisão do processo e/ou de correções de ações, quando necessárias (SENA, 2008, p. 128).

Para executar o controle, é necessário o monitoramento dos resultados, uma vez que o ambiente sofrerá mudanças com as ações empreendidas e, com isso, poderão ser revistos os controles, os programas e objetivos.

### **Etapas de Controle**

- Estabelecimento de objetivos.
- Observação do desempenho.
- Comparação entre o realizado e o planejado.
- Ação corretiva.

### **Organização do setor de controle:**

- Monitorar as mudanças do macroambiente.
- Criar uma base de dados contemplando todas as operações do hotel.
- Acompanhar os indicadores de desempenho de todos os setores, comparando-os com os padrões desejados.
- Proposição de ações corretivas.

### **Indicadores de desempenho**

Os indicadores já são definidos no planejamento. Servem para identificar se o hotel está ou não evoluindo na direção dos objetivos estabelecidos.



**Para saber mais**

Pesquise sobre Plano de Negócios, no site [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

O Presidente Luiz Inácio Lula da Silva criou um Decreto da Acessibilidade na Hotelaria, para portadores de necessidades especiais, assinado em 02 de dezembro de 2004, por meio do qual a hotelaria terá de cumprir alguns requisitos.

## **CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Centro de Documentação e Informação

### **DECRETO Nº 5.296, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004**

Regulamenta as Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto nas Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000,

DECRETA :

#### **CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º Este Decreto regulamenta as Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000.

Art. 2º Ficam sujeitos ao cumprimento das disposições deste Decreto, sempre que houver interação com a matéria nele regulamentada:

I - a aprovação de projeto de natureza arquitetônica e urbanística, de comunicação e informação, de transporte coletivo, bem como a execução de qualquer tipo de obra, quando tenham destinação pública ou coletiva;

II - a outorga de concessão, permissão, autorização ou habilitação de qualquer natureza;

III - a aprovação de financiamento de projetos com a utilização de recursos-públicos, dentre eles os projetos de natureza arquitetônica e urbanística, os tocantes à comunicação e informação e os referentes ao transporte coletivo, por meio de qualquer instrumento, tais como convênio, acordo, ajuste, contrato ou similar; e

IV - a concessão de aval da União na obtenção de empréstimos e financiamentos internacionais por entes públicos ou privados.

Art. 3º Serão aplicadas sanções administrativas, cíveis e penais cabíveis, previstas em lei, quando não forem observadas as normas deste Decreto.

Art. 4º O Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência, os Conselhos Estaduais, Municipais e do Distrito Federal, e as organizações representativas de pessoas portadoras de deficiência terão legitimidade para acompanhar e sugerir medidas para o cumprimento dos requisitos estabelecidos neste Decreto.

## CAPÍTULO II

### DO ATENDIMENTO PRIORITÁRIO

Art. 5º Os órgãos da administração pública direta, indireta e fundacional, as empresas prestadoras de serviços públicos e as instituições financeiras deverão dispensar atendimento prioritário às pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

§ 1º Considera-se, para os efeitos deste Decreto:

I - pessoa portadora de deficiência, além daquelas previstas na Lei nº 10.690, de 16 de junho de 2003, a que possui limitação ou incapacidade para o desempenho de atividade e se enquadra nas seguintes categorias:

a) deficiência física: alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções;

b) deficiência auditiva: perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500Hz, 1.000Hz, 2.000Hz e 3.000Hz;

c) deficiência visual: cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60o; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores;

d) deficiência mental: funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como:

1. comunicação;
2. cuidado pessoal;
3. habilidades sociais;
4. utilização dos recursos da comunidade;
5. saúde e segurança;
6. habilidades acadêmicas;
7. lazer; e
8. trabalho;

e) deficiência múltipla - associação de duas ou mais deficiências; e

II - pessoa com mobilidade reduzida, aquela que, não se enquadrando no conceito de pessoa portadora de deficiência, tenha, por qualquer motivo, dificuldade de movimentar-se, permanente ou temporariamente, gerando redução efetiva da mobilidade, flexibilidade, coordenação motora e percepção.

§ 2º O disposto no caput aplica-se, ainda, às pessoas com idade igual ou superior a sessenta anos, gestantes, lactantes e pessoas com criança de colo.

§ 3º O acesso prioritário às edificações e serviços das instituições financeiras deve seguir os preceitos estabelecidos neste Decreto e nas normas técnicas de acessibilidade da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, no que não conflitem com a Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983, observando, ainda, a Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 2.878, de 26 de julho de 2001.

Art. 6º O atendimento prioritário compreende tratamento diferenciado e atendimento imediato às pessoas de que trata o art. 5º.

§ 1º O tratamento diferenciado inclui, dentre outros:

I - assentos de uso preferencial sinalizados, espaços e instalações acessíveis;

II - mobiliário de recepção e atendimento obrigatoriamente adaptado à altura e à condição física de pessoas em cadeira de rodas, conforme estabelecido nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT;

III - serviços de atendimento para pessoas com deficiência auditiva, prestado por intérpretes ou pessoas capacitadas em Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS e no trato com aquelas que não se comuniquem em LIBRAS, e para pessoas surdocegas, prestado por guias- intérpretes ou pessoas capacitadas neste tipo de atendimento;

IV - pessoal capacitado para prestar atendimento às pessoas com deficiência visual, mental e múltipla, bem como às pessoas idosas;

V - disponibilidade de área especial para embarque e desembarque de pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida;

VI - sinalização ambiental para orientação das pessoas referidas no art. 5º;

VII - divulgação, em lugar visível, do direito de atendimento prioritário das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida;

VIII - admissão de entrada e permanência de cão-guia ou cão-guia de acompanhamento junto de pessoa portadora de deficiência ou de treinador nos locais dispostos no caput do art. 5º, bem como nas demais edificações de uso público e naquelas de uso coletivo, mediante apresentação da carteira de vacina atualizada do animal; e

IX - a existência de local de atendimento específico para as pessoas referidas no art. 5º.

§ 2º Entende-se por imediato o atendimento prestado às pessoas referidas no art. 5º, antes de qualquer outra, depois de concluído o atendimento que estiver em andamento, observado o disposto no inciso I do parágrafo único do art. 3º da Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003 (Estatuto do Idoso).

§ 3º Nos serviços de emergência dos estabelecimentos públicos e privados de atendimento à saúde, a prioridade conferida por este Decreto fica condicionada à avaliação médica em face da gravidade dos casos a atender.

§ 4º Os órgãos, empresas e instituições referidos no caput do art. 5º devem possuir, pelo menos, um telefone de atendimento adaptado para comunicação com e por pessoas portadoras de deficiência auditiva.

Art. 7º O atendimento prioritário no âmbito da administração pública federal direta e indireta, bem como das empresas prestadoras de serviços públicos, obedecerá às disposições deste Decreto, além do que estabelece o Decreto nº 3.507, de 13 de junho de 2000.

Parágrafo único. Cabe aos Estados, Municípios e ao Distrito Federal, no âmbito de suas competências, criar instrumentos para a efetiva implantação e o controle do atendimento prioritário referido neste Decreto.

