

**BRUNO CANALLI
PATRÍCIA LITWINSKI**

**MANUAL DE ORIENTAÇÕES PARA
POUSADAS**

**CURITIBA
2004**

**BRUNO CANALLI
PATRÍCIA LITWINSKI**

**MANUAL DE ORIENTAÇÕES PARA
POUSADAS**

Trabalho de graduação apresentado às disciplinas de Orientação de Projetos de Turismo em Hotelaria e Meios de Hospedagem e Projeto de Turismo em Hotelaria e Meios de Hospedagem, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Turismo, com ênfase em Hotelaria e Meios de Hospedagem, do Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Dr. José Manoel Gândara.

**CURITIBA
2004**

Gostaríamos de agradecer primeiramente à nossa família, que sempre desempenha um papel muito importante no alcance de nossos objetivos e vitórias.

Ao professor Gândara também, que nos motivou a começar e a progredir cada vez mais com este projeto de conclusão de curso.

Ao nosso amigo Ivan Pacheco, que esteve sempre presente, ajudando da melhor forma possível e dando suporte necessário.

E por fim aos amigos em geral, que de forma indireta sempre nos ajudaram, seja nos distraindo, nos alegrando, enfim, aqueles com quem pudemos desfrutar de momentos de companheirismo, alegria e também de estudos.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	iv
FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	v
INTRODUÇÃO	01
1 POUSADAS – RELAÇÃO COM A HOTELARIA E O TURISMO	05
2 PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS ENTRE LIVROS E PROJETOS.....	28
2.1 TABELA DE COMPARAÇÃO ENTRE LIVROS ESPECIALIZADOS E PRO- JETOS DE IMPLANTAÇÃO DE POUSADAS.....	28
2.2 TABELA DOS PROJETOS DA UNIVESIDADE FEDERAL DO PARANÁ REFERENTES A HOTELARIA E MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	31
2.3 ANÁLISE DA COMPARAÇÃO ENTRE LIVROS E PROJETOS.....	34
2.3.1 Infra Estrutura e Funcionamento.....	34
2.3.2 Lazer, Recreação e Eventos.....	39
2.3.3 Planejamento Financeiro.....	42
2.3.4 Marketing.....	43
2.3.5 Planejamento de Filosofia e Gestão.....	45
3 PROCEDIMENTOS E ORIENTAÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO E MANU- TENÇÃO DE UMA POUSADA.....	50
3.1 INFRA-ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO.....	51
3.2 LAZER, RECREAÇÃO E EVENTOS.....	53
3.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	55
3.4 MARKETING.....	56
3.5 PLANEJAMENTO DE FILOSOFIA E GESTÃO.....	62
CONCLUSÃO.....	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXOS.....	73

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - ANÁLISE ENTRE LIVROS ESPECIALIZADOS E PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE POUSADAS	29
TABELA 02 - ANÁLISE DOS PROJETOS DE CONCLUSÃO DE CURSO ENTREGUES À DISCIPLINA DE HOTELARIA / MEIOS DE HOSPEDAGEM	32
TABELA 03 - TIPOS DE POUSADAS	35
TABELA 04 - ITEM LOCALIZAÇÃO	35
TABELA 05 - ITEM UH'S, CHALÉS E APARTAMENTOS	36
TABELA 06 - RECEPÇÃO, GERÊNCIA E GUARDA-VOLUMES	36
TABELA 07 - ALIMENTOS E BEBIDAS	37
TABELA 08 - LAVANDERIA - ROUPARIA	37
TABELA 09 - DEPENDÊNCIA PARA FUNCIONÁRIOS	38
TABELA 10 - GARAGEM E ESTACIONAMENTO	38
TABELA 11 - ÁREAS DE APOIO	38
TABELA 12 - MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO	39
TABELA 13 - SEGURANÇA	39
TABELA 14 - PROJETO DAS EDIFICAÇÕES PRINCIPAIS	40
TABELA 15 - LAZER E RECREAÇÃO	41
TABELA 16 - INSTALAÇÃO PARA RECREAÇÃO	41
TABELA 17 - PROGRAMA DE ATIVIDADES	42
TABELA 18 - EVENTOS E LAZER	42
TABELA 19 - VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA	43
TABELA 20 - CUSTOS	43
TABELA 21 - MARKETING	44
TABELA 22 - PESQUISA DE MERCADO	44
TABELA 23 - SAZONALIDADE	45
TABELA 24 - POLÍTICA DE PREÇOS	45
TABELA 25 - RECURSOS HUMANOS	46
TABELA 26 - PROCESSO DE HOSPEDAGEM	46
TABELA 27 - LEGISLAÇÃO	47
TABELA 28 - NOMES	47
TABELA 29 - METODOLOGIA	48
TABELA 30 - OBJETIVOS.....	48

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

“MANUAL DE ORIENTAÇÕES PARA POUSADAS”.

POR: BRUNO CANALLI E PATRÍCIA LITWINSKI

O presente trabalho visa a elaboração de um manual prático de orientações aos donos, gerentes e empresários que estão começando no ramo das pousadas ou já estão envolvidos com o setor hoteleiro. O manual possui como objetivo abordar as principais etapas do planejamento e funcionamento deste empreendimento.

Para a realização do manual, foram analisados diversos livros especializados no ramo da hotelaria, assim como projetos sobre implantação de pousadas e outros, que embora não sejam sobre a implantação de pousadas, possuísem alguma correlação com o tema. Estes projetos, são trabalhos de conclusão de curso da Universidade Federal do Paraná ao longo dos anos de 1995 até 2003.

Para a análise proposta acima, foram listados diversos itens relacionados com a implantação e gestão da pousada, e de acordo com os materiais utilizados, foi feita uma comparação entre os mesmos, utilizando-se de tabelas. E a partir do resultado obtido com a análise das tabelas é que foram selecionados os itens mais relevantes na hora de confecção do manual.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CURITIBA – PR
NOVEMBRO 2004**

INTRODUÇÃO

Visto que o turismo é uma atividade sócio-econômica-cultural de enormes proporções, que envolve diversos segmentos da sociedade, necessita do perfeito engajamento entre seus setores. De uma maneira ampla, o turismo divide-se em sete principais setores. São eles: transporte, alimentos e bebidas, hotelaria, eventos, planejamento, agenciamento e lazer e recreação. De todos esses, consideram-se praticamente indispensáveis para a prática da atividade a existência do setor de transporte, alimentação e hospedagem, sendo estes três considerados o tripé básico da atividade.

Cada setor é composto por uma imensa variedade de tipologias. No caso do objeto de estudo deste trabalho, a parte referente à hospitalidade, também não é diferente. Existem hotéis dos mais variados tipos, tais como: hotel focado para turismo de negócios, para turismo de lazer, de saúde, *resorts*, albergues, campings, hotéis submersos, hotéis de gelo, hotéis flutuantes e as pousadas, que são o objeto de estudo deste trabalho.

As pousadas, por sua vez, também possuem as suas subdivisões. São encontrados vários tipos delas, nas mais diferentes localidades, porém instaladas principalmente no litoral e em áreas rurais.

Como a atividade turística promove grande atração de investimentos para a localidade, acaba também proporcionando muitos empregos para a região. Por gerar esse número tão grande de empregos, a sua mão-de-obra nem sempre encontra-se qualificada e este é um dos vários problemas a serem solucionados pelos governos e instituições privadas ligadas ao setor.

Um outro problema é a falta de preparo por parte dos donos das pousadas em gerenciar o seu estabelecimento. Iludidos pela possível vida fácil e calma, muitas pessoas saem da cidade e abrem sua pousada no campo e na praia, porém, ao gerenciar e planejar percebem que não é exatamente assim que as coisas funcionam. Antes de dar continuidade, é necessário um conhecimento teórico e também prático,

que prepara o próprio empresário para administrar sua pousada com maior qualidade.

O mercado hoteleiro, particularmente no caso das pousadas, vem se diversificando a cada ano, e a implantação de um estabelecimento neste ramo vai além de um simples investimento feito como forma de complementar a renda, para um tipo de negócio muito mais amplo, organizado e padronizado, de caráter não amador, e sim profissional e empresarial, exigindo do empresário muito mais do que vontade própria e sim conhecimentos teórico-práticos e habilidades diversas.

Empreendimentos tais como as pousadas vêm crescendo e se diversificando a cada dia. Pousadas, pelo termo, são espécies de hotéis, porém fora de área urbana, que portanto se localizam em regiões de montanha, litoral, áreas rurais ou então em edificações históricas. Enfim, geralmente se localizam em regiões naturais, dividindo-se em diversas tipologias, que variam de acordo com a topografia, condições climáticas da região em que se encontra. Como exemplos, são encontradas pousadas para a exploração do turismo rural, turismo natural, ecoturismo, dentre outros.

Levando-se em conta que muitas destas pousadas que estão abertas atualmente não contam com administradores com experiência no *trade* turístico, a proposta deste projeto é elaborar um manual que possa embasar e fornecer maiores condições de segurança aos empresários que já possuem uma pousada, ou bem como servir de guia para aqueles que gostariam de abrir o seu próprio estabelecimento.

Sendo assim, o problema a ser solucionado neste trabalho, seria a sistematização das etapas para a elaboração de um projeto para implantação de uma pousada. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho, é desenvolver um manual prático, no qual constam as etapas de implantação de uma pousada.

Para que este seja alcançado, os objetivos específicos a serem utilizados são analisar alguns dos Projetos de Conclusão de Curso, da Universidade Federal do Paraná, relacionados com Hotelaria e Meios de Hospedagem, estes que tenham forte relação com o tema pousadas e analisar outros projetos de conclusão de curso, da

Universidade Federal do Paraná que tenham apenas uma relação mais abrangente com pousadas. Da mesma forma, analisar livros da área de Hotelaria e Meios de Hospedagem e por fim definir as etapas necessárias para implantação deste empreendimento.

A escolha de somente os projetos de conclusão de curso da Universidade Federal do Paraná é devido ao fato de tentar simplificar e unificar a pesquisa. Outro motivo é a posterior utilização desse trabalho, pelos alunos da Universidade em questão.

Assim, o trabalho em questão é uma pesquisa bibliográfica, pois foi “... desenvolvida a partir de material já elaborado: livros e artigos científicos...”.(DENCKER, 1998, p. 125).

Como a pesquisa em si consiste na comparação de dados retirados essencialmente de projetos e livros, a amostra utilizada foi na verdade alguns livros que possuem como tema principal as pousadas (vide Tabela 1) e hotelaria em geral. Neste caso, classifica-se como amostragem não-probabilística por julgamento, pois a amostra utilizada (livros e projetos) foi escolhida minuciosamente por um profissional capacitado e conhecedor do assunto. No caso dos projetos, pode ser dito que foram utilizados dois diferentes tipos: aqueles que possuem total relação com o tema das pousadas e aqueles que possuem somente algumas correlações com a Hotelaria e Meios de Hospedagem (vide Tabela 1 e 2).

Sobre a tabulação de dados, foram feitas duas tabelas, sendo que em uma delas foram colocados, lado a lado, projetos especializados em implantação de pousadas e os livros (Tabela 1). Neste caso, essa tabela foi analisada individualmente, sendo feita a relação entre livros e projetos. Na outra tabela, somente foram listados os projetos que possuem alguma correlação com o tema (Tabela 2), sendo posteriormente analisados de acordo com os resultados encontrados na primeira tabela.

Desta forma, o presente trabalho divide-se em três principais capítulos. O primeiro deles faz uma abordagem teórica sobre o tema, percorrendo sobre a

atividade turística, a hotelaria, a questão das pousadas, além de tratar dos itens que serão analisados no segundo capítulo.

No segundo capítulo, a pesquisa compara tanto projetos de implantação de pousadas, como também livros especializados no assunto e projetos que possuem uma correlação com o tema. Após a confecção das tabelas, é feita uma análise comparativa entre os livros que discorrem sobre as pousadas e sobre os projetos de implantação de pousadas. Em relação à outra tabela, que possui os projetos que fazem uma correlação com o tema, será feita uma análise geral comparando com as tabelas anteriores.

O produto final do trabalho está no terceiro capítulo. Neste, com base nas análises dos capítulos anteriores, são apresentadas orientações com o objetivo de fornecer algumas idéias e passos para a implantação e manutenção de uma pousada, que são devidamente diagramadas e adequadas para uma linguagem mais instrutiva e didática, formando, numa segunda estância, um manual prático de implantação e manutenção de uma pousada.

1 POUSADAS - RELAÇÃO COM A HOTELARIA E O TURISMO

O presente capítulo tem por objetivo abordar de forma teórica a atividade hoteleira desde seu início, assim como aspectos correlacionados a pousadas como classificações, processos de hospedagem, administração, marketing e demais fatores relevantes para o tema.

A história conta que a hotelaria teve início nas rotas comerciais antigas, na África, Ásia e Europa. Segundo ANDRADE (2000, pg. 18) rotas estas que proporcionaram o surgimento de núcleos urbanos e centros de hospedagem para o atendimento dos viajantes. Já na Idade Média, hospedar era uma questão mais religiosa.

Mais tarde os viajantes encontravam não só albergues e estalagens como também instalações do Estado. Mas a hospedagem só passa a ser comercialmente explorada após a Revolução Industrial quando surge, mais forte, o capitalismo.

Após a Segunda Guerra Mundial o turismo sofre profunda transformação, principalmente com o avanço do sistema de transporte e da economia onde se passa a perceber uma melhora na renda, principalmente, nos países mais desenvolvidos.

No Brasil, segundo CAMPOS (2003, p.11), “a criação dos hotéis tardou bastante, devido sua política de colonização. Sendo assim, não houve a proliferação de meios de hotéis. O que acabou ocorrendo foram acomodações de viajantes (em sua maioria de renome), em residências particulares.”

O crescimento hoteleiro brasileiro vislumbrou uma tendência mais profissional em meados do Séc. XIX, principalmente no estado do Rio de Janeiro. Com o ciclo do café, o eixo econômico passou para o Estado de São Paulo, sendo que desta forma os empreendimentos hoteleiros foram surgindo ao longo de estradas de ferro ou portos marítimos. Sendo assim, neste período os estados mais beneficiados foram os de São Paulo e Minas Gerais, centro econômico do país.

Já nos anos 30 e 40, começaram a surgir alguns hotéis com um outro conceito, não oferecendo somente a hospedagem em si, mas também outros serviços. Segundo GONÇALVES citando a Revista Veja (1998), “A década de 40 foi marcada por um episódio muito importante para o desenvolvimento dos grandes

hotéis, a proibição dos jogos de azar (1946)”. Nesta época, muito dos grandes hotéis fecharam suas portas e muitos deles tiveram que reestruturar seus estabelecimentos.” Até hoje há uma enorme polêmica sobre a liberação de cassinos no país.

Houve um declínio da atividade hoteleira no Brasil nos anos 60, devido ao aparecimento do automóvel, da televisão e do sucateamento das ferrovias. Então, em 1966 é criada a EMBRATUR e junto com ela o FUNGETUR que atua através de incentivos fiscais na implantação de hotéis, promovendo uma nova fase na hotelaria brasileira, principalmente no segmento de hotéis de luxo, cinco estrelas.

Sob a tutela da EMBRATUR nos anos 60 e 70 as grandes redes internacionais chegam ao país, mas os hotéis construídos são, em sua maioria, de categoria cinco estrelas e em quantidade limitadas, assim não acessíveis a grande parte da população.

Esses hotéis então passaram a possuir ar condicionado, banheiros privativos e telefone no quarto. Foi a época da chegada das redes, como a Orsa, Othon e Hilton. A partir da instalação desses hotéis, houve um verdadeiro “boom” hoteleiro no Brasil. Várias redes estrangeiras instalaram suas bandeiras no país, como é o caso da Accor, do Club Méditerranée, além de outros empreendimentos isolados, como o hotel Maksoud Plaza.

Somente nos anos 90 é que as grandes redes passam a construir no país hotéis mais econômicos e de padrão internacional, isso pelo alto grau de procura dos consumidores por esse produto. Foi também nessa época que ocorreu a abertura do país para a globalização, assim abrindo também o mercado do turismo de negócios.

Segundo CANALTUR (2004) “recentemente, com o advento da globalização, redes hoteleiras internacionais trouxeram suas bandeiras e tem contribuído para a melhoria dos serviços prestados e maior qualificação da mão-de-obra. Os administradores de hotéis de menor porte, como consequência, também estão investindo em melhorias diversas para poder enfrentar a concorrência.”

Afinal, segundo a ABIH - Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, a indústria do turismo movimenta 3,4% do PIB. São Paulo concentra 90% dos eventos de negócios no Brasil e o volume de dinheiro gerado pelo setor foi de R\$ 4,5 bilhões entre 1999 e 2000, ainda segundo a ABIH.

Hoje, este é o panorama atual, com várias redes estrangeiras no país, principalmente nas grandes cidades, visando o turismo de negócios, de eventos e o de lazer também. Há também cada vez uma maior multiplicidade de empreendimentos, visando atender nichos mais específicos, como os *resorts*, hotéis de lazer, spas, enfim, hotéis para uma enorme diversidade de gostos e bolsos.

Dentro da hotelaria, pousadas se classificam, segundo BENI (1998, pg. 149), como “estabelecimentos comerciais de hospedagem, sem parâmetros predefinidos de classificação, situando-se em edificações de valor histórico, ou em construções novas, com predominância do estilo do proprietário na decoração interna, paisagismo do entorno, serviços com atendimento personalizado e cozinha regional ou internacional refinada.”

Mas existem outras classificações mais abrangentes e melhores explicativas da situação de uma pousada, como mostra ANDRADE (2000, pg. 82), onde colocam pousadas e hotéis-fazenda na mesma categoria de tipos de hotéis, dizendo que são:

hotéis basicamente de lazer, com muitas das características de *resorts*, porém em escala muito menor e quase sempre com instalações bem mais modestas e menor diversidade de serviços. O número de apartamentos é menor (menos de cem apartamentos), as instalações para a prática de esportes resumem-se a alguns poucos itens, geralmente com ênfase em algum tipo de esporte relacionado à localização ou à especialidade do hotel (equitação, esportes náuticos, etc.), e as áreas para reuniões, quando existem, são de pequeno porte. O regime predominante é o de diárias completas, incluindo as refeições, em um único restaurante. A administração é basicamente familiar, e, por essa razão e pelo porte reduzido do hotel, o tratamento concedido aos hóspedes é mais pessoal.

Ainda, conforme o Ministério do Turismo e a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) pousadas são “estabelecimentos situados em locais turísticos, fora dos centros urbanos, que recebem pessoas em viagens de recreação e lazer. Podem estar instalados ou não em um prédio de valor histórico ou de importância regional ou local. Tem estrutura administrativa familiar e, em função de

seu pequeno porte, concede tratamento personalizado a seus hóspedes.” Esta, seria então a melhor classificação de pousada para o presente trabalho.

Ainda acerca das definições do termo pousada, pode-se delimita-las em três grupos, segundo VIEIRA (2002, pg. 13), dividindo em pousadas pequenas, de até cinco unidades habitacionais (Uhs), operadas por uma família com o auxílio de um ou dois funcionários, onde o mais importante é garantir a sobrevivência dos donos; pousadas médias, de cinco a vinte unidades habitacionais, operadas pelos proprietários com uma equipe de funcionários, onde há preocupações com a gestão, o atendimento ao cliente, a lucratividade, o marketing, etc.; e pousadas grandes, com trinta Uhs ou mais, concebidas sobretudo como investimento e operadas em bases totalmente profissionais, com utilização de serviços de consultoria específicos para cada etapa da obra, metas e prazos de retorno do capital.

