

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

ANA LÚCIA SARTORELLI

POUSADA-ESCOLA: A APLICAÇÃO DE MATRIZES DE COMPETÊNCIA PARA UMA  
AÇÃO ESTRATÉGICA VENCEDORA

SÃO PAULO

ABRIL/2012

ANA LÚCIA SARTORELLI

POUSADA-ESCOLA:  
A APLICAÇÃO DE MATRIZES DE COMPETÊNCIA PARA UMA AÇÃO  
ESTRATÉGICA VENCEDORA

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Tecnologia no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação sob orientação do Prof. Doutor Alfredo Colenci Júnior.

SÃO PAULO  
ABRIL/2012

ANA LÚCIA SARTORELLI

POUSADA-ESCOLA:  
A APLICAÇÃO DE MATRIZES DE COMPETÊNCIA PARA UMA AÇÃO  
ESTRATÉGICA VENCEDORA

---

PROF. DR. ALFREDO COLENCI JÚNIOR

---

PROF.<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup> SENIRA ANIE FERRAZ FERNANDEZ

---

PROF.<sup>a</sup> DR<sup>a</sup> ANA TERESA COLENCI TREVILIN

São Paulo, 02 de Abril de 2012

À minha mãe, que dedicou-se a me ensinar como ser aluna e professora.

Ao meu esposo, companheiro de todas as horas, fonte de força e amor.

Ao meu filho, alegria da minha existência.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus pela vida, pela guia e pela misericórdia.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Alfredo Colenci Júnior, às Prof.<sup>as</sup> Dr<sup>a</sup> Helena Gemignani Peterossi, Dr<sup>a</sup> Senira Anie Ferraz Fernandez, Dr<sup>a</sup> Ana Teresa Colenci Trevelin, Dr<sup>a</sup> Eliane Simões e demais professores por me incentivarem durante a elaboração do trabalho.

Agradeço às irmãs Ivanise da Silva Lima e Zulange Grillo pelo auxílio inestimável e pelas palavras de fé, esperança e sabedoria.

Agradeço aos Professores Carlos Bernardo, Ivone Marchi Lainetti Ramos, Stella Maris A. Lobo, Esmeralda Macedo Serpa e Amneris Ribeiro Caciatori pelo auxílio, incentivo e apoio.

Agradeço aos meus alunos, que por esperar em mim mais do que imagino ser capaz de oferecer, me mostraram a responsabilidade de me tornar um exemplo para eles.

Agradeço à Cléo, pessoa dedicada, solícita e sempre pronta a ajudar.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente tornaram possível a elaboração deste trabalho.

## Resumo

SARTORELLI, A. L. **Pousada-Escola**: A Aplicação de Matrizes de Competência para uma ação estratégica vencedora. 2012.122 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2012.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar a ferramenta gerencial denominada Matriz de Competência para o desenvolvimento organizacional, a partir da identificação qualitativa e quantitativa das competências necessárias para a implementação de estratégias vencedoras de gestão. Para tal foi feita uma revisão bibliográfica baseada nos melhores casos e foi desenvolvida uma aplicação específica numa proposta de Pousada-Escola, entendida como um pequeno empreendimento gerador de emprego e renda e promotor, a baixo custo, de capacitação de profissionais qualificados e lazer com qualidade e conforto bem identificados pelos potenciais usuários. Foram desenvolvidas as matrizes de competência dos profissionais formados pela Pousada-Escola, detalhando o perfil do profissional formado por esta. Para avaliação da viabilidade do negócio foi desenvolvido o Plano de Negócios com a instalação da Pousada-Escola no Distrito de Paranapiacaba em Santo André/SP.

**Palavras-chave:** Educação Profissional, Hospedagem, Turismo, Matriz de Competências, Cadeia Produtiva do Turismo.

## **ABSTRACT**

SARTORELLI, A. L. **Pousada-Escola**. 2012. 122 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2011.