## CAPÍTULO III

### DAS CONDIÇÕES GERAIS DA ACESSIBILIDADE

Art. 8º Para os fins de acessibilidade, considera-se:

I - 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 portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida;

II - barreiras: qualquer entrave ou obstáculo que limite ou impeça o acesso, a liberdade de movimento, a circulação com segurança e a possibilidade de as pessoas se comunicarem ou terem acesso à informação, classificadas em:

a) barreiras urbanísticas: as existentes nas vias públicas e nos espaços de uso público;

b) barreiras nas edificações: as existentes no entorno e interior das edificações de uso público e coletivo e no entorno e nas áreas internas de uso comum nas edificações de uso privado multifamiliar;

c) barreiras nos transportes: as existentes nos serviços de transportes; e

d) barreiras nas comunicações e informações: qualquer entrave ou obstáculo que dificulte ou impossibilite a expressão ou o recebimento de mensagens por intermédio dos dispositivos, meios ou sistemas de comunicação, sejam ou não de massa, bem como aqueles que dificultem ou impossibilitem o acesso à informação;

III - elemento da urbanização: qualquer componente das obras de urbanização, tais como os referentes à pavimentação, saneamento, distribuição de energia elétrica, iluminação pública, abastecimento e distribuição de água, paisagismo e os que materializam as indicações do planejamento urbanístico;

IV - mobiliário urbano: o conjunto de objetos existentes nas vias e espaços públicos, superpostos ou adicionados aos elementos da urbanização ou da edificação, de forma que sua modificação ou traslado não provoque alterações substanciais nestes elementos, tais como semáforos, postes de sinalização e similares, telefones e cabines telefônicas, fontes públicas, lixeiras, toldos, marquises, quiosques e quaisquer outros de natureza análoga;

V - ajuda técnica: os produtos, instrumentos, equipamentos ou tecnologia adaptados ou especialmente projetados para melhorar a funcionalidade da pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida, favorecendo a autonomia pessoal, total ou assistida;

VI - edificações de uso público: aquelas administradas por entidades da administração pública, direta e indireta, ou por empresas prestadoras de serviços públicos e destinadas ao público em geral;

VII - edificações de uso coletivo: aquelas destinadas às atividades de natureza comercial, hoteleira, cultural, esportiva, financeira, turística, recreativa, social, religiosa, educacional, industrial e de saúde, inclusive as edificações de prestação de serviços de atividades da mesma natureza;

VIII - edificações de uso privado: aquelas destinadas à habitação, que podem ser classificadas como unifamiliar ou multifamiliar; e

IX - desenho universal: concepção de espaços, artefatos e produtos que visam atender simultaneamente todas as pessoas, com diferentes características antropométricas e sensoriais, de forma autônoma, segura e confortável, constituindo-se nos elementos ou soluções que compõem a acessibilidade.

Art. 9º. A formulação, implementação e manutenção das ações de acessibilidade atenderão às seguintes premissas básicas:

I - a priorização das necessidades, a programação em cronograma e a reserva de recursos para a implantação das ações; e

II - o planejamento, de forma continuada e articulada, entre os setores envolvidos.

## CAPÍTULO IV

### DA IMPLEMENTAÇÃO DA ACESSIBILIDADE ARQUITETÔNICA E URBANÍSTICA

#### Seção I

##### **Das Condições Gerais**

Art. 10. A concepção e a implantação dos projetos arquitetônicos e urbanísticos devem atender aos princípios do desenho universal, tendo como referências básicas as normas técnicas de acessibilidade da ABNT, a legislação específica e as regras contidas neste Decreto.

§ 1º Caberá ao Poder Público promover a inclusão de conteúdos temáticos referentes ao desenho universal nas diretrizes curriculares da educação profissional e tecnológica e do ensino superior dos cursos de Engenharia, Arquitetura e correlatos.

§ 2º Os programas e as linhas de pesquisa a serem desenvolvidos com o apoio de organismos públicos de auxílio à pesquisa e de agências de fomento deverão incluir temas voltados para o desenho universal.

Art. 11. A construção, reforma ou ampliação de edificações de uso público ou coletivo, ou a mudança de destinação para estes tipos de edificação, deverão ser executadas de modo que sejam ou se tornem acessíveis à pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida.

§ 1º As entidades de fiscalização profissional das atividades de Engenharia, Arquitetura e correlatas, ao anotarem a responsabilidade técnica dos projetos, exigirão a responsabilidade profissional declarada do atendimento às regras de acessibilidade previstas nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT, na legislação específica e neste Decreto.

§ 2º Para a aprovação ou licenciamento ou emissão de certificado de conclusão de projeto arquitetônico ou urbanístico deverá ser atestado o atendimento às regras de acessibilidade previstas nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT, na legislação específica e neste Decreto.

§ 3º O Poder Público, após certificar a acessibilidade de edificação ou serviço, determinará a colocação, em espaços ou locais de ampla visibilidade, do “Símbolo Internacional de Acesso”, na forma prevista nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT e na Lei nº 7.405, de 12 de novembro de 1985.

Art. 12. Em qualquer intervenção nas vias e logradouros públicos, o Poder Público e as empresas concessionárias responsáveis pela execução das obras e dos serviços

garantirão o livre trânsito e a circulação de forma segura das pessoas em geral, especialmente das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, durante e após a sua execução, de acordo com o previsto em normas técnicas de acessibilidade da ABNT, na legislação específica e neste Decreto.

Art. 13. Orientam-se, no que couber, pelas regras previstas nas normas técnicas brasileiras de acessibilidade, na legislação específica, observado o disposto na Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001, e neste Decreto:

I - os Planos Diretores Municipais e Planos Diretores de Transporte e Trânsito elaborados ou atualizados a partir da publicação deste Decreto;

II - o Código de Obras, Código de Postura, a Lei de Uso e Ocupação do Solo e a Lei do Sistema Viário;

III - os estudos prévios de impacto de vizinhança;

IV - as atividades de fiscalização e a imposição de sanções, incluindo a vigilância sanitária e ambiental; e

V - a previsão orçamentária e os mecanismos tributários e financeiros utilizados em caráter compensatório ou de incentivo.

§ 1º Para concessão de alvará de funcionamento ou sua renovação para qualquer atividade, devem ser observadas e certificadas as regras de acessibilidade previstas neste Decreto e nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

§ 2º Para emissão de carta de “habite-se” ou habilitação equivalente e para sua renovação, quando esta tiver sido emitida anteriormente às exigências de acessibilidade contidas na legislação específica, devem ser observadas e certificadas as regras de acessibilidade previstas neste Decreto e nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

## **Seção II**

### **Das Condições Específicas**

Art. 14. Na promoção da acessibilidade, serão observadas as regras gerais previstas neste Decreto, complementadas pelas normas técnicas de acessibilidade da ABNT e pelas disposições contidas na legislação dos Estados, Municípios e do Distrito Federal.

Art. 15. No planejamento e na urbanização das vias, praças, dos logradouros, parques e demais espaços de uso público, deverão ser cumpridas as exigências dispostas nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

§ 1º Incluem-se na condição estabelecida no caput:

I - a construção de calçadas para circulação de pedestres ou a adaptação de situações consolidadas;

II - o rebaixamento de calçadas com rampa acessível ou elevação da via para travessia de pedestre em nível; e

III - a instalação de piso tátil direcional e de alerta.

§ 2º Nos casos de adaptação de bens culturais imóveis e de intervenção para regularização urbanística em áreas de assentamentos subnormais, será admitida, em caráter excepcional, faixa de largura menor que o estabelecido nas normas técnicas citadas no caput, desde que haja justificativa baseada em estudo técnico e que o acesso seja viabilizado de outra forma, garantida a melhor técnica possível.