Há quem já esteja classificando as Pousadas em três estilos diferentes: as pousadas especiais, as intermediárias e as econômicas, como é o caso de CAMPOS DO JORDÃO (2004), que aderiu a essa classificação para melhor facilitar, a seus clientes, na hora da escolha da pousada.

Importante lembrar que pousadas podem estar localizadas em regiões de montanha, em áreas rurais, no litoral e em prédios históricos longes dos grandes centros urbanos. Desta forma, é possível abranger uma ampla área de oferta indo de acordo com a preferência do empreendedor. A partir daí, o perfil do empreendimento será dado pelo dono, que precisa definir o que quer antes de iniciar o projeto. Será preciso analisar poder de investimento de acordo com o que se espera, ou seja, quantas unidades habitacionais, serviços a serem oferecidos, características locais, equipamentos, público alvo, forma de divulgação, aspectos legais, entre outros.

A diferença entre a localização das pousadas implica em cuidados especiais com cada uma delas. Pousadas em montanhas necessitam de maiores cuidados com a estrutura principalmente com relação a uma boa vedação dos quartos para dias de frio ou até mesmo a implantação de calefação. Cuidados também com a alimentação que precisa ser um pouco mais calórica e quente que a de uma pousada no litoral

por exemplo, devido não somente ao frio mas as atividades que podem ser ofertadas no local como equitação e caminhadas. Para pousadas rurais segue as mesmas recomendações da pousada de montanha.

Mas para as pousadas no litoral o cuidado com a estrutura se refere aos cuidados com a maresia. Não há necessidade de vedação e o acabamento pode ser mais rústico, o que pode sair mais em conta. Os cuidados com a alimentação devem ser mais controlados no momento da armazenagem dos produtos que devem ser sempre em refrigeradores, devido ao calor que deteriora os alimentos mais facilmente.

Em pousadas localizadas em edifícios históricos o cuidado deve ser com a manutenção do local. Ou seja, na preservação da fachada original da construção, se ela for de interesse patrimonial e assim já for tombada pela cidade ou pelo Estado. Da mesma forma, obter um seguro contra incêndio.

A atual diversificação do mercado hoteleiro implica em dados como os apresentados pela ABIH (2004) sobre a indústria hoteleira no Brasil, onde existem hoje 18 mil meios de hospedagens; geração de cerca de um milhão de empregos, entre diretos e indiretos; receita bruta em torno de U\$ 2 bilhões; patrimônio imobilizado em torno de U\$ 10 bilhões; e arrecadação de mais de U\$ 400 milhões em impostos e taxas. A partir de dados como estes é possível perceber que a oferta de hotéis vem se diversificando muito, visto que a concorrência acaba por impor saídas alternativas para poder competir em um mercado como este.

Segundo PETROCCHI (2002, pg. 26) com dados da Embratur de 1996, a região Sudeste reunia 48% dos hotéis no Brasil, onde predominavam os hotéis de duas estrelas, com 43% do total. A pesquisa Embratur-Fipe de 1998 estimou em 38 milhões o mercado nacional do turismo, prevendo atingir 57 milhões em 2003. Em junho de 2002, a Embratur divulgou nova pesquisa FIPE-USP, estimando em 41 milhões a dimensão de mercado interno. Assim, teria havido um crescimento médio anual de 3,4% no período de 1998 e 2001, bem abaixo dos 8,4% da média, anteriormente prevista, como consequência das dificuldades econômicas do Brasil. A hospedagem em casas de parentes e amigos desponta com 7,3%. Hotéis e

pousadas atraem 14,4% dos visitantes, na média nacional. Os fatores de renda são decisivos: as classes D e E somam somente 7,1% em hotéis e pousadas. Na mesma pesquisa é possível ver que a hotelaria ficava com 12% do gastos médios do turismo interno brasileiro e o transporte com 33%. Em média o turista brasileiro gasta 25% com alimentação, 7% com *suvenirs* e 23% com outras despesas.

Com estes dados é possível perceber que a hotelaria nacional ainda tem muito caminho a percorrer para conseguir ganhar o mercado turístico. Dessa forma ganha quem sabe ser competitivo e inovador. Apostar em bom atendimento, preços justos e diferenciais é sem dúvida o melhor caminho.

Uma das saídas mais rentáveis, que possui proposta inovadora, tem sido o ecoturismo. Segundo MARTINS (2003, pg.09) citando CEBALLOS (1998) o ecoturismo é:

O turismo que consiste em viajar para áreas naturais não degradadas ou não poluídas, com objetivo específico de estudar, admirar e fruir a paisagem e suas plantas e animais tanto quanto manifestações culturais encontradas nessas áreas. É um segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações envolvidas.

Assim, pousadas voltadas para o ecoturismo tem se destacado no mercado hoteleiro visto que segundo a Organização Mundial do Turismo, enquanto o turismo cresce 7,5% ao ano, o ecoturismo cresce mais de 20%.

Mas ecoturismo não é apenas explorar os recursos naturais como atrativo. Ecoturismo, segundo CASO (1998, pg 04), nasceu como produto de uma nova concepção do turismo, que consiste não só em ocupar lugares com paisagem unicamente por sua beleza natural, mas também interagir com a natureza. O meio ou paisagem biológica deve ser protegido e conservado, e as instalações turísticas devem causar o menor impacto possível. Para os desenvolvimentos turísticos é necessário estabelecer sempre, tanto em um planejamento como em os projetos arquitetônicos particulares, o número máximo de visitantes que podem visitar o lugar sem que o mesmo seja deteriorado.

As novas tendências do mercado hoteleiro, segundo um artigo publicado no Portal Hotel Competitivo (2004), diz que o número de novos hotéis tende a reduzir sensivelmente devido à crise vivenciada pela economia brasileira e que por consequência afeta o segmento hoteleiro. No ano de 2004 observou-se um crescimento acentuado de novos investidores, principalmente portugueses e espanhóis no turismo brasileiro, com presença mais acentuada na costa nordestina.

As estatísticas e tendências apontam para um crescimento da ordem de 3 a 4% ao ano para o setor hoteleiro até 2007. Dos muitos hotéis observa-se que 13% não identificam nenhum segmento de mercado como foco de atuação, o que pode significar um sério risco sob o aspecto de visão do cliente.

Assim estatísticas dizem que o mercado tende a crescer em investimentos externos mas que as consequências de algumas crises vivenciadas no país podem diminuir os investimentos internos no setor. Mas as novas políticas de turismo tendem a alavancar o turismo no país, facilitando assim o crescimento no segmento hoteleiro.

Desta forma, percebe-se que o nicho de mercado das pousadas não se deixa influenciar tanto por dados da hotelaria em geral, visto que o ecoturismo, setor este que ajuda a manter o mercado de pousadas, vem crescendo a cada ano.

A partir do conhecimento das tendências do mercado fica mais fácil analisá-lo. Dentre as muitas pesquisas a serem feitas antes de se iniciar um projeto hoteleiro uma das mais importantes é a pesquisa de mercado. Dentro desta pesquisa precisam ser analisadas as ofertas e a demanda local. Para se analisar a oferta local basta dar uma volta no local e descobrir os empreendimentos do setor hoteleiro que são oferecidos. Quanto a demanda, o meio mais fácil é conversar com investidores do local, comerciantes e a própria população a fim de buscar informações referentes ao número e tipo de turista que frequenta a região. Mas uma pesquisa mais abrangente de demanda é importante para o sucesso do empreendimento, só que possui um alto investimento.

Outro aspecto a ser analisado após essa pequena pesquisa é a escolha do local, mas antes disso é preciso analisar a sazonalidade do local.

A sazonalidade ocorre em função de diversos fatores, que segundo PETROCCHI (2002, pg. 28), entre eles estão os ciclos de atividades econômicas, as variações do clima, as férias escolares, as temporadas de festas e feriados, etc. Há também as sazonalidades semanais. Enquanto o turismo de lazer aumenta nos fins de semanas, o turismo de negócios, inversamente, diminui.

No litoral a alta taxa de ocupação das pousadas é sem dúvida o verão. Já no inverno a taxa de ocupação tende a cair bastante, então, segundo VIEIRA (2002, pg. 17) é preciso procurar as alternativas existentes para compensar oscilações de frequência dos hóspedes, caso haja esse interesse.

Uma das alternativas possíveis é investir no público estrangeiro, já que o inverno europeu, por exemplo, comparado com o nosso é bem mais frio, dando a impressão que o nosso inverno é quase um verão. Outras alternativas são o turismo de eventos (possuir uma sala para reuniões) e o turismo de terceira idade (para este público, ter sol não é primordial, mas sim momentos de relaxamento, confraternização e preços mais em conta).

Enfim, a escolha da localização deve recair, antes de qualquer coisa, sobre a escolha do destino turístico. Sabe-se que o Brasil é um país de riquezas naturais, culturais e históricas que atraem por si só milhares de pessoas. A partir disso deve-se levar em conta aspectos ambientais da região, da legislação do local, de solo (se é apropriado ou não) e preço. Às vezes o local já é um ponto forte do turismo e a especulação imobiliária acaba por encarecer muito a região.

É importante olhar e conhecer bem a região em diferentes épocas do ano, conversar com a população local e antigos arrendatários. Assim como saber se existe infra-estrutura adequada para receber turistas, tais como as estradas.

Condições de infra-estrutura são primordiais em alguns casos, principalmente no que tange oferecer conforto aos hóspedes. Muitas vezes o local não oferece o mínimo necessário como água tratada e luz elétrica. Nesses casos é preciso levar em conta um aumento no custo do investimento ou então estudar soluções alternativas como energia solar, caso o clima do local permitir. Ou ainda o uso de gás para aquecimento de água, calefação, saunas, piscinas, e refrigeradores a gás.

Outro item da infra-estrutura a ser levado em conta é o sistema de telefonia, item importante principalmente na comercialização da pousada.

Vale lembrar que saneamento e coleta de lixo nem sempre é possível encontrar em pequenos distritos. Será preciso construção de fossas com sumidouro ou até um sistema de tratamento de esgoto.

Possuindo essas análises é possível estabelecer o nicho de mercado que deseja atuar, ou seja, que tipo de pousada será implantada e que hóspede deseja receber. A partir do público alvo definido será possível estabelecer as outras etapas do projeto e as futuras estratégias de marketing, esclarecendo o segmento de mercado.

Na escolha do público alvo vale observar aspectos como se os futuros hóspedes serão solteiros ou casados, se haverá público infantil considerável ou não e se a maioria será de jovens ou da terceira idade, bem como perfil profissional, faixa de renda e local de residência. Cada público deste exige uma série de atitudes a serem tomadas no planejamento.

Se a escolha recair sobre casais é preciso oferecer um ambiente mais acolhedor e privativo. Já se o público for para famílias, é preciso considerar que crianças precisam de espaço e distração. Oferecer quartos ou chalés conjugados, segurança, atendimento médico emergencial e alimentação bem cuidada. Se a faixa etária for de jovens é preciso oferecer quadras esportivas, sala de jogos, lanchonete e se possível uma pista de dança. Para a terceira idade é adequado um local sem escadas, com conforto e bom atendimento.

Como uma pousada sempre exige um alto investimento inicial os primeiros anos de funcionamento passam a ser uma questão de sobrevivência. Sobreviver no mercado da hotelaria vai depender muito dos esforços do empresário e de seu planejamento estratégico, econômico e financeiro. Ou seja, a sobrevivência vai depender do sucesso econômico da pousada.

Segundo PETROCCHI (2002, pg. 191) o projeto de viabilidade econômica estuda o retorno dos investimentos. É uma análise econômica que estima o tempo

em que o empreendedor terá seu capital de volta e em que condições de juros. Ou seja, facilita na hora de verificar se o projeto é viável ainda na fase do pré-projeto.

Existem várias opções de financiamento e de investimento do capital a fim de obter retorno. Uma das opções mais fáceis, segundo VIEIRA (2002, pg. 26), é a caderneta de poupança, garantida pelo governo federal, que retorna 0,5% de juros ao mês mais taxa básica de juros. Apenas para ter um segundo parâmetro, igualmente conservador, pode-se tomar o aluguel, que rende em média 0,7% e 1% do valor total do imóvel.

Supondo que já haja capital disponível, depois da aquisição do terreno é preciso calcular o volume de metros quadrados a ser construído. VIEIRA ainda expõe em seu livro um quadro tomando como base 500 metros quadrados. Sendo que o custo médio do metro quadrado em 2001 era de R\$ 1.000,00, o custo da obra de R\$ 500.000,00, o do terreno de R\$ 100.000,00 o total do terreno mais construção seria de R\$ 600.000,00. Este valor, hipotético é baseado nos preços médios praticados pela construção civil na região Sudeste, de R\$ 600 mil corresponderia apenas às duas etapas iniciais e, a esta, precisam ser adicionados os gastos com equipamentos, instalações, decoração, paisagismo, etc., os chamados custos de implantação. Para dar continuidade ao raciocínio, sempre em hipótese, adiciona-se R\$ 200 mil (referentes aos acabamentos) aos R\$ 600 mil iniciais, chegando a R\$ 800 mil como total destinado à implantação.

Lembrando que para a pousada começar a funcionar será preciso mais uns R\$ 100 mil e mais uma disponibilidade para manter o empreendimento nos primeiros meses quando o número de hóspedes pode ser muito pequeno. Da mesma forma será preciso capital para divulgação e marketing.

Enfim, do ponto de vista econômico – financeiro, a pousada deve cobrir as despesas e proporcionar uma remuneração do capital superior a da poupança ou de um aluguel para valer a pena.

Tendo a possibilidade financeira de abrir uma pousada outro interesse a ser analisado ainda são os aspectos legais. Segundo VIEIRA (2002, pg. 28) há duas etapas a serem consideradas: a primeira, relativa ao terreno, à construção, a questões

ambientais, etc.; a Segunda, relativa à constituição da empresa, isto é, à formalização do negócio.

O primeiro passo, segundo o SEBRAE (2003, pg. 39) é pesquisar junto à Prefeitura do Município quais são as exigências quanto à localização – lei de zoneamento – urbana, residencial, rural e que define as atividades que podem ser abertas ou não em determinadas regiões da cidade. Lembrando de se fazer isso sempre antes da compra do terreno.

O segundo passo é dar atenção especial às condições físicas das instalações, a qual deverá estar de acordo com as especificações do Corpo de Bombeiros.

Outro aspecto a ser observado diz respeito à área mínima determinada por lei para a instalação do negócio e analisar o contrato de locação do imóvel e suas cláusulas.

Durante a fase de consulta prévia será preciso consulta comercial para obter o número de indicação fiscal do imóvel (IPTU); consulta de nome para três opções de nome comercial; consulta do CRC (Certificado de Regularidade do Contador ou requerimento assinado pelo contador); Consulta Receita Estadual com RG e CPF dos sócios – cópia autenticada e pesquisa dos endereços dos mesmos.; e Consulta Receita Federal assinando, todos os sócios) o formulário de consulta igual a assinatura do RG.

Visto que não haja nenhum impeditivo legal é hora de visitar a Junta Comercial, munido de todos o documentos pessoais e da empresa, à Prefeitura Municipal e a Receita Estadual.

Além de tudo isso é bom visitar também à representação do Ibama (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais e Renováveis) ou à Secretaria Estadual de Meio Ambiente, principalmente se o terreno estiver dentro de uma Unidade de Conservação, pois existem leis federais, estaduais e municipais relacionadas à atividade hoteleira e ao meio ambiente que podem interferir diretamente em um projeto.

Existe ainda a Lei de Uso e Ocupação do Solo, que define as regras para áreas urbanas. Para as áreas que não são urbanas são estas consideradas rurais,

ficando sujeitas à legislação do INCRA (Instituto Nacional da Reforma Agrária). Para saber mais em detalhe sobre a legislação que envolve empreendimentos hoteleiros vide ANEXO I.

Para obter o nome da pousada a primeira providência segundo VIEIRA (2002, pg. 30), é escolher algumas opções de nomes e encaminhar a uma consulta prévia junto à Prefeitura local, na secretaria de urbanismo, que revelará se há algum estabelecimento no gênero com o mesmo nome.

Recomenda-se a não escolha de nomes muito exóticos, grafias complicadas ou palavras estrangeiras. Pois é preferível que o nome da empresa seja de fácil memorização para popularizar a pousada mais facilmente.

Por fim, depois da vistoria da obra e inspeção sanitária, vêm o alvará de funcionamento, concedido pela Prefeitura, as inscrições com contribuinte do Imposto Sobre Serviços (ISS) e do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias (ICM), mais registro dos funcionários e dos livros trabalhistas no Ministério do Trabalho, etc

Sabendo o que se deseja empreender, o próximo passo é planejar. Segundo ASCANIO (2003, pg. 101) “o planejamento estratégico e prospectivo tem por objetivo prever e organizar o crescimento e a diversificação de um solo com vocação turística e de lazer, adequando a natureza desse solo aos fatores externos, especialmente os relacionados com o mercado e a comercialização”. Da mesma forma, como “prever as ameaças e as oportunidades com finalidade de modificá-las em proveito de uma determinada situação, ou prioridade de ação, por meio do conhecimento prévio dos pontos fortes e das debilidades”.

Assim, planejar exige bom senso e etapas a seguir. Segundo PETROCCHI (2002, pg. 55) o processo de planejamento pode ser subdividido em cinco etapas: diagnóstico, estabelecimento de objetivos, seleção de estratégias e meios, planos de trabalho e controle. Diagnóstico é a etapa na qual se analisa a situação existente, também denominada de análise macroambiental. Os objetivos são o ponto de convergência de toda a organização, ou seja, é uma meta a se atingir. A etapa seguinte é a escolha de estratégias e a definição dos meios necessários. Já os planos

de trabalho são as ações necessárias para que os objetivos sejam alcançados, também denominados de Planos setoriais. O controle é a fase de acompanhamento do processo e ações corretivas, reunindo base de dados e indicadores da empresa e do mercado.

Estas etapas podem ainda ser subdivididas em fase de estudos, onde entra diagnóstico, objetivos e a seleção de estratégias e escolha de meios; e fase de ações que abrange os planos de trabalho.

Definidos todas as características da pousada é chegada a hora de agir. Por em prática tudo o que ficou no papel. As áreas e instalações da pousada passam a ser definidas mais minuciosamente em um projeto global envolvendo as construções e o plano geral de ocupação do terreno.

No processo de ocupação do espaço é preciso verificar se não será preciso serviço de terraplanagem e calçamento. Esta etapa envolverá o desenho das áreas a serem construídas e da circulação dos hóspedes, dos funcionários e de serviços. Nessa hora é importante planejar cada movimento de pessoas, principalmente dos hóspedes e do acesso de caminhões de reabastecimento.

O projeto das edificações principais consta de Uhs, recepção, gerência, guarda-volumes, restaurante, cozinha, despensa, sala de estar, leitura, TV, banheiro social e lavabo. Além de outras instalações como lavanderia, rouparia, almoxarifado, dependências para funcionários e garagens ou estacionamento. Existem ainda as áreas de apoio como a casa do proprietário, o(s) jardim(s) e as áreas de lazer.

Para cada uma dessas áreas é preciso planejamento adequado e preciso. Antes de pedir para qualquer arquiteto desenhar as áreas é preciso saber se o mesmo possui algum conhecimento em edificações hoteleiras, pois será preciso avaliar questões como a circulação das pessoas, no *hall* de entrada, corredores, espaços destinados apenas a circulação de mercadorias e funcionários. Bem como ventilação dos quartos, iluminação, etc.