The objective of this study is to present a management tool called Competence Matrice for an organized development, from an identification of qualitative and quantitative needed skill for a installation of winner management strategy. In this way, it was developed a bibliographic search looking for the best cases and it was done one specific apply for a Hotel Scholl proposal, understood as a small business with job and money generation, and with promotion, with low cost, of quality workers preparation and quality and good happy times, well verified by potential users. Competence matrices for workers prepared by Hotel Scholl it was developed, detailing the job assessment of the same. Bearing in mind business viability evaluation, a Business Project looking an installation of the Hotel Scholl on Paranapiacaba District in Santo Andre/SP was developed.

Keywords: Professional Education, Hospitality, Tourism, Training, Array of Skills, Tourism Production Chain.

## Lista de Ilustrações

### Esquemas

ESQUEMA 1 - Cadeia Produtiva do Turismo.....27

ESQUEMA 2 - Etapas para elaboração da Matriz de Competência.....28

### Gráficos

GRÁFICO 1 - Mapa de competências de uma pousada com as deficiências descritas pelo SEBRAE.....32

GRÁFICO 2 - Cursos oferecidos no Hotel-Escola SENAC.....35

GRÁFICO 3 - Mapa de Competências da Pousada-Escola.....63

GRÁFICO 4 - Mapa de Competências Administração Profissionalizada baseada no Modelo Accor.....69

### Mapas

MAPA 1 - Mapa de Investimentos Hoteleiros.....23

### Quadros

QUADRO 1 - Setores operacionais em um Hotel-Escola.....34

QUADRO 2 - Atividades da camareira .....40

QUADRO 3 - Atividades do copeiro .....46

QUADRO 4 - Atividades do recepcionista.....53

### Tabelas

TABELA 1 - Mapa de Competências de uma Pousada sem uma Administração Profissionalizada.....32

TABELA 2 - Mapa de Competências da Pousada-Escola.....62

TABELA 3 - Administração Profissionalizada baseada no Modelo Accor.....68



## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

A&B – Alimentos e Bebidas

ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

ABP – Aprendizagem Baseada em Problemas

CBO - Classificação Brasileira de Ocupações

CEETEPS – Centro Estadual Educação Tecnológica Paula Souza

MH – Meio de Hospedagem

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

SENAC – Serviço Nacional do Comércio

SINHORES – Sindicato de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares

UH – Unidade Habitacional

## **Sumário**

<b>Introdução</b> .....	<b>10</b>
<b>1. Hospedagem</b> .....	<b>14</b>
1.1. Evolução Histórica no Mundo .....	14
1.1.1. Evolução Histórica no Brasil .....	17
1.2. Tipologia de Meios de Hospedagem .....	24
1.3. Hospedagem na Cadeia Produtiva do Turismo .....	26
1.4. Mapa de Competências em Hospedagem .....	28
1.5. Educação Profissional em Hospedagem .....	33
1.5.1. Hotel-Escola .....	33
<b>2. Formação Baseada em Competências</b> .....	<b>37</b>
2.1. Competências em uma Pousada-Escola .....	40
<b>3. Viabilidade da Pousada-Escola</b> .....	<b>60</b>
<b>4. Modelo de Administração Rede Accor</b> .....	<b>64</b>
4.1. Mapa de Competências com a utilização do Modelo da Rede Accor .....	67
<b>Conclusão</b> .....	<b>70</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>72</b>
<b>Glossário</b> .....	<b>76</b>
<b>APÊNDICE A – Plano de Negócios</b> .....	<b>78</b>

## Introdução

Pela sua importância socioeconômica, a Hotelaria representa no Brasil um grande potencial a ser implantado, principalmente, em investimentos mais específicos e dedicados nos empreendimentos de pequeno e médio porte, capazes de gerar emprego e renda com menores investimentos e de atender grupos específicos cujas demandas são estabelecidas por temas pontuais ou regionais como paisagem, crença, folclore, clima, produção regional: vinícola, frutífera, laticínios.