Art. 16. As características do desenho e a instalação do mobiliário urbano devem garantir a aproximação segura e o uso por pessoa portadora de deficiência visual, mental ou auditiva, a aproximação e o alcance visual e manual para as pessoas portadoras de deficiência física, em especial aquelas em cadeira de rodas, e a circulação livre de barreiras, atendendo às condições estabelecidas nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

§ 1º Incluem-se nas condições estabelecida no caput:

I - as marquises, os toldos, elementos de sinalização, luminosos e outros elementos que tenham sua projeção sobre a faixa de circulação de pedestres;

II - as cabines telefônicas e os terminais de auto-atendimento de produtos e serviços;

III - os telefones públicos sem cabine;

IV - a instalação das aberturas, das botoeiras, dos comandos e outros sistemas de acionamento do mobiliário urbano;

V - os demais elementos do mobiliário urbano; VI - o uso do solo urbano para posteamento; e

VII - as espécies vegetais que tenham sua projeção sobre a faixa de circulação de pedestres.

§ 2º A concessionária do Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC, na modalidade Local, deverá assegurar que, no mínimo, dois por cento do total de Telefones de Uso Público - TUPs, sem cabine, com capacidade para originar e receber chamadas locais e de longa distância nacional, bem como, pelo menos, dois por cento do total de TUPs, com capacidade para originar e receber chamadas de longa distância, nacional e internacional, estejam adaptados para o uso de pessoas portadoras de deficiência auditiva e para usuários de cadeiras de rodas, ou conforme estabelecer os Planos Gerais de Metas de Universalização.

§ 3º As botoeiras e demais sistemas de acionamento dos terminais de auto-atendimento de produtos e serviços e outros equipamentos em que haja interação com o público devem estar localizados em altura que possibilite o manuseio por pessoas em cadeira de rodas e possuir mecanismos para utilização autônoma por pessoas portadoras de deficiência visual e auditiva, conforme padrões estabelecidos nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

Art. 17. Os semáforos para pedestres instalados nas vias públicas deverão estar equipados com mecanismo que sirva de guia ou orientação para a travessia de pessoa portadora de deficiência visual ou com mobilidade reduzida em todos os locais onde a intensidade do fluxo de veículos, de pessoas ou a periculosidade na via assim determinarem, bem como mediante solicitação dos interessados.

Art. 18. A construção de edificações de uso privado multifamiliar e a construção, ampliação ou reforma de edificações de uso coletivo devem atender aos preceitos da acessibilidade na interligação de todas as partes de uso comum ou abertas ao público, conforme os padrões das normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

Parágrafo único. Também estão sujeitos ao disposto no caput os acessos, piscinas, andares de recreação, salão de festas e reuniões, saunas e banheiros, quadras esportivas, portarias, estacionamentos e garagens, entre outras partes das áreas internas ou externas de uso comum das edificações de uso privado multifamiliar e das de uso coletivo.

Art. 19. A construção, ampliação ou reforma de edificações de uso público deve garantir, pelo menos, um dos acessos ao seu interior, com comunicação com todas as suas dependências e serviços, livre de barreiras e de obstáculos que impeçam ou dificultem a sua acessibilidade.

§ 1º No caso das edificações de uso público já existentes, terão elas prazo de trinta meses a contar da data de publicação deste Decreto para garantir acessibilidade às pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

§ 2º Sempre que houver viabilidade arquitetônica, o Poder Público buscará garantir dotação orçamentária para ampliar o número de acessos nas edificações de uso público a serem construídas, ampliadas ou reformadas.

Art. 20. Na ampliação ou reforma das edificações de uso público ou de uso coletivo, os desníveis das áreas de circulação internas ou externas serão transpostos por meio de rampa ou equipamento eletromecânico de deslocamento vertical, quando não for possível outro acesso mais cômodo para pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida, conforme estabelecido nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

Art. 21. Os balcões de atendimento e as bilheterias em edificação de uso público ou de uso coletivo devem dispor de, pelo menos, uma parte da superfície acessível para atendimento às pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, conforme os padrões das normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

Parágrafo único. No caso do exercício do direito de voto, as urnas das seções eleitorais devem ser adequadas ao uso com autonomia pelas pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida e estarem instaladas em local de votação plenamente acessível e com estacionamento próximo.

Art. 22. A construção, ampliação ou reforma de edificações de uso público ou de uso coletivo devem dispor de sanitários acessíveis destinados ao uso por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida.

§ 1º Nas edificações de uso público a serem construídas, os sanitários destinados ao uso por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida serão distribuídos na razão de, no mínimo, uma cabine para cada sexo em cada pavimento da edificação, com entrada independente dos sanitários coletivos, obedecendo às normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

§ 2º Nas edificações de uso público já existentes, terão elas prazo de trinta meses a contar da data de publicação deste Decreto para garantir pelo menos um banheiro acessível por pavimento, com entrada independente, distribuindo-se seus equipamentos e acessórios de modo que possam ser utilizados por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida.

§ 3º Nas edificações de uso coletivo a serem construídas, ampliadas ou reformadas, onde devem existir banheiros de uso público, os sanitários destinados ao uso por pessoa portadora de deficiência deverão ter entrada independente dos demais e obedecer às normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

§ 4º Nas edificações de uso coletivo já existentes, onde haja banheiros destinados ao uso público, os sanitários preparados para o uso por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida deverão estar localizados nos pavimentos acessíveis, ter entrada independente dos demais sanitários, se houver, e obedecer as normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

Art. 23. Os teatros, cinemas, auditórios, estádios, ginásios de esporte, casas de espetáculos, salas de conferências e similares reservarão, pelo menos, dois por cento da lotação do estabelecimento para pessoas em cadeira de rodas, distribuídos pelo recinto em locais diversos, de boa visibilidade, próximos aos corredores, devidamente sinalizados, evitando-se áreas segregadas de público e a obstrução das saídas, em conformidade com as normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

§ 1º Nas edificações previstas no caput, é obrigatória, ainda, a destinação de dois por cento dos assentos para acomodação de pessoas portadoras de deficiência visual e de pessoas com mobilidade reduzida, incluindo obesos, em locais de boa recepção de mensagens sonoras, devendo todos ser devidamente sinalizados e estar de acordo com os padrões das normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

§ 2º No caso de não haver comprovada procura pelos assentos reservados, estes poderão excepcionalmente ser ocupados por pessoas que não sejam portadoras de deficiência ou que não tenham mobilidade reduzida.

§ 3º Os espaços e assentos a que se refere este artigo deverão situar-se em locais que garantam a acomodação de, no mínimo, um acompanhante da pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida.

§ 4º Nos locais referidos no caput, haverá, obrigatoriamente, rotas de fuga e saídas de emergência acessíveis, conforme padrões das normas técnicas de acessibilidade da ABNT, a fim de permitir a saída segura de pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, em caso de emergência.

§ 5º As áreas de acesso aos artistas, tais como coxias e camarins, também devem ser acessíveis a pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

§ 6º Para obtenção do financiamento de que trata o inciso III do art. 2º, as salas de espetáculo deverão dispor de sistema de sonorização assistida para pessoas portadoras de deficiência auditiva, de meios eletrônicos que permitam o acompanhamento por meio de legendas em tempo real ou de disposições especiais para a presença física de intérprete de LIBRAS e de guias-intérpretes, com a projeção em tela da imagem do intérprete de LIBRAS sempre que a distância não permitir sua visualização direta.

§ 7º O sistema de sonorização assistida a que se refere o § 6º será sinalizado por meio do pictograma aprovado pela Lei nº 8.160, de 8 de janeiro de 1991.