Para a recepção será necessário no mínimo 1 balcão de atendimento, 1 *key rack*, 2 cadeiras, 1 computador (se necessário), 1 telefone, 1 lixeira e material de

apoio (fichas de hóspedes, grampeador, canetas, cinzeiro, grampos, cliques, elásticos, dentre outros).

Para a sala de espera ou hall de entrada serão necessários sofás e cadeiras, mesa de centro, cinzeiros, lixeiras, cortinas e um bom espaço para circulação.

Junto a recepção é necessário que haja uma pequena sala para guardar bagagens de hóspedes, assim como uma outra sala de apoio a recepção que pode ser destinada a administração, reservas, guarda do material de apoio da recepção e saída para um lavabo. Essa sala precisará de uma mesa de escritório, uma cadeira, 1 computador, 1 impressora, 1 fax, 1 arquivo, 1 celular a rádio, lixeira e material de escritório.

O módulo restaurante corresponde área de restaurante, cozinha, lavabos e despensa. O restaurante compreenderá mesas e cadeiras. As toalhas fazem parte do enxoval da pousada. A cozinha precisa de refrigerador, *freezer*, fogão industrial, pia para lavar louça, armários, balcão para corte de carne, balcão para manuseio de outros alimentos, etc. E a despensa precisa de armários grandes, ventilação adequada sem contato com o exterior, utensílios da cozinha, louças, eletrodomésticos. Os lavabos terão de ter vaso sanitário, lavatório, porta toalha, porta papel higiênico e lixeira.

Para os quartos será preciso cama, guarda roupa ventilado, criados mudos, ventiladores (se necessário), abajures, estante e frigobar (se for o caso). Para o banheiro dos quartos será necessário Box com saboneteira e apoio para deficientes e idosos, vaso sanitário, lavatório, porta toalha, porta papel higiênico, armário e lixeira.

Para a lavanderia é preciso máquina de lavar, industrial se for preciso lavar na pousada roupas de cama, mesa e banho, tanques de lavar roupa, tábua de passar, ferro de passar, secadora, estantes embutidas, armários, cabides, além de todo o material de limpeza do hotel separados em um compartimento específico. Esse compartimento também pode ser construído à parte, como um depósito para também os materiais de jardinagem e manutenção.

A área destinada para o lazer pode ser uma só em um grande salão ou dividida em outros compartimentos. Pode existir um salão de festas, uma sala de jogos, quadras poliesportivas, piscina, sauna, área para camping, sala de ginástica, salas para eventos, biblioteca, sala de TV, jardim para descanso, áreas externas para caminhadas, enfim uma infinidade de opções. Para a sala de jogos é possível ter mesa de sinuca adulto e infantil, mesa de ping-pong, mesa de pebolim, mesa para carteados, cadeiras, sofás, etc. Para a sala de TV: sofás, mesa de centro, pufes, armário para a TV, vídeo, TV, DVD, revistas, etc. Para a biblioteca: estante grande, livros diversos, sofás, mesas, lâmpadas, dentre outros.

O projeto arquitetônico dessas instalações é peça fundamental na atração de novos clientes. Segundo PETROCCHI (2002, pg. 39) “a contribuição da arquitetura propiciará a diferenciação do empreendimento, por meio de um visual atraente e acolhedor da utilização de elementos construtivos atualizados e harmônicos ao ambiente e aos valores culturais da região. O projeto arquitetônico deve, também, procurar fazer com que o hóspede se sinta bem, em casa, mas instigado por detalhes inesperados, aspectos atraentes e atualizados”.

Mas antes é preciso definir um estilo de construção. Depois, se possível ter a ajuda de um bom profissional da área. A proporcionalidade e a harmonia são requisitos importantes que, se mal estruturados, podem custar caro mais tarde, na hora de ter que reformular espaços ou trocar de decoração.

As reformas, quando necessárias, também tem de ser planejadas e bem estruturadas economicamente. Não adianta querer fugir delas, mais cedo ou mais tarde elas terão que aparecer. Principalmente para empreendimentos muito antigos. A reforma dos equipamentos ajuda no gerenciamento. Ou seja, instalações envelhecidas ou superadas não apenas afastam hóspedes como também produzem despesas muito elevadas.

A área de lazer e recreação tem por finalidade agregar valor ao investimento. Ter a opção de atividades ou equipamentos de lazer é um diferencial a mais para a pousada que pode usar desse atributo para atrair clientes na baixa temporada.

As instalações para recreação devem ser sempre muito bem inspecionadas regularmente para evitar acidentes principalmente no que tange instalações de trilhas, piscinas, saunas, e demais equipamentos.

As atividades de lazer devem, de preferência, ser elaboradas antecipadamente para que o hóspede possa se programar mais facilmente. Dentro dessas atividades vale ressaltar a necessidade de um profissional da área de educação física como de turismo, que possa monitorar as atividades de recreação de modo adequado.

Vale lembrar também que as atividades de lazer e recreação ajudam na venda da pousada, mas custam um certo preço, por isso devem ser rigorosamente planejadas para que não ocorra nenhum contratempo. Se a pousada fica em uma região fria não há necessidade, por exemplo, que a piscina fique a disposição do hóspede 365 dias por ano. Ou seja, planejar as atividades de acordo com a época do ano é de bom senso.

Da mesma forma que a área de lazer e recreação irá proporcionar melhor possibilidade de vendas para o hotel, com a área de eventos acontece o mesmo. Em épocas de pouco movimento, a pousada deve atrair uma empresa para que esta realize trabalhos e reuniões na pousada, como forma de aumentar o conhecimento e a interação entre os funcionários.

Essa área necessita de certa infra-estrutura que tem certa mobilidade de espaço, dependendo do objetivo do evento a ser realizado. Essa mobilidade permite ao dono da pousada usar sua criatividade e proporcionar aos hóspedes reuniões e festas formidáveis.

Existem muitas empresas especializadas em atender eventos, mas que só não possuem a estrutura principal. Assim, toda a parte de fornecimento de equipamentos pode ser feita por uma empresa terceirizada. Assim, um evento pode cobrir toda uma taxa de ocupação baixa e dependendo dos serviços extras oferecidos, ganhar uma taxa a mais além da hospedagem.

Segundo VIEIRA (2002, pg. 52) o projeto arquitetônico e a construção representam algo em torno de 50% do investimento total no negócio. Isso quando tudo ocorre como o planejado. Inclui-se ainda nesse cálculo o acabamento e

instalações que chegam a 80% do valor da obra. Os 20% restantes condizem com as etapas de planejamento, projeto, estudos, fiscalização, etc.

Para gerenciar os custos, segundo BAUMGARTNER (2003, pg. 64), deparamos com três problemas muito comuns e que parecem ser complicados do ponto de vista dos gestores do projeto ou dos profissionais responsáveis pela análise da fase inicial do projeto. O primeiro problema é saber o que fazer e por onde começar. Nesse caso é bom ter a ajuda de algum profissional que possa colocar os conhecimentos matemáticos e estatísticos em prática.

O segundo problema é saber como identificar as tarefas e operações do projeto. Nesse caso é bom consultar um profissional da área da hotelaria que possa passar algumas dicas e assim não deixar nenhuma tarefa importante fora do sistema.

O terceiro problema está na dificuldade em identificar etapas ou operações e em estimar sua complexidade, bem como na dificuldade em organizar a seqüência correta das operações. Um erro na definição de seqüência de atividades pode acarretar custos e despesas extras, obviamente não previstas, e que também acarretam atrasos nos cronogramas e prazos estabelecidos. Trabalhar estes problemas é primordial para que uma planilha de custos possa ser trabalhada com cuidado e sem maiores transtornos.

Existem ainda outros serviços mais gerais como cuidar das compras, do almoxarifado, transporte, segurança do patrimônio, prevenção de incêndios e serviços de apoio. E nada disso deve faltar no planejamento.

Dentre os serviços gerais de uma pousada o que merece destaque são os serviços de apoio. É deles que depende todo o funcionamento do empreendimento. Dentre eles está o serviço de limpeza dos quartos e demais áreas, o da manutenção que em estabelecimentos pequenos é o próprio dono quem realiza, serviços de jardinagem, etc.

O setor de compras é algo delicado e minucioso a ser trabalhado. Segundo PETROCCHI (2002, pg. 145) a área de compras é importante para racionalização de custos. A gestão de compras deve se voltar para as quantidades e o tempo das

aquisições. As compras são saídas de caixa. Os estoques no hotel representam, igualmente, dinheiro estocado, que oneram financeiramente a organização.

É preciso saber quando comprar e quanto comprar. A mercadoria deve ter o estoque tão pequeno quanto possível. Por isso a necessidade do controle que com o passar do tempo vai proporcionar a pousada um estabelecimento do fluxo de compra mais aproximado da necessidade do uso. Para tanto existe o almoxarifado que será a área destinada para estoque e controle das mercadorias que entram na pousada. Outra forma de reduzir os custos com as compras é procurar alcançar os lotes econômicos, que são aqueles em que a quantidade de produtos comprada permite melhores preços unitários.

A primeira lista de compras, além dos itens básicos como camas, cadeiras, mesas, é preciso lembrar dos artigos de decoração, telas para evitar mosquitos, espelhos, cabides, luzes de emergência, velas, fósforos, artigos de jardinagem, acessórios de cama e banho além de todos os artigos do restaurante.

A partir daí são as compras mensais onde devem entrar artigos de limpeza e os produtos perecíveis.

Depois das compras e tudo disposto em seu devido lugar é bom começar a pensar na manutenção de tudo que foi adquirido. A manutenção é item indispensável para um empreendimento hoteleiro. Indispensável como caro, precisa entrar como despesa fixa da pousada. Segundo VIEIRA (2002, pg.44) a manutenção tem peso que pode chegar a 15% da receita bruta do negócio. E esse percentual aumenta ou diminui em função da qualidade e quantidade dos produtos utilizados e dos serviços oferecidos, além de fatores como clientela, clima, etc.

Vale lembrar que, segundo PETROCCHI (2002, pg. 142), o hotel começa a degradar no instante seguinte ao término de sua construção. A obsolescência ocorre em qualquer sistema. Para permanecer no mesmo patamar em que foi planejado e construído e assim continuar apresentando o mesmo desempenho do início de sua atividades, exige-se ações de manutenção. Lembrando que além dos trabalhos de manutenção das instalações, também utensílios, como roupas de cama e banho, precisam ser corretamente substituídos em função do uso.

Para pousadas de pequeno porte geralmente quem cuida da funcionalidade são os próprios donos. Mas mesmo assim será necessário alguém para ajudar nos serviços gerais como limpeza, jardinagem, manutenção, restaurante, etc. Assim, a área de recursos humanos nos pequenos hotéis acaba por se tornar sensível visto que os funcionários precisam ser multifuncionais e treinados para atender um público muitas vezes bastante exigente. Segundo PETROCCHI (2002, pg. 127) “o setor de recursos humanos tem atribuições ligadas à formalização e administração dos contratos de trabalho, como atender aos regulamentos de assinatura de carteiras de trabalho, livros próprios, pagamentos dos encargos, etc. Mas além dessas questões formais e legais, há atribuições extremamente importantes, ligadas à construção de clima saudável de trabalho, motivação dos empregados e à implantação de valores que privilegiem atitudes de prestar serviços com cortesia e gentileza aos hóspedes, em todos os momentos”.

O mesmo autor lembra ainda que um hotel precisa estimular seus empregados a pensar em melhorias contínuas e tomar iniciativas para aperfeiçoar os processos de trabalho e o atendimento aos hóspedes. É O que alguns autores como MARTINS (1996, pg. 34-35) chamam de *empowerment*¹.

Com a pousada projetada, construída, equipada e funcionários contratados é hora de buscar os resultados através da divulgação já programada e que já pode ser veiculada. Lembrando que não é porque é uma pousada e não um grande hotel que a política de marketing deve ser menos agressiva.

Segundo VIEIRA (2002, pg. 67) não se pode esquecer que a principal característica do produto turístico é o fato de ele ser um bem de consumo abstrato, intangível. O turista compra uma promessa de satisfação. Além de fotos, a única que vai permanecer daquela aquisição é um conjunto relativamente indefinível de prazeres, sensações e experiências.

Alguns autores da área de Marketing como J. McCarthy propõe um mix de marketing constituído por quatro palavras iniciadas pela letra “P”, conhecido como

¹ Empowerment “significa delegar responsabilidade pelos resultados e não pelas funções. Uma pessoa ou equipe precisa ser livre para descobrir a melhor forma de alcançar resultados. As pessoas precisam ser treinadas a fazer isso com confiança.”

os 4Ps: Produto, preço, promoção e ponto de venda (praça). Deixando aqui uma visão mais do ponto de vista do vendedor. Em resposta surgem os 4Cs , que são os 4Ps sob o ponto de vista do consumidor: valor para o hóspede, menor custo, comunicação e conveniência. Associar os 4Ps com os 4Cs é o ideal para planejar as melhores ações de marketing para a pousada.

Com toda a pesquisa de mercado já realizada fica fácil delimitar o campo de abrangência que o plano de marketing irá atingir. Já se tem localização definida e assim fica fácil divulgar os atrativos do local. Com o público alvo definido a divulgação fica mais direta e objetiva. Mas para tanto a ajuda de um profissional da área é sempre bem vinda.

Para um plano de comunicação e divulgação segundo SEBRAE (20003, pg. 36) os veículos a serem utilizados poderão ser: TV, Rádio, Jornal, Revistas especializadas em Turismo, Outdoors, Site na Internet, etc. Além de algumas táticas usadas por empreendedores hoteleiros como trazer uma pessoa famosa esperando que vá falar bem da pousada, contratar uma assessoria de imprensa para tentar conquistar algum espaço editorial (matérias não pagas), mala direta, patrocinar eventos culturais, esportivos ou comunitários ou então participar de feiras de turismo e hotelaria. Fazer parcerias com boas agências de turismo, para criar pacotes, é uma boa opção.

Mas antes de divulgar a pousada em todos e qualquer canal de divulgação é preciso, antes de mais nada, estudar qual é o meio de divulgação que mais atinge o seu público alvo e fazer uma pesquisa de preços para aí sim avaliar qual é a mídia mais apropriada.

Para se ter uma melhor noção do quanto será gasto com divulgação por pessoa é só dividir o valor a ser gasto com a forma de comunicação pelo número de pessoas atingidas com a propaganda.

A comunicação segundo VIEIRA (2002, pg. 69) é o instrumento de que o empresário dispõe para informar ao mercado que seu negócio existe e que tem condições de atender seus potenciais clientes. Essa ferramenta, contudo, é multifacetada, isto é, possibilita vários tipos de recursos, que podem ser utilizados

simultaneamente ou sucessivamente. Mas a combinação de alguns dele costuma ser a melhor opção.

Existem fatores que atraem por si só os hóspedes como boa localização, atrativos naturais, boa decoração, bom atendimento e preços competitivos. Mas os hóspedes costumam ser exigentes até mesmo por sua alta expectativa no lugar. Mas antes de divulgar a pousada em todos e qualquer canais de divulgação é preciso, antes de tudo, estudar qual é o meio de divulgação que mais atinge o seu público alvo e fazer uma pesquisa de preços para aí sim avaliar qual é a mídia mais apropriada.

A principal característica do produto turístico é o fato de ele ser um bem de consumo abstrato, intangível. O turista compra uma promessa de satisfação. Além de fotos, a única que vai permanecer daquela aquisição é um conjunto relativamente indefinível de prazeres, sensações e experiências.

Assim, contratar profissionais de programação visual e uma assessoria de comunicação ajudam no processo de comunicação pois vão ajudar a criar a marca para o estabelecimento, assim como cartões, *folders*, mapas, materiais para publicidade, sinalização interna, programação visual dos cardápios entre outras informações que podem ajudar a pousada a ficar mais visível e atraente. A assessoria de comunicação ajudará na produção dos textos, na divulgação propriamente dita enviando *releases*² ou *press kits*³ para vários veículos de comunicação, sugerindo matérias, anunciando novidades ou promoções, tudo para tentar chamar a atenção de jornalistas. É saber usar da criatividade e do que possui de diferencial na pousada para atrair não só alguns hóspedes curiosos, mas a imprensa também. Estar sempre atento no sentido de colocar em prática idéias e ações inovadoras que retornem em forma de ocupação das unidades habitacionais.

Praticar preços justos é fundamental principalmente no início do empreendimento onde conquistar e fidelizar clientes é tudo. Os preços da

² Release: textos com informações básicas enviados pelas assessorias de imprensa para jornais, revistas, emissoras de TV e sites, na intenção de motivá-los a dar notas ou produzir matérias sobre o assunto.

³ Press Kits: são compostos por pelo menos um release, fotos e demais materiais de divulgação. Geralmente é entregue em uma pasta, que pode ter a logomarca da empresa na capa.

concorrência podem ser levados em consideração, mas não se pode esquecer de analisar custos e o poder aquisitivo do público alvo. Lembrando que os preços precisam ser constantemente revistos e modificados, de acordo com as semanas, feriados, períodos do ano e a demanda. Ou seja, segundo VIEIRA (2002, pg.73) não adianta fixar um determinado valor considerado ideal e permanecer com a pousada vazia. Os preços contêm uma certa elasticidade que pode ser conferida e ajustada em função da reação do público. Um bom exemplo é o caso dos hotéis de praias badaladas durante o alto verão. Eles podem aumentar seus preços habituais e mesmo assim dificilmente permanecerão com algum quarto vago – um caso de demanda elástica.

A primeira vista parece simples administrar uma pousada. Mas cuidados nunca são demais. Ter um setor que cuide das finanças e contabilidade, mesmo que seja o proprietário quem cuide, é muito importante. Este setor vai lidar com contas a receber, como diárias, faturas, agências e operadoras etc. Contas a pagar como impostos, luz, fornecedores, água, funcionários, etc. Fica a cargo deste setor ainda: tesouraria que cuida do que é depositado em banco e do caixa da recepção; captação de recursos; fluxo de caixa; contabilidade onde os registros financeiros e patrimoniais devem ficar, lembrando que isso é obrigatório e deve, de preferência, ser feito por um profissional da área; balanços; estatísticas; auditorias onde são verificados as práticas e sistemas relativos a valores financeiros e estoques assim como auditoria de ocupação de Uhs, diurna e noturna; apropriação de custos ou controle; e orçamentos onde são elaborados orçamentos financeiros, estimativas de custos, de faturamentos, etc.

As empresas em geral possuem diversos tipos de custos como os variáveis que são os custos que oscilam conforme o número de hóspedes, ou seja, depende do volume de serviços prestados ou mercadorias vendidas. No caso da hotelaria, inclui custos com produtos de limpeza, telefonia, consumo de água, gás, energia elétrica, lavanderia, mão-de-obra, etc. Existem ainda os custos semifixos que variam com a quantidade de hóspedes, mas não diretamente. E os custos fixos que

seriam os serviços administrativos em geral, manutenção predial ou de equipamentos, jardinagem, sendo determinados num espaço definido de tempo.

Depois que tudo estiver funcionando é preciso que haja um controle para saber se tudo o que foi planejado está funcionando como o esperado. Segundo PETROCCHI (2003, pg. 146) o processo de planejamento da hotelaria é dinâmico, de longo prazo e se constrói por meio de planos que cobrem períodos menores e se sucedem, como os planos anuais. Assim, o processo de planejamento pode ser previsto para seis anos e composto por seis planos anuais. Cada um desses planos manteria o foco nos objetivos de longo prazo, nas premissas e estratégias estabelecidas, etc. No entanto se adaptariam as mudanças do meio, corrigindo rumos internos, alterando a aplicação de recursos ou reavaliando objetivos táticos. O processo é dinâmico, porque o meio ambiente que envolve o hotel está em permanente mutação. Uma mudança significativa no meio pode tornar partes do plano obsoletas. Por isso, o controle visa monitorar o meio ambiente e acompanhar o andamento, não só dos objetivos estratégicos, mas também dos planos setoriais de hospedagem, de marketing, de informática e demais áreas, verificando se os resultados alcançados estão compatíveis com tudo o que foi planejado.