A situação descrita acima motivou esta pesquisa no sentido de melhor apresentar os elementos para o desenvolvimento organizacional de um determinado tipo de instituição denominada Pousada-Escola, pela sua incipiência e baixa disponibilidade no mercado brasileiro, cuja análise representa uma efetiva contribuição ao fortalecimento da Cadeia Produtiva do Turismo e Hotelaria.

A Pousada-Escola tem, em suas atividades previstas, fornecer além da hospedagem o ensino profissional desenvolvido dentro do ambiente de trabalho. Ressalta-se a importância de um ensino voltado aos pequenos e médios Meios de Hospedagem que no Brasil existem em quantidade maior do que os de grande porte. Será apresentado o modelo de Pousada-Escola dentro do contexto da maioria dos destinos turísticos do país para o turista de lazer, cujo público-alvo é a emergente classe C.

O objetivo geral desse trabalho é analisar os modelos de formação profissional em Hotelaria em ambientes reais de hospedagem.

São objetivos específicos desse trabalho:

- Situar a Pousada-Escola dentro da Cadeia Produtiva do Turismo e Hospitalidade;
- Demonstrar o adequado uso do Mapa de Competências na Pousada-Escola como elemento facilitador do processo de desenvolvimento de competências;
- Propor Matrizes de Competências relativas à funções demandadas e aos profissionais que podem ser capacitados em uma Pousada-Escola;
- Analisar a viabilidade econômica e financeira de uma Pousada-Escola;

- Abordar a Educação Profissional em Hotelaria em uma formação baseada em competências.

O problema principal, objeto desse trabalho é:

***A Pousada-Escola apoiada em um Modelo de Ensino Baseado em Competências representa uma alternativa válida para a formação de profissionais em Hotelaria e Turismo?***

Tem-se até hoje, como hipótese que o modelo de Hotel-Escola tem seu foco na formação de profissionais para Meios de Hospedagem de Grande Porte, e que a Pousada-Escola pode atender melhor à demanda maior do país em Hotelaria, que está relacionada à qualificação de profissionais para pequenos meios de hospedagem.

Esse trabalho objetiva apresentar como os modelos existentes funcionam e propor, em um modelo intermediário, soluções às questões colocadas. Ele é relevante considerando a necessidade de capacitação de profissionais em uma área que tende a crescer vertiginosamente nos próximos anos. Os beneficiados são instituições de ensino, alunos, empresários, mercado hoteleiro e governo.

A metodologia utilizada para esta pesquisa foi exploratória a partir de exemplos tomados junto ao mercado e pesquisa bibliográfica.

Inicialmente buscou-se estudar uma ou mais Pousadas-Escolas no país. Foram encontradas somente duas, sendo uma na Bahia e outra em Rondônia. Foram encontradas referências sobre a Pousada-Escola da Bahia, porém não houve contato. Foi feito contato com a de Rondônia, porém não houve resposta às solicitações. Desta forma, optou-se por utilizar-se informações de pousadas localizadas no distrito de Paranapiacaba em Santo André/SP, das competências dos seus profissionais e modelo de administração hoteleira existente.

Como teóricos de base, destacam-se Beni (2007), Andrade, Brito e Jorge (2007) e Martins (2010).

Foram utilizados dados do relatório Investimentos no Brasil: Hotéis & Resorts - 2011 da BSH *Travel Research*, que é uma divisão da BSH *International*. A BSH é uma empresa completa de *hospitality asset management*, que opera em todas as fases do investimento, desde a identificação de oportunidades, conceituação de

produtos, estruturação de projetos e negócios, montagem de pacotes financeiros e gestão do investimento. Já a *BSH Travel Research* é divisão da *BSH International* responsável pela publicação de relatórios de tendências. Outra fonte de informação foram as publicações do SEBRAE.

Essa dissertação foi estruturada da seguinte forma:

### *Introdução*

Foram apresentados o problema, hipótese, objetivos gerais e específicos, justificativa, metodologia e a descrição dos capítulos.