§ 8º As edificações de uso público e de uso coletivo referidas no caput, já existentes, têm, respectivamente, prazo de trinta e quarenta e oito meses, a contar da data de publicação deste Decreto, para garantir a acessibilidade de que trata o caput e os §§ 1º a 5º.

Art. 24. Os estabelecimentos de ensino de qualquer nível, etapa ou modalidade, públicos ou privados, proporcionarão condições de acesso e utilização de todos os seus ambientes ou compartimentos para pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, inclusive salas de aula, bibliotecas, auditórios, ginásios e instalações desportivas, laboratórios, áreas de lazer e sanitários.

§ 1º Para a concessão de autorização de funcionamento, de abertura ou renovação de curso pelo Poder Público, o estabelecimento de ensino deverá comprovar que: I - está cumprindo as regras de acessibilidade arquitetônica, urbanística e na comunicação e informação previstas nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT, na legislação específica ou neste Decreto;

II - coloca à disposição de professores, alunos, servidores e empregados portadores de deficiência ou com mobilidade reduzida ajudas técnicas que permitam o acesso às atividades escolares e administrativas em igualdade de condições com as demais pessoas; e

III - seu ordenamento interno contém normas sobre o tratamento a ser dispensado a professores, alunos, servidores e empregados portadores de deficiência, com o objetivo de coibir e reprimir qualquer tipo de discriminação, bem como as respectivas sanções pelo descumprimento dessas normas.

§ 2º As edificações de uso público e de uso coletivo referidas no caput, já existentes, têm, respectivamente, prazo de trinta e quarenta e oito meses, a contar da data de publicação deste Decreto, para garantir a acessibilidade de que trata este artigo.

Art. 25. Nos estacionamentos externos ou internos das edificações de uso público ou de uso coletivo, ou naqueles localizados nas vias públicas, serão reservados, pelo menos, dois por cento do total de vagas para veículos que transportem pessoa portadora de deficiência física ou visual definidas neste Decreto, sendo assegurada, no mínimo, uma vaga, em locais próximos à entrada principal ou ao elevador, de fácil acesso à circulação de pedestres, com especificações técnicas de desenho e traçado conforme o estabelecido nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

§ 1º Os veículos estacionados nas vagas reservadas deverão portar identificação a ser colocada em local de ampla visibilidade, confeccionado e fornecido pelos órgãos de trânsito, que disciplinarão sobre suas características e condições de uso, observando o disposto na Lei nº 7.405, de 1985.

§ 2º Os casos de inobservância do disposto no § 1º estarão sujeitos às sanções estabelecidas pelos órgãos competentes.

§ 3º Aplica-se o disposto no caput aos estacionamentos localizados em áreas públicas e de uso coletivo.

§ 4º A utilização das vagas reservadas por veículos que não estejam transportando as pessoas citadas no caput constitui infração ao art. 181, inciso XVII, da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997.

Art. 26. Nas edificações de uso público ou de uso coletivo, é obrigatória a existência de sinalização visual e tátil para orientação de pessoas portadoras de deficiência auditiva e visual, em conformidade com as normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

Art. 27. A instalação de novos elevadores ou sua adaptação em edificações de uso público ou de uso coletivo, bem assim a instalação em edificação de uso privado multifamiliar a ser construída, na qual haja obrigatoriedade da presença de elevadores, deve atender aos padrões das normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

§ 1º No caso da instalação de elevadores novos ou da troca dos já existentes, qualquer que seja o número de elevadores da edificação de uso público ou de uso coletivo, pelo menos um deles terá cabine que permita acesso e movimentação cômoda de pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida, de acordo com o que especifica as normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

§ 2º Junto às botoeiras externas do elevador, deverá estar sinalizado em braile em qual andar da edificação a pessoa se encontra.

§ 3º Os edifícios a serem construídos com mais de um pavimento além do pavimento de acesso, à exceção das habitações unifamiliares e daquelas que

estejam obrigadas à instalação de elevadores por legislação municipal, deverão dispor de especificações técnicas e de projeto que facilitem a instalação de equipamento eletromecânico de deslocamento vertical para uso das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

§ 4º As especificações técnicas a que se refere o § 3º devem atender:

I - a indicação em planta aprovada pelo poder municipal do local reservado para a instalação do equipamento eletromecânico, devidamente assinada pelo autor do projeto;

II - a indicação da opção pelo tipo de equipamento (elevador, esteira, plataforma ou similar);

III - a indicação das dimensões internas e demais aspectos da cabine do equipamento a ser instalado; e

IV - demais especificações em nota na própria planta, tais como a existência e as medidas de botoeira, espelho, informação de voz, bem como a garantia de responsabilidade técnica de que a estrutura da edificação suporta a implantação do equipamento escolhido.

### **Seção III**

#### **Da Acessibilidade na Habitação de Interesse Social**

Art. 28. Na habitação de interesse social, deverão ser promovidas as seguintes ações para assegurar as condições de acessibilidade dos empreendimentos:

I - definição de projetos e adoção de tipologias construtivas livres de barreiras arquitetônicas e urbanísticas;

II - no caso de edificação multifamiliar, execução das unidades habitacionais acessíveis no piso térreo e acessíveis ou adaptáveis quando nos demais pisos;

III - execução das partes de uso comum, quando se tratar de edificação multifamiliar, conforme as normas técnicas de acessibilidade da ABNT; e

IV - elaboração de especificações técnicas de projeto que facilite a instalação de elevador adaptado para uso das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

Parágrafo único. Os agentes executores dos programas e projetos destinados à habitação de interesse social, financiados com recursos próprios da União ou por ela geridos, devem observar os requisitos estabelecidos neste artigo.

Art. 29. Ao Ministério das Cidades, no âmbito da coordenação da política habitacional, compete:

I - adotar as providências necessárias para o cumprimento do disposto no art. 28; e

II - divulgar junto aos agentes interessados e orientar a clientela alvo da política habitacional sobre as iniciativas que promover em razão das legislações federal, estaduais, distrital e municipais relativas à acessibilidade.

#### **Seção IV**

##### **Da Acessibilidade aos Bens Culturais Imóveis**

Art. 30. As soluções destinadas à eliminação, redução ou superação de barreiras na promoção da acessibilidade a todos os bens culturais imóveis devem estar de acordo com o que estabelece a Instrução Normativa nº 1 do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN, de 25 de novembro de 2003.

#### **CAPÍTULO V**

##### **DA ACESSIBILIDADE AOS SERVIÇOS DE TRANSPORTES COLETIVOS**

#### **Seção I**

##### **Das Condições Gerais**

Art. 31. Para os fins de acessibilidade aos serviços de transporte coletivo terrestre, aquaviário e aéreo, considera-se como integrantes desses serviços os veículos, terminais, estações, pontos de parada, vias principais, acessos e operação.

Art. 32. Os serviços de transporte coletivo terrestre são:

I - transporte rodoviário, classificado em urbano, metropolitano, intermunicipal e interestadual;

II - transporte metroferroviário, classificado em urbano e metropolitano; e III - transporte ferroviário, classificado em intermunicipal e interestadual.

Art. 33. As instâncias públicas responsáveis pela concessão e permissão dos serviços de transporte coletivo são:

I - governo municipal, responsável pelo transporte coletivo municipal;

II - governo estadual, responsável pelo transporte coletivo metropolitano e intermunicipal;

III - governo do Distrito Federal, responsável pelo transporte coletivo do Distrito Federal; e

IV - governo federal, responsável pelo transporte coletivo interestadual e internacional.