Visto todos esses aspectos mencionados acima, fica mais claro traçar objetivos e metas em um possível projeto hoteleiro.

Ou seja, depois de analisar mercado, escolher o local, fazer um planejamento financeiro, definir os serviços, elaborar marketing e plano de gestão a visibilidade da realização do sonho do empreendimento fica mais objetiva e clara.

Tendo como base o marco teórico apresentado neste capítulo, o próximo vai analisar livros relacionados a hotelaria e projetos de hotelaria e meios de hospedagem do Curso de Turismo da Universidade Federal do Paraná.

2 PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS ENTRE LIVROS E PROJETOS

O presente capítulo analisa sob diferentes pontos de vista as semelhanças e diferenças encontradas na comparação de projetos de implantação de pousadas entregues como projetos de conclusão de curso na UFPR bem como os livros especializados sobre as pousadas. Além destes materiais mais especializados no assunto, foram também consultados alguns projetos que possuíam alguma correlação com a implantação e funcionamento das pousadas.

Deste modo, a tabulação destes dados foi realizada em três tabelas diferentes, sendo que no caso dos livros e dos projetos de implantação das pousadas as tabelas encontram-se germinadas, possibilitando uma maior capacidade de comparação e análise.

A terceira tabela, acerca dos projetos correlatos, está individualizada, sendo que no final deste capítulo será analisada de acordo com os resultados obtidos pela análise das tabelas germinadas.

Para a confecção das tabelas, foram escolhidos alguns tópicos considerados relevantes e primordiais para a elaboração de um projeto de implantação da pousada. Esses itens foram escolhidos dentre diversos âmbitos, como o de gestão, financeiro, relativo a infra-estrutura, dentre outros, com o objetivo de traçar um panorama geral sobre os passos a serem considerados na implantação da pousada.

E de acordo com o resultado da tabulação de dados, é possível estabelecer os itens que merecem maior importância na hora da confecção do manual, que é o produto do presente trabalho de pesquisa.

2.1 TABELA DE COMPARAÇÃO ENTRE LIVROS ESPECIALIZADOS E PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE POUSADAS

A tabela da página a seguir faz a comparação entre os projetos de implantação de pousadas e os livros especializados na área hoteleira, estes ainda mais especificamente sobre as pousadas em si. É considerada a tabela mais

relevante da pesquisa, sendo responsável pelo estabelecimento dos principais passos e orientações a serem disponibilizados no manual.

TABELA 01 – Análise entre livros especializados e projetos de implantação de pousadas.

Tabela 01	L I V R O S								P R O J E T O S											
Itens	A	B	C	D	E	F	G	H	9	13	16	49	66	110	113	U	X	Y	Z	
Tipos de Pousada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Pousadas rurais						X	X		X	X		X		X	X				X	
Pousadas em balneários						X	X				X						X	X		
Ecoturismo	X					X	X						X			X				
Infra-estrutura / func.	X								X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Localização	X			X				X	X			X	X	X	X	X	X		X	
Uhs / Chalés / Apartamentos	X			X										X	X	X	X	X	X	
Recep/ geren/ guarda vol.	X			X							X			X		X	X	X	X	
Alimentos e Bebidas	X	X		X					X		X		X	X		X	X	X	X	
Lavanderia/rouparia	X			X							X			X		X	X		X	
Dependência p/ funcionários	X			X										X		X				
Garagens/ estacionamento	X			X												X				
Áreas de apoio	X			X										X		X	X		X	
Manutenção / Conservação	X	X		X							X									
Segurança	X								X							X				
Prj. Edificações Principais	X								X		X	X	X	X				X	X	
Lazer e Rec. / Eventos	X		X			X			X		X	X	X	X	X	X	X		X	
Instalações para recreação				X		X					X			X	X			X	X	
Programa das atividades						X									X			X		
Eventos e Lazer		X		X							X			X		X		X		
Planejamento financeiro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Viabilidade econ.-financeira	X		X	X	X	X		X	X			X	X	X		X	X	X	X	
Custos	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Marketing	X	X				X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Pesquisa de Mercado:	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Sazonalidade	X	X	X									X		X	X	X	X			
Política de Preços	X										X			X	X	X	X	X	X	
Planejamento de gestão	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Recursos Humanos	X	X							X		X	X	X	X		X	X		X	
Processo de Hospedagem	X								X		X	X		X		X	X	X	X	
Legislação	X													X		X	X		X	
Nome	X									X	X		X	X	X	X	X		X	
Metodologia		X	X							X	X		X	X		X	X	X	X	
Conceituação		X			X											X		X		
Objetivos		X				X		X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

• LEGENDA DA TABELA ACIMA.

- PARTE REFERENTE AOS LIVROS

Letra A:

VIEIRA, S. M. *Pousada – como montar e administrar*. Rio de Janeiro: SENAC, 2002.

Letra B:

PETROCCHI, M. *Hotelaria – planejamento e gestão*. São Paulo: Futura, 2002.

Letra C:

ASCANIO, A. *Turismo e planejamento hoteleiro – Avaliação econômica e ambiental*. Campinas: Papirus, 2003.

Letra D:

ANDRADE, N.; BRITO, P. L. e JORGE, W. E. *Hotel – Planejamento e Projeto*. São Paulo: SENAC, 2000.

Letra E:

BAUMGARTNER, R.R.; CAMPOS, J. R. V. e ROSÉS C. F. *Estudo de viabilidade para Projeto Hoteleiro*. Campinas: Papirus, 2003.

Letra F:

MARTIN, J. A *Grande Transição*. São Paulo: Futura, 2002.

Letra G:

CASO, A. D. *Ecoturismo – Categoria 5 Estrellas*. México: Árbol, 1998.

Letra H:

SEBRAE/PR. *Oportunidades SEBRAE/PR – Pousadas*. Curitiba: Editorial Design, 2003.

- PARTE REFERENTE AOS PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE POUSADAS

Letra U:

PAIXÃO, D. L. D. e ROQUE JR., M. A. *Projeto em Turismo – Recanto Verde Lodge*. Universidade Federal do Paraná, 1996.

Letra X:

GUIRAUD, A. C. e SILVA, M. M. *Implantação do albergue da juventude “Caminhos da Natureza” na Ilha do Mel*. Universidade Federal do Paraná, 2002.

Letra Y:

CAMPOS, L. L. P., LIMA, P. B. P. e BURAKOVSKI, R. M. *Projeto de implementação de uma pousada em Antonina*. Universidade Federal do Paraná, 1997.

Letra Z:

SCHROEDER, F., HATSBACH, H. H. e NAVARRO, M. F. *Projeto de implantação de uma pousada no município da Lapa*. Universidade Federal do Paraná, 1997.

Número 9:

DIAS, J. W., BORTOLAN, R. M. e HORYLKA, T. M. *Implantação de Atividades de Turismo Rural na fazenda Santo Antônio do Salto*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1996.

Número 13:

OLIVEIRA, I. T., TAKAHASHI, M. Y. e BUNESE, S. *Implantação do Agroturismo no Município de Araucária Através do Projeto Piloto Chácara “Recanto das Araucárias”*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1997.

Número 16:

RUSS, A. A., CARRINGTON, A. G. E VICENTINA, F. *Implantação da Pousada Farol Verde Ilha do Mel – PR*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1997.

Número 49:

PEREIRA, J. S. *Implantação de uma Pousada Rural no Município de Pradópolis - Região de Ribeirão Preto*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1999.

Número 66:

CARVALHO, A. L., GUIMARAES JR, A. B. e PEREIRA NETO, B. M. *Implantação da “Pousada Ecológica com Área para Camping Bons Tempos” na Comunidade de Tagaçaba, no Município de Guaraqueçaba –PR*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2000.

Número 110:

MARTINS, N. M.; SANTOS, N. A. *Pousada Caiçara*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

Número 113:

BITTENCOURT, M. B. *Projeto de Implantação da Pousada Estância Quero-Quero - Turismo Rural e Eventos*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

2.2 TABELA DOS PROJETOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ REFERENTES A HOTELARIA E MEIOS DE HOSPEDAGEM

A tabela a seguir é composta por projetos que não possuem correlação com o tema de implantação de pousadas. Por causa disso, como nem todos os itens da tabela são aplicáveis a cada projeto, foi necessário individualizar a mesma, caso contrário a tabulação de dados juntamente com a outra tabela ficaria sem nexo. Desta forma, será somente analisada no final do capítulo, de acordo com os resultados obtidos da análise da primeira tabela.

TABELA 02 – Análise dos projetos de conclusão de curso entregues à disciplina de Hotelaria e Meios de Hospedagem.

Tabela 02	P R O J E T O S										G E R A I S							
Itens	6	8	17	31	33	36	58	114	115	116	117	119	138	149	152	155	156	V
Tipos de Pousada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pousadas rurais		X	X															
Pousadas em balneários	X																	
Ecoturismo																		
Infra-estrutura / funcionam.		X					X										X	
Localização																	X	
Uhs / Chalés / Apartamentos																	X	
Recep/ geren/ guarda vol.																		
Alimentos e Bebidas		X									X						X	
Lavanderia/rouparia																		
Dependência p/ funcionários																	X	
Garagens/ estacionamentos																		
Áreas de apoio																	X	
Manutenção / Conservação																	X	
Segurança																		
Prj. Edificações Principais		X									X							X
Lazer e Rec. / Eventos							X										X	
Instalações para recreação																	X	
Programa das atividades																	X	
Eventos e Lazer																	X	
Planejamento financeiro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Viabilidade econ.-financeira	X																X	X
Custos	X	X					X							X		X	X	X
Marketing	X	X					X	X						X			X	
Pesquisa de Mercado:	X	X	X					X		X		X					X	X
Sazonalidade																	X	
Política de Preços																X	X	
Planejamento de gestão	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recursos Humanos				X	X	X	X	X	X		X				X		X	X
Processo de Hospedagem																		X
Legislação																		
Nome																	X	
Metodologia			X														X	X
Conceituação																		
Objetivos			X														X	X

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

• LEGENDA DA TABELA ACIMA.

Letra V:

ROSSI, F. *Projeto em Turismo*. Universidade Federal do Paraná, 1996.

Número 6:

OGLEARI, C. T., OLSEN, F. e MÜLLER, K. F. *Restauração do Casario Histórico como Elemento de Desenvolvimento do Turismo em Antonina*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1995.

Número 8:

MESCHINO, L. e CAMARA, T. L. *Implantação de uma Central de Reservas de Atividades de Turismo Rural*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1996.

Número 17:

ALVES, A. C. e GUTFREUND, D. *Implantação de um SPA na Região de Guarapuava (Entre Rios)*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1997.

Número 31:

SCHEUER, L. *Relações Públicas na Hotelaria*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1999.

Número 33:

SAMPAIO, M. M. *A Importância do Desenvolvimento do Potencial Humano na Hotelaria - Estudo de Caso - Grand Hotel Rayon - Curitiba - PR*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1999.

Número 36:

SCHAMPOVSKI, A. A. *Estudo do Sistema de Atendimento em Hotéis de Classificação Turística*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1999.

Número 58:

HARA, M. K. e CARDOSO, M. N. *Hotel de Lazer para Terceira Idade*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2000.

Número 114:

BAHL, G. F. *Singles*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

Número 115:

CHIQUEIM, C. E. e SASS, C. N. *Análise do Padrão da Qualidade em Hotéis Luxo Superior e a Importância do Capital Humano para o Alcance da Excelência*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

Número 116:

GABRIELLE, C. e MELO, J. *Projeto para Implantação de um Sistema de Cooperativa para Organizar e Divulgar a Hospedagem Alternativa em Casa de Moradores na Ilha de Superagüi*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

Número 117:

BARROS, D. M. R. e VON HARTENTHAL, V. S. *Relacionamento Interpessoal como Diferencial da Qualidade de Serviços na Hotelaria: Elemento Propulsor do Alto Grau de Satisfação do Cliente*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

Número 119:

CÔRTEZ, C. M. *Logística da Informação como Ferramenta de Fidelização em Empresas Hoteleiras*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

Número 138:

GALVÃO, J. P. R. *Projeto para Aplicação dos Programas 5S e Kaizen no Setor de Alimentos e Bebidas do Hotel Estância Betânia*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

Número 149:

FONSECA, M. P. G. *Análise e Redução de Gastos: Maximização da Rentabilidade Hoteleira*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

Número 152:

MARUBAYASHI, C. e CUNHA, L. R. *A Utilização dos Recursos Humanos como Instrumento de Melhoria do Padrão de Qualidade do Slavieiro Braz Hotel*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

Número 155:

OLIVEIRA, A. H. e SCHNEIDER, P. D. *Política de Preços para Produtos de Hospedagem: Ferramenta de Marketing como Diferencial no Mercado Atual*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

Número 156:

KROETZ, D. L. *Estratégias para o Desenvolvimento do Acampamento Tabaporanga*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

2.3 ANÁLISE DA COMPARAÇÃO ENTRE LIVROS E PROJETOS

Feita toda a introdução ao tema, definições de conceitos, faz-se necessário a tabulação de dados, os quais foram retirados da análise tanto de livros especializados em pousadas e atividades do *trade* turístico, como também de projetos de implantação de pousadas. Além destes, foram utilizados projetos que, embora não fossem especialmente sobre pousadas, possuísem alguma correlação com o tema. Neste caso, no final da análise, será feito um comentário sobre estes projetos, além do resultado obtido com a análise das páginas a seguir.

Não vão ser raros os casos em que livros e projetos sobre pousadas serão analisados separadamente, pois nestes momentos não há nexos algum em julgar ambos juntos. É válido lembrar também que o número de livros utilizados para a análise é de 8, enquanto foram utilizados 11 projetos estritamente sobre pousadas e 18 que somente fazem pequenas correlações com o tema.

Finalmente, é prudente e necessário começar a análise examinando a tipologia de pousada que cada projeto propôs a implantar. Sendo assim, do total de 11 projetos analisados sobre implantação de pousadas, 6 deles (55%) versam sobre pousadas rurais, enquanto 3 (27%) sobre pousadas de praia e 2 (18%) de ecoturismo. Pode ser percebida, através desta tabulação, que a maioria dos projetos trata de pousadas rurais.

Tabela 3 - Tipos de Pousada		
	<i>f (%)</i>	R
Pousada Rural	55	6
Pousada de praia	27	3
Pousada de ecot.	18	2
Total	100	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

2.3.1 Infra Estrutura e Funcionamento

Agora, de certa forma adentrando mais ao tema, serão analisados itens relativos a infra-estrutura geral da pousada, como localização, dependências, recursos humanos, e demais instalações físicas em geral. Nesta primeira fase, relativa a infra-estrutura, só serão analisados os projetos sobre pousadas.

O primeiro item a ser citado é a localização. É um item que foi citado pela maioria dos projetos, com 63,63%. Localização, neste caso, não quer somente indicar o tipo de terreno (praia, montanha) onde será implantada a pousada, mas sim uma localização mais conclusiva, como região (Ilha do Mel, Guaraqueçaba), além de nome de rua, estrada, etc. Além desta questão meramente teórica, vale ressaltar a importância dada para estabelecer o empreendimento num local bem localizado. Será visto no capítulo seguinte as grandes vantagens de uma boa localização comercial.

Tabela 4 - Item Localização		
Localização:	f	R
Projeto Pousadas	63,64	7
Não citou	36,36	4
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Em seguida, é feita uma análise dos projetos que discriminaram as suas unidades habitacionais (Uh's), chalés e apartamentos. Neste caso, somente foram computados aqueles que descreveram os quartos, não somente citando que a pousada irá ter um número de quartos. Sendo assim, somente 54,55% dos projetos descreveram os quartos (móvelia, equipamentos), enquanto o restante (45,45%) somente citou o número de Uh's acompanhados de dados de menor valor. No caso da elaboração de um projeto de implantação de uma pousada, quanto maior for o número de explicações acerca das suas instalações, maior controle poderá ser exercido na implantação. Sendo assim, seria necessário que todos os projetos possuíssem esses dados. No caso de um pré-projeto, não haveria de problema caso

não houvesse esta discriminação, pois o planejamento ainda estaria em um nível incipiente.

É importante ressaltar que o número de Uh's de uma pousada afeta diretamente o plano de viabilidade econômico-financeira. A quantidade deve ser muita bem planejada, com o objetivo de evitar desperdício de recursos ou a não utilização deles. Juntamente com a pesquisa de mercado, análise da demanda e com o estabelecimento da política de preços é necessário realizar um cálculo para analisar a taxa e o tempo de retorno do investimento. Porém, podem existir várias particularidades. Na verdade, cada caso deve ser analisado separadamente. Podem ser encontrados diversos cenários, que serão devidamente explicados no capítulo a seguir.

Tabela 5 - Item Uhs, Chalés e Apts.		
	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	54,55	6
Não citou	45,45	5
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Em relação à gerência, recepção e guarda-volumes, encontra-se a mesma situação que na tabela anterior. Foi novamente praticamente dividida a análise. De um total de 11 projetos, 54,55% citaram e descreveram as acomodações e equipamentos da equipe de recepção e gerência, enquanto que 45,45% fizeram somente uma breve análise.

Tabela 6 - Recep., Gerência e Guarda-volumes		
	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	54,55	6
Não citou	45,45	5
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Em seguida, encontra-se um dos itens relativos a infra-estrutura que teve uma análise um pouco mais significativa do que os itens relativos à Tabela 5 e 6. Neste caso, a parte de Alimentos e Bebidas foi mais analisada. Dos 11 projetos consultados, 72,73% deles descreveram a parte de Alimentos e Bebidas da pousada, enquanto somente 27,27% fez uma descrição parcial.

Tabela 7 - Alimentos e Bebidas		
	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	72,73	8
Não citou	27,27	3
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Por sua vez, o item lavanderia e rouparia não foram tão citados como os anteriores, sendo analisado por menos da metade dos projetos. Dos 11 projetos, somente 5 (45,45%) fizeram uma boa análise do serviço, enquanto o restante (54,55%), realizou pequenas citações.

Tabela 8 - Lavanderia - Rouparia		
	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	45,45	5
Não citou	54,55	6
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Em seguida, aparecem dois itens que obtiveram uma incipiente análise. São eles: dependência para os funcionários e garagem / estacionamento. No caso do primeiro item, somente cerca de 18% dos projetos de implantação de pousadas fizeram uma boa esquematização em relação a área de dependência dos funcionários, sendo que o restante de 82% não fez consideração alguma ou fez, porém de caráter praticamente nulo. No caso da garagem / estacionamento, ocorreu a mesma situação. Somente um projeto mencionou de forma satisfatória a presença

do estacionamento no projeto global da pousada, enquanto os outros 90% não citaram.

Tabela 9 - Dependência para funcionários

	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	18,18	2
Não citou	81,82	9
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Tabela 10 - Garagem / estacionamento

	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	9,09	1
Não citou	90,91	10
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Em relação a área de apoio, entendidas como depósito de materiais, local para equipamentos de limpeza, dentre outros, somente 36,36% dos projetos citaram a sua existência, sendo que os outros 63,64% não mencionaram no projeto a existência desta área.