### *Capítulo 1: Hospedagem*

Neste capítulo buscou-se demonstrar a aplicabilidade da Pousada-Escola considerando-se o contexto histórico e econômico no Brasil e no Mundo. São apresentados os investimentos que serão feitos até o ano de 2014 no Brasil. São definidos Meios de Hospedagem de pequeno porte com ênfase na Pousada. A Pousada-Escola é apresentada como importante elo da Cadeia Produtiva do Turismo. As competências são apresentadas do ponto de vista das organizações através do Mapa de Competências em Hospedagem e do ponto de vista da Educação Profissional em Hospedagem, apresentando-se os modelos existentes, com maior ênfase no Hotel-Escola.

### *Capítulo 2: Formação Baseada em Competências*

Este capítulo apresenta o conceito da Formação Baseada em Competências sob o ponto de vista de diferentes autores e sua aplicação em uma Pousada-Escola. São apresentadas as Matrizes de Competência dos profissionais a serem formados pela Pousada-Escola.

### *Capítulo 3: Viabilidade da Pousada-Escola*

É apresentada neste capítulo a análise da viabilidade técnica, econômica e financeira da Pousada-Escola, tendo como subsídio o Plano de Negócios desenvolvido.

### *Capítulo 4: Modelo de Administração da Rede Accor*

Neste capítulo é apresentado o modelo de Administração da Rede Accor e as vantagens da adoção deste modelo para a Pousada-Escola.

### *Conclusão*

Na conclusão é apresentada a viabilidade e aplicabilidade da Pousada-Escola dentro do contexto histórico e econômico atual.

## 1. Hospedagem

### 1.1.Evolução Histórica no Mundo

Há registros de hospedagem na antiga Mesopotâmia. O marco inicial da hospedagem, porém, está situado na Grécia antiga, quando, nos Jogos Olímpicos, era providenciado abrigo para os milhares de participantes que vinham de vários locais para uma programação de vários dias. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (2009), o primeiro hotel que se tem notícia é uma hospedaria com cerca de 10 mil metros quadrados utilizada para hospedar os participantes da Olimpíada.

Durante o Império Romano, foram construídas diversas estradas ligando o seu vasto domínio. A hospedagem demandada pelos grandes deslocamentos era primitiva e podia ocorrer em casas, templos pagãos, acampamentos, como também em tabernas (com má reputação) e *hostellun* (palacetes frequentados por reis) (DUARTE 2005, p. 11).

As estradas romanas, pela extensão e intenso fluxo de pessoas, exigiam várias paradas durante o deslocamento entre as cidades. Isso propiciou o surgimento da hospedagem com fins lucrativos ou de benefícios. Diferentemente das hospedagens das Olimpíadas, as pousadas romanas faziam parte do sistema econômico das cidades, gerando um comércio entre os viajantes e os moradores e até mesmo a troca de mercadorias entre cidades. Essa transformação ocorreu, principalmente, após o grande “boom” de Meios de Hospedagem nessas estradas.

Os locais para hospedagem da época eram insuficientes para atender uma grande demanda. Um exemplo é o nascimento de Jesus. Por ordem de César Augusto, todos aqueles que estavam sobre dominação de Roma deveriam se alistar, e cada um se alistava segundo a sua cidade. José foi a Belém porque, embora fosse de Nazaré, era da família de Davi. Maria “... deu a luz a seu filho primogênito, e envolveu-o em panos, e deitou-o numa manjedoura, porque não havia lugar para eles na estalagem.” (BÍBLIA SAGRADA EVANGELHO DE SÃO LUCAS, Capítulo 2, Versículos 4 a 7)

Com a queda do Império Romano e a diminuição da segurança houve um declínio expressivo do número de hóspedes, o que afetou negativamente as estalagens.