Art. 34. Os sistemas de transporte coletivo são considerados acessíveis quando todos os seus elementos são concebidos, organizados, implantados e adaptados segundo o conceito de desenho universal, garantindo o uso pleno com segurança e autonomia por todas as pessoas.

Parágrafo único. A infra-estrutura de transporte coletivo a ser implantada a partir da publicação deste Decreto deverá ser acessível e estar disponível para ser operada de forma a garantir o seu uso por pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

Art. 35. Os responsáveis pelos terminais, estações, pontos de parada e os veículos, no âmbito de suas competências, assegurarão espaços para atendimento, assentos preferenciais e meios de acesso devidamente sinalizados para o uso das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

Art. 36. As empresas concessionárias e permissionárias e as instâncias públicas responsáveis pela gestão dos serviços de transportes coletivos, no âmbito de suas competências, deverão garantir a implantação das providências necessárias na operação, nos terminais, nas estações, nos pontos de parada e nas vias de acesso, de forma a assegurar as condições previstas no art. 34 deste Decreto.

Parágrafo único. As empresas concessionárias e permissionárias e as instâncias públicas responsáveis pela gestão dos serviços de transportes coletivos, no âmbito de suas competências, deverão autorizar a colocação do “Símbolo Internacional de Acesso” após certificar a acessibilidade do sistema de transporte.

Art. 37. Cabe às empresas concessionárias e permissionárias e as instâncias públicas responsáveis pela gestão dos serviços de transportes coletivos assegurar a qualificação dos profissionais que trabalham nesses serviços, para que prestem atendimento prioritário às pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

## **Seção II**

### **Da Acessibilidade no Transporte Coletivo Rodoviário**

Art. 38. No prazo de até vinte e quatro meses a contar da data de edição das normas técnicas referidas no § 1º, todos os modelos e marcas de veículos de transporte coletivo rodoviário para utilização no País serão fabricados acessíveis e estarão disponíveis para integrar a frota operante, de forma a garantir o seu uso por pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

§ 1º As normas técnicas para fabricação dos veículos e dos equipamentos de transporte coletivo rodoviário, de forma a torná-los acessíveis, serão elaboradas pelas instituições e entidades que compõem o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, e estarão disponíveis no prazo de até doze meses a contar da data da publicação deste Decreto.

§ 2º A substituição da frota operante atual por veículos acessíveis, a ser feita pelas empresas concessionárias e permissionárias de transporte coletivo rodoviário, dar-se-á de forma gradativa, conforme o prazo previsto nos contratos de concessão e permissão deste serviço.

§ 3º A frota de veículos de transporte coletivo rodoviário e a infra-estrutura dos serviços deste transporte deverão estar totalmente acessíveis no prazo máximo de cento e vinte meses a contar da data de publicação deste Decreto.

§ 4º Os serviços de transporte coletivo rodoviário urbano devem priorizar o embarque e desembarque dos usuários em nível em, pelo menos, um dos acessos do veículo.

Art. 39. No prazo de até vinte e quatro meses a contar da data de implementação dos programas de avaliação de conformidade descritos no § 3o, as empresas concessionárias e permissionárias dos serviços de transporte coletivo rodoviário deverão garantir a acessibilidade da frota de veículos em circulação, inclusive de seus equipamentos.

§ 1º As normas técnicas para adaptação dos veículos e dos equipamentos de transporte coletivo rodoviário em circulação, de forma a torná-los acessíveis, serão elaboradas pelas instituições e entidades que compõem o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, e estarão disponíveis no prazo de até doze meses a contar da data da publicação deste Decreto.

§ 2º Caberá ao Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO, quando da elaboração das normas técnicas para a adaptação dos veículos, especificar dentre esses veículos que estão em operação quais serão adaptados, em função das restrições previstas no art. 98 da Lei nº 9.503, de 1997.

§ 3º As adaptações dos veículos em operação nos serviços de transporte coletivo rodoviário, bem como os procedimentos e equipamentos a serem utilizados nestas adaptações, estarão sujeitas a programas de avaliação de conformidade desenvolvidos e implementados pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO, a partir de orientações normativas elaboradas no âmbito da ABNT.

### **Seção III**

#### **Da Acessibilidade no Transporte Coletivo Aquaviário**

Art. 40. No prazo de até trinta e seis meses a contar da data de edição das normas técnicas referidas no § 1º, todos os modelos e marcas de veículos de transporte coletivo aquaviário serão fabricados acessíveis e estarão disponíveis para integrar a frota operante, de forma a garantir o seu uso por pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

§ 1º As normas técnicas para fabricação dos veículos e dos equipamentos de transporte coletivo aquaviário acessíveis, a serem elaboradas pelas instituições e entidades que compõem o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, estarão disponíveis no prazo de até vinte e quatro meses a contar da data da publicação deste Decreto.

§ 2º As adequações na infra-estrutura dos serviços desta modalidade de transporte deverão atender a critérios necessários para proporcionar as condições de acessibilidade do sistema de transporte aquaviário.

Art. 41. No prazo de até cinquenta e quatro meses a contar da data de implementação dos programas de avaliação de conformidade descritos no § 2º, as empresas concessionárias e permissionárias dos serviços de transporte coletivo aquaviário, deverão garantir a acessibilidade da frota de veículos em circulação, inclusive de seus equipamentos.

§ 1º As normas técnicas para adaptação dos veículos e dos equipamentos de transporte coletivo aquaviário em circulação, de forma a torná-los acessíveis, serão elaboradas pelas instituições e entidades que compõem o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, e estarão disponíveis no prazo de até trinta e seis meses a contar da data da publicação deste Decreto.

§ 2º As adaptações dos veículos em operação nos serviços de transporte coletivo aquaviário, bem como os procedimentos e equipamentos a serem utilizados nestas adaptações, estarão sujeitas a programas de avaliação de conformidade desenvolvidos e implementados pelo INMETRO, a partir de orientações normativas elaboradas no âmbito da ABNT.

### **Seção IV**

#### **Da Acessibilidade no Transporte Coletivo Metroferroviário e Ferroviário**

Art. 42. A frota de veículos de transporte coletivo metroferroviário e ferroviário, assim como a infra-estrutura dos serviços deste transporte deverão estar totalmente acessíveis no prazo máximo de cento e vinte meses a contar da data de publicação deste Decreto.

§ 1º A acessibilidade nos serviços de transporte coletivo metroferroviário e ferroviário obedecerá ao disposto nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

§ 2º No prazo de até trinta e seis meses a contar da data da publicação deste Decreto, todos os modelos e marcas de veículos de transporte coletivo metroferroviário e ferroviário serão fabricados acessíveis e estarão disponíveis para integrar a frota operante, de forma a garantir o seu uso por pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

Art. 43. Os serviços de transporte coletivo metroferroviário e ferroviário existentes deverão estar totalmente acessíveis no prazo máximo de cento e vinte meses a contar da data de publicação deste Decreto.

§ 1º As empresas concessionárias e permissionárias dos serviços de transporte coletivo metroferroviário e ferroviário deverão apresentar plano de adaptação dos sistemas existentes, prevendo ações saneadoras de, no mínimo, oito por cento ao ano, sobre os elementos não acessíveis que compõem o sistema.

§ 2º O plano de que trata o § 1º deve ser apresentado em até seis meses a contar da data de publicação deste Decreto.