Tabela 11 - Áreas de apoio

	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	36,36	4
Não citou	63,64	7
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Acerca da tabela 12, que aborda temas relativos à manutenção e conservação da pousada, como instalações, equipamentos, acessos, etc, não houve muita abordagem por parte dos projetos sobre este tópico. Obviamente que a manutenção e a conservação das áreas somente serão realizadas depois de certo tempo de utilização, porém é essencial que custos como estes, envolvendo também a

depreciação sejam incluídos desde o começo do funcionamento da pousada. É um item que tem que ser constantemente revisto e atualizado.

Tabela 12 - Manutenção / Conservação		
	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	9,09	1
Não citou	90,91	10
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Em relação a questão da segurança nas pousadas, pode ser dito que este é um item que poderia ter sido mais enfatizado pelos projetos, com o objetivo de proporcionar ao hóspede uma sensação de segurança, devido a intranquilidade em que se vive hoje em dia. Este item foi somente lembrado por 18% dos projetos, sendo que a grande maioria (82%) não realizou nenhum comentário relevante sobre o assunto.

Tabela 13 - Segurança		
	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	18,18	2
Não citou	81,82	9
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Por último, em relação aos projetos de infra-estrutura nas edificações principais das pousadas, foi até numerosa a quantidade de projetos que disponibilizaram a planta baixa das construções já existentes ou a serem realizadas. De um total de 11 projetos, 63% deles disponibilizaram esta planta, enquanto o restante (36%) não disponibilizou ou somente fez citações irrelevantes, não sendo consideradas como projetos das edificações principais.

Tabela 14 - Projeto das Edificações Principais		
	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	63,64	7
Não citou	36,36	4
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

2.3.2 Lazer, Recreação e Eventos

Este item preza pela análise de dois setores que hoje em dia são de grande valor para as pousadas: o setor de lazer e recreação e o de eventos. São responsáveis por agregar um valor ainda maior para as mesmas, oferecendo um serviço diferenciado aos seus hóspedes. Auxiliam no aumento de sua captação, principalmente em épocas de baixa temporada, quando o número de hóspedes diminui, servindo como uma das principais ferramentas para combater a baixa ocupação.

A tabulação de dados a seguir leva em consideração as definições e a importância do investimento em instalações e em equipes de recreação como um diferencial do serviço a ser oferecido pela pousada. Sendo assim, serão não só analisados de forma conjunta tanto os livros como os projetos utilizados, como também de forma individualizada (somente os projetos).

Sendo assim, de acordo com a tabela 15, a qual aborda o lazer e a recreação como um todo, cerca de 63% do material pesquisado cita e discorre sobre a importância do lazer e da recreação nas pousadas, como alternativa de diversão e entretenimento por parte dos hóspedes. Fica ainda mais evidente, quando são somente comparados os projetos entre si, onde pode ser notado que 81% deles disponibilizarão em seus empreendimentos locais para a realização de atividades de lazer e recreação. Nesta gama de opções, existem desde canchas para prática de esportes altamente disseminados, tais como futebol, vôlei, como também locais para aula de pintura, origami, além de aprendizado lúdico de como fazer *drinks* e coquetéis, dentre outros exemplos.

Tabela 15 - Lazer e Recreação		
	<i>f (%)</i>	R
Livros	15,79	3
Projeto Pousadas	47,37	9
Não citou	36,84	7
Total Resp.	100,00	19

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Continuando acerca do tema do lazer e recreação, desta vez incidindo sobre um ângulo mais profundo, foram analisadas as instalações que seriam disponibilizadas para os hóspedes. A maioria dos livros (75%) não definiu as instalações que cada pousada poderia oferecer, contentando-se em dissertar sobre a importância desses locais. Em relação aos projetos, cerca de 45% deles explicou e exemplificou os equipamentos de lazer e recreação que seriam encontrados na pousada. Porém, de um modo geral, somando-se livros e projetos, pode ser visto que somente 37% fez referências mais completas em relação a esse item.

Tabela 16 - Instalações para recreação		
	<i>f (%)</i>	R
Livros	10,53	2
Projeto Pousadas	26,32	5
Não citou	63,16	12
Total Resp.	100,00	19

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Um item mais defasado ainda é em relação ao programa de atividades de lazer e recreação. Para tal, somente 16% dos projetos e livros descreveram um programa de atividades, ou mesmo o esboço de atividades que poderiam ser desenvolvidas. Porém, não é um item que necessite de grande explanação. Geralmente, no caso de hotéis e pousadas, são os próprios recreacionistas contratados que elaboram o programa de atividades de lazer e recreação.

Tabela 17 - Programa de Atividades		
	<i>f (%)</i>	R
Livros	5,26	1
Projeto Pousadas	10,53	2
Não citou	84,21	16
Total Resp.	100,00	19

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Como forma de agregar valor, alguns livros e projetos citaram a possibilidade de realizar e promover eventos na pousada. Estes eventos podem possuir principalmente duas características: serem voltados para o lado empresarial e lúdico. No primeiro caso, empresas utilizarão as instalações da pousada para realizar treinamentos e cursos. A segunda característica, de caráter lúdico, seria a realização de eventos como pequenos campeonatos, tais como xadrez, futebol, que poderiam ser desenvolvidos dentro do terreno da pousada. Porém, como pode ser visto, foi praticamente irrisório o número de projetos que citaram esta prática, sendo em torno de 31%.

Tabela 18 - Eventos e Lazer		
	<i>f (%)</i>	R
Livros	10,53	2
Projeto Pousadas	21,05	4
Não citou	68,42	13
Total Resp.	100,00	19

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

2.3.3 Planejamento Financeiro

Após dissertar sobre a infra-estrutura geral da pousada, faz-se necessário a análise do planejamento financeiro proposto por cada projeto. Neste tópico, tanto os livros como os projetos serão analisados ao mesmo tempo.

Em relação a viabilidade econômico-financeira, é fato que é um item de suma importância. Cerca de 73% dos projetos e livros dissertaram sobre seu valor, sendo ainda que a maioria dos projetos fez um planejamento detalhado de todos os

passos de implantação, envolvendo custos, tempo, espaço físico, recrutamento de mão-de-obra, dentre outros.

Tabela 19 - Viabilidade Econômico-financeira		
	<i>f (%)</i>	R
Livros	31,58	6
Projeto Pousadas	42,11	8
Não citou	26,32	5
Total Resp.	100,00	19

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Sobre os custos, estes, de certa forma estão inclusos no projeto de viabilidade econômico-financeira. Como pode ser visto na tabela 20, quase todos (83%) os livros e projetos abordam a sua importância. Os projetos, além de incluir os custos num projeto, discrimina-os, estabelecendo valores de mobília, construção, compra de terreno, pagamento de funcionários, impostos, dentre outros, para assim, possuir subsídios para fazer cálculos posteriores de retorno de investimento, ponto de equilíbrio, que por sua vez também englobam o projeto de viabilidade econômico-financeira.

Tabela 20 - Custos		
	<i>f (%)</i>	R
Livros	31,58	6
Projeto Pousadas	52,63	10
Não citou	15,79	3
Total Resp.	100,00	19

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

2.3.4 Marketing

Importante para a implantação e a manutenção do empreendimento do mercado, o planejamento de marketing precisa ser muito bem estruturado. Para tanto, devem ser feitas pesquisas com o objetivo de definir público-alvo, demanda,

preferências dos clientes, com o objetivo de direcionar as ações de marketing para um nicho específico, centralizando as ações e aumentando a eficiência.

No item a seguir, estão compreendidas as estratégias de marketing utilizadas pelos projetos e sugeridas pelos livros. Neste caso, somando-se os livros e projetos que descreveram suas estratégias de marketing, alcança-se um total de 69%. A diferença fica ainda mais evidente quando os projetos são analisados separadamente. Neste modo, 91% deles utilizaram-se de estratégias de marketing para promover o seu estabelecimento.

Tabela 21 - Marketing		
	<i>f (%)</i>	R
Livros	15,79	3
Projeto Pousadas	52,63	10
Não citou	31,58	6
Total Resp.	100,00	19

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Em relação à pesquisa de mercado, tema da Tabela 22, pode ser vista a importância da realização de uma pesquisa de mercado antes da abertura de uma pousada. Dos 19 livros e projetos, 90% deles citaram a importância ou realizaram uma pesquisa de mercado, com o objetivo de traçar melhores estratégias e definir com mais precisão as suas metas. Essa importância torna-se ainda mais evidente no caso dos projetos, quando 100% deles realizaram uma pesquisa de mercado.

Tabela 22- Pesquisa de Mercado		
	<i>f (%)</i>	R
Livros	31,58	6
Projeto Pousadas	57,89	11
Não citou	10,53	2
Total Resp.	100,00	19

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Continuando no planejamento de marketing, foi analisado o tópico sazonalidade tanto nos projetos como nos livros. Este é um item que não foi muito

bem analisado por ambos os trabalhos. Somente 42% deles discorreu sobre a importância de se levar em conta dados relativos à sazonalidade. Os projetos, além de prever o período de baixa temporada, devem possuir alternativas para elevar as suas taxas de ocupação neste período, criando eventos esportivos, empresariais, dentre outros.

Tabela 23- Sazonalidade

	<i>f (%)</i>	R
Livros	15,79	3
Projeto Pousadas	26,32	5
Não citou	63,16	12
Total Resp.	100,00	19

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Não poderia ficar fora desta análise também os dados relativos à política de preços adotada pelas pousadas. Porém, não foi um item amplamente citado pelos livros e projetos (somente 41%). Estes dados são essenciais para realizar o planejamento de uma pousada. É um dado que é utilizado juntamente com a taxa de ocupação, com o objetivo de fazer uma projeção da receita do estabelecimento, e com isso programar novos investimentos, novas contratações, além de ter dados próprios para poder analisá-los e no futuro alterar as tarifas com segurança.

Tabela 24 - Política de Preços

	<i>f (%)</i>	R
Livros	5,26	1
Projeto Pousadas	36,84	7
Não citou	57,89	11
Total Resp.	100,00	19

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

2.3.5 Planejamento de Filosofia e Gestão

Neste item, são abordados itens relativos à gestão da pousada, como a mão-de-obra especializada, processos de hospedagem, além de outros com caráter mais

teórico, como definição de objetivos, a metodologia utilizada, até mesmo a denominação da pousada. Sendo assim, em alguns destes itens, será feita uma análise individual, ou seja, de projeto para projeto, como é o caso da tabela 29.

Um item que obteve destaque nos projetos apresentados foi em relação aos funcionários da pousada, enfim, a parte referente aos recursos humanos. A grande maioria dos projetos (73%) enfatizou a necessidade de se investir em recursos humanos, contratando profissionais capacitados para desempenhar as funções. Ressaltaram a importância do profissional de turismo no estabelecimento e também a necessidade de profissionais competentes em outras áreas, como a de cozinha, manutenção, etc. Porém, 27% não demonstraram a importância de contratar uma mão-de-obra qualificada para desempenhar a tarefa nas pousadas. O que acontece em alguns destes casos é que é contratada a mão-de-obra do povo local, que nem sempre possui as qualificações desejadas.

Tabela 25 - Recursos Humanos		
	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	72,73	8
Não citou	27,27	3
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Após a análise de recursos humanos, também foi feita uma referência ao processo de hospedagem sugerido pelos projetos principalmente. Os livros em si não fizeram grandes citações a respeito (1 de 8). Sendo assim, no caso dos projetos, 73% deles descreveram como funciona o processo de hospedagem, com a delegação de tarefas, o processo de *check-in* e *check-out* do hóspede, além dos seus respectivos turnos, qualificações e demais responsabilidades.

Tabela 26 - Processo de Hospedagem		
	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	72,73	8
Não citou	27,27	3
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Sobre a legislação de abertura de uma pousada, que aborda os assuntos burocráticos e legais acerca da implantação do estabelecimento, poderia ter sido mais citada pelos projetos e livros em questão. Incluindo tanto projetos como livros, pode-se perceber que somente 26% deles explicaram e expuseram os trâmites burocráticos e documentos necessários para a abertura do estabelecimento. E para a abertura do estabelecimento é de grande valia o auxílio de um material como esse, porque faz com que o empresário economize tempo, não se desgastando indo atrás de informações que poderiam estar a seu alcance.

Tabela 27 - Legislação		
	<i>f (%)</i>	R
Livros	5,26	1
Projeto Pousadas	21,05	4
Não citou	73,68	14
Total Resp.	100,00	19

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Como os trabalhos apresentados são projetos de implantação de pousadas, é necessário que cada um possua o seu nome fantasia. Porém, nem todos os projetos analisados evidenciam o nome do estabelecimento. Dos 11 projetos objetos de análise, 7 deles, ou aproximadamente 64%, tem o nome destacado, enquanto o restante de 36% não destaca o nome, ou simplesmente não cita. No caso, isto é um ponto fraco, pois o nome é o primeiro item a chamar a atenção do público, dos hóspedes. Neste item, todos os projetos deveriam ter evidenciado o nome da pousada em questão.

Tabela 28 - Nomes		
	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	63,64	7
Não citou	36,36	4
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Em relação a metodologia, a maioria dos projetos sobre pousadas apresentou detalhadamente os passos utilizados para a abertura da pousada e a realização do

projeto. Dos 11 projetos, 73% deles apresentaram uma metodologia bem definida dos passos a serem realizados, enquanto 27% foram muito incipientes no assunto em questão.

Tabela 29 - Metodologia		
	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	72,73	8
Não citou	27,27	3
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Em relação aos objetivos, encontra-se uma situação parecida em relação à metodologia. Foi notado que cerca de 82% dos projetos sobre pousadas esclareceram os seus objetivos, contra 18% dos projetos que não apresentaram dados relevantes.

Tabela 30 - Objetivos		
	<i>f (%)</i>	R
Projeto Pousadas	81,82	9
Não citou	18,18	2
Total Resp.	100,00	11

Fonte: CANALLI, B e LITWINSKI, P. Curitiba: UFPR, 2004.

Depois de a tabulação dos dados ter sido realizada, a seguir encontra-se uma análise com os projetos não específicos sobre pousadas que foram consultados, sendo que estes não estavam fazendo parte da amostra anterior, pois são de temas somente com algumas correlações com o assunto.

Sendo assim, após analisar a tabela dos projetos não específicos (p. 32), fica evidente que algum dos itens que tiveram grande destaque na análise entre livros e projetos de pousadas, também se repetiram. Foram eles: recursos humanos, pesquisa de mercado, custos e marketing.

Dentre esses quatro itens, pode ser concluído que 50% deles possui relação com o plano de marketing. Fica evidente a preocupação em tornar a marca do estabelecimento conhecida e consolidada no mercado. E ainda pode ser comparado

com a Tabela 1 (Tabela de comparação entre livros especializados e projetos de implantação de pousadas), onde 95% dos projetos de implantação destacaram a importância do investimento em plano e ações de marketing, e também 79% de todos os materiais analisados.

Outro item de destaque na segunda tabela (Projetos Gerais), é em relação aos custos. Pode ser percebida a influência do setor financeiro num projeto. Os projetos em si prezam pelo espaço multifuncional e também sempre atentos à relação custo-benefício dos equipamentos e materiais a serem comprados. É comum também encontrar a discriminação dos custos de cada parte da implantação do projeto, com o objetivo de fazer um planejamento financeiro que possa realmente servir de parâmetro para o acompanhamento desta implantação.

Não deve ser esquecida também a importância de uma boa qualificação da equipe de trabalho. Este é um grande diferencial que qualquer tipo de estabelecimento pode oferecer. Ser bem atendido faz o hóspede, cliente, se sentir especial. Obviamente que qualquer estabelecimento pode disponibilizar ao seu cliente qualquer outro tipo de diferencial, mas se não possuir o diferencial de atendimento, a evolução do empreendimento pode ficar seriamente comprometida.

Isso reflete que em qualquer campo em que se deseja implantar um projeto, seja de pousada, hotel, consultoria, restaurante, enfim, é necessário que determinados passos básicos sejam seguidos, como estes acima relatados.

Feita toda esta análise, englobando tanto os projetos de implantação de pousadas entregues como trabalhos de conclusão de curso à UFPR, como os livros especializados em hotelaria, assim como os projetos de conclusão de curso da UFPR correlatos ao tema foram estabelecidos alguns parâmetros básicos e necessários para serem levados em conta na hora de abrir uma pousada. Sendo assim, serão encontradas no próximo capítulo diversas orientações, principalmente a respeito da análise feita, que darão os subsídios para a confecção de um manual básico de auxílio aos donos de pousada, que é o produto do presente trabalho.

3 PROCEDIMENTOS E ORIENTAÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE UMA POUSADA

Levando-se em conta que a abertura de uma pousada não é algo tão simples, e que ao mesmo tempo tem sido o desejo de negócio próprio de inúmeros brasileiros, muitos dos quais despreparados para enfrentar o desafio, o projeto em questão elaborou um manual (vide Anexo I) que tem como principal função orientar e fornecer os subsídios básicos para a implantação de uma pousada.

Primeiramente, antes de qualquer comentário mais aprofundado, é válido dizer que ser dono de uma pousada não é o mesmo que viver tranqüilamente em uma casa de campo ou na beira da praia como muitos pensam. Gerenciar uma pousada é uma atividade complexa, que não depende somente dos seus esforços, mas dependem também de trabalhos de terceiros, como empregados, fornecedores e também é claro da presença dos hóspedes.

Para o perfeito funcionamento da pousada, é necessário que exista harmonia entre esses itens, o que acaba gerando um ciclo vicioso. Ou seja, para a pousada funcionar, ela precisa de hóspedes. Com os hóspedes ela precisa de fornecedores e funcionários. Porém, sem funcionários, os hóspedes não virão, e, portanto sem hóspedes, não haverá funcionários e conseqüentemente não existirá a pousada. Resumidamente, cada item está interligado entre si. E é justamente nisso que já começam as complicações para o proprietário da pousada, principalmente no momento de implantação.

Neste momento, o proprietário precisa tomar cuidado com alguns fatores, como é o caso do número de funcionários. Como no começo o número de hóspedes é reduzido, não é necessário que o quadro de funcionários esteja completo, para que não gere prejuízo. Porém, isso precisa ser bem analisado, para que não aconteça de existir hóspedes demais para poucos funcionários e nem o contrário.

E isto são somente alguns casos. Outros ainda podem influenciar a taxa de ocupação da pousada, como é o caso do clima, da situação econômica, da localização, dentre outros, que serão vistos a seguir com maior ênfase.

3.1 INFRA-ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO

A infra-estrutura possui papel preponderante em relação ao sucesso da pousada. Assim como deve ser feito um plano de viabilidade econômico-financeira bem detalhado, deve também ser feito um minucioso projeto de infra-estrutura, o qual deve respeitar em primeiro lugar normas técnicas de segurança e que possibilite o maior aproveitamento do espaço físico.

Todos os ambientes devem ser amplos, capazes de suportar um razoável fluxo de pessoas, principalmente no *hall* de entrada, local com grande circulação de hóspedes. É válido também reservar, na área de recepção, um pequeno espaço para que os hóspedes possam deixar suas malas enquanto fazem procedimentos relativos à *check-in* e *check-out*.

Acerca dos quartos, estes devem ser claros e bem iluminados, com bom nível de ventilação, e decorados com bom gosto. Não precisam ser grandes, porém precisam ter uma fácil circulação. Isto para agradar principalmente aos idosos, que possuem maiores dificuldades de locomoção do que as outras pessoas, e, portanto em quartos com esta característica, podem se movimentar com maior facilidade.

