



Universidade de Brasília
CET – Centro de Excelência em Turismo

Pós-graduação Lato Sensu

Curso de Especialização em
Formação de Consultores em Turismo

**GESTÃO HOTELEIRA
EM POUSADAS**

REGINA ALMEIDA LACERDA

Brasília – DF
abril / 2008



Universidade de Brasília
CET – Centro de Excelência em Turismo

Pós-graduação *Lato Sensu*

Curso de Especialização em
Formação de Consultores em Turismo

GESTÃO HOTELEIRA
EM POUSADAS

REGINA ALMEIDA LACERDA

Professora Doutora Iara Brasileiro

*“Trabalho apresentado ao Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília – CET-UnB, como requisito inicial à obtenção do Grau de Especialista em **Formação de Consultores em Turismo**”*

Brasília – DF
abril / 2008

Lacerda, Regina Almeida.

Gestão Hoteleira em Pousadas da 703 Sul/ Regina Almeida Lacerda – Brasília, 2008.

Monografia (especialização) – Universidade de Brasília, Centro de Excelência em Turismo, 2008. Orientadora: Iara Brasileiro

1. Turismo. 2. Modelo de Gestão 3. Pousadas.

Universidade de Brasília
CET – Centro de Excelência em Turismo

Pós-graduação *Lato Sensu*

Curso de Especialização em Formação de Consultores em Turismo

GESTÃO HOTELEIRA
EM POUSADAS

Regina Almeida Lacerda

Aprovado por:

Professora Orientadora: Dra. Iara Brasileiro

Professora Avaliadora: MSc. Ariadne Bittencourt

Professor Avaliador: Dr. Gilson Borda

Brasília, 26 de maio de 2008.

DEDICATÓRIA

Para meu amor José Gonçalves, companheiro de toda a vida. Para Eduarda minha filha, meu amor, para Ana e Antônio, meus pais e, *in memoriam*, Israel e Ismael, meus saudosos irmãos.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me proporcionou esta oportunidade, e concedeu-me forças para prosseguir nesta árdua caminhada, orientando-me cada dia com a sua maravilhosa luz.

À minha família pelo apoio, compreensão e paciência nos momentos difíceis desta caminhada.

Aos meus pais pelo apoio e incentivo ao longo da Pós-graduação.

À Coordenação do Curso de Formação de Consultores em Turismo do Centro de Excelência em Turismo - CET/UnB, por todo auxílio durante minha especialização.

Às minhas orientadoras pela dedicação e empenho em transmitir seus conhecimentos que contribuíram de maneira relevante à realização deste trabalho.

Enfim, a todas as pessoas com as quais tive contato ao longo da Pós-Graduação.

Muito Obrigada!!!

RESUMO

O setor de serviços, mais especificamente o de turismo, vem se destacando pela busca da satisfação e fidelidade de clientes, que tem se constituído numa necessidade vital para a sobrevivência e crescimento das empresas no mercado. O presente estudo teve como objetivo abordar à luz da gestão organizacional sob o ponto de vista do proprietário ou/gestor, o estilo de gestão utilizada nos meios de hospedagem do tipo pousada. O estudo ficou restrito às pousadas da 703 Sul junto à avenida W3 em Brasília, Distrito Federal. Os resultados permitiram apresentar um panorama da gestão utilizada nos meios de hospedagens do tipo pousada evidenciando aspectos relacionados à estrutura organizacional desse tipo de empreendimento e sua clientela em potencial.

Palavras-chave:

Turismo

Modelo de Gestão

Pousada

ABSTRACT

The service sector more specifically the tourism, has been highlighted in searching of satisfaction and loyalty of customers, this satisfaction has been a vital necessity for the survival and growth of the companies in the market. The present study as an objective an approach of the organizational management from the point of view of the owner/manager, the management style used in inns. The study was restricted to the 703 inns near the south avenue W 3 in Brasília Distrito Federal. The results allowed us to give an overview of the management used in inns by showing aspects related to the organizational structure of the inns and their availability to future hosts.

Keywords:

Tourism

Administration Modal

Inns

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – O Setor do Turismo vis-à-vis a Economia Brasileira | 6 |
| Tabela 2 – Matriz de Classificação..... | 12 |
| Tabela 3 – Funções Essenciais da Empresa Hoteleira..... | 17 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 01- Estrutura Operacional em Pousadas | 19 |
|--|----|

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 01- Empreendimento filiado à ABIH..... | 28 |
| Gráfico 02- Empreendimento Cadastrado no Ministério do Turismo..... | 29 |
| Gráfico 03- Classificação do Empreendimento | 29 |
| Gráfico 04- Hotel de Administração familiar | 30 |
| Gráfico 05- Número de Empregados..... | 30 |
| Gráfico 06- Taxa de Ocupação | 31 |
| Gráfico 07- Equipamento Informatizado..... | 31 |
| Gráfico 08- Mecanismos para avaliar a satisfação de Hóspedes..... | 32 |
| Gráfico 09- Serviços Ofertados | 32 |
| Gráfico 10- Estrutura Comercial de Vendas..... | 33 |
| Gráfico 11- Forma de Pagamento Aceita | 33 |
| Gráfico 12- Faixa Etária dos Hóspedes..... | 34 |
| Gráfico 13- Nível de Instrução dos Hóspedes | 34 |
| Gráfico 14- Motivo da Estadia dos Hóspedes | 35 |
| Gráfico 15- Hóspedes Nacionais..... | 35 |
| Gráfico 16- Hóspedes Internacionais | 36 |
| Gráfico 17- Escolha do Estabelecimento | 36 |
| Gráfico 18- Retorno dos Hóspedes ao Estabelecimento..... | 37 |
| Gráfico 19- Avaliação dos Hóspedes sobre Serviços Oferecidos | 37 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC: Balanced Scorecard

OMT: Organização Mundial do Turismo

SENAC: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SEFAU: Secretaria de Estado de Fiscalização de Atividades Urbanas

IBH: Instituto Brasileiro de Hospedagem

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 2 |
| 1. TURISMO | 5 |
| 2. HOTELARIA | 10 |
| 2.1. Origem e Evolução Histórica | 10 |
| 2.2. Matriz de Classificação | 11 |
| 2.3. Planejamento na hotelaria | 14 |
| 2.4. Estrutura Organizacional | 16 |
| 3. POUSADA | 18 |
| 3.1. Estrutura Organizacional de uma Pousada | 19 |
| 4. MODELO DE GESTÃO | 20 |
| 5. METODOLOGIA | 24 |
| 6. ESTUDO DE CASO | 26 |
| 6.1. W 3 Sul: Planejamento e Ocupação Turística | 26 |
| 6.1.1. Pousada Central | 27 |
| 6.1.2. Pousada Brasília | 27 |
| 6.1.3. Pousada dos Querubins | 27 |
| 7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 28 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 38 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 40 |
| APÊNDICE | 43 |

INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado com amplas repercussões nos padrões de conduta política, econômica e social, as organizações são impelidas a levarem em consideração um conjunto a mais de novos patamares de flexibilidade e competitividade demandados neste novo cenário.

A busca pela satisfação de clientes tem se constituído em necessidade vital para a sobrevivência e crescimento das empresas no mercado. O setor de serviços, mais especificamente o de turismo, vem se destacando como um dos que mais se preocupam com estudos que favoreçam vínculos com clientes, por meio da análise de suas percepções e expectativas.

Apesar de já existirem inúmeros estudos sobre a gestão com ênfase nos aspectos relativos aos serviços oferecidos pelas organizações prestadoras de serviços dos meios de hospedagem, há necessidade de uma análise mais profunda e criteriosa.

A maioria das organizações prestadoras de serviço de hospedagem tem sua estrutura apoiada no sistema militarizado, onde obedecer ordens é fundamental para o bom andamento do processo produtivo e burocrático. No entanto, as teorias administrativas como as que surgiram após a Teoria clássica de Taylor e Fayol, salientam as necessidades sociais do ambiente de trabalho.

Este estudo, pretendeu abordar, à luz da gestão organizacional (Pereira, 1995) o tipo de gestão utilizado nas pousadas da quadra 703 da W3 Sul em Brasília/DF. Para tanto, fixou-se aos empreendimentos onde quem trabalha são os familiares e o hóspede vivencia a hospedagem em uma residência.

A gestão organizacional dos meios de hospedagem do tipo pousada, muitas vezes possui um sistema próprio, e não depende das interações com as demais.

Quando se fala em hotelaria, a primeira idéia que vem à cabeça é a dos grandes meios de hospedagem, das construções arrojadas, com apartamentos confortáveis de todo tipo. Porém, muito mais do que grandes hotéis, o que cresce e se moderniza a passos largos é um negócio com um perfil mais discreto, interessante e desafiador, que atende pelo nome de pousada.

Constata-se então, que os empreendimentos de pequeno porte, como os meios de hospedagem do tipo pousada, se apresentam como de vital importância para o

desenvolvimento da atividade turística local. Porém, percebe-se uma fragilidade nesse segmento: há poucas referências bibliográficas sobre a administração de pousadas e são raros os guias de planejamento relacionados a esse tipo de assunto.

Diante deste cenário a questão de pesquisa definida foi: Qual o estilo de gestão utilizado nos meios de hospedagem do tipo pousada? E qual o perfil de sua clientela? O objetivo geral: Identificar o estilo de gestão utilizada nos meios de hospedagem do tipo pousada e o perfil de sua clientela. Este objetivo foi desdobrado em outros três, a saber:

- Levantar informações quanto à estrutura organizacional das pousadas;
- Identificar o tipo de gestão utilizada por proprietários no formato de pousadas;
- Identificar o perfil do cliente potencial e suas preferências no empreendimento;

O estudo justifica-se pelo fato de que o tema estilo de gestão organizacional utilizado nos meios de hospedagem do tipo pousada requer uma atenção especial, uma vez que despontou no mercado como uma alternativa de hospedagem acessível e agradável atendendo às necessidades de descanso dos hóspedes.

Ressalta-se também, que o tema proposto ainda não foi objeto de estudo voltado para as pousadas da 703 Sul em Brasília-DF. Assim, considera essa proposta pertinente e inovadora, uma vez que poderá contribuir na construção e no aprimoramento de novos conhecimentos.

A fim de desenvolver e dar sustentação às proposições, o presente trabalho está estruturado em sete capítulos. O primeiro descreve noções introdutórias sobre o turismo e a importância da hotelaria.

O capítulo dois descreve a hotelaria desde a sua origem, evolução histórica, hospitalidade, matriz de classificação e administração hoteleira, bem como seu processo de planejamento. O capítulo três faz referência a pousadas e sua estrutura organizacional.

O capítulo quatro apresenta o modelo de gestão. O capítulo cinco traz a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa, bem como a forma utilizada para o levantamento de informações.

O capítulo seis trata do estudo de caso. O capítulo sete trata das apresentações e análise dos dados. Por fim, são apresentadas as considerações finais e a bibliografia utilizada.

1. TURISMO

O conceito de turismo surgiu no século XIX na Inglaterra, referindo-se a um tipo especial de viagem que, necessariamente, implica em retorno. Desde então, vários estudos suscitaram diferentes conceitos e inúmeras discussões entre pesquisadores e instituições sobre este complexo fenômeno, chamado turismo.

Segundo Montoro (2003, p. 15), o turismo, numa abordagem simplificada, é um tipo específico de deslocamento, praticado por um tipo singular de viajante, o turista, que se diferencia dos demais por objetivos de viagem, tempo de permanência e estado de espírito.

Banducci e Barreto (2001, p. 9), afirmam que:

O turismo é um fenômeno social porque faz parte das necessidades criadas pelo mundo moderno. A partir do século XIX, o turismo passou a ser a forma mais procurada de lazer, e, na atualidade, fazer turismo tornou-se uma aspiração de todos os incluídos na sociedade global de consumo.

Entre as inúmeras definições de turismo, há que se destacar a adotada pela Organização Mundial de Turismo (OMT). Segundo a OMT, o turismo é uma modalidade de deslocamento espacial, que envolve a utilização de algum meio de transporte e ao mesmo tempo um pernoite do destino; esse deslocamento pode ser motivado pelas mais diversas razões, como lazer, negócios, congressos, saúde e outros motivos, desde que não correspondam a formas de remuneração direta.

No Brasil, a importância do turismo não pode ser ignorada. Estimativas indicam ser hoje o turismo a maior indústria mundial. Segundo dados do Ministério do Turismo em 2007 o Brasil faturou 34,1 bilhões de dólares em atividades econômicas e criou um em cada dez empregos.

O Ministério do Turismo demonstra que o setor de turismo no Brasil alcançou 5,56% do PIB da Economia. O setor de turismo cresce com velocidade e garante avanço social e econômico nas mais diversas regiões, além de possibilitar a geração de trabalho e renda com a expansão do mercado de trabalho.

Segundo pesquisa realizada pelo Núcleo de Economia de Turismo - NET/UnB (2002), tabela 01, o setor de turismo é um setor chave da economia uma vez que

agrega mais valor que a média dos demais setores da economia¹. Dessa forma, apresenta retornos crescentes em seu investimento, o que indica potencialidade de crescimento; é intensivo em trabalho, o que significa geração de empregos, e favorece a distribuição de renda.

Tabela 01. O Setor de Turismo vis-à-vis a Economia Brasileira

| Indicador | Brasil | Turismo | (%) |
|-------------------------------|------------------|----------------|-------|
| Produção Total | 2 543 258 971.00 | 109 853 890.33 | 4.32% |
| PIB | 1395 209 510.97 | 77 575 209.40 | 5.56% |
| Impostos Indiretos | 161 470 687.50 | 8 582 428.31 | 5.32% |
| Recebimento de Divisas | 196 353 843.84 | 7 768 153.17 | 3.96% |
| Investimento Privado | 237 059 095.61 | 398 027,29 | 0.17% |

Fonte: (NET/UnB, 2002).

A tabela 01 informa os dados básicos da economia do turismo no Brasil, onde é possível observar que a produção total do setor de turismo representa 4,32% da produção total do Brasil. Ao mesmo tempo, o PIB do turismo, calculado em 77,5 bilhões de reais em valores de 2002, representa 5,56% do PIB da economia brasileira. Dessa forma, fica claro que o turismo é um setor que agrega mais valor que a média dos demais setores da economia.

O Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC) prevê, de acordo com Barros (2000), que até o ano de 2010 o turismo no Brasil deverá crescer entre 2 e 5% e cerca de 1,5 milhão de novos postos de trabalho deverão surgir como resultado da implementação da indústria de viagens e turismo incluindo vários setores relacionados direta ou indiretamente com o segmento.

O turismo tem adquirido relevância como atividade sociocultural e econômica capaz de incentivar a comunicação e a convivência. A atividade turística é considerada como fenômeno social contemporâneo de extrema importância para o desenvolvimento econômico e social das regiões.

¹ A produção total inclui valor adicionado somado ao consumo intermediário, enquanto que o PIB inclui apenas o valor adicionado. Assim, como a participação do PIB do turismo é maior que a sua participação na produção total, pode-se concluir que o turismo agrega mais valor que os demais setores em geral.

Diante deste cenário, não seria possível falar em turismo sem tratar da hotelaria. Afinal, quando se pensa em turismo, pensa-se em viagem e, esse processo não se realizará sem o processo de hospedagem. Daí a importância do hotel, ou seja, um local criado para acolher as pessoas de fora, quer sejam visitantes, quer sejam turistas.

De acordo com a revista *Raio-x da Hotelaria* (2007, p.2) estima-se que a hotelaria nacional tenha um faturamento da ordem de U\$ 2 bilhões de dólares/ano.

Segundo o mesmo documento, o Parque Hoteleiro nacional possui hoje aproximadamente 25 mil meios de hospedagem, e deste universo 18 mil são hotéis e pousadas. No geral, 70% são empreendimentos de pequeno porte. Isto representa mais de um milhão de empregos e a oferta de aproximadamente um milhão de apartamentos em todo país.

De acordo com Petrocchi (2002, p.19), o produto turístico é constituído por três serviços básicos: o transporte, a hospedagem e o atrativo, como lazer ou qualquer outra motivação para a viagem. A hotelaria é, então, um dos fatores basilares do turismo.

Além disso, o hotel deixou de possuir somente espaços destinados a hospedar pessoas, integrando-se ao seu entorno ao oferecer espaços multifuncionais para eventos empresariais e acontecimentos sociais.

Desse modo, este ramo tem perseguido a satisfação dos clientes e a busca pela adaptação contínua em relação às mudanças de hábitos e valores que sugerem novas tendências.

Assim, a empresa deve estar inteirada com os acontecimentos que ultrapassam seus limites físicos, pois seu destino é partilhado pelo que ocorre no sistema externo que o influencia e é por ele influenciado.

Os meios de hospedagem, na atualidade, representam uma das estruturas mais comprometidas com a hospitalidade, exigindo de todos os seus profissionais, preparo técnico, psicológico e cultural.

A hospitalidade pode permear os mais variados agentes constitutivos da oferta de serviços turísticos de uma localidade, sendo um deles os meios de hospedagem, foco da presente abordagem.

Segundo Grinover (2002, p. 25), o estudo da hospitalidade implica um amplo e complexo contexto sociocultural, a partir do momento em que se criam ou implementam relações já estabelecidas. Portanto, realizam-se troca de bens e serviços materiais ou simbólicos entre receptor e acolhido, anfitrião e hóspede, sendo que a noção de hospitalidade emprega-se em diferentes contextos.

Para Grinover, a complexidade desse contexto sociocultural implica a percepção completa e precisa do conceito de sustentabilidade, em que os problemas do meio ambiente e do desenvolvimento são levantados e reunidos em dois fenômenos principais que estão fortemente interligados: o papel central da informação e do conhecimento nos padrões social, técnico e econômico emergentes, a aceleração do processo de globalização e os impactos econômicos, políticos e sociais daí decorrentes, particularmente no âmbito da hospitalidade.

Hospitalidade é fundamentalmente o ato de acolher e prestar serviços a alguém que por qualquer motivo esteja fora de seu local de domicílio. A hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido (GOTMAN 2001).

A formulação de um conceito ou definição seja ele qual for sempre envolverá longas discussões. Não poderia ser diferente ao se tratar da hospitalidade.

A hospitalidade “é uma noção que parece ser simples, mas, pelo contrário, é uma das mais complexas, das mais ricas e aparentemente das mais contraditórias”. (MONTANDON 2001, apud Castelli, 2005, p. 13).

Belchior e Poyares (1987, apud Castelli 2005, p. 144) propõem que:

A hospitalidade, sob qualquer de suas formas, compreende essencialmente a prestação, gratuita ou não, de serviços obtidos normalmente por uma pessoa em seu próprio lar, mas que, por não possuí-lo, ou por estar dele ausente temporariamente, não os têm a disposição. Quando a hospitalidade proporciona acomodações para repouso ou deleite, caracteriza-se hospedagem, acompanhada ou não de refeições. Se apenas estas são fornecidas, existirá hospitalidade, porém não hospedagem.

A partir desse contexto é possível também ampliar a noção de hospitalidade, englobando a relação que se estabelece entre o espaço físico da cidade e de seus habitantes, abrangendo assim, não só a acomodação, como também a alimentação e o acolhimento.

Desde Aristóteles e Platão até nossos dias, poder-se-iam declinar inúmeros conceitos sobre acolhimento/hospitalidade. Escolheu-se o conceito de acolhimento proposto por Gouirand.

Com isso, reconhece-se que o ato de acolhimento é inerente ao ato da hospitalidade. Onde são abordados dois termos – acolhimento e hospitalidade – numa forte aproximação conceitual e paradigmática (CASTELLI, 2005, p. 144).

O acolhimento é um ato voluntário que introduz um recém-chegado, ou um estranho, em uma comunidade ou em um território, que o transforma em integrante desta comunidade ou em habitante legítimo deste território e que, a esse título, o autoriza a beneficiar-se de todas, ou parte, das prerrogativas que se relacionam com o seu novo status, provisório ou definitivo (Gouirand, 1994 apud Castelli, 2005, p. 145).

Castelli ressalta, ainda, que no contexto hoteleiro, mesmo os clientes habituais necessitam novamente ser introduzidos ou acolhidos, quando da sua chegada. É o que acontece ao se efetivar o *check-in*, ato que formalmente indica que a pessoa foi acolhida, passando a integrar a comunidade daquele hotel e, em decorrência, tendo seus direitos e deveres. O mesmo pode se dizer de um estrangeiro que chega para visitar um país. Ele somente passa a ser considerado turista depois de ter preenchido as formalidades legais; caso contrário, ele entraria ilegalmente no país.

É importante ressaltar que o ato da hospitalidade implica não somente na abertura de espaços físicos, mas também a abertura de espaços emocionais e intelectuais. Isso se traduz, na prática, no acatamento de sugestões e de idéias e também no amor que dedicamos a outras pessoas (CASTELLI, 2005).

2. HOTELARIA

2.1. Origem e Evolução Histórica

O termo hotel deriva do francês *hôtel* que designa todo estabelecimento destinado a receber hóspedes.

Empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira.

De acordo com o livro *Introdução ao Turismo e Hotelaria* (1998) a primeira notícia sobre a criação de um espaço destinado especificamente à hospedagem vem de alguns séculos antes da era cristã, quando na Grécia Antiga, no santuário de Olímpia, eram realizados os jogos olímpicos.

Mais tarde foram acrescentados balneários e uma hospedaria. Com cerca de 10 mil metros quadrados, essa hospedaria teria sido o primeiro hotel de que se tem notícia.

A hotelaria é bem mais antiga do que se imagina. Comerciantes que negociavam entre a Europa e o Oriente no século VI a.C., utilizavam-se do serviço de hospedagens, disponibilizados em partes de residências ou quartos, durante suas viagens. Nos primórdios da hotelaria, o conforto, a higiene e a privacidade não eram requisitos essenciais como atualmente. Geralmente, os quartos das hospedarias acomodavam em um único espaço diferentes pessoas. Os banheiros não eram privativos e os hóspedes mesmo se serviam. Havia casos, entretanto, de hospedarias com um conceito superior, que recebiam pessoas de classes mais abastadas, oferecendo serviços de qualidade. Para se ter uma idéia, na época do Império Romano existiam os palacetes, conhecidos como "*hostellum*", onde reis e nobres se hospedavam (RAIO-X DA HOTELARIA BRASILEIRA, 2007, p.4).

Em seu processo de evolução, através dos tempos, a hotelaria foi se aprimorando, assimilando e aplicando novos conceitos. Leis de regulamentação de preços, aumento na qualidade dos serviços, na higiene e na alimentação foram apenas algumas das melhorias que foram acontecendo.

Segundo o mesmo documento, foi na França em 1407, onde se criou a primeira lei para registro de hóspedes visando aumentar a segurança das hospedarias. E, em 1561, também na França, as tarifas das pousadas foram regulamentadas e por consequência os hóspedes passaram a exigir mais conforto.

A Europa que foi a pioneira na hotelaria, nos 50 anos seguintes perdeu a sua liderança para os Estados Unidos, que após a Revolução Industrial, já eram os

maiores do mundo em números de albergues e ofereciam os melhores serviços da época.

Em 1870, César Ritz, construiu o primeiro hotel em Paris, considerado o marco inicial da hotelaria planejada, que além de banheiro privativo, investiu na uniformização dos funcionários.

2.2. Matriz de Classificação

De acordo com artigo 2º da Regulamentação do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem, a classificação dos Meios de Hospedagem tem como objetivo 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.

Já o Artigo 3º determina: - A classificação consistirá um referencial informativo de cunho oficial destinado a orientar os mercados turísticos internos 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 empreendimentos hoteleiros sobre os padrões que deverão prever e executar seus projetos, para obtenção do tipo e categoria desejados.

Segundo o artigo 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.

O Instituto Brasileiro de Hospedagem (IBH), sociedade civil sem fins lucrativos, instituído e mantido pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH nacional farão o gerenciamento operacional do processo de classificação oficial dos meios de hospedagem.

Ressalta-se ainda, que o IBH manterá sistema próprio de controle sobre a eficácia dos serviços do Organismo Avaliador Credenciado, através da realização de inspeções por amostragem.

Segundo o mesmo documento, artigo 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 de hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo;

II - suíte – UH constituída de apartamento, com local apropriado para guardar roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo, acrescido de pelo menos uma sala de estar;

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:

Tabela 02. Meios de Hospedagem no Brasil.

| Categoria | Estrelas |
|------------|----------|
| Super Luxo | ★★★★★SL |
| Luxo | ★★★★★ |
| Superior | ★★★★ |
| Turístico | ★★★ |
| Econômico | ★★ |
| Simples | ★ |

Fonte: (ABIH Nacional)

A diária é o preço de hospedagem correspondente à utilização da UH e dos serviços incluídos, por um período básico de 24 horas, observados os horários fixados para entrada (*check-in*) e para saída (*check-out*). Os tipos de diárias podem ser classificados da seguinte forma:

Simples: quando compreende unicamente o uso da UH;

Com café da manhã: quando compreende, além do uso da UH, o fornecimento do café da manhã;

Meia pensão: quando compreende, além do uso da UH e do café da manhã, mais uma refeição, que pode ser almoço ou jantar, e

Pensão completa: quando compreende o uso da UH, o café da manhã e mais duas refeições.

Ainda de acordo com o Regulamento dos Meios de Hospedagem, existe uma nomenclatura básica dos tipos existentes de meios de hospedagem de turismo, a saber:

Hotel: Tipo convencional, normalmente localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas de lazer ou negócios.

Hotel histórico: instalado total ou parcialmente em edificação de valor histórico ou de significado regional; normalmente sujeito a restrições de natureza construtiva ou arquitetônica.

Hotel de lazer: localizado fora dos centros urbanos, com áreas não edificadas amplas e com aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços destinados à recreação e ao entretenimento.

Pousada: meio de hospedagem mais simplificado e normalmente limitado ao necessário à hospedagem.

O “*resort*” inclui-se em hotel de lazer, subordinado às seguintes condições:

- localização em área de conservação ou equilíbrio ambiental;
- ter sido antecedido por estudos de impacto ambiental e de planejamento de ocupação do uso do solo;
- ter área total e não edificada, bem como infra-estruturas de entretenimento e lazer bastante superiores a empreendimentos similares;
- ter condições de se classificar nas categorias luxo ou luxo superior.

Portanto, se observa a importância da Matriz de Classificação, uma vez que através desta Matriz, pode-se regular o processo e os critérios pelos quais os meios de hospedagem são classificados com o intuito de oferecer aos hóspedes condições de conforto, comodidade e a qualidade dos serviços oferecidos.

2.3. Planejamento na hotelaria

O planejamento é a mais importante das funções administrativas. Ele dá o rumo para o hotel, define seu relacionamento com o meio ambiente e é um orientador para os setores internos (PETROCCHI, 2002, p. 33).

O hotel funciona como um sistema aberto, interage com o meio, influenciando-o e por ele sendo influenciado. As externalidades precisam ser consideradas no processo de planejamento.

Outro aspecto de considerável importância no planejamento da hotelaria é a qualidade, uma premissa fundamental. A localização, a proposta ou a dimensão do hotel em qualquer empreendimento deve levar a qualidade como fator de vital importância. Deve levar em consideração que a qualidade não significa luxo. Uma pequena pousada com dez Unidades Habitacionais (UHs) pode ter uma elevada qualidade dentro de sua dimensão e proposta de produto.

Segundo Petrocchi (1998), a qualidade total possui 4 dimensões:

Qualidade intrínseca: dentro dos preceitos de um empreendimento hoteleiro é necessário ter uma qualidade intrínseca, refletida pelas condições de hospedagem de uma forma geral. Mas, precisa também ter um custo compatível com o produto oferecido.

Atendimento: a dimensão do atendimento é fundamental. Afinal não são as paredes, os móveis ou a decoração do hotel que atenderão o hóspede, mas a equipe que opera no hotel. E é dela que vem a qualidade do atendimento. Atenção, disponibilidade, atitude cortês, compromisso, simpatia, entre outros fatores são elementos subjetivos, mas que são percebidos pelo cliente.

Moral: no que concerne ao ambiente correto e de respeito às pessoas e à legislação vigente.

Segurança: segurança da equipe de empregados em relação a atividade e à segurança física dos hóspedes.

Para que a qualidade seja atingida, a organização precisa adotar o foco no cliente, em todos os seus setores e passar essa atitude para todas as pessoas da empresa.

Segundo Petrocchi (2002), a hotelaria possui algumas características que são comuns ao setor de prestação de serviços:

Intangibilidade: a hospedagem é intangível na ambiência dos serviços oferecidos aos hóspedes no oferecimento de um clima de hospitalidade, ou seja, do “sentir-se em casa”, embora fora de casa, na assistência recebida, na cortesia percebida em cada gesto, no sorriso de um empregado do hotel.

Impossibilidade de fazer estoque: o consumo do serviço de hospedagem é simultâneo à sua produção. É impossível estocar. Aliás, a impossibilidade de estocar lança uma enorme importância sobre a definição do número de UHs em um hotel. Como a capacidade máxima em receber hóspede é uma constante, a empresa de hotelaria precisa atuar na comercialização para influir na geração de receita.

Produção e consumo fisicamente unidos: os serviços de hospedagem são criados e entregues na hora. São executados justamente onde se encontra o cliente. Isso torna crítica a realização do controle de qualidade.

Influências externas: a hotelaria é muito afetada por influências externas, tais como, o desempenho do sistema de turismo onde está inserida, cenários socioeconômicos, mudanças em tecnologia, regulamentações governamentais, alterações nos preços de insumos, qualidade nos serviços públicos da região, disponibilidade de mão-de-obra, preservação do meio natural, existência de cultura associativa etc.

Geralmente os núcleos de turismo são pólos (ou *clusters*), pois são empresas localizadas na mesma área e que compartilham uma mesma cadeia produtiva. No entanto, não atuam como *clusters*, visto que, regra geral, essas empresas não falam, nem entre si, nem com o poder público. Perdem-se as oportunidades de sinergias e de um fundamental ganho de competitividade. O gestor hoteleiro deve incentivar a criação de associações comerciais na sua cidade, deve se filiar à ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) e a outras associações de classe, pois o turismo depende dessa cultura associativa para crescer e produzir benefícios. (Petrocchi, 2002, P. 25).

2.4. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da empresa hoteleira ocorre por meio do dimensionamento das instalações, dos recursos humanos e dos equipamentos necessários ao seu funcionamento, bem como pelo estabelecimento de uma divisão racional do trabalho, por meio da criação de órgãos e postos de trabalho (PETROCCHI, 2002, p. 46).

O planejamento do hotel engloba:

- estrutura funcional;
- especialização tecnológica;
- processos de trabalho e padrões de comportamento;
- dimensionamento de recursos humanos.

A estrutura organizacional cuida da divisão com o arranjo e a inter-relação das funções necessárias à operação hoteleira.

De acordo com Fayol (1978 apud Maximiano 2000, p. 60) a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

A partir desse contexto, a *Teoria Clássica da Administração*² considera cinco funções essenciais nas empresas:

- funções técnicas, voltadas à produção dos bens e serviços;
- funções comerciais, relacionadas à venda, compra e permutação.
- funções contábeis, relacionadas a registros, balanços, custos, estatísticas;
- funções de segurança, envolvendo proteção e preservação de bens e pessoas;
- funções administrativas, relacionadas à integração das outras funções, coordenando-as e pairando sempre acima delas.

² Fayol (1975).

A partir de uma estrutura organizacional bem definida e planejada a empresa hoteleira poderá oferecer um diferencial em um mercado cada vez mais competitivo.

Petrocchi (2002) ressalta ainda, que o administrador hoteleiro poderia usar a tabela 02, como base para uma orientação às atividades necessárias ao desempenho de sua empresa e deliberar como distribuirá essas atividades entre seus colaboradores. Deve-se levar em consideração que a estrutura precisa contemplar as funções essenciais e ser compatível com o tamanho do hotel.

Tabela 03 - Funções Essenciais da Empresa Hoteleira

| <i>Funções técnicas</i> | <i>Funções comerciais</i> | <i>Funções administrativas</i> |
|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Recepção | Vendas | Planejamento |
| Governança | Marketing | Recursos humanos |
| Reservas* | Promoção | Compras |
| Alimentos e bebidas | Relações públicas | Informática |
| Telefonia | Propaganda | Transporte |
| Eventos | Assessoria de imprensa | Almoxarifado |
| Entretenimento | | Serviços gerais |
| Lavanderia** | | Controles operacionais |
| Serviços diversos | | |
| <i>Funções financeiras</i> | <i>Funções contábeis</i> | <i>Funções de segurança</i> |
| Contas a receber | Contabilidade | Manutenção predial |
| Contas a pagar | Balço patrimonial | Manutenção de equipamentos |
| Tesouraria | Apropriação de custos | Vigilância |
| Fluxo de caixa | Auditoria | Prevenção de incêndios |
| Aplicações financeiras | Estatísticas | Preservação ambiental |
| Captação de recursos | | |
| Orçamentos | | |

Fonte:(Petrocchi 2002, p. 48)

*Há casos em que o setor de reservas fica afeto à área comercial;

**Recomenda-se que a lavanderia fique ligada à área técnica (hospedagem).

3. POUSADA

A necessidade de hospedagem acompanha a história dos deslocamentos do homem desde quando ele percebeu que existia em sua volta um espaço para descobrir, desvendar e que possuía a possibilidade de se deslocar. Com o deslocamento surgiram novas estruturas econômicas, sociais e físicas para atender às necessidades do viajante.

Nesta trajetória, cada cultura apresentava características próprias para receber, alimentar e propiciar segurança e repouso aos viajantes que, por sua vez, possuíam diferentes necessidades. Nesta troca, os meios de hospedagem foram se diversificando, surgindo hospedarias, albergues, hotéis, *motéis*, *resorts* e pousadas.

O meio de hospedagem qualificado como pousada, apesar de ter seu modelo estrutural baseado nas antigas hospedarias de turismo, é um estabelecimento que despontou no mercado como uma alternativa de hospedagem acessível, agradável, atendendo às necessidades de conforto, descanso e lazer das pessoas.

Para atender os meios de hospedagem do tipo pousada que apresentam uma proposta de serviço distinta e atendendo a um mercado específico e com expectativas próprias a Embratur em agosto de 1999 submeteu à sociedade brasileira uma proposta de Matriz de Classificação privilegiando a gestão com ênfase nos aspectos relativos a serviços e pessoas, sem esquecer do meio ambiente construído que representa os aspectos físicos, de ambientação e decoração, isto é o produto.

De acordo com Duarte (1996, p. 29), pousada é definida como:

Estabelecimento comercial de hospedagem, instalado total ou parcialmente em edifício de valor histórico ou de significação regional ou local, reconhecido pelo poder público, que alugue para ocupação temporária aposentos mobiliados das espécies quartos, apartamentos ou suítes, oferecendo ainda outros serviços complementares da indústria hoteleira.

Na visão de Moretto Neto (1999, p.15) o meio de hospedagem tipo pousada é caracterizado “pela reduzida oferta de unidades habitacionais, serviços de café da manhã e quando instaladas em espaços naturais sustentados, opera ainda passeios e expedições no entorno”.

Segundo o Programa de Pousadas oficializado pela Corporação de Turismo da Venezuela pousada é definida como “uma instalação receptiva de pequena escala

localizada em centros urbanos, praias e rodovias ou circuitos turísticos administrados por uma família ou pequenos empresários, destinado a satisfazer a demanda de serviços de alojamento e de alimentação” (ALCÂNTARA 2000, p. 4).

Considerando os aspectos abordados pelos autores, sem admitir que seja esta definição a mais correta, pois existem outras definições em nível nacional e mesmo internacional, baseadas em conceitos jurídicos e comerciais, para este estudo, o meio de hospedagem tipo pousada é definido como:

Ambiente de pequeno porte, de arquitetura simples e em harmonia com o entorno, que busca através da prestação de serviços de hospedagem, alimentação e lazer, satisfazer uma clientela específica de forma personalizada e criativa.

3.1. Estrutura Organizacional de uma Pousada

Em geral, o proprietário assume as funções essenciais, tendo postos de trabalho ligados a ele e terceirizando funções contábeis, propaganda e manutenção predial e de equipamentos (figura 01). O proprietário atua fazendo vendas, compras, relacionando-se com agências de viagens, empresas de cartões de créditos, bancos etc. As camareiras fazem a limpeza das áreas comuns. Em muitos casos, pessoas da família do proprietário colaboram na operação da pousada.

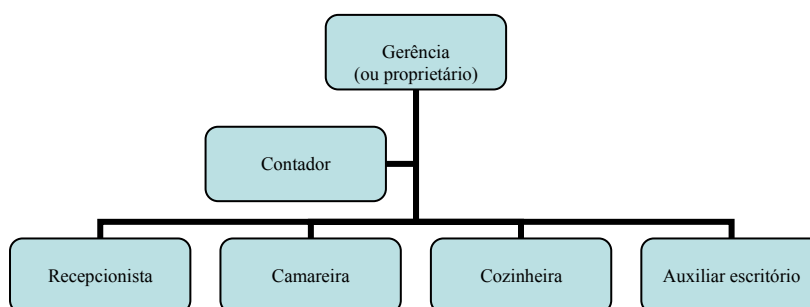


Figura 01. Estrutura Operacional em Pousadas

Fonte: (Petrocchi, 2002).

4. MODELO DE GESTÃO

Muito se tem discutido sobre a conceituação de modelo de gestão. Diante de alguns trabalhos existentes percebe-se não apenas controvérsias sobre a definição do que vem a ser um modelo de gestão, como também, confusão quanto a outros conceitos bastante difundidos: paradigmas, modelos, proposições, entre outros.

Pereira (1995 apud Rodrigues e Anastácio 2002, p. 5) define modelos de gestão como um conjunto de conceitos e práticas que, orientadas por uma filosofia central, permitem a uma organização operacionalizar todas as suas atividades, seja no seu âmbito interno como externo.

Nas últimas décadas, as organizações têm se adaptado a novas demandas de mercado e a um relacionamento cada vez mais exigente por parte dos públicos com os quais interage. O acirramento da competição exige que as empresas encontrem modelos estratégicos e práticas gerenciais que tornem seu negócio cada vez mais sustentável em longo prazo.

Faz-se necessário que os empresários das Pequenas Empresas se conscientizem da necessidade de introduzir melhorias nos seus processos gerenciais visando desenvolver competências para aumentar suas chances de competir em um mercado cada vez mais competitivo.

Muitas empresas ao serem criadas voltam sua preocupação para atrair clientes e compor uma estrutura física, mesmo que a mínima necessária, acreditando que estas atitudes lhe garantirão a sobrevivência. No entanto não há uma preocupação em determinar qual será sua estratégia para acompanhar as mudanças que ocorrem na economia e direcionar suas ações de forma que se mantenham competitivas.

Diante deste cenário, essa proposta de estudo alerta para a necessidade das pequenas empresas, adotarem um sistema de gerenciamento da sua estratégia sob uma visão sistêmica. Para que esse processo de ação seja uma atividade rotineira na empresa sugere-se a adoção do sistema de gestão da estratégia, *Balanced Scorecard*³ (BSC), idealizado por Kaplan e Norton em 1992.

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão que auxilia os gestores de diversos níveis decisórios de uma empresa a obter uma visão sobre a eficácia da

³ Balanced Scorecard (Sistema Balanceado de Indicadores).

estratégia empresarial adotado pela organização possibilitando a análise do desempenho observado e dando base para eventuais mudanças na direção da empresa.

O *Balanced Scorecard*, foi originalmente criado pelos professores da Harvard *Business School*, Robert Kaplan e David Norton em 1992, e permitiu uma visão integrada e balanceada da empresa, por trabalhar não só com a perspectiva financeira, mas também a de clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento organizacional.

O propósito do BSC é traduzir a missão, a visão, e a estratégia das organizações em um conjunto abrangente de objetivos corporativos, iniciativas estratégicas e indicadores de desenvolvimento, que servem de base para um sistema de medição e administração estratégica.

A idéia do modelo *Balanced Scorecard* é traçar medidas associadas às quatro perspectivas: financeira, clientes, processos e aprendizagem e crescimento.

A perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas pela organização estão contribuindo para elevação do valor de mercado da empresa, gerando valor econômico agregado para acionistas e demais *stakeholders* (HERRERO FILHO 2008, p. 74).

Na perspectiva do cliente as empresas identificam os segmentos de clientes e de mercado nos quais irão atuar.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 71) existe um grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes, comum a todos os tipos de empresas. Este grupo inclui indicadores de participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividades de clientes.

Em pesquisa realizada por Berry e Parasuraman observou-se que a qualidade dos serviços ao cliente apresenta cinco dimensões, a saber: confiabilidade, tangíveis, sensibilidade, segurança e empatia (HERREIRO 1997, p. 71),

Herrero explica que estas dimensões podem ser entendidas da seguinte forma:

- confiabilidade: capacidade da organização entregar o produto ou serviço prometido com precisão em todas as fases da experiência de compra do cliente;
- tangíveis: representa a parte visível do contato cliente-empresa, como por exemplo, a aparência física das instalações, os equipamentos, a disposição da equipe de atendimento e os materiais de comunicação;
- sensibilidade: demonstra a boa vontade da equipe de colaboradores no momento de contato com o cliente, orientando-o durante o processo de compra e uso do produto ou serviço;
- segurança: mostra o conhecimento e qualidade das informações e a disponibilização dos empregados em transmitir confiança e confiabilidade para os clientes;
- empatia: demonstra atenção e capacidade de aprender quais as necessidades e dificuldades, do ponto de vista dos clientes, no uso dos produtos e serviços.

A perspectiva dos processos internos leva diretamente à execução da estratégia organizacional, uma vez que, identificando os processos críticos para a realização dos objetivos de acionistas e clientes, pode-se colocar em prática táticas que visem o atingimento das metas e resultados propostos.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 97) as empresas costumam desenvolver os objetivos e medidas para esta perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente.

Também para Herrero (2005, p. 120), “se a estratégia é a arte de criar valor, o maior desafio é o mapeamento dos pontos críticos ao negócio”.

Para o autor os processos internos desempenham três papéis na implementação do BSC: concentram o foco da organização nas iniciativas que viabilizam a proposição de valor para o cliente; contribuem para a elevação da produtividade e geração de valor econômico agregado; e indicam os novos conhecimentos e as novas competências que os empregados precisam dominar para gerar valor para o negócio.

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* segundo os autores Kaplan e Norton (1997, p. 131), desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional.

Esta perspectiva mais intangível está completamente ligada às anteriores, pois para atingir os objetivos financeiros, do cliente e de processos internos, a empresa deve destacar onde deve ter um desempenho excepcional.

De acordo com Kaplan e Norton(1997), a interrelação entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim com base na relação de causa-efeito.

Sendo assim, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta útil para preencher uma lacuna da grande maioria dos sistemas gerenciais, que é a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia utilizada, e quando utilizada em pequenas empresas facilita o processo de gerenciamento ajudando às na sua sobrevivência.

Finalmente, o *Balanced Scorecard* é um caminho para a resposta aos vários questionamentos e necessidades das pequenas empresas.

5. METODOLOGIA

De acordo com o problema proposto este estudo compreende uma abordagem quantitativa segundo o tratamento dos dados, pois neste trabalho procurou-se descrever as informações pesquisadas e suas inter-relações.

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2005), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo, porque para a fundamentação teórica-metodológica do trabalho foi realizada investigação sobre o seguintes assuntos: turismo, hotelaria, administração hoteleira, hospitalidade, e gestão estratégica.

A investigação foi também documental, porque baseou-se em documentos da Secretaria de Estado de Fiscalização de Atividades Urbanas - SEFAU e registros que diziam respeito ao objeto de estudo.

Quanto aos fins, a pesquisa foi de natureza exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora os meios de hospedagem fossem alvos de pesquisas em diversas áreas de investigação, não se verificou a existência de estudos que abordassem o tipo de gestão dos meios de hospedagem do tipo pousada com o ponto de vista pelo qual esta pesquisa teve a intenção de abordá-lo.

Visto que o universo da pesquisa foi de 27 (vinte e sete) estabelecimentos, a amostra foi definida pelo critério de acessibilidade (Gil, 1987), sendo composta por 03 (três) pousadas, representando 10,19% dos estabelecimentos circunscritos às pousadas acima referidas.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi questionário contando com 27 (vinte e sete) perguntas fechadas aplicado em 03 (três) estabelecimentos: Pousada Central, Pousada Brasília e Pousada dos Querubins, que foram escolhidas aleatoriamente com o intuito de descrever as características e percepções acerca do tipo de gestão utilizada nas pousadas localizadas na 703 Sul à beira da pista da W3, sob a ótica dos proprietários.

Por meio das informações obtidas foi realizado um primeiro contato no dia 22/03/2008 *in loco* com a aplicação do questionário ao proprietário e /ou gestor do estabelecimento.

De acordo, com a taxionomia de Vergara (2000, p.50), a amostra é do tipo não probabilístico, ou seja, não baseada em procedimentos estatísticos, e definida por acessibilidade, selecionando indivíduos pela facilidade de acesso a eles.

O tratamento dos dados foi de forma quantitativa utilizando as informações coletadas através do questionário aplicado, versando sobre questões que permitissem conhecer a percepção dos proprietários sobre a estrutura organizacional do estabelecimento, os serviços prestados e, a partir de então, identificar o tipo de gestão utilizado nos meios de hospedagens do tipo pousada.

6. ESTUDO DE CASO

O objeto de estudo deste trabalho compreendeu o planejamento e a ocupação turística da W 3 Sul, uma vez que, as pousadas da 703 estão situadas na W 3.

6.1.W3 Sul: Planejamento e Ocupação Turística

Brasília é uma cidade de particularidades. Sua estrutura é baseada no sistema de orientação da Rosa-dos-ventos. A nomenclatura das avenidas faz uma relação com a posição dos pontos cardiais norte, sul, leste e oeste.

A avenida W3 Sul está situada à terceira via paralela à reta axial do lado oeste de acordo com o projeto do plano da capital. Segundo a concepção de Lucio Costa a via W3 foi destinada ao abastecimento das residências dispostas ao longo da faixa rodoviária.

O nível de detalhamento do estudo de Lucio Costa estende-se à organização da área, determinando onde se instalariam as garagens, as oficinas os depósitos do comércio, as floriculturas, as hortas, os pomares, os mercadinhos, as barbearias, enfim, todos os serviços prestados à comunidade.

Em 1985, após Lucio Costa reconhecer que a proposta inicial não atendia à demanda populacional que Brasília enfrentava, decidiu-se construir casas geminadas na faixa destinada à floricultura, horta e pomar, para os primeiros técnicos juntamente com suas famílias, que vieram trabalhar em Brasília em 1958.

(...) Assim sendo, antes de proceder a um estudo do centro urbano propriamente dito, cabe observar a grosso-modo o comportamento e a distribuição do comércio e das atividades ao longo dos primeiro 25 anos de Brasília. Como a ocupação residencial começou no meio da asa Sul (casas geminadas e primeiras Superquadras) e prosseguiu por longo tempo descontinua, na primeira fase a W3 foi o “centro” da cidade pequena que Brasília ainda era...Com o adensamento da ocupação das Superquadras da Asa Sul, os Comércios Locais se desenvolveram, tornando-se verdadeiros comércios de bairro, e de certa forma drenaram a W3, que hoje tem características bem mais próximas ao previsto no plano. (Lucio Costa, 1985 apud IAB p. 33).

Na proposta original quanto à posição das lojas, as mesmas estariam voltadas para a W2, de frente para os blocos residenciais, enquanto a Via W3 seria apenas uma via de serviço, localizada entre essa área comercial e a parte destinada às hortas e pomares.

Porém, o que aconteceu foi o contrário, o comércio para o atendimento ao público voltou-se para a W3, enquanto que os depósitos e estoques de materiais voltaram-se para a W2.

A W3 Sul, avenida mais movimentada das décadas de 1960 e 1970, perdeu a vocação para o comércio. Por outro lado, tornou-se um setor de pousadas, entre as residências localizadas no início da Asa Sul, tendo ao seu favor uma localização privilegiada e a facilidade de locomoção para toda a cidade. E é na 703 que está localizado o maior número das pousadas que ficam junto da pista da W3. De acordo com a Secretaria de Fiscalização e Urbanismo (SEFAU) são 27 estabelecimentos nos sete quilômetros da avenida.

6.1.1. Pousada Central

Em uma área de excelente localização na 703 Sul à beira da W3 próximo ao Pátio Brasil Shopping, Hospital de Base, Santuários Dom Bosco e Rodoviária, a pousada Central é um local de descanso para os hóspedes. Constituída 18 unidades habitacionais distribuídos em acomodações *single*, duplo e suítes para 2 (duas) ou até 4 pessoas.

6.1.2. Pousada Brasília

Constituída desde 2004, a pousada Brasília também localizada junto a W3, dispõe de uma excelente localização próxima aos hospitais, ao Pátio Brasil Shopping, Santuário Dom Bosco e Rodoviária. A pousada Brasília possui 16 unidades habitacionais com TV em cores e ventiladores distribuídos em acomodações individuais, duplo e suítes para 2 (duas) ou até 4 pessoas.

6.1.3. Pousada dos Querubins

A pousada dos Querubins constituída desde 1999, também localizada junto a W3 Sul, dispõe de uma localização privilegiada como as demais pousadas citadas anteriormente. Dispõe em sua infra-estrutura de 13 (treze) unidades habitacionais sendo 11 (onze) suítes com acomodações confortáveis.

7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este processo baseou-se na análise dos questionários aplicados, aos proprietários das pousadas, cuja amostra foi de 3 (três) inquiridos que, por conseguinte, constituíram-se em indicadores evidenciando a realidade atual das pousadas da 703 Sul, na opinião dos proprietários e/ou gestores. A partir dos gráficos a seguir foi possível identificar o tipo de gestão utilizado no meio de hospedagem do tipo pousada, como também, o perfil de sua clientela.

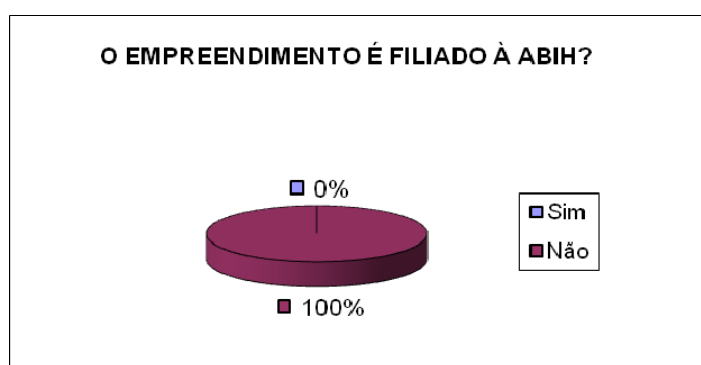


Gráfico 01- Empreendimento filiado à ABIH

No que se refere a filiação do empreendimento à Associação Brasileira da Indústrias de Hotéis observa-se que todas as pousadas inquiridas na pesquisa não possuem filiação, ou vínculo com associações e entidades de classe ligadas o *trade* turístico.

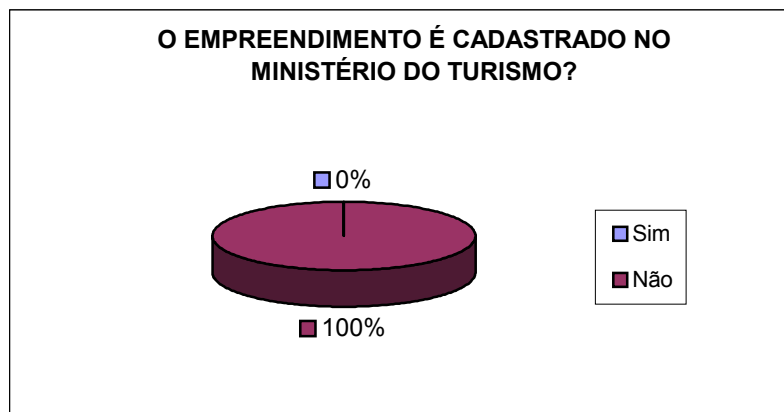


Gráfico 02 - Empreendimento Cadastrado no Ministério do Turismo

No que concerne a este item, observa-se também que todos os empreendimentos inquiridos nesta pesquisa não possuem cadastro no Ministério do Turismo. O que já era de se esperar, pois os mesmos não possuem alvará de funcionamento, operando assim, na informalidade.

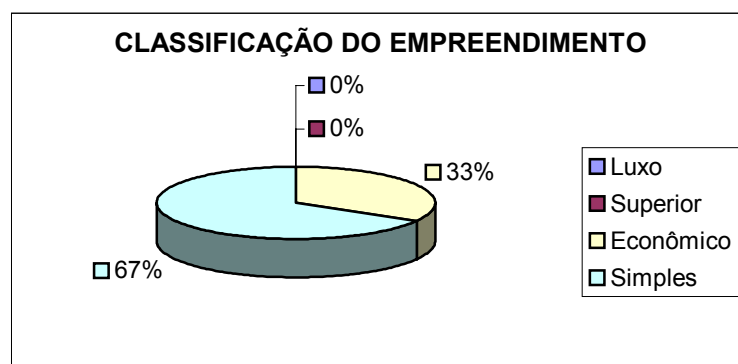


Gráfico 03 – Classificação do Empreendimento

Neste parâmetro observa-se que dos inquiridos nesta pesquisa, pode se caracterizar como empreendimentos de pequeno porte, de acordo com a classificação hoteleira no Brasil, uma vez que, 67% destes empreendimentos podem ser classificados como simples e 33% como econômicos.

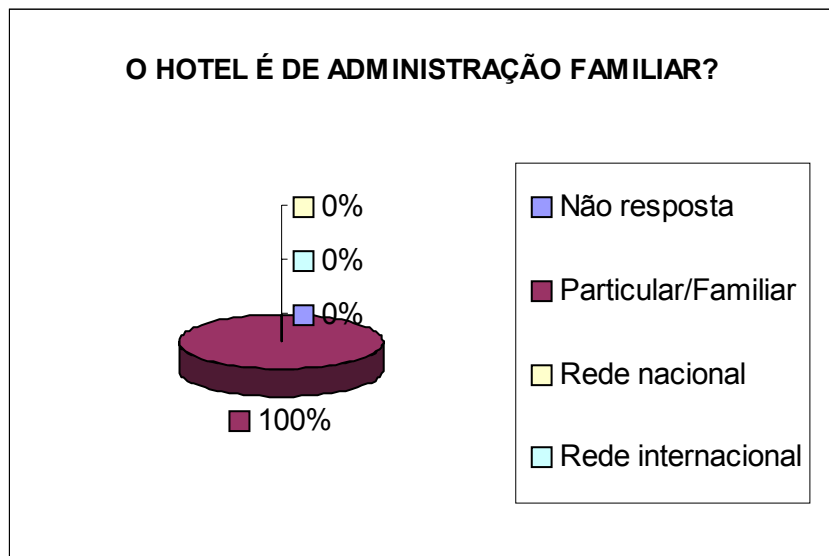


Gráfico 04 - Hotel de Administração familiar

Numa perspectiva de turismo voltado para gestão dos meios de hospedagem do tipo pousada observa-se que 100% dos inquiridos nesta pesquisa são de administração particular ou familiar. O que confirma uma inclinação do setor.

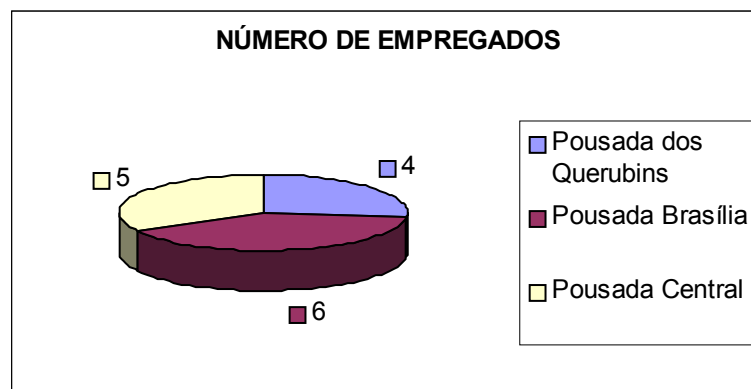


Gráfico 05 – Número de Empregados

A leitura do gráfico mostra que a Pousada Brasília possui um número de 6 (seis) empregados sendo 4 (quatro) operacionais e 2 (dois) administrativos. Em seguida está a pousada Central com um total de 5 (cinco) empregados, divididos em 4 (quatro) operacionais e apenas 1(um) administrativo. A pousada dos Querubins possui 4 (quatro) empregados, destes 3 (três) operacionais e apenas 1 (um) administrativo.

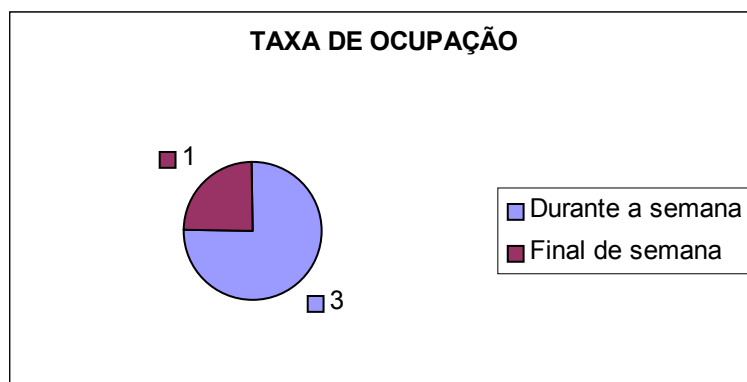


Gráfico 06 – Taxa de Ocupação

No que respeita à taxa de ocupação constatou-se que o fluxo de hóspede mais representativo ocorre durante a semana, de segunda a quinta-feira. Sendo de menor representatividade o fluxo no final de semana. O fluxo mais representativo durante a semana comprova uma característica peculiar da cidade de Brasília, com o segmento turismo de negócios.

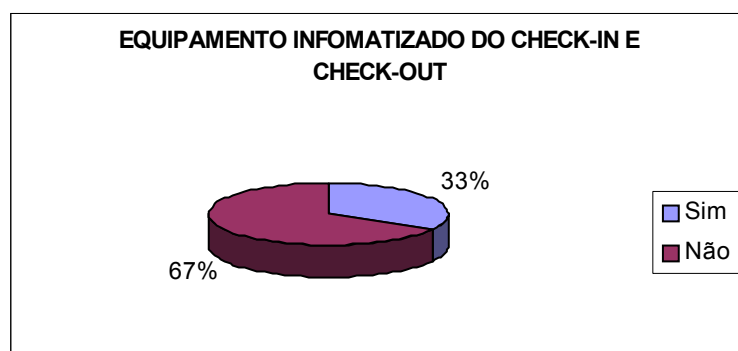


Gráfico 07-Equipamento Informatizado

No respeito à informatização para controle facilitador do *check-in* e *check-out* dos hóspedes, 67% dos inquiridos nesta pesquisa já trabalham com computadores. Ressalta-se, no entanto, que um expressivo percentual de 33% não dispõe deste equipamento.



Gráfico 08- Mecanismos para avaliar a satisfação dos hóspedes

Para este item, observa-se que dos inquiridos nesta pesquisa 67% dos empreendimentos não utilizam nenhum mecanismo para avaliar a satisfação dos hóspedes em relação aos serviços oferecidos. Nem tão pouco possui livro de ocorrência (“*Log Book*”) para registrar as opiniões e reclamações dos hóspedes e conhecimento dos motivos de sua satisfação e insatisfação com o empreendimento. 33% utilizam um mecanismo de perguntas diretas ao hóspede sobre os serviços oferecidos.

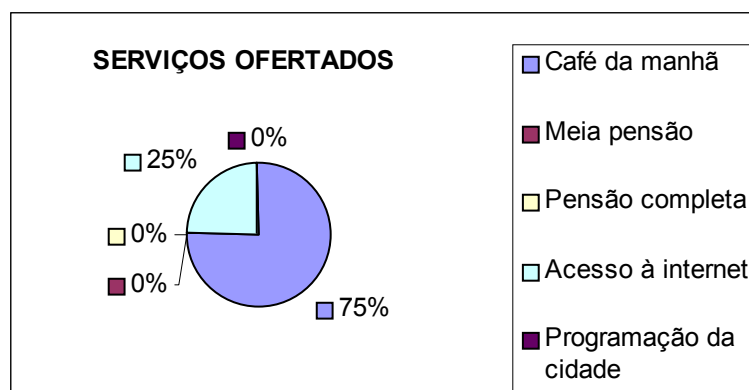


Gráfico 09 – Serviços Ofertados

No âmbito dos serviços ofertados constatou-se, que 75% das pousadas nesta pesquisa oferecem café da manhã aos hóspedes e, 25% oferecem acesso à internet em gabinetes instalados em pontos estratégicos dos estabelecimentos. Isso demonstra uma inclinação do setor de meios de hospedagem de pequeno porte, de classificação simples e/ou econômicos.

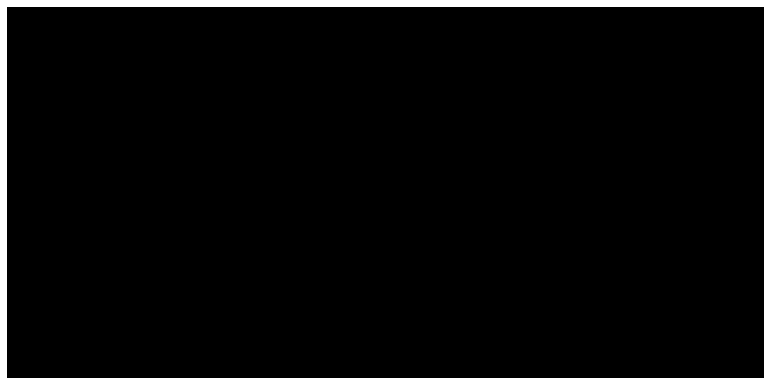


Gráfico 10 – Estrutura Comercial de Vendas

Observa-se neste item, que 100% dos inquiridos nesta pesquisa não possuem uma estrutura comercial de vendas, ou seja, não utilizam as ferramentas de divulgação para os serviços oferecidos, confirmando assim, uma baixa representatividade comercial do setor.

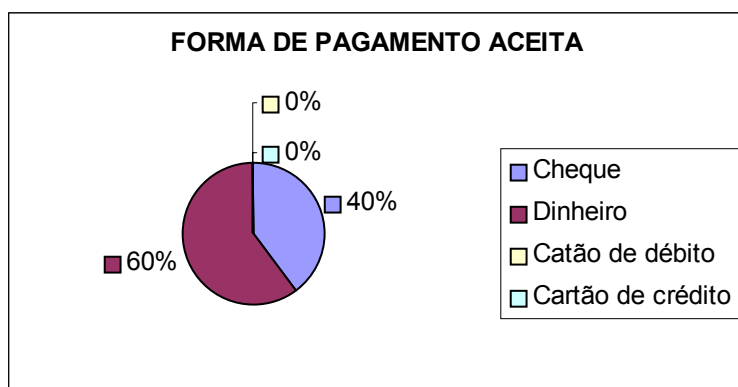


Gráfico 11 – Forma de Pagamento Aceita

Visualiza-se neste item que 60% dos hóspedes efetuam o pagamento com dinheiro e apenas uma minoria de 40% efetuam o pagamento com cheque. Isso demonstra que os meios de hospedagem de pequeno porte, objeto de estudo desta pesquisa, possuem uma margem de prejuízo baixa ou quase inexistente.

Os gráficos abaixo, referem-se ao perfil do **cliente** sob o ponto de vista do proprietário e/ou gestor.

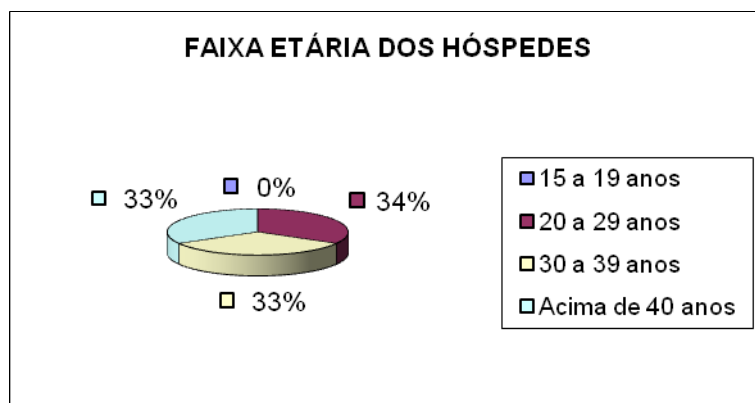


Gráfico 12 – Faixa Etária dos Hóspedes

A leitura do gráfico indica que os hóspedes dos meios de hospedagem do tipo pousada se enquadram em sua maioria, no público de meia-idade, entre 40-49 anos e 30-39 anos. Destaca-se, também, a participação do público com idades entre 20-29 anos. Estes resultados evidenciam uma participação do público adulto, com predomínio da meia-idade e uma baixa participação do público jovem e da maior-idade.

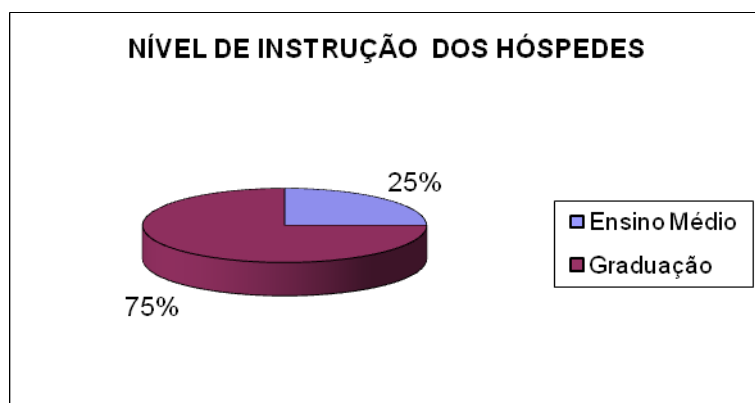


Gráfico 13 - Nível de Instrução dos Hóspedes

A escolaridade mais representativa, com percentual acima da metade com 75% é o de nível superior. Em seguida está o ensino médio que corresponde a 25% da amostra.

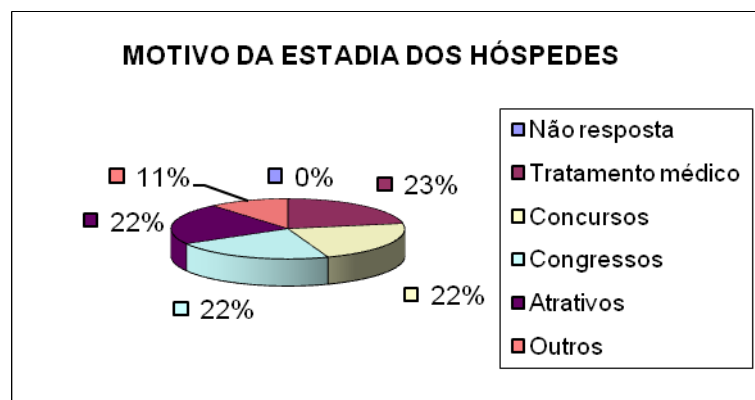


Gráfico 14 – Motivo da Estadia dos Hóspedes

O item Motivo da estadia registra índices equivalentes a 23% para tratamento médico, 22% para concursos, congressos e atrativos turísticos existentes na cidade e 11% por outros motivos.

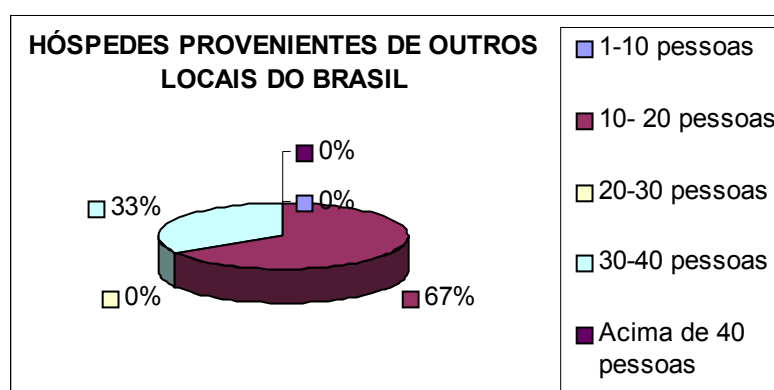


Gráfico 15 – Hóspedes Nacionais

No que se refere à demanda nacional dos hóspedes, constatou-se que o grupo mais representativo é composto entre 10 e 20 pessoas, com cerca de 67% do total da amostra. Estes oriundos em sua maioria dos Estados de São Paulo, Minas Gerais, e Goiás. O grupo entre 30 e 40 pessoas se apresentam como forte potencial, considerando a sua participação de 33% respectivamente, oriundos do Rio de Janeiro e Minas Gerais. Neste ponto, torna-se importante destacar o baixo registro do fluxo emissivo oriundo dos demais Estados, o que aponta para a necessidade de estratégias diferenciadas de promoção para atingir este mercado.

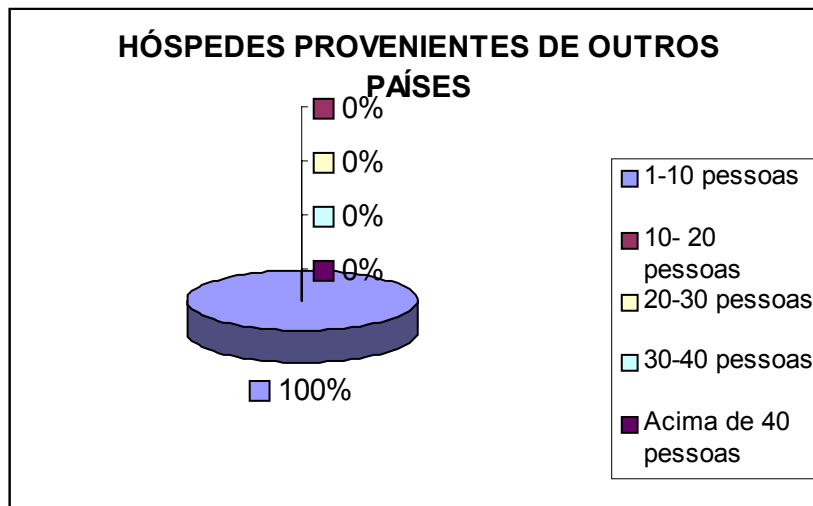


Gráfico 16 – Hóspedes Internacionais

No que se refere à demanda internacional, observa-se um fluxo emissivo oriundo em sua maioria dos Estados Unidos, Espanha, França e Japão. Os demais países não se apresentam como mercados emissores potenciais, considerando a sua participação de 0%.

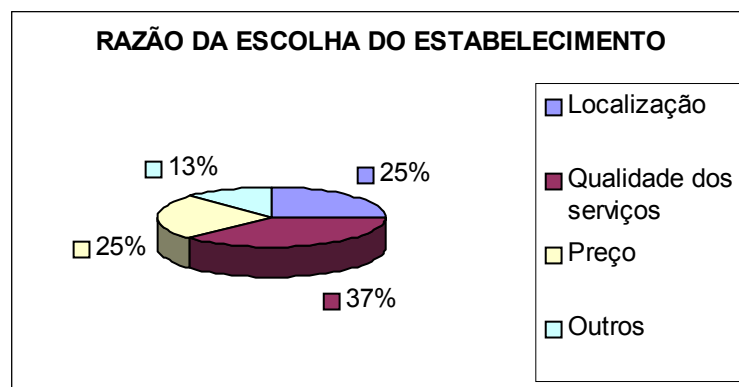


Gráfico 17 – Escolha do estabelecimento

Quanto à escolha do estabelecimento, sob a luz do olhar do proprietário e/ou gestor, o peso pela qualidade dos serviços oferecidos é 37%, seguido da localização e do preço com 25%. A escolha por outros motivos com a média de 13% é pouco representativa.

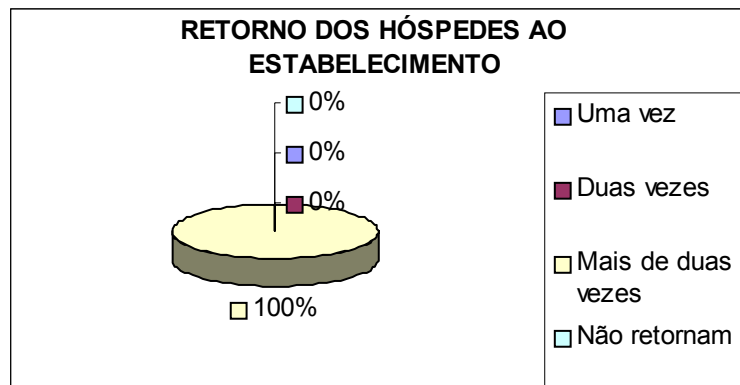


Gráfico 18 – Retorno dos Hóspedes ao Estabelecimento

Quanto ao retorno dos hóspedes aos estabelecimentos percebe-se que as avaliações positivas obtidas nos diversos parâmetros de avaliação dos serviços oferecidos anteriormente referenciadas, sob o ponto de vista do proprietário e/ou gestor, convergem para uma intenção de retorno por mais de duas vezes, na faixa dos 100%

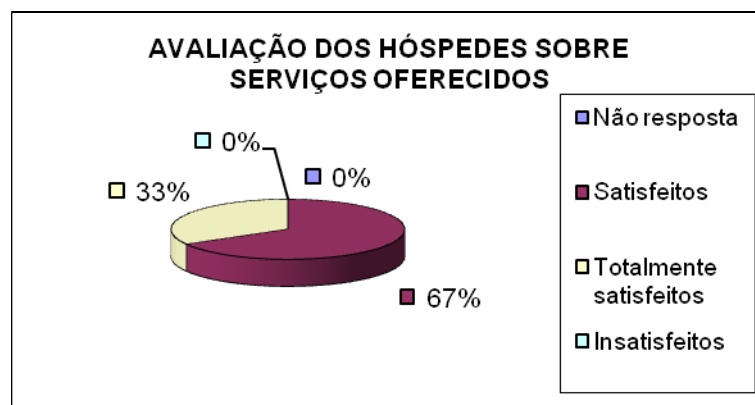


Gráfico 19 – Avaliação dos Hóspedes sobre Serviços Oferecidos

Quanto à avaliação dos hóspedes sobre os serviços oferecidos pelos empreendimentos inquiridos nesta pesquisa, sob a ótica do proprietário/gestor, constatou-se que 67% dos clientes estão satisfeitos. E, 33% estão totalmente satisfeitos com os serviços oferecidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente é importante salientar que este estudo contemplou apenas um olhar entre os inúmeros possíveis que o estilo de gestão nos meios de hospedagem do tipo pousada possibilita.

Ressalta-se ainda que este estudo foi baseado no ponto de vista do proprietário ou/gestor, únicos a responder o questionário aplicado, ou seja, não houve pesquisa junto aos hóspedes das pousadas.

Ao contrário das grandes redes hoteleiras detentoras de um estilo de gestão padronizado, as pousadas da 703 Sul, utilizam um tipo de gestão organizacional atípico dentro do sistema organizacional dos meios de hospedagem segundo a Regulamentação do Ministério do Turismo.

As pousadas possuem uma estrutura organizacional administrativa de gestão familiar dentro de um contexto de informalidade com característica de comércio, uma vez que não possuem posturas legais exigidas especialmente com referência ao “Alvará de Localização e Funcionamento” e registro como empresa hoteleira junto ao Órgão Estadual de Turismo.

Constatou-se também, que das pousadas referenciadas nesta pesquisa, 67% não utilizam mecanismo de avaliação referente aos serviços oferecidos, uma vez que não há livro de opiniões e reclamações nos estabelecimentos, nem outras formas para coleta de opiniões dos hóspedes e conhecimento dos motivos de sua satisfação ou insatisfação com os serviços oferecidos.

As pousadas das 703 Sul, objeto de estudo desta pesquisa, podem não contribuir com expressivos benefícios à economia gerada pelo turismo local pois funcionam na informalidade e ilegalidade.

Outro fator de grande relevância nesta pesquisa foi o perfil dos clientes destes estabelecimentos. Constatou-se que em sua maioria os hóspedes do meio de hospedagem do tipo pousada se enquadram no público de meia-idade entre 40-49 e 30-39 anos, oriundos dos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Rio de Janeiro. Observou-se também um fluxo emissivo oriundo em sua maioria dos Estados Unidos, Espanha, França e Japão.

Finalizando, com base no processo de pesquisa fundamentado no referencial teórico e no procedimento quantitativo que norteou os passos da investigação, o presente trabalho de pesquisa respondeu aos objetivos propostos, contribuindo para uma

melhor compreensão do tipo de gestão utilizada nos meios de hospedagem de pequeno porte, mais especificamente das pousadas localizadas na W3 Sul em Brasília.

Este estudo torna-se uma ferramenta útil para avaliar o nível de importância de tal segmento hoteleiro em Brasília, assim como a qualidade dos serviços oferecidos aos turistas que o procuram.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANASTÁCIO, M. Regina.& Rodrigues. C. Claudia. **Reflexões para Conceção de Modelo de Gestão**. R. Spei, Curitiba, 2002.

ALCÂNTARA, M. A. **administración del turismo: conceptualización y organización**. México: Trilhas, 1991.

BANDUCCI, A. e BARRETO, M. **Turismo e Identidade Local: Uma Visão Antropológica**. Coleção Turismo. Ed. Papirus, 2001.

BELCHIOR, E. O.; POYARES, R. **Pioneiros da hotelaria no Rio de Janeiro**. Ed. Senac, 1987.

BURKART, A. J. and MEDLIK, S. **Tourism: past present and future**, Heinemann. London, 1981.

CASTELLI, GERALDO. **Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

Centro de Excelência em Turismo (CET/UnB) (2002): **Matriz de Contabilidade Social do Brasil para o Turismo - 2002**. Núcleo de Economia em Turismo (NET/UnB).

DUARTE, V.V. **Administração de Sistemas Hoteleiros: Conceitos básicos**. Editora: SENAC. São Paulo, 1996.

EMBRATUR. Deliberação Normativa n. 409 de 10 de agosto de 1999. **Matriz de Classificação do Meio de Hospedagem**.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 5 ed. São Paulo: Atlas 1975.

_____ **Administração Geral e Industrial**. 9 ed. São Paulo: Atlas 1978.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas 1987.

GOUIRAND, P. *L'accueil hôtelier*. Paris: BPI, 1994.

GOTMANN, A. *Le sens de l'hospitalité*. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

HERRERO, F. Emílio. *O Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*. Editora: Elsevier, 2005.

_____. *O Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*. Rio de Janeiro. Editora Campus. 8ª ed. 2008.

IAB. **Dossiê do Concurso**. Brasília: 2002.

MATHIESON, A. and WAL, G. *Tourism Economic, Physical and Social Impacts*, Longman London, 1982.

MAXIMINIANO, Antonio Cezar Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. Rev. E ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTORO, Tânia Siqueira. **Cultura do turismo: desafios e práticas sociambientais**. Brasília: Thesaurus, 2003.

MORAES, D. M. CÉLIA (org.); ANTONIA MARISA CANTON.; ALAIN MONTANDON.; ISABEL BAPTISTA.; LUCIO GRINOVER.; LUIZ OCTAVIL DE LIMA CAMARGO.; MICHEL MAFFESOLI.; NILMA MORCERF DE PAULA. **HOSPITALIDADE: Reflexões e Perceptivas** Ed. Manole, 2002.

MORETTO NETO, L. **Categorias de negócios turísticos**. In: **Turismo empreendedor**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1999,(apostila)

Organizacion Mundial Del Turismo (OMT) (1996): Implication of the UN/WTO Tourism Definitions for the U.S. Tourism Statistical system, (1994): Recomendaciones sobre estadísticas de Turismo, Madri.

PEREIRA, H.J. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas 1995.

PETROCCHI, MARIO. **Hotelaria: Planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.
SOLHA, KARINA TOLEDO. **Evolução do Turismo no Brasil**. In: REJOWSKI, Mirian (org) Turismo no percurso do tempo. São Paulo. Aleph, 2002.

KAPLAN, R.; NORTON, D.D. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

Revista Raio x da Hotelaria Brasileira 2007. www.raioxhotelaria.com.br. Acesso em 12 de fevereiro de 2008.

TUNA, MÁRCIA. Mercados & Eventos. **Hotelaria brasileira receberá investimentos de R\$ 5,3 bilhões até 2010**. www.fnhrbs.com.br. Acesso em 05 de janeiro de 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Editora Senac Nacional – 1998.

SILVIA, PACHECO. **Pousadas W 3Sul**. www.candango.com.br. Acesso em 07 de janeiro de 2008.

APÊNDICE

Questionário destinado aos proprietários e/ou gerentes dos meios de hospedagem - pousada.

Data: ___/___/_____

1. Identificação

- 1.1. Nome do empreendimento: _____
1.2. Endereço: _____
1.3. Telefone: _____ Fax: _____
1.4. E-mail: _____
1.5. História do empreendimento: _____
1.6. Tempo do empreendimento: _____

2. Caracterização

- 2.1. O empreendimento é filiado (a) à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
1 Sim 2 Não
- 2.2. O empreendimento é cadastrado na EMBRATUR:
1 Sim 2 Não
- 2.3. Qual a classificação do empreendimento?
1 Luxo 2 Superior
3 Econômico 4 Simples
- 2.4. O hotel é de administração familiar:
1 Não Resposta 2 Particular/familiar
3 Rede nacional 4 Rede internacional

3. Infra-estrutura

- 3.1. Número de Unidades Habitacional (UHs): _____
- 3.2. Número de empregados:
1 Operacional _____ 2 Administrativo _____
- 3.3. Taxa de ocupação, ocorre:
1 durante a semana 2 final de semana
Se durante a semana, quais os dias? _____
- 3.4. Existe parceria com outras empresas?
1 Não Resposta 2 Sim 3 Não
Se resposta positiva, quais? _____

3.5. A Pousada possui uma página/porta na internet?

- 1 Não Resposta 2 Sim
3 Não 4 Em construção

4. Qualificação Profissional

4.1. Qual o nível de instrução

- 1 Não Resposta 3 Ensino Médio/técnico
2 Ensino Fundamental 4 Nível de Graduação
5 Pós-Graduação 6 Cursos livres ou de extensão

4.2. Esta fazendo alguma atualização profissional?

- 1 Não Resposta 2 Sim 3 Não

Se a resposta for positiva, qual curso está freqüentando e onde? _____

5. Serviços

5.1. O empreendimento possui equipamento informatizado para controle facilitador do *check-in* e *check-out* dos hóspedes?

- 1 Sim 2 Não

5.2. O empreendimento utiliza mecanismos para avaliação e monitoramento da satisfação dos hóspedes, tais como questionários, pesquisas de satisfação, etc.

- 1 Sim 2 Não

Se positivo, quais? _____

5.3. Que serviços são ofertados?

- 1 café da manhã 2 meia pensão
3 pensão completa 4 acesso à internet na UHS
5 Salão de beleza 6 Programação da cidade (cultura e lazer)

5.4. O empreendimento dispõe de atendimento em idioma estrangeiro? Em que idiomas?

- 1 inglês 2 francês
3 espanhol 4 alemão
5 italiano 6 Não dispõe de atendimento em idioma estrangeiro

5.5. Existe uma estrutura comercial de vendas?

- 1 Sim 4 Não

Se positiva, qual? _____

5.6. Forma de Pagamento aceita pelo empreendimento:

- 1 Cheque 4 Cartões de débito
2 Dinheiro 5 Cartões de crédito