## **Seção V**

### **Da Acessibilidade no Transporte Coletivo Aéreo**

Art. 44. No prazo de até trinta e seis meses, a contar da data da publicação deste Decreto, os serviços de transporte coletivo aéreo e os equipamentos de acesso às aeronaves estarão acessíveis e disponíveis para serem operados de forma a garantir o seu uso por pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

Parágrafo único. A acessibilidade nos serviços de transporte coletivo aéreo obedecerá ao disposto na Norma de Serviço da Instrução da Aviação Civil NOSER/IAC - 2508- 0796, de 1º de novembro de 1995, expedida pelo Departamento de Aviação Civil do Comando da Aeronáutica, e nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

## **Seção VI**

### **Das Disposições Finais**

Art. 45. Caberá ao Poder Executivo, com base em estudos e pesquisas, verificar a viabilidade de redução ou isenção de tributo:

I - para importação de equipamentos que não sejam produzidos no País, necessários no processo de adequação do sistema de transporte coletivo, desde que não existam similares nacionais; e

II - para fabricação ou aquisição de veículos ou equipamentos destinados aos sistemas de transporte coletivo.

Parágrafo único. Na elaboração dos estudos e pesquisas a que se referem o caput, deve-se observar o disposto no art. 14 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, sinalizando impacto orçamentário e financeiro da medida estudada.

Art. 46. A fiscalização e a aplicação de multas aos sistemas de transportes coletivos, segundo disposto no art. 6º, inciso II, da Lei nº 10.048, de 2000, cabe à União, aos Estados, Municípios e ao Distrito Federal, de acordo com suas competências.

## CAPÍTULO VI

### DO ACESSO À INFORMAÇÃO E À COMUNICAÇÃO

Art. 47. No prazo de até doze meses a contar da data de publicação deste Decreto, será obrigatória a acessibilidade nos portais e sítios eletrônicos da administração pública na rede mundial de computadores (internet), para o uso das pessoas portadoras de deficiência visual, garantindo-lhes o pleno acesso às informações disponíveis.

§ 1º Nos portais e sítios de grande porte, desde que seja demonstrada a inviabilidade técnica de se concluir os procedimentos para alcançar integralmente a acessibilidade, o prazo definido no caput será estendido por igual período.

§ 2º Os sítios eletrônicos acessíveis às pessoas portadoras de deficiência conterão símbolo que represente a acessibilidade na rede mundial de computadores (internet), a ser adotado nas respectivas páginas de entrada.

§ 3º Os telecentros comunitários instalados ou custeados pelos Governos Federal, Estadual, Municipal ou do Distrito Federal devem possuir instalações plenamente acessíveis e, pelo menos, um computador com sistema de som instalado, para uso preferencial por pessoas portadoras de deficiência visual.

Art. 48. Após doze meses da edição deste Decreto, a acessibilidade nos portais e sítios eletrônicos de interesse público na rede mundial de computadores (internet), deverá ser observada para obtenção do financiamento de que trata o inciso III do art. 2º.

Art. 49. As empresas prestadoras de serviços de telecomunicações deverão garantir o pleno acesso às pessoas portadoras de deficiência auditiva, por meio das seguintes ações:

I - no Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC, disponível para uso do público em geral:

- a) instalar, mediante solicitação, em âmbito nacional e em locais públicos, telefones de uso público adaptados para uso por pessoas portadoras de deficiência;
- b) garantir a disponibilidade de instalação de telefones para uso por pessoas portadoras de deficiência auditiva para acessos individuais;
- c) garantir a existência de centrais de intermediação de comunicação telefônica a serem utilizadas por pessoas portadoras de deficiência auditiva, que funcionem em tempo integral e atendam a todo o território nacional, inclusive com integração com o mesmo serviço oferecido pelas prestadoras de Serviço Móvel Pessoal; e
- d) garantir que os telefones de uso público contenham dispositivos sonoros para a identificação das unidades existentes e consumidas dos cartões telefônicos, bem como demais informações exibidas no painel destes equipamentos;

## II - no Serviço Móvel Celular ou Serviço Móvel Pessoal:

- a) garantir a interoperabilidade nos serviços de telefonia móvel, para possibilitar o envio de mensagens de texto entre celulares de diferentes empresas; e
- b) garantir a existência de centrais de intermediação de comunicação telefônica a serem utilizadas por pessoas portadoras de deficiência auditiva, que funcionem em tempo integral e atendam a todo o território nacional, inclusive com integração com o mesmo serviço oferecido pelas prestadoras de Serviço Telefônico Fixo Comutado.

§ 1º Além das ações citadas no caput, deve-se considerar o estabelecido nos Planos Gerais de Metas de Universalização aprovados pelos Decretos nºs 2.592, de 15 de maio de 1998, e 4.769, de 27 de junho de 2003, bem como o estabelecido pela Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997.

§ 2º O termo pessoa portadora de deficiência auditiva e da fala utilizado nos Planos Gerais de Metas de Universalização é entendido neste Decreto como pessoa portadora de deficiência auditiva, no que se refere aos recursos tecnológicos de telefonia.

Art. 50. A Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL regulamentará, no prazo de seis meses a contar da data de publicação deste Decreto, os procedimentos a serem observados para implementação do disposto no art. 49.

Art. 51. Caberá ao Poder Público incentivar a oferta de aparelhos de telefonia celular que indiquem, de forma sonora, todas as operações e funções neles disponíveis no visor.

Art. 52. Caberá ao Poder Público incentivar a oferta de aparelhos de televisão equipados com recursos tecnológicos que permitam sua utilização de modo a garantir o direito de acesso à informação às pessoas portadoras de deficiência auditiva ou visual.

Parágrafo único. Incluem-se entre os recursos referidos no caput: I - circuito de decodificação de legenda oculta;

II - recurso para Programa Secundário de Áudio (SAP); e III - entradas para fones de ouvido com ou sem fio.

Art. 53. Os procedimentos a serem observados para implementação do plano de medidas técnicas previstos no art. 19 da Lei nº 10.098, de 2000, serão regulamentados, em norma complementar, pelo Ministério das Comunicações. (“Caput” do artigo com redação dada pelo Decreto nº 5.645, de 28/12/2005).

§ 1º O processo de regulamentação de que trata o caput deverá atender ao disposto no art. 31 da Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.

§ 2º A regulamentação de que trata o caput deverá prever a utilização, entre outros, dos seguintes sistemas de reprodução das mensagens veiculadas para as pessoas portadoras de deficiência auditiva e visual:

I - a subtítuloção por meio de legenda oculta; II - a janela com intérprete de LIBRAS; e

III - a descrição e narração em voz de cenas e imagens.

§ 3º A Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - CORDE da Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República assistirá o Ministério das Comunicações no procedimento de que trata o § 1º. (Parágrafo com redação dada pelo Decreto nº 5.645, de 28/12/2005).

Art. 54. Autorizatórias e consignatórias do serviço de radiodifusão de sons e imagens operadas pelo Poder Público poderão adotar plano de medidas técnicas próprio, como metas antecipadas e mais amplas do que aquelas as serem definidas no âmbito do procedimento estabelecido no art. 53.

Art. 55. Caberá aos órgãos e entidades da administração pública, diretamente ou em parceria com organizações sociais civis de interesse público, sob a orientação do Ministério da Educação e da Secretaria Especial dos Direitos Humanos, por meio da CORDE, promover a capacitação de profissionais em LIBRAS.

Art. 56. O projeto de desenvolvimento e implementação da televisão digital no País deverá contemplar obrigatoriamente os três tipos de sistema de acesso à informação de que trata o art. 52.

Art. 57. A Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica da Presidência da República editará, no prazo de doze meses a contar da data da publicação deste Decreto, normas complementares disciplinando a utilização dos sistemas de acesso à informação referidos no § 2º do art. 53, na publicidade governamental e nos pronunciamentos oficiais transmitidos por meio dos serviços de radiodifusão de sons e imagens.