Juntamente com o projeto de viabilidade econômica e financeira, deve ser escolhido o número ideal de quartos da pousada. Para tanto, além da pesquisa de mercado, análise da demanda e política de preços previamente anunciados, o dono da pousada precisa definir alguns itens, tais como: atendimento ao hóspede e taxa de retorno do investimento. Isto porque caso ele valorize a taxa de retorno de investimento, é mais prudente que construa mais *Uh's*, apostando na quantidade (caso a pesquisa de mercado forneça um panorama favorável). Caso ele prefira o bom atendimento ao hóspede, deve construir menos *Uh's* e disponibilizar mais atenção ao hóspede. Desta forma, o atendimento torna-se mais especial, fazendo com que o hóspede sinta-se valorizado e não seja encarado como mais “um” dentro de um todo.

Em relação ao restaurante, o mesmo deve possuir uma quantidade de mesas condizente com o número de pessoas que podem estar hospedadas. Geralmente, se

for disponibilizado no restaurante uma quantidade de lugares entre 30% a 50% do volume total de pessoas que a pousada pode receber simultaneamente, estará de bom tamanho.

É importante também o fácil acesso da cozinha para o restaurante. A ligação entre os dois setores precisa ser a mais fácil possível, para agilizar o serviço e para evitar tombos e demais tipos de confusões. A interligação entre os dois ambientes deve permitir a entrada e saída de duas pessoas simultaneamente. E a cozinha, por sua vez, necessita um fácil acesso tanto à despensa como ao recebimento de produtos de fornecedores. Quanto mais bem planejado for isso, menores os gastos e maior eficiência no serviço.

Este tipo de planejamento vale para todos os setores da pousada, tais como a base da governança, o local dos produtos de limpeza, ferramentas de reparo ou de uso no campo, acessos a caixa d'água, dentre outros.

A sala de eventos da pousada também deve ser planejada com cuidado antes da construção. Itens como espaço de circulação interna, a disposição de tomadas e de interruptores de luz, luminosidade, incidência do sol, fiação para recursos áudios-visuais, local de projeção de *slides*, local para a realização de *coffee break*, enfim, devem todos ser analisados.

Faz parte também da infra-estrutura, porém de uma maneira mais relativa ao entorno do ambiente, a localização do estabelecimento. De nada adianta a pousada possuir todos os ambientes devidamente planejados, uma boa equipe de funcionários, bom preços, caso não tenha um acesso conveniente. Neste caso, serão poucas as pousadas a sobreviverem no mercado, salvo aquelas que possuírem um atrativo de grande exuberância ao seu redor.

No caso de não possuir um acesso em bom estado, a pousada estaria negligenciando um dos tripés básicos da atividade turística, ou seja, o transporte. Acessos muito ruins afastam o turista do empreendimento. E não é somente o turista, mas também fica difícil para os fornecedores entregarem os produtos encomendados pela pousada.

Outro item que auxilia na captação de novos hóspedes e também na negociação de valores mais baixos no relacionamento com fornecedores, é a proximidade com grandes centros urbanos, que podem configurar uma demanda em potencial para o estabelecimento.

Porém, outro tipo de localização pode ser abordado. Esta é em relação à proximidade de atrativos, como praia, cachoeiras, montanhas, enfim, pousadas que estejam próximas deste tipo de atrativo, os quais possuem um bom potencial de visitação e portando atraem hóspedes para a pousada.

3.2 LAZER, RECREAÇÃO E EVENTOS

Numa época em que a competitividade está alta, a possibilidade de cada empreendimento de oferecerem diferenciais de atendimento e de serviços é vista com bons olhos pela demanda em potencial.

Quanto mais serviços forem agregados, maior é a chance de consolidar a marca da pousada. Esses diferenciais também surgem como uma opção a mais para atrair os hóspedes durante a época de baixa temporada. Com o hotel vazio, é possível disponibilizar uma infra-estrutura que possa atrair empresas, colégios e grupos interessados nos produtos que a pousada pode oferecer.

Para tanto, é necessário que seja criada uma estrutura capaz de proporcionar o esperado pelos hóspedes. Neste caso, o empresário pode equipar a sua pousada com alguns equipamentos, como é o caso de salão de jogos, com os famosos ping-pong e pebolim, cancha de futebol, quadra de vôlei, etc. É válido lembrar que não precisa ser construído em proporções profissionais, mas que garanta a diversão dos hóspedes.

No caso de um dos públicos-alvos ser da terceira idade, é também indispensável algumas mesas para os jogos de cartas. Estas mesas devem estar em um local aconchegante e confortável, mas não possuindo tal espaço, é comum também disponibilizar algumas mesas do restaurante para o jogo de cartas.

Havendo grande ocupação da pousada, será necessário, também, criatividade do dono ou de sua equipe de recreação em desenvolver atividades que possam integrar os hóspedes entre si, como gincanas ao ar livre, mímicas, bingo, dentre outros.

Tocando em equipe de recreação, esta deve possuir um número variável de participantes. Em épocas de alta temporada, ela deve estar completa, mas em outras épocas em um número que satisfaça a demanda existente. Sendo assim, é normal que em épocas de baixa temporada sejam contratados somente recreacionistas para finais de semana e feriados, sendo que durante a semana (exceto com a visita de grupos), haja somente o recreacionista em tempo integral, ou mesmo nenhum.

Porém, além da questão da recreação, outro item que a pousada pode se especializar é na realização e promoção de eventos. Este tipo de serviço, caso seja bem desenvolvido, pode ser responsável pelo aumento da taxa de ocupação da pousada, principalmente em épocas de baixa estação.

Para as pousadas, geralmente estabelecimentos de pequeno a médio porte, são indicados à realização de eventos empresariais, esportivos e cultural-artísticos. No caso da realização de eventos empresariais, este processo funciona da seguinte forma: a pousada faz a divulgação da sua área de eventos para empresas, que por sua vez se interessam e fazem contato com a pousada. Dependendo da proximidade da pousada com esta empresa, o evento pode incluir ou não a hospedagem dos participantes. Mas a pousada precisa estar preparada para atender ao público de eventos, que paga bem e é fiel, caso seja bem atendido. Nessas horas, é muito importante também à mobilidade e flexibilidade do corpo de funcionários, na realização de algumas pequenas tarefas, como mudar de última hora a disposição da sala, alterar o horário de *coffee break*, improvisar faixas, tirar xerox, etc. Tendo atitudes como esta, as chances de a empresa voltar serão sempre maiores.

Em relação aos outros tipos de eventos, neste caso, quem realiza é a própria pousada. Ela tanto pode fazer visando à comunidade local, como comunidades ou cidades próximas, podendo promover em épocas de baixa estação diversas atividades, tais como colônias de férias, ateliês, palestras, etc. Porém, cada tipo de

evento possui a sua particularidade. No caso da colônia de férias, se o público-alvo forem crianças da região, provavelmente as acomodações não sejam utilizadas, porém, caso o público forem crianças de uma cidade próxima, pode realizar pacotes de uma semana, três dias, etc.

Mas é válido sempre lembrar que o hóspede deve ter sempre o seu lugar e conforto garantido. Por exemplo, ele está à procura de descanso e vai se hospedar na pousada no meio de semana. E nisso há um grupo de crianças que incomodam bastante. Neste caso, é preciso jogo de cintura para que nenhuma das partes seja prejudicada. Não é possível agradar a todos, mas devemos fazer o máximo para que isso aconteça.

3.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro também possui caráter fundamental no projeto de implantação da pousada. É neste planejamento que irão ser computados todos os custos necessários para a implantação da pousada, além do possível retorno de investimento, calculado juntamente com o auxílio da política de preços e da sazonalidade.

No planejamento financeiro, é sempre feito um projeto de viabilidade econômica. É de grande importância, pois fornece aos empresários parâmetros relativos à quantidade de gastos, à taxa de ocupação da pousada, ponto de equilíbrio, enfim, tornando-se uma espécie de um guia para o dono do empreendimento.

No projeto, a viabilidade econômico-financeira consiste no levantamento de custos em contraste com o levantamento de receita esperado. Um bom projeto de viabilidade leva em consideração todos os tipos de custos, como o valor do terreno, taxas administrativas relativas à abertura da pousada, preço dos materiais de construção, valor da mão-de-obra de pedreiros, valor do projeto do arquiteto, compra de móveis e demais mobílias, compra de equipamentos (fax, computador, telefone, linha telefônica, retro-projetor, dentre outros), de placas de sinalização,

enfim, do copo de vidro utilizado na cozinha até a construção do prédio principal, que quando somados representam todos os gastos do empreendimento. É no projeto de viabilidade econômica que também fazem parte custos relativos aos gastos com marketing, impostos, depreciação, manutenção, folha de pagamento de funcionários, além de uma quantia para ser utilizada como capital de giro.

Após enumerar os valores relativos aos custos, é necessário fazer a projeção da receita que porventura poderá ser obtida. Sendo assim, valores de diária devem ser estabelecidos e projetada uma taxa de ocupação (segundo análise do valor da diária e o preço praticado pela concorrência). De posse desses dados, tem-se idéia do valor que a receita poderá alcançar.

Após possuir os valores referentes à receita e aos custos, através da diferença de ambos é alcançado um valor de ordem financeira, que vai indicar se a pousada, com o nível de ocupação “x” e valor de diária “y” irá ou não obter lucro. Este quadro tem como função de servir de parâmetro para o dono do estabelecimento. Através dele, ele pode calcular o número mínimo de pessoas que devem utilizar a sua pousada, para que esta possa operar com caixa positivo. Isto é chamado ponto de equilíbrio, ou seja, o mínimo de hospedagens necessárias para que a receita consiga se equiparar aos custos de funcionamento.

No caso da projeção da receita, outros itens podem fazer parte do cálculo. Como não são somente as diárias as responsáveis pela geração de receita, itens como pedidos de *room service*, aluguel de cavalos, de bicicletas, passeios promovidos nas redondezas pelo hotel, lembranças do local compradas na loja da pousada dentre outros também podem ser utilizados.

3.4 MARKETING

Indispensável na criação do estabelecimento e também durante o seu funcionamento. É um gasto permanente do estabelecimento, porém, se bem empregado, trará bons resultados para a pousada, aumentando as suas vendas.

É preciso fazer um amplo planejamento na elaboração do plano de marketing. Um dos primeiros itens do planejamento é análise DAFO, nos quais são listados os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que podem influenciar a pousada. Destes quatro itens, tanto os pontos fortes como fracos são em relação ao âmbito interno da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças são relativas ao âmbito externo. Desta maneira, os pontos fortes e fracos podem ser alterados pelo próprio empresário, enquanto as oportunidades e ameaças não podem ser modificadas.

Sendo assim, são feitos dois quadros comparativos que analisam entre si os fatores internos e fatores externos. Para exemplificar os fatores internos, podemos citar no caso dos pontos fortes o atendimento oferecido pelos funcionários, as instalações da pousada, a diversidade de opções de lazer, a gastronomia, dentre outros. Como pontos fracos, podem ser citados outros itens, tais como: terreno que é pequeno, que, portanto não suporta nenhuma expansão, o não alcance da Internet de banda larga, instalação em construção antiga e, portanto em permanente reparo, e assim por diante.

No caso das oportunidades, podem ser relatados itens como proximidade de um grande centro urbano, condições climáticas favoráveis, fácil acesso por parte de fornecedores, dentre outros. No caso de ameaças, podemos citar a situação econômica do país, vários concorrentes potenciais, acesso em condições precárias, sinalização insuficiente, etc.

De posse dos dados desta tabela comparativa, devem ser traçados as estratégias de marketing com o objetivo de evidenciar os pontos positivos e oportunidades relacionadas. Porém, antes de realizar a promoção e a divulgação do produto, é necessário que o público-alvo seja definido. Ele será definido com o auxílio da pesquisa de mercado que será explicada a seguir.

Tendo definido o público-alvo, o empresário já possui os parâmetros básicos de onde promover a sua divulgação. Por exemplo, caso o público-alvo seja composto por adultos, das classes A e B da sociedade, é interessante que a pousada faça a divulgação em revistas como a Veja, a Exame, em jornais como Gazeta do

Povo, além de revistas especializadas no ramo, como é o caso da “Viagem e Turismo”. No caso de um dos produtos fortes da pousada for o turismo de eventos, é válido também visitar médias e grandes empresas e disponibilizar material publicitário da pousada, evidenciando seus diferenciais e serviços. Isto principalmente no começo, que é a época em que a pousada precisa de reconhecimento e consolidação no mercado.

O empresário também pode criar ou fazer parte de espécies de cooperativas, ou seja, aliar-se a mais pousadas ou empreendimentos que ofereçam serviço parecido ou não, porém de uma região próxima, com o objetivo de ajudar a consolidar a região como um produto a ser visitado. Além de diminuir gastos com marketing, a visibilidade da região onde está instalado será maior.

Faz parte também do plano de marketing o levantamento de custos, desde o preço de cada *flyer* que será impresso, até inserções publicitárias em jornais, revistas. E lembrar de adicionar este custo com marketing na planilha de custos de todo o projeto, que entra na parte de viabilidade econômico-financeira.

Porém, além da parte que envolve os custos, é necessário lembrar de uma parte tão importante quanto, que é a respeito do marketing interno. De nada adianta utilizar grandes quantidades de dinheiro para promover o empreendimento, se quando o hóspede chega na pousada ele é mal atendido, o ambiente é sujo, feio, escuro. Enfim, o hóspede, durante sua estada precisa sentir-se em casa e à vontade. Desta maneira, ele frequenta uma vez a pousada e não volta mais, além da possibilidade de fazer uma propaganda negativa da mesma para familiares e amigos.

Sobre a pesquisa de mercado, esta é uma parte fundamental da elaboração do plano de marketing. É ela que vai definir se o produto em questão possui uma boa relação entre a oferta e a demanda. Caso isto não exista, alguns ajustes deverão ser feitos, para enquadrar a pousada em um perfil que possa ser consumido pelo público.

Esta pesquisa pode ser tanto feita por empresas especializadas como também pelo próprio empresário e sua equipe. Neste segundo caso, a chance da pesquisa

possuir um maior número de erros é maior, porém as vantagens em relação aos gastos com as pesquisas tornam-se tentadores.

Para a realização da pesquisa de mercado, é necessário levar em conta alguns itens, dentre os quais se destacam a análise da concorrência e a análise da demanda. O primeiro é feito analisando os concorrentes diretos, ou seja, as pousadas que se encontram na mesma região e que oferecem um produto semelhante. Deve-se levantar dados também sobre a concorrência indireta. Neste caso, devem ser listados todo tipo de estabelecimentos na região, que possam oferecer algum diferencial ou serviço que a pousada também ofereça. Como exemplos, podem ser enquadrados neste item pesque-pagues da região, hotéis de lazer, de negócios, clubes, parques aquáticos, dentre outros.

No caso da análise da demanda, o mais indicado, é realizar questionários com o público-alvo, para ter alguma idéia da procura pelo empreendimento. Neste questionário, alguns itens como frequência de viagem, gasto médio, valor médio a ser pago por uma diária, dias de estadia, companheiros de viagem, época do ano, dentre outros, que se analisados de maneira global, fornecem informações válidas acerca do “hóspede-padrão”.

Sendo assim, de posse desses dados, é possível configurar o produto a ser vendido de uma forma que agrade tanto ao público como o empresário. Ambos os lados precisam sair ganhando. E de posse desses dados, o empresário tem mais subsídios para fazer os demais planejamentos necessários, como o plano de marketing (que de certa forma inclui a pesquisa de demanda), previsão da sazonalidade, previsão de gastos com equipamentos e materiais, dentre outros.

Outro item que faz parte do plano de marketing é a política de preços adotada pelo empreendimento. Como o seu próprio nome já diz, é responsável pela determinação dos valores de diárias a serem cobrados pela pousada. Para a padronização dos preços, devem ser levados em conta diversos fatores, como o valor da diária média empregada pela concorrência, acordo com agências, tarifas-balcão, programas de fidelidade e VIP, dentre outros.

No caso da diária média empregada pela concorrência, é necessário que o empresário se situe no mercado, cobrando uma diária condizente com o padrão oferecido, mas que também seja condizente com a oferta encontrada. Valores muito altos tendem a afugentar clientes, enquanto valores muito baixos necessitam volume de vendas, e dependendo do tamanho da pousada em questão, esta situação não será possível, fazendo com que a pousada tenha prejuízo ou um lucro irrisório. Quanto mais for possível saber da situação da concorrência, melhor será para enquadrar o estabelecimento no mercado. Isto porque fazendo uma coleta de dados analisando valores de diária média, taxa de ocupação, é possível estabelecer uma política de preço enfatizando os pontos fracos praticados pela oferta existente, ou mesmo utilizando uma tarifa parecida.

No caso de acordo com as agências, geralmente isso não ocorre com a maioria das pousadas. Isto porque trabalhar com agências demanda o envio de comissão para as mesmas, e se as tarifas das pousadas já possuem um valor reduzido perante hotéis, os 10% de comissão produzem alto impacto. Porém, cada caso é um caso. O próprio dono pode firmar acordo com algumas agências, que dependendo do número de clientes poderão receber esta comissão. No caso de a pousada possuir uma estrutura maior, com preços de diárias mais expressivos, e tendo uma maior visibilidade no mercado, é até comum estabelecer acordos com agências de viagens, que funcionam como catalisadores, enviando mais hóspedes.

Faz parte da formatação da política de preços a confecção da tabela de tarifas-balcão, ou seja, aquelas que são cobradas a um preço no mínimo 40% mais caras que as tarifas usuais. A tarifa-balcão evita que o hotel esteja desprevenido para receber o hóspede, induzindo o mesmo a fazer uma reserva anterior, seja por telefone, fax, ou qualquer outro meio. Desta maneira, a pousada pode se programar para recebê-lo nas melhores condições possíveis. Isto não quer dizer que o hóspede seja mal atendido quando chegar na pousada sem prévio-aviso, mas a reserva, principalmente nos pequenos empreendimentos, possibilita à pousada pequenos ajustes em relação a quantidade de comida necessária, a troca de tecidos de cama e banho, a necessidade de mais funcionários (como no caso da equipe de recreação).

Em relação aos planos de fidelidade, estes na verdade são uma sugestão ao empresário que tem em mente cativar ainda mais seus clientes mais assíduos. Neste caso, são inúmeras as alternativas que podem ser utilizadas para agradar esse tipo de hóspede. Além de desconto em valores de diárias, podem ser colocados kit vips nos quartos destes clientes, seja com frutas, chocolates, flores, enfim, da criatividade de cada empresário. Atitudes como estas fazem com que o hóspede sinta-se valorizado e com vontade de voltar, pois sabe que será bem recebido. É importante também o tratamento pessoal do dono do estabelecimento com todos os hóspedes, sendo enfatizado com esses de frequência mais assídua.

A sazonalidade também faz parte do plano de marketing, além de ser importante para a confecção da política de preços. Caso o estabelecimento não esteja preparado adequadamente para enfrentar o período de baixa temporada, a sazonalidade é responsável pelo endividamento ou quebra de mesmo.

Para tanto, o empresário deve usar sua criatividade para criar alternativas com a idéia de aumentar a ocupação do hotel em épocas de baixa temporada. Neste caso, o empresário deve aproveitar a infra-estrutura que possui na pousada, sejam suas salas de evento, canchas poliesportivas, atrativos turísticos ao seu redor, com a finalidade de agregar um valor maior à pousada.

E a partir disso, ir a busca de hóspedes divulgando diferenciais de meia estação. Um pouco antes de começar a baixa temporada, pode intensificar visitas a empresas, com o objetivo de ceder seus espaços para a realização de cursos e afins. Pode também fazer contatos com grupos de terceira idade, que geralmente possuem dinheiro e tempo suficiente para fazer este tipo de viagem.