O cristianismo proporcionou um novo aumento do fluxo de viajantes, graças à uma maior sensação de segurança. “Na Idade Média, a hospedagem era feita em mosteiros e abadias. Nessa época, atender os viajantes era uma obrigação moral e espiritual.” (ANDRADE 2007, p.18). O conceito de amor ao próximo, com a valorização do bem receber melhorou a relação entre viajantes e os donos de hospedarias. A sociedade cristã nasceu onde convergiam dois mundos, o oriental e o ocidental, e por isso houve rápida expansão.

Estes locais não possuíam como função principal a hospedagem. Muitos deles eram casas particulares onde os viajantes se acomodavam em pequenos quartos, estábulos, ou alguns meios eram somente utilizados esporadicamente, em datas comemorativas ou durante guerras. Então a funcionalidade principal destes estabelecimentos seria a moradia e não a hospedagem, o mesmo acontecia com os mosteiros em que as funções religiosas vinham em primeiro lugar.

No final da Idade Média, com crescimento das cidades e o início da revolução mercantil, houve um grande desenvolvimento das estalagens, que passaram a oferecer, além dos serviços de alojamento, refeições e vinhos, cocheiras e alimentação para os cavalos, troca de parselhas e serviços de manutenção e limpeza para as charretes ou outros tipos de veículos. (DUARTE 2005, p.12)

Essas estalagens mais preparadas já trabalhavam como agenciadores de diligências, uma vez que se tornavam ponto de saída e de chegada dos viajantes e ofereciam passagens para essas viagens.

No século XII, as viagens na Europa voltavam a se tornar mais seguras e rapidamente as hospedarias se estabeleceram ao longo das estradas (SINHORES, 2011), Aos poucos, diversos países implantavam leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira, especialmente a França e a Inglaterra. Na França foram criadas leis, para registro de hóspedes em 1407 e para regulamentar tarifas das pousadas em 1561, enquanto na Inglaterra isso aconteceu em 1.446 (século XV) (DUARTE 2005, p.12). Segundo Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (2009) no ano de 1.514 (século XVI), os hoteleiros de Londres foram reconhecidos legalmente passando de *hostelers* (hospedeiro) para *innholders* (hoteleiros).



“Na Inglaterra, no período de 1750 a 1820, no bojo da Revolução Industrial, as estalagens foram substituídas pelos *inns*, que se difundiram em Londres e arredores, e conquistaram a reputação de serem os melhores hospedeiros daquela época. Os *innkeepers* diversificaram e valorizaram seus serviços, oferecendo alto padrão de limpeza e excelente alimentação. À medida que foram sendo construídas estradas de rodagem e ferrovias ligando os grandes centros às cidades portuárias, houve grande aumento na quantidade de hotéis, principalmente nestas últimas.” (DUARTE 2005, p.12)

Com a chegada das ferrovias, muitos estabelecimentos fecharam as portas. Os meios de transportes estavam ficando mais rápidos e não mais criavam a necessidade de grandes períodos de hospedagem ao longo dos caminhos.

Hotéis e pousadas foram construídos nas redondezas das estações de trens e não mais ao longo das vias por onde passavam as diligências, pois já havia nessas vias muitas hospedarias estabelecidas e muitas outras estavam fechando suas portas.

Segundo Andrade, Brito e Jorge (2007, p. 18) “os hotéis com *staff* padronizado, formado por gerentes e recepcionistas, aparecem somente no início do século XIX.”

Em 1.829 inaugura-se o *Tremont House* nos Estados Unidos, que foi um marco importante para a Hotelaria, pois oferecia quartos com acomodação privada, *single* e *double* (o conceito anterior ainda era o de grandes quartos com várias camas). Todos os quartos tinham fechaduras e portas, jarro e bacia para higiene pessoal e um sabonete de cortesia. Além disso, surgiu nesta época o mensageiro (DUARTE 2005, p.14).