Parágrafo único. Sem prejuízo do disposto no caput e observadas as condições técnicas, os pronunciamentos oficiais do Presidente da República serão acompanhados, obrigatoriamente, no prazo de seis meses a partir da publicação deste Decreto, de sistema de acessibilidade mediante janela com intérprete de LIBRAS.

Art. 58. O Poder Público adotará mecanismos de incentivo para tornar disponíveis em meio magnético, em formato de texto, as obras publicadas no País.

§ 1º A partir de seis meses da edição deste Decreto, a indústria de medicamentos deve disponibilizar, mediante solicitação, exemplares das bulas dos medicamentos em meio magnético, braile ou em fonte ampliada.

§ 2º A partir de seis meses da edição deste Decreto, os fabricantes de equipamentos eletroeletrônicos e mecânicos de uso doméstico devem disponibilizar, mediante solicitação, exemplares dos manuais de instrução em meio magnético, braile ou em fonte ampliada.

Art. 59. O Poder Público apoiará preferencialmente os congressos, seminários, oficinas e demais eventos científico-culturais que ofereçam, mediante solicitação, apoios humanos às pessoas com deficiência auditiva e visual, tais como tradutores e intérpretes de LIBRAS, leitores, guias-intérpretes, ou tecnologias de informação e comunicação, tais como a transcrição eletrônica simultânea.

Art. 60. Os programas e as linhas de pesquisa a serem desenvolvidos com o apoio de organismos públicos de auxílio à pesquisa e de agências de financiamento deverão contemplar temas voltados para tecnologia da informação acessível para pessoas portadoras de deficiência.

Parágrafo único. Será estimulada a criação de linhas de crédito para a indústria que produza componentes e equipamentos relacionados à tecnologia da informação acessível para pessoas portadoras de deficiência.

## CAPÍTULO VII

### DAS AJUDAS TÉCNICAS

Art. 61. Para os fins deste Decreto, consideram-se ajudas técnicas os produtos, instrumentos, equipamentos ou tecnologia adaptados ou especialmente

projetados para melhorar a funcionalidade da pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida, favorecendo a autonomia pessoal, total ou assistida.

§ 1º Os elementos ou equipamentos definidos como ajudas técnicas serão certificados pelos órgãos competentes, ouvidas as entidades representativas das pessoas portadoras de deficiência.

§ 2º Para os fins deste Decreto, os cães-guia e os cães-guia de acompanhamento são considerados ajudas técnicas.

Art. 62. Os programas e as linhas de pesquisa a serem desenvolvidos com o apoio de organismos públicos de auxílio à pesquisa e de agências de financiamento deverão contemplar temas voltados para ajudas técnicas, cura, tratamento e prevenção de deficiências ou que contribuam para impedir ou minimizar o seu agravamento.

Parágrafo único. Será estimulada a criação de linhas de crédito para a indústria que produza componentes e equipamentos de ajudas técnicas.

Art. 63. O desenvolvimento científico e tecnológico voltado para a produção de ajudas técnicas dar-se-á a partir da instituição de parcerias com universidades e centros de pesquisa para a produção nacional de componentes e equipamentos.

Parágrafo único. Os bancos oficiais, com base em estudos e pesquisas elaborados pelo Poder Público, serão estimulados a conceder financiamento às pessoas portadoras de deficiência para aquisição de ajudas técnicas.

Art. 64. Caberá ao Poder Executivo, com base em estudos e pesquisas, verificar a viabilidade de:

I - redução ou isenção de tributos para a importação de equipamentos de ajudas técnicas que não sejam produzidos no País ou que não possuam similares nacionais;

II - redução ou isenção do imposto sobre produtos industrializados incidente sobre as ajudas técnicas; e

III - inclusão de todos os equipamentos de ajudas técnicas para pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida na categoria de equipamentos sujeitos a dedução de imposto de renda.

Parágrafo único. Na elaboração dos estudos e pesquisas a que se referem o caput, deve-se observar o disposto no art. 14 da Lei Complementar nº 101, de 2000, sinalizando impacto orçamentário e financeiro da medida estudada.

Art. 65. Caberá ao Poder Público viabilizar as seguintes diretrizes:

- I - reconhecimento da área de ajudas técnicas como área de conhecimento;
- II - promoção da inclusão de conteúdos temáticos referentes a ajudas técnicas na educação profissional, no ensino médio, na graduação e na pós-graduação;
- III - apoio e divulgação de trabalhos técnicos e científicos referentes a ajudas técnicas;
- IV - estabelecimento de parcerias com escolas e centros de educação profissional, centros de ensino universitários e de pesquisa, no sentido de incrementar a formação de profissionais na área de ajudas técnicas; e
- V - incentivo à formação e treinamento de ortesistas e protesistas.

Art. 66. A Secretaria Especial dos Direitos Humanos instituirá Comitê de Ajudas Técnicas, constituído por profissionais que atuam nesta área, e que será responsável por:

- I - estruturação das diretrizes da área de conhecimento;
- II - estabelecimento das competências desta área;
- III - realização de estudos no intuito de subsidiar a elaboração de normas a respeito de ajudas técnicas;
- IV - levantamento dos recursos humanos que atualmente trabalham com o tema; e
- V - detecção dos centros regionais de referência em ajudas técnicas, objetivando a formação de rede nacional integrada.

§ 1º O Comitê de Ajudas Técnicas será supervisionado pela CORDE e participará do Programa Nacional de Acessibilidade, com vistas a garantir o disposto no art. 62.

§ 2º Os serviços a serem prestados pelos membros do Comitê de Ajudas Técnicas são considerados relevantes e não serão remunerados.

## CAPÍTULO VIII

### DO PROGRAMA NACIONAL DE ACESSIBILIDADE

Art. 67. O Programa Nacional de Acessibilidade, sob a coordenação da Secretaria Especial dos Direitos Humanos, por intermédio da CORDE, integrará os planos plurianuais, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais.

Art. 68. A Secretaria Especial dos Direitos Humanos, na condição de coordenadora do Programa Nacional de Acessibilidade, desenvolverá, dentre outras, as seguintes ações:

I - apoio e promoção de capacitação e especialização de recursos humanos em acessibilidade e ajudas técnicas;

II - acompanhamento e aperfeiçoamento da legislação sobre acessibilidade;

III - edição, publicação e distribuição de títulos referentes à temática da acessibilidade;

IV - cooperação com Estados, Distrito Federal e Municípios para a elaboração de estudos e diagnósticos sobre a situação da acessibilidade arquitetônica, urbanística, de transporte, comunicação e informação;

V - apoio e realização de campanhas informativas e educativas sobre acessibilidade;

VI - promoção de concursos nacionais sobre a temática da acessibilidade; e

VII - estudos e proposição da criação e normatização do Selo Nacional de Acessibilidade.

## CAPÍTULO IX

### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 69. Os programas nacionais de desenvolvimento urbano, os projetos de revitalização, recuperação ou reabilitação urbana incluirão ações destinadas à eliminação de barreiras arquitetônicas e urbanísticas, nos transportes e na comunicação e informação devidamente adequadas às exigências deste Decreto.

Art. 70. O art. 4º do Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 4º.

.....

I - deficiência física - alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções;

II - deficiência auditiva - perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500HZ, 1.000HZ, 2.000Hz e 3.000Hz;

III - deficiência visual - cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60°; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores;

IV -

.....  
 .....  
 d) utilização dos recursos da comunidade;

.....  
 ”( NR)

Art. 71. Ficam revogados os arts. 50 a 54 do Decreto nº. 3.298, de 20 de dezembro de 1999.