Outra idéia, caso a pousada disponibilize equipamentos que agradem a clientela em questão, é promover viagens de formatura de 1º ou 2º grau, ou até mesmo de colônia de férias. Pode, além disso, agregar um valor ainda maior a um programa como esse, incluindo na visita palestras sobre meio ambiente, conscientização ecológica, qualidade de vida e exercício físico, dentre outros.

O empresário, nestas épocas de baixa estação, pode também promover escolinhas de esportes, tais como futebol, vôlei e natação para comunidade local,

dentre outras atividades. Neste caso, é uma maneira de aumentar o faturamento, sem precisar disponibilizar tantos serviços da pousada, como a parte referente à hospedagem e alimentação.

Para possuir uma taxa de ocupação que garanta o retorno de seu investimento, o empresário precisa de um bom cartão de relacionamentos, seja com as empresas, seja com agências de viagens e até mesmo com guias que acompanham freqüentemente grupos, como os da terceira idade, com o objetivo de facilitar o contato com novos hóspedes potenciais.

3.5 PLANEJAMENTO DE FILOSOFIA E GESTÃO

O planejamento de gestão discorre sobre a maneira pela qual o empresário irá comandar a pousada. O seu trato com funcionários, políticas de recursos humanos, estabelecimento de padrões de realização de tarefas, dentre outros.

No caso dos recursos humanos, este é um tópico muito importante. É praticamente indispensável o investimento em recursos humanos. Os funcionários são um dos grandes responsáveis pela avaliação do empreendimento por parte do hóspede. Em alguns casos as instalações da pousada não chegam a satisfazer o cliente, porém um bom atendimento por parte do funcionário acaba compensando esta situação.

É comum em muitos empreendimentos o emprego de mão-de-obra barata não qualificada, o que acarreta num atendimento ruim ao cliente. Nas pousadas, principalmente nas menores, isto não é diferente. Como meio de cortar custos maiores, o empresário é induzido a contratar pessoas não devidamente preparadas.

Neste tipo de caso, sendo que o empresário não quer ter gastos maiores com mão-de-obra, é necessário que pelo menos faça no período de implantação algum treinamento com os funcionários, com a função de suprir as maiores deficiências apresentadas por estes. Depois da implantação da pousada, é também acertado fazer esporadicamente alguns cursos de capacitação e de reciclagem.

Abordando estes cursos, há inúmeras possibilidades de temas a serem propostos. Porém, alguns tornam-se essenciais, como é o caso de curso de boas maneiras, relações interpessoais e de procedimentos técnico-operacionais. Também com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, podem ser realizadas dinâmicas de grupo ou constantes entrevistas com os funcionários, para que estes possam expressar a sua opinião e criar mais companheirismo e afinidade com os colegas de trabalho.

E um dos grandes responsáveis pelo ambiente de trabalho é o dono do estabelecimento. Caso ele gerencie de maneira autoritária, ríspida, as chances de haver um ambiente de trabalho pesado são altas. Deve ser prezada uma gestão na qual o gerente tenha um modo de dirigir aberto, sempre acessível a novas sugestões, e que acima de tudo trate cada funcionário de igual para igual.

Quando existe numa empresa um diálogo franco e aberto, a manutenção de um clima bom de trabalho será mais fácil. Para tanto, vai da filosofia de cada gerente implantar o seu método de trabalho. Uns podem utilizar reuniões com seus funcionários, outros podem utilizar uma caixa de sugestões, como ter conversas formais reservadas com cada funcionário.

Com atitudes como as vistas acima, o gerente estará prezando por um bom ambiente de trabalho, além de possuir confiança e admiração de seus funcionários, que se sentem que suas dúvidas e problemas são ouvidos e resolvidos.

Caso siga as orientações tratadas nos tópicos anteriores, o empresário/dono/gerente da pousada estará dando um grande passo para a implantação e correto funcionamento de sua pousada. O planejamento é de suma importância. Poupa esforços desnecessários além de servir como um parâmetro para o acompanhamento da instalação da pousada, seja em nível de custos, de tempo cronológico, entre outros.

CONCLUSÃO

Ao término deste trabalho, ficou evidenciada a necessidade de um bom planejamento para a implantação de uma pousada, assim, como em qualquer outro negócio. Acima de tudo é um projeto minucioso, que engloba diversas fases de planejamento. Porém, apesar de bastante trabalhoso, o projeto poupa o empresário de dar passos em falso durante a construção, além de diminuir o desperdício de dinheiro.

Porém, mesmo com o escrito acima, muitas pessoas, principalmente aquelas idealizadas com a imagem de uma boa qualidade de vida que um dono de pousada deve levar, acabam ingressando totalmente nesta área, não desenvolvendo nenhum planejamento sequer. E é principalmente este tipo de ação que o projeto vem a auxiliar.

O manual confeccionado, embasado de acordo com a análise entre projetos de implantação de pousadas entregues como trabalhos de conclusão de curso da UFPR, livros especializados em pousadas e hotelaria em geral, além de outros trabalhos de conclusão de curso da UFPR que possuem alguma correlação com o tema das pousadas, fornece orientações sobre todo o processo de implantação deste empreendimento, visando atender aos donos, empresários e gerentes das mesmas. Na verdade, o manual, de linguagem mais básica, é composto por alguns passos que foram resumidos a partir das orientações tidas como pontos fundamentais no processo de implantação do empreendimento.

Para a elaboração deste manual, além de serem analisados estes três diferentes tipos de materiais, foi necessária a conseqüente definição dos principais pontos a serem considerados na implantação de uma pousada. Tendo os principais pontos definidos, cada um foi devidamente explicado separadamente no manual.

Dentre todos os itens analisados, alguns se destacam perante os demais, devido à quantidade de livros e projetos em que foram citados. São eles: pesquisa de mercado, marketing, análise de custos, infra-estrutura, localização, lazer e recreação, eventos, qualidade em recursos humanos e viabilidade econômico-financeira. Esses itens podem ser considerados como os principais fatores a serem

levados em conta na hora da formulação do projeto total. São os responsáveis pelos parâmetros a serem acompanhados durante a implantação das pousadas.

Como item quase unânime encontrado nos projetos das pousadas, é a necessidade de fazer um planejamento de marketing. Uma pousada que acaba de abrir as portas, precisa ser reconhecida e para tanto este plano de marketing tem o objetivo de tornar isso realidade. E para isso, podem ser utilizadas as mais diversas ferramentas, desde a propaganda nas rodovias próximas indicando a pousada, como também mala direta para as residências onde moram os públicos alvos. O gerente / dono da pousada pode também visitar empresas na região, e mostrar o produto, fazendo com que essas empresas se interessem em comprar o mesmo. O plano de marketing deve englobar também a pesquisa de mercado que já foi anteriormente citada. É ela que vai definir as principais estratégias para atingir o público-alvo do estabelecimento.

Porém, depois de feito todo esse procedimento de divulgação, faz parte do plano de marketing também o bom desempenho das tarefas por parte do estabelecimento em si. De nada adianta o oferecido pelas propagandas, se quando o hóspede chega na pousada o mesmo não é bem tratado, os quartos são sujos e mal iluminados ou a comida é ruim. Dessa maneira, todo o dinheiro investido em promoção da pousada será jogado no lixo. O dono tem papel dominante nisso, podendo ajustar a intensidade dos gastos com o marketing, além de zelar pela aparência da pousada em si, além de supervisionar o desempenho das funções por parte de seus funcionários.

Como foi dito anteriormente, a viabilidade econômico-financeira é praticamente indispensável. Ela será a norteadora da construção do projeto e de sua evolução, quando este já estiver operando em situações normais. Tanto o esboço de custos como a política de preços devem estar incluídas neste projeto de viabilidade, pois são com esses dados que é possível projetar a receita obtida com a venda de diárias e demais serviços da pousada (*room service*, passeios) em contraste com os gastos com folha de pagamento, manutenção, impostos, aquisição de mobília.

Tendo os custos somados, é possível, através da política de preços e de uma análise da sazonalidade estimar o ponto de equilíbrio da pousada.

Embora não seja de extrema necessidade, um item que deveria ter sido mais citado, é em relação à necessidade de manutenção do estabelecimento. Este não foi um item muito citado pelos projetos e também pelos livros, mas merece vários cuidados. Cada projeto deve incluir em sua planilha de custos valores relativos à manutenção e depreciação da infra-estrutura, equipamentos, materiais utilizados no dia a dia. O cliente é o primeiro que nota pequenas falhas na infra-estrutura, e como a tendência do mesmo é ser cada vez mais exigente, qualquer tipo de erro pode ser decisivo para a escolha do mesmo numa próxima viagem ou até mesmo numa indicação.

Outro item que recebeu importância necessária, foi em relação à sazonalidade. É necessário que as pousadas tenham recursos para poderem se manter nas épocas de baixa estação, quando recebem pouca quantidade de clientes. Sabendo disso, vai da criatividade de cada empresário em criar atrativos para a sua pousada. Uma das saídas mais comuns é acordo com empresas, que utilizarão o hotel para a realização de seminários, treinamentos. Porém, para isso, a pousada precisa oferecer uma boa sala de eventos, além de equipamento áudio-visual mínimo, ou pelo menos uma boa equipe terceirizada, que disponibilize estes equipamentos e preste um serviço ágil de entrega e instalação. Outras pousadas optam pela realização de pacotes temáticos, como especializados para a terceira idade, ou para jovens em período de férias.

A parte de recursos humanos também não deve ser esquecida na hora de abrir uma pousada. Um estabelecimento que não possua mão-de-obra especializada ou pelo menos treinada está condenada ao fracasso. Obviamente não se devem gastar grandes quantias de dinheiro com qualificação da mão-de-obra, mas pelo menos colocar pessoas com experiência e qualificação nas posições mais importantes, como no cargo de gerente e recepção. Uma coisa que é bem comum nas pousadas, é o emprego da mão-de-obra local, que irá desempenhar tarefas que exijam um menor conhecimento teórico. Neste caso, é válido dar treinamento para este empregado,

principalmente acerca das relações interpessoais, enfocando tópicos como boas maneiras, etiqueta e educação em geral.

Depois desse processo inicial, o dono da pousada precisa também sempre tratar bem os seus funcionários, fazendo com que os mesmos se sintam motivados no ambiente de trabalho. Para tanto, pode utilizar inúmeras idéias, como passeios com os funcionários, dar de vez em quando um dia de folga a mais quando não há tanto movimento, fazer gincanas de integração, entre outros.

Seguindo todos esses passos, as chances de sucesso do empreendimento aumentarão. É muito mais vantajoso arquitetar parte por parte do planejamento e poder colher os frutos depois, do que se apressar e fazer um projeto fraco, que ao invés de auxiliar, acaba atrapalhando todo o andamento planejado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIH. *Associação Brasileira da Indústria Hoteleira*. Disponível em <<http://www.abih.com.br>>. Acesso em: 12 set 2004.

ALVES, A. C. e GUTFREUND, D. *Implantação de um SPA na Região de Guarapuava (Entre Rios)*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1997.

ANDRADE, N.; BRITO, P. L. e JORGE, W. E. *Hotel – Planejamento e Projeto*. São Paulo: SENAC, 2000.

ASCANIO, A. *Turismo e planejamento hoteleiro – Avaliação econômica e ambiental*. Campinas: Papirus, 2003.

BAHL, G. F. *Singles*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

BARROS, D. M. R. e VON HARTENTHAL, V. S. *Relacionamento Interpessoal como Diferencial da Qualidade de Serviços na Hotelaria: Elemento Propulsor do Alto Grau de Satisfação do Cliente*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

BAUMGARTNER, R.R.; CAMPOS, J. R. V. e ROSÉS C. F. *Estudo de viabilidade para Projeto Hoteleiro*. Campinas: Papirus, 2003.

BENI, M. C. *Análise Estrutural do Turismo*. 2ª ed. São Paulo: SENAC, 1998.

BITTENCOURT, M. B. *Projeto de Implantação da Pousada Estância Quero-Quero - Turismo Rural e Eventos*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

CANALTUR. *Novas Tendências no Mercado Hoteleiro*. Disponível em <<http://www.canatur.com.br>>. Acesso em 04 out 2004.

CAMPOS DO JORDÃO. Disponível em : <<http://www.camposdojordao.com.br>>
Acesso em: 23 out 2004.

CAMPOS, L. L. P., LIMA, P. B. P. e BURAKOVSKI, R. M. *Projeto de implementação de uma pousada em Antonina*. Universidade Federal do Paraná, 1997.

CARVALHO, A. L., GUIMARAES JR, A. B. e PEREIRA NETO, B. M. *Implantação da "Pousada Ecológica com Área para Camping Bons Tempos" na Comunidade de Tagaçaba, no Município de Guaraqueçaba –PR*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2000.

CASO, A. D. *Ecoturismo – Categoria 5 Estrellas*. México: Árbol, 1998.

CEBALLOS, H. *Ecoturismo, Naturaleza y Desarrollo Sostenible*. Cidade do México: Ed. Diana, 1998.

CHIQUIM, C. E. e SASS, C. N. *Análise do Padrão da Qualidade em Hotéis Luxo Superior e a Importância do Capital Humano para o Alcance da Excelência*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

CÔRTEZ, C. M. *Logística da Informação como Ferramenta de Fidelização em Empresas Hoteleiras*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

DANIEL, L. S. *Relações Públicas na Hotelaria*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1999.

DENCKER, A. F. M. *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, J. W., BORTOLAN, R. M. e HORYLKA, T. M. *Implantação de Atividades de Turismo Rural na fazenda Santo Antônio do Salto*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1996.

FONSECA, M. P. G. *Análise e Redução de Gastos: Maximização da Rentabilidade Hoteleira*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

GALVÃO, J. P. R. *Projeto para Aplicação dos Programas 5S e Kaizen no Setor de Alimentos e Bebidas do Hotel Estância Betânia*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

GABRIELLE, C. e MELO, J. *Projeto para Implantação de um Sistema de Cooperativa para Organizar e Divulgar a Hospedagem Alternativa em Casa de Moradores na Ilha de Superagüi*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

GONÇALVES, L. *Histórico*. Disponível em: <<http://www.canaltur.com.br>>. Acesso em: 04 out 2004.

GUIRAUD, A. C. e SILVA, M. M. *Implantação do albergue da juventude “Caminhos da Natureza” na Ilha do Mel*. Universidade Federal do Paraná, 2002.

HARA, M. K. e CARDOSO, M. N. *Hotel de Lazer para Terceira Idade*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2000.

KROETZ, D. L. *Estratégias para o Desenvolvimento do Acampamento Tabaporanga*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

MARTIN, J. *A Grande Transição*. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, N. M.; SANTOS, N. A. *Pousada Caiçara*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

MARUBAYASHI, C. e CUNHA, L. R. *A Utilização dos Recursos Humanos como Instrumento de Melhoria do Padrão de Qualidade do Slavieiro Braz Hotel*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

MESCHINO, L. e CAMARA, T. L. *Implantação de uma Central de Reservas de Atividades de Turismo Rural*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1996.

OGLEARI, C. T., OLSEN, F. e MÜLLER, K. F. *Restauração do Casario Histórico como Elemento de Desenvolvimento do Turismo em Antonina*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1995.

OLIVEIRA, I. T., TAKAHASHI, M. Y. e BUNESE, S. *Implantação do Agroturismo no Município de Araucária Através do Projeto Piloto Chácara "Recanto das Araucárias"*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1997.

OLIVEIRA, A. H. e SCHNEIDER, P. D. *Política de Preços para Produtos de Hospedagem: Ferramenta de Marketing como Diferencial no Mercado Atual*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

PAIXÃO, D. L. D. e ROQUE JR., M. A. *Projeto em Turismo – Recanto Verde Lodge*. Universidade Federal do Paraná, 1996.

PEREIRA, J. S. *Implantação de uma Pousada Rural no Município de Pradópolis - Região de Ribeirão Preto*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1999.

PETROCCHI, M. *Hotelaria – planejamento e gestão*. São Paulo: Futura, 2002.

PORTAL HOTEL COMPETITIVO. Competitividade dos Pequenos Meios de Hospedagem. Disponível em:

<http://www.hotelcompetitivo.com.br/cartilha_projeto> Acesso em: 22 out 2004.

ROSSI, F. *Projeto em Turismo*. Universidade Federal do Paraná, 1996.

RUSS, A. A., CARRINGTON, A. G. E VICENTINA, F. *Implantação da Pousada Farol Verde Ilha do Mel – PR*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1997.

SAMPAIO, M. M. *A Importância do Desenvolvimento do Potencial Humano na Hotelaria - Estudo de Caso - Grand Hotel Rayon - Curitiba – PR*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1999.

SCHAMPOVSKI, A. A. *Estudo do Sistema de Atendimento em Hotéis de Classificação Turística*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1999.

SCHROEDER, F., HATSBACH, H. H. e NAVARRO, M. F. *Projeto de implantação de uma pousada no município da Lapa*. Universidade Federal do Paraná, 1997.

SEBRAE/PR. *Oportunidades SEBRAE/PR – Pousadas*. Curitiba: Editorial Design, 2003.

SEBRAE. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 22 out 2004.

VIEIRA, S. M. *Pousada – como montar e administrar*. Rio de Janeiro: SENAC, 2002.

ANEXOS

ANEXO I – MANUAL DE ORIENTAÇÕES PARA POUSADAS	75
ANEXO II - LEGISLAÇÃO.....	77
ANEXO III – PLANILHA DE CUSTOS	93

ANEXO I – MANUAL DE ORIENTAÇÕES PARA POUSADAS

MANUAL DE IMPLANTAÇÃO DE POUSADAS



ANEXO II – LEGISLAÇÃO

REGULAMENTO DO SISTEMA OFICIAL DE CLASSIFICAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

Art. 1º - O presente Regulamento dispõe sobre a classificação oficial dos Meios de Hospedagem.

Art. 2º - Fica instituído o Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem com o objetivo de regular o processo e os critérios pelos quais os meios de hospedagem poderão:

I - Obter a chancela oficial pela classificação e utilizar os símbolos que a representam;

II - Ser distribuídos, caso classificados pelas diferentes categorias de conforto e atendimento, conforme os padrões de instalações e serviços que apresentem .

Art. 3º A classificação constituirá um referencial informativo de cunho oficial, destinado a orientar os mercados turísticos interno e externos, e também:

I - a sociedade em geral - sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir as diferentes categorias de meios de hospedagem;

II - os empreendedores hoteleiros sobre os padrões que deverão prever e executar seus projetos, para obtenção do tipo e categoria desejados.

Art. 4º - O Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem é instrumento para a promoção do desenvolvimento da indústria hoteleira, cabendo-lhe classificar, categorizar, qualificar os meios de hospedagem, em território

nacional, simbolizados por estrelas, de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento que possuam.

Art. 5º - O presente Regulamento estabelece:

I - a forma de gerenciamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem;

II - o processo e os critérios para avaliação e classificação;

III - as categorias em que se classificam os estabelecimentos;

IV - os requisitos e padrões comuns e diferenciados de conforto e serviços para as categorias previstas;

Art. 6º - A adoção e adesão ao sistema de classificação oficial é um ato voluntário dos meios de hospedagem interessados.

DO CONSELHO TÉCNICO NACIONAL

Art. 7º - Será instituído o Conselho Técnico Nacional, composto por sete membros, com mandato de dois anos, ao qual competirá:

I - coordenar, supervisionar, apreciar em grau de recurso e aprimorar a implantação e funcionamento do sistema de classificação dos meios de hospedagem;

II - designar e substituir os membros dos Comitês de Classificação Regionais;

III – conceder a classificação dos meios de hospedagem nas categorias Luxo e Super Luxo.