Em 1.870 foi construído o primeiro estabelecimento hoteleiro planejado em Paris. As inovações foram o banheiro privativo em cada quarto e a uniformização dos funcionários. O pioneiro foi o suíço César Ritz (DUARTE 2005, p.12). No final do século XIX e início do séc. XX a grande pioneira da Hotelaria, a Europa (destacando França e Inglaterra) ficou estagnada em relação aos Estados Unidos (DUARTE 2005, p.14).

Nessa época, nos EUA, desenvolveu-se um padrão de atendimento com dignidade, respeito e principalmente privacidade, diferencial que não existia até o momento na Hotelaria.

Em janeiro de 1.908 foi inaugurado o *Statler Hotel* em Búfalo, sendo o primeiro hotel comercial moderno. Ele usava conceitos anteriores e tinha as

seguintes inovações: portas corta-fogo nas escadarias principais, fechaduras em todas as portas com a maçaneta abaixo do tambor da chave, interruptor de luz ao lado das portas de entrada nos ambientes, banheiros privativos para cada apartamento, água corrente, espelho de corpo inteiro e jornal matutino gratuito para os hóspedes. Seu slogan era: *A room and a bath a dollar and half* (um quarto e um banheiro por um dólar e meio) (DUARTE 2005, p. 15).

Durante a primeira guerra mundial houve uma estagnação na atividade hoteleira, embora nessa época fossem construídos m Nova York hotéis famosos como Hotel Pennsylvania (atual *Stlatter*), *New Yorker* (de Ralf Ritz) e em Chicago o Stevens Hotel (hoje da Rede Hilton). Na década de 30 a Grande Depressão fez com que 85% das propriedades hoteleiras fechassem ou sofressem intervenção judicial. (SINHORES 2011)

No século XX é que surge a classe média, enquanto base para uma sociedade de consumo de massa. Nos países desenvolvidos, o operariado com capacidade aquisitiva para o lazer e turismo passa a ser representativo no mesmo período (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2007, p.18).

Segundo José Ernesto Marino Neto (2011), a crise econômica em 2.008 teve um impacto negativo ao longo de 2009 com o apontamento de recessão na Europa, Ásia, EUA e América Latina. Como desdobramento da crise, em 2010, a economia da Europa vem sendo afetada negativamente pelo endividamento da Grécia, Portugal, Espanha, Itália, Irlanda e países do leste europeu. Segundo Leopoldo (2011) “O ex-presidente do Banco Central, Armínio Fraga, afirmou que uma recaída da economia internacional no curto prazo poderia provocar uma crise global pior do que a registrada em 2008.”

### **1.1.1. Evolução Histórica no Brasil**

A hospedagem, no Brasil, iniciou-se com o acolhimento de viajantes em fazendas.

No Brasil Colônia as sedes das fazendas tinham uma arquitetura peculiar, de modo a abrigar os visitantes em trânsito que eram acolhidos pelo senhor das terras. Quartos sem janela para o exterior, situados na parte central da sede da fazenda, permitiam o abrigo solicitado desde que o hóspede fosse lá encerrado, com

cadeado, por fora, a partir do escurecer, como uma cela, de modo a proteger a honra das mulheres da propriedade. Só na manhã seguinte eram abertas para a libertação do acolhido.

Ao longo do tempo, os donos de fazendas construíam na beira da estrada “ranchos” para acomodar viajantes, sem no entanto cobrar nada por isso. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2007, p. 20).

O aumento de cidades como o Rio de Janeiro fez com que surgisse a necessidade de hospedagem, que se resumiam a pensões e hospedarias simples.

Segundo Andrade, Brito e Jorge (2007, p. 20), a vinda da família real portuguesa mudou a história da hospedagem no Brasil. Os nobres que acompanharam a família real se apropriaram de imóveis para moradia, porém um grande número de pessoas que os acompanharam na fuga para o Brasil tiveram que se utilizar dos precários Meios de Hospedagem então existentes.

Os proprietários de pensões e hospedarias se depararam com as exigências de pessoas acostumadas com um padrão de hospedagem diferente. Alguns melhoraram suas instalações e serviços, outros simplesmente utilizaram-se da denominação hotel para atrair clientes.

A presença da família real portuguesa e o crescimento das cidades, principalmente do Rio de Janeiro, teve em paralelo uma maior oferta de hospedagem, e também a construção de Meios de Hospedagem com grande número de unidades habitacionais (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2007, p.21).

No séc. XX, nas décadas de 30 e 40 a abertura de hotéis cassino, que atraíam um número elevado de hóspedes e visitantes, representa um novo capítulo na história da hospedagem, com instalações grandiosas e luxuosas.

A proibição do jogo em 1.948 impactou negativamente na Hotelaria, levando ao fechamento de hotéis outrora bem sucedidos. Como exemplo, pode-se citar o Hotel Quitandinha em Petrópolis, hoje um condomínio residencial, e o Grande Hotel Araxá em Araxá/MG, que permaneceu fechado por um longo tempo e depois foi reformado e reaberto graças à iniciativa do governo local segundo (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2007, p. 22).

A Hotelaria no Brasil foi, durante um longo período, dominada pela Hotelaria familiar, onde mesmo hotéis de grande porte ou redes eram de propriedades de indivíduos e famílias. Um exemplo é o Hotel Cad'Oro, inaugurado em 1956, sendo o primeiro hotel cinco estrelas de São Paulo (SKUJIS, 2009).

A instalação do Hotel Hilton em São Paulo, de rede internacional na década de 1.970 foi um divisor de águas na hospedagem, pois trouxe um novo modelo administrativo e operacional para a Hotelaria Brasileira. Foi implantada, então, uma padronização de serviços e uma profissionalização na administração de hotéis. Sendo assim, abriu-se um mercado receptivo às redes internacionais e mudou-se a forma de administrar Meios de Hospedagem por parte dos empresários brasileiros. Destacava-se no cenário nacional o hotel Maksoud Plaza, fundado em 1979 e referência em qualidade.

As redes que se instalaram no país inicialmente adquiriam imóveis, os decoravam e os administravam. Como exemplo, podemos citar a Rede Accor, que iniciou sua expansão no Brasil através de unidades da marca Novotel com prédios próprios, sendo que até 1983, o crescimento da companhia aconteceu por intermédio da implantação de unidades hoteleiras desta marca. Já entre 1985 até 2001, houve um crescimento vigoroso do número de empreendimentos da marca *Parthenon*, também pertencente à Rede Accor. (LEITE; LUCENA, 2009, p.161)

A Rede Accor pertence ao Grupo Accor, e atua no ramo de viagens, serviços e Hotelaria (*Travel, Services and Hotels*). A divisão de Hotelaria no Brasil conta com as marcas Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Ibis e Formule 1. As marcas representam níveis de serviço diferentes, com um público bem específico. A marca Sofitel (Superior) é a mais luxuosa da rede, destinada a um público de alto poder aquisitivo. A marca logo abaixo do Sofitel é a Pullman, que destina-se a viajantes à negócios e seu público alvo é "*upscale*". No nível intermediário estão as marcas Novotel e Mercure. O Novotel atende tanto os que turistas de negócio como famílias que viajam a lazer. Já o Mercure busca integrar-se às culturas locais, com decoração temática, sendo mais focado no Turismo de Negócios (*midscale*).

Com relação aos hotéis econômicos, têm-se as marcas Ibis e Formule 1. A marca Ibis refere-se a hotéis simples nas instalações e serviços, com uma tarifa acessível, situando-se na categoria de hotéis econômicos. Já o Formule 1 atua no

segmento supereconômico, com o mínimo de instalações e serviços necessários, sem, no entanto, deixar de atender às necessidades dos clientes.

Houve uma mudança importante, mais acentuadamente na década de 90, onde essas mesmas redes passaram a focar sua atuação na administração de Meios de Hospedagem utilizando-se de recursos de fundos de pensão e investidores para