Art. 72. Este Decreto entra em vigor na data da sua publicação.

Brasília, 2 de dezembro de 2004; 183° da Independência e 116° da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

José Dirceu de Oliveira e Silva

Fonte: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2004/decreto-5296-2-dezembro-2004-534980-norma-pe.html> acesso em 21.03.2014 às 19hs

Fluxo de negócios por meio do hotel

O hóspede é a pessoa mais importante do hotel. Com isso, o hotel, seus funcionários e os sistemas estão orientados e centralizados para servir eficientemente o hóspede.

A estadia do hóspede determina o fluxo de negócios por meio da propriedade, avaliando seu resultado. Na maioria dos hotéis, o fluxo, infelizmente, não é uma constante, no entanto, durante os períodos de ocupação alta, precisa-se de funcionários bem treinados e sistemas eficientes para evitar que o hotel fique com acúmulo de demanda e não possa oferecer ao hóspede um serviço de qualidade.

Quatro pontos principais na estadia de um hóspede:

- Antes da chegada.
- A chegada.
- A estadia
- A saída.
- Antes da chegada: o futuro hóspede deverá decidir que hotel será escolhido para sua estadia. Essa decisão pode ser influenciada por diversos fatores como: propagandas, localização do hotel, recomendações de outros, etc.
- O hotel, para induzir o hóspede, desenvolve um plano de marketing: facilidade para fazer a reserva; preço da diária; descrição do hotel e dos apartamentos, feita pelo pessoal da reserva; transporte gratuito para o aeroporto, ou seja, há um bom promotor de vendas.
- A chegada: é o segundo estágio mais importante, ou seja, é o contato direto do hóspede com o hotel, em que se consolidam as funções de registrar o hóspede e designar o apartamento. Nessa altura, eles já estabelecem um relacionamento de negócio que vai assegurar a satisfação de ambos.
- A estadia: o tempo de estadia produz uma série de despesas para o hóspede e de receita para o hotel. A maior despesa para o hóspede é a diária de seu apartamento. Esta é lançada diariamente na fatura do hóspede, durante a auditoria noturna, que ocorre entre as 23 horas e as 07 horas. As outras despesas dos hóspedes são lançadas nas faturas, à medida que vão consumindo, em diferentes pontos de vendas.
- A saída: a fase final do contato com o hóspede é a saída. No momento da saída, o recepcionista tem de: cobrar as diárias, saber se o cliente ficou satisfeito, tentar fazer com que o hóspede volte sempre. De acordo com o registro feito na entrada, o recepcionista faz o acerto com o hóspede, momento em que é efetuado o pagamento em cheque, dinheiro, cartão de crédito, etc.

O desafio do pessoal da recepção é, então, o de obter negócios repetitivos fornecendo o nível de serviço que o hóspede espera. Apesar de esse serviço ser familiar, sua definição é, algumas vezes, confundida. Uma boa definição de serviço é quando ela é uma atividade proveitosa por ser uma prestação de assistência e ajuda. (DAVEIS, 2003, p, 35).



**Para saber mais**

Para saber mais, entre no link <http://www.papajogos.com.br/jogo/happy-tower.html>, mostre seu espírito empreendedor e construa um grande império, contrate funcionários para atender melhor seus clientes e completar o desafio de administrar um grande Hotel.

### **Resumo**

Nesta aula, estudamos: como proceder para abrir um hotel, como empreender o estudo de qual o tipo de hotel e, também, qual o tipo de turismo existente na localidade pretendida. Aprendemos como fazer um planejamento correto, analisando sua estrutura macroambiental interna e externa, seus objetivos, metas, visão, planejamento de marketing e plano de ação. Abordamos, ainda, o fluxo de negócios, em que a estadia do hóspede determina o fluxo de negócios por meio da propriedade. O fluxo não é uma constante, no entanto, durante os períodos de ocupação alta, precisa-se de funcionários bem treinados e sistemas eficientes para evitar que o hotel fique com acúmulo de demanda e não possa oferecer ao hóspede um serviço de qualidade. Além disso, conhecemos o Decreto N° 5.296, de 02 de dezembro de 2004.

Com isso, entendemos que o empreendimento hoteleiro depende totalmente de seus funcionários (colaboradores), a fim de que a estadia do hóspede seja agradável e que ele possa voltar e, além disso, faça propaganda, indicando o hotel visitado às demais pessoas.



## **Referências Bibliográficas**

### *Referências Básicas*

ANDRADE, Nelson. **Hotel Planejamento e projeto**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

CANDIDO, Índio. **Controles em hotelaria**. Caxias do Sul: EDUCS, 1996.

CASTELI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 6ª edição. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

MARQUES, J. Albano. **Manual de Hotelaria**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Thex Editora, 2000.

MEDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução a hotelaria**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PETROCHI, Mário. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

YAZIGI, Eduardo. **A pequena hotelaria e o entorno municipal: guia de montagem e administração**. São Paulo: Editora Contexto, 2000.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2002.

### *Referências Complementares*

CANDIDO, Índio. **Controles em hotelaria**. Caxias do Sul: EDUCS, 1996.

CASTELI, Geraldo. **Administração Hoteleira**, Caxias do Sul, 2001

CASTELI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001. (Coleção Hotelaria).

CASTELI, Geraldo. **Marketing hoteleiro**. Caxias do Sul, EDUCS, 1991

DAVIES, Carlos Alberto. **Alimentos & Bebidas**, 2 ed. Caxias do Sul, EDUCS, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2000.

HAYES, D.K.; NINEMEIER, J.D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

MARQUES, J. Albano. **Manual de Hotelaria**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Thex Editora, 2000.

MOTA, N. **Marketing Turístico: promovendo uma atividade sazonal**. São Paulo: Atlas 2001. PETROCHI, Mário. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

SENA, Lairson Lopes. **Como Administrar Hotéis**. Viçosa, MG: CPT, 2008.

YAZIGI, Eduardo. **A pequena hotelaria e o entorno municipal: guia de montagem e administração**. São Paulo: Editora Contexto, 2000.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2002.  
Referencias complementares

<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAANUYAE/divisao-setorial-restaurantes> [www.google.com.br/panoramadaindustriaohoteiranobrasil](http://www.google.com.br/panoramadaindustriaohoteiranobrasil).

[www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)

<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2004/decreto-5296-2-dezembro-2004-534980-norma-pe.html>

[www.abih.com.br](http://www.abih.com.br) [www.classificacao.turismo.gov.br/Mtur](http://www.classificacao.turismo.gov.br/Mtur) [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br) [www.mtur.gov.br](http://www.mtur.gov.br) acesso <http://www.turismo.mg.gov.br/> [www.revistahoteis.com.br](http://www.revistahoteis.com.br)

<http://www.minasgerais.com.br/sobre-minas>

***Currículo do Professor -autor******Leticia Veloso Sidônio***

Formada em Turismo e Hotelaria pelas Faculdades Integradas Pitágoras, com Pós-Graduação em Docência do Ensino Superior pelo ISEIB, Curso de Hotelaria pela CPT Viçosa. É professora de Turismo na Funorte/Seiva – Januária-MG. Possui MBA em Gestão de Projetos pela FGV – Montes Claros-MG. Ministrou cursos e palestras pelo Circuito Turístico Sertão Gerais – SERTUR/MG.



Ministério da  
Educação



·rede  
**e-Tec**  
Brasil