IV – Homologar os Organismos Avaliadores, entre aqueles que atendam às exigências de credenciamento do Instituto Brasileiro de Hospedagem – IBH,

§ 1º - o Conselho Técnico Nacional será composto por três representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes de organismos que a EMBRATUR indicar, e por 03 representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes indicados pela ABIH Nacional.

§ 2º- A Secretaria Executiva do Conselho Técnico Nacional será exercida pela EMBRATUR a quem caberá, quando necessário o voto de desempate,

§ 3º- O Conselho Técnico terá funcionamento permanente, devendo suas reuniões serem convocadas com pelo menos 15 (quinze) dias de antecedência.

§ 4º - Os membros do Conselho Técnico Nacional não serão remunerados a qualquer título, sendo considerado relevante serviço público e suas despesas correrão à conta das entidades que representam.

DO INSTITUTO BRASILEIRO DE HOSPEDAGEM – IBH

Art. 8º - O IBH, sociedade civil sem fins lucrativos, instituído e mantido pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH Nacional fará o gerenciamento operacional do processo de classificação oficial dos meios de hospedagem.

Parágrafo único - O IBH manterá sistema próprio de controle sobre a eficácia dos serviços do Organismo Avaliador Credenciado, através da realização de inspeções por amostragem

DOS COMITÊS DE CLASSIFICAÇÃO

Art. 9º - Em cada Estado ou Região será instituído Comitê de Classificação, composto de sete membros, designados pelo Conselho Técnico Nacional, ao qual competirá:

I - homologar as avaliações técnicas feitas pelos organismos credenciados;

II - expedir recomendações de adaptação aos meios de hospedagem, que apresentarem discordâncias com a matriz de classificação;

III – sugerir medidas ao Conselho Técnico Nacional;

IV - julgar como instância primária recursos interpostos por meios de hospedagem que discordarem de avaliações procedidas ou por decisões emanadas pelo próprio Comitê de Classificação;

V - receber denúncias e reclamações exclusivamente relativas à classificação de meios de hospedagem avaliados pelo Sistema Oficial de Classificação, decidindo sobre os procedimentos a serem tomados, cabendo recurso ao Conselho Técnico Nacional.

VI – conceder a classificação dos meios de hospedagem nas categorias Simples, Econômico, Turismo e Superior;

VII – apreciar, manifestar-se e encaminhar ao Conselho Técnico Nacional os processos de classificação dos meios de hospedagem nas categorias Luxo e Super Luxo.

§ 1º - Os Comitês de Classificação serão designados pelo Conselho Técnico Nacional, composto por três representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes de organismos ou entidades que a EMBRATUR indicar, e por três representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes indicados pela ABIH;

§ 2º - A Secretaria Executiva do Comitê de Classificação ficará a cargo de um representante do Órgão Delgado Estadual da EMBRATUR, a quem caberá, quando necessário, o voto de desempate.

§ 3º - Os Comitês de Classificação deverão se reunir ordinariamente ao menos uma vez por mês ou, extraordinariamente, sempre que necessário.

§ 4º - Os membros dos Comitês de Classificação não serão remunerados a qualquer título, sendo considerado relevante serviço público e suas despesas correrão à conta das entidades que representam.

DAS UNIDADES HABITACIONAIS

Art. 10 - Unidade Habitacional - UH é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comum do estabelecimento destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso, se subdividindo basicamente nos seguintes tipos:

I - apartamento - UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo;

II - suíte - UH constituída de apartamento, conforme definição constante do inciso I, deste artigo, acrescido de pelo menos uma sala de estar;

Parágrafo único - É admitida a existência de tipos ou denominações distintas de Unidades Habitacionais daquelas referidas neste artigo, porém para efeito de classificação serão enquadradas como apartamento ou suíte

DAS CATEGORIAS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

Art. 11 - Atendidas as disposições deste Regulamento e da matriz de classificação aplicável, os meios de hospedagem, serão classificados em categorias representadas por símbolos, conforme a seguir:

Categoria	Símbolo
Super Luxo	★ ★ ★ ★ ★ SL
Luxo	★ ★ ★ ★ ★
Superior	★ ★ ★ ★
Turístico	★ ★ ★
Econômico	★ ★
Simples	★

DO PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO

Art. 12 - O processo de classificação oficial dos meios de hospedagem coordenado pelo Conselho Técnico Nacional, tem como princípios básicos:

I - Comprovação do atendimento aos critérios da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, estabelecidos em função das seguintes características:

- a) Uniformidade e igualdade de tratamento e aplicação a todos os meios de hospedagem do País;
- b) Exposição e formatação simples, de modo a permitir sua aplicação e verificação por empresários e consumidores;
- c) Definição prévia do modo de atendimento do requisito;
- d) Instrução, capacitação e treinamento de seu pessoal;
- e) Monitoramento dos resultados e o desempenho desses requisitos;

II - Comprovação do atendimento aos critérios de classificação, verificada em avaliação procedida por organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospedagem - IBH, observadas as disposições da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, aplicáveis à categoria pretendida pelo meio de hospedagem;

III - A avaliação consistirá na comparação e na verificação da conformidade entre os padrões existentes no meio de hospedagem para a categoria de classificação por ele pretendida e aqueles constantes da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento;

IV - O organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospedagem - IBH executará a avaliação por intermédio de avaliadores a serem individualmente qualificados, em função da sua formação e experiência profissional e capacitação em cursos de formação específica.

V – O IBH manterá sistema próprio de controle sobre a eficácia dos serviços do Organismo Avaliador Credenciado, através da realização de inspeções por amostragem.

Art. 13 - O processo de classificação é composto das seguintes etapas:

- a) requerimento e habilitação;
- b) avaliação técnica por organismo credenciado;
- c) homologação;
- d) emissão de certificado e outorga de placa;
- e) reavaliação periódica ;
- f) recursos e denúncias.

Art. 14 – Os meios de hospedagem que desejarem obter a classificação no Sistema , assim que julgarem estar seu estabelecimento conforme os padrões exigidos, deverão solicitar ao IBH a avaliação para fins de certificação do atendimento às normas classificatórias.

§ 1º - Os meios de hospedagem interessados na Classificação terão livre escolha para contratação dos Organismos Avaliadores credenciados pelo IBH.

§ 2º - A solicitação deverá ser feita através de requerimento e ficha de cadastro em modelos padronizados;

§ 3º- O requerimento deverá ser acompanhado dos seguintes documentos com prazo de validade em vigor:

- a) prova de ser empresa dedicada à exploração de serviços de hospedagem constituída na forma de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada ou Sociedade Anônima;
- b) cópia do certificado de cadastro de prestadores de serviço de meios de hospedagem expedido pela EMBRATUR;
- c) cópia do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ/MF;
- d) Cópia do Habite-se e do Alvará de Localização e Funcionamento .

Art. 15 - Certificada a regularidade da documentação e solicitação o estabelecimento firmará termo de compromisso com o IBH para a continuidade do processo de classificação onde deverá constar no mínimo:

- a) direitos e obrigações das partes;
- b) preços e condições de pagamento;
- c) normas e procedimentos a serem observados.

Art. 16 - O IBH enviará ordem de serviço ao organismo avaliador credenciado escolhido pelo meio de hospedagem, para proceder à avaliação da conformidade do estabelecimento aos padrões definidos na Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e por este Regulamento, conforme a categoria almejada.

Art. 17 - Finda a avaliação, o avaliador de imediato comunicará aos responsáveis pelo estabelecimento sobre o parecer da conformidade ou não aos padrões exigidos pela Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e por este Regulamento, de acordo com a categoria pretendida.

Art. 18 - É de responsabilidade do meio de hospedagem decidir pela continuidade ou não do processo de classificação, comunicando a decisão ao IBH.

§ 1º - Havendo decisão de não continuidade, o processo de classificação de imediato será interrompido e extinto.

§ 2º - Havendo decisão de continuidade o IBH encaminhará o processo ao respectivo Comitê de Classificação.

Art. 19 - O Comitê de Classificação em um prazo máximo de 60 (sessenta) dias deverá analisar o relatório de avaliação do organismo avaliador credenciado e eventual recursos prévios existentes, decidindo pelo voto da maioria simples de seus membros sobre recomendação da concessão ou não da classificação na categoria pretendida pelo estabelecimento.

Parágrafo único - As decisões do Comitê de Classificação serão comunicadas de ofício em até 15 (quinze) dias ao interessado, ao IBH e ao Conselho Técnico Nacional, quando for o caso.

Art. 20 - É facultado ao Comitê de Classificação, nos casos em que decidir pela não concessão da classificação, motivada por não-conformidades leves, possibilitar que o meio de hospedagem promova ações corretivas para adequar as não-conformidades levantadas, quando então o processo ficará temporariamente suspenso.

Parágrafo único - Ocorrendo o disposto no caput deste artigo, o Comitê de Classificação deverá estipular o prazo para a efetivação das ações corretivas e indicar sobre a necessidade de avaliação física local das mesmas.

Art. 21 – Concedida a classificação do meio de hospedagem, o IBH oficiará a EMBRATUR, que procederá o registro, expedirá o certificado e a respectiva placa de classificação, que terá a assinatura conjunta da ABIH e EMBRATUR;

Art. 22 - No caso de ser negada classificação do meio de hospedagem na categoria pretendida, o IBH interromperá e extinguirá o processo de classificação, respeitado os respectivos prazos de recurso.

Art. 23 - Os símbolos oficiais que indicarem a classificação do estabelecimento serão representados na placa, da qual constará a categoria da classificação atribuída e no certificado de classificação emitidos pela EMBRATUR em modelo idêntico para todo o território nacional.

Art. 24 - O meio de hospedagem deverá, obrigatoriamente, afixar a placa de classificação que lhe for atribuída, na fachada principal do estabelecimento, junto à porta de entrada, em local de máxima visibilidade para o hóspede, devendo seus elementos indicativos serem reproduzidos, também:

- I - nos impressos fixados nas UH, ou entregues aos hóspedes;
- II - no material de propaganda e divulgação do meio de hospedagem.

Art. 25 - Todos os meios de hospedagem classificados nas categorias Super Luxo, Luxo, Superior e Turístico deverão ser submetidos à avaliação, em critérios, aspectos e parâmetros definidos pelo Conselho Técnico Nacional, anualmente, quando será emitido novo certificado de classificação.

Art. 26 - Todos os meios de hospedagem classificados nas categorias Econômico e Simples deverão ser submetidos à avaliação, em critérios, aspectos e parâmetros definidos pelo Conselho Técnico Nacional, a cada dois anos, quando será emitido novo certificado de classificação.

Art. 27 - As eventuais denúncias contra meios de hospedagem, em função de descumprimento deste regulamento e/ou dos requisitos da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, serão analisadas pelo Comitê de Classificação.

§ 1º- Em função da fundamentação e gravidade das eventuais denúncias o Comitê de Classificação poderá, cumulativamente ou não:

- a) acatar a denúncia;
- b) solicitar informações, esclarecimentos, execução de ações corretivas ao meio de hospedagem denunciado;
- c) recomendar a avaliação física local por Organismo Avaliador Credenciado;
- d) recomendar o cancelamento do certificado e o recolhimento da placa de classificação e a suspensão do uso dos símbolos.

§ 2º- As decisões do Comitê de Classificação quanto a denúncias apresentadas deverão ser comunicadas ao IBH e ao Conselho Técnico Nacional, que poderá acatá-las ou não.

Art. 28 - As decisões do Comitê de Classificação são passíveis de recursos fundamentados nas seguintes condições:

- a) em primeira instância dirigido ao próprio Comitê de Classificação, cujo recurso deverá ser apresentado em até 15 (quinze) dias contados da data de comunicação, e que deverá ser analisado em até 60 (sessenta) dias;
- b) em última instância ao Conselho Técnico Nacional, cujo recurso deverá ser apresentado em até 15 (quinze) dias contados da data de comunicação do resultado da análise do recurso de primeira instância, e que deverá ser objeto de análise pelo Conselho Técnico Nacional em até 60 (sessenta) dias

Art. 29 - A classificação será suspensa ou cancelada e restituídos a placa e os símbolos oficiais que a representam, sempre que:

- a) a avaliação efetivada pelo Organismo Avaliador Credenciado estiver com prazo expirado, sem que tenha sido providenciada sua competente renovação;
- c) tiverem sido cometidas, pelo meio de hospedagem, infrações cuja natureza seja capaz de por em risco a segurança, o conforto e a integridade do hóspede, ou a própria credibilidade do sistema classificatório.

Art. 30 - Até a obtenção da classificação, o processo de avaliação terá confidencialidade total, dentro dos princípios éticos a que estão obrigados o Comitê de Classificação, o Conselho Técnico Nacional, o organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospedagem - IBH e seus avaliadores.

Parágrafo único - Nos termos do caput deste artigo, o meio de hospedagem que não tiver sido aprovado, para fins de obtenção da classificação pretendida, poderá sustar o processo sem que os hóspedes, os concorrentes e o mercado sejam informados de sua tentativa em obter a classificação.

Art. 31 - Os processos de avaliação e classificação de meios de hospedagem são sequenciais e indissociáveis, não subsistindo um sem o outro.

Art. 32 - Nos termos do artigo anterior, o cancelamento da classificação implicará no automático cancelamento da avaliação e vice-versa.

DA MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO

Art. 33 - Os itens e padrões definidos na matriz de classificação têm por objetivo atender as expectativas dos hóspedes, em relação aos meios de hospedagem, destinando-se a avaliar a observância dos seguintes aspectos, entre outros:

I – de aplicação ao meio de hospedagem como um todo:

- a) Posturas legais;
- b) Segurança;
- c) Saúde
- d) Higiene;
- e) Conservação/Manutenção;
- f) Atendimento ao Hóspede

II – destinados a avaliar os diferentes setores do meio de hospedagem:

- g) Portaria/Recepção;
- h) Acessos e Circulações;
- i) Setor Habitacional;
- j) Áreas Sociais;
- k) Comunicações;
- l) Alimentos e Bebidas;
- m) Lazer;
- n) Convenções/Escritório Virtual;
- o) Serviços Adicionais;
- p) Cuidados com o meio ambiente.

§ 1º- Os padrões referidos neste artigo verificarão, dentro de cada item, os serviços prestados pelo estabelecimento, os sistemas de gestão adotados, as instalações e equipamentos disponíveis e as áreas e aspectos construtivos existentes no meio de hospedagem que, analisados em conjunto, possibilitarão aferir os níveis de conforto e atendimento oferecidos aos consumidores.

§ 2º- As especificações de cada item/padrão da Matriz de Classificação, bem como de sua forma de avaliação, estão expressas nos manuais anexos ao presente Regulamento.

§ 3º - Nas localidades não servidas ou precariamente servidas por redes de serviços públicos, a satisfação dos itens obrigatórios constantes na Matriz de Classificação e Manual de Avaliação , cujo atendimento dependa da existência dessas redes, será apreciada, caso a caso, pelo Comitê de Classificação.

§ 4º- A critério do Conselho Técnico Nacional, poderão ser exigidas ou abertas possibilidades de condições especiais, observadas as normas e padrões estabelecidos pelos órgãos governamentais competentes, para os meios de hospedagem localizados no interior ou nas proximidades de:

- a) unidades de conservação, ou protegidas pela legislação ambiental vigente;
- b) aeroportos, estações viárias, vias industriais, ou
- c) sítios históricos.

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 34 - O Conselho Técnico Nacional poderá estabelecer, em normas próprias, os padrões de classificação concernentes aos tipos e categorias de meios de hospedagem não especificados neste Regulamento.

Art. 35 - A ABIH e a EMBRATUR, visando assegurar a transparência, atualização e divulgação dos critérios de classificação dos meios de hospedagem, disponibilizarão a inclusão no espaço reservado na INTERNET:

I – As normas e padrões constantes da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento;

II - A relação atualizada dos meios de hospedagem classificados, com seus respectivos endereços, tipos e categorias.

III - a revisão e atualização dos critérios de classificação, de acordo com cronograma definido pelo Conselho Técnico Nacional

Art. 36 - Os casos omissos e as interpretações de situações especiais de meios de hospedagem com condições atípicas serão decididas pelo Conselho Técnico Nacional

Art. 37 - Serão reconhecidas, durante o prazo que ainda tiverem validade, as classificações conferidas aos meios de hospedagem pelo Sistema Brasileiro de Certificação dos Meios de Hospedagem - SBC-MH.

Art. 38 - O presente Regulamento entra em vigor na data da publicação desta Deliberação Normativa no Diário Oficial da União.

ANEXO II – PLANILHA DE CUSTOS

PLANILHA DE CUSTOS

Investimentos necessários

DISCRIMINAÇÃO	Em R\$	Em %
I Investimento Fixo	140.034,00	97,8%
Obras civis	99.000,00	69,2%
Prédio com 2 andares, 10 apartamentos, recepção com 240m2, em alvenaria.	72.000,00	50,3%
Cozinha e restaurante, em alvenaria e madeira com 96m2.	24.000,00	16,8%
Lavanderia em alvenaria de 12m2.	3.000,00	2,1%
Máquinas e Equipamentos	13.404,00	9,4%
1 Refrigerador em aço inox com 6 portas	3.500,00	2,4%
1 Freezer vertical com capacidade para 410 litros	1.600,00	1,1%
1 Fogão Industrial de 4 bocas com forno	650,00	0,5%
1 Central telefônica para 4 troncos de 10 ramais com 10 aparelhos	1955,00	1,4%
1 Chapa aquecedora para grelhados e lanches	800,00	0,6%
1 Forno elétrico	700,00	0,5%
1 Recheau em aço inox	400,00	0,3%
1 Suqueira para 2 sabores	1.4000,00	1,0%
1 Forno microondas	490,00	0,3%
1 Secadora elétrica com capacidade para 10 kg	909,00	0,6%
1 Máquina de lavar roupa com capacidade 8 kg	1.000,00	0,7%
Móveis e utensílios	20.630,00	14,4%
10 camas de casal em madeira	800,00	0,6%
10 televisores coloridos 14" com controle remoto e suporte	3.750,00	2,6%

10 sofás tipo bi-cama	1.600,00	1,1%
10 Armários de madeira	800,00	0,6%
10 Frigobares	4.900,00	3,4%
10 Ventiladores de teto	800,00	0,6%
10 Colchões de casal	1.000,00	0,7%
20 Travesseiros	300,00	0,2%
10 Chuveiros elétricos de 1500 W	200,00	0,1%
10 Mesas de madeira com 4 cadeiras	2.590,00	1,8%
2 Mesas em madeira revestidas em mármore para buffet, de 0,70 x 2,40 m.	1.200,00	0,8%
2 Armários de madeira para cozinha, com portas em fórmica, medindo 2,00 x 0,40 x 0,80 m.	640,00	0,4%
2 Mesas de madeira para cozinha e lavanderia, medindo 1,50 x 0,50 m.	500,00	0,3%
1 Aparelho fac-símile	450,00	0,3%
1 Balcão para recepção	500,00	0,3%
2 Sofás de 3 lugares para a recepção	600,00	0,4%
Equipamentos de Informática	2.000,00	1,4%
1 computador completo com impressora	2.00,00	1,4%
Outros Investimentos	5.000,00	3,5%
Utensílios de cozinha diversos, talheres, louças, Copos, lençóis, fronhas, cobertores, tapetes, va-Sos, ferro de passar, etc.	5.000,00	3,5%
II Capital de Giro	3.077,94	2,2%
Capital de Giro	3.077,94	2,2%
III Investimentos total	143.111,94	100,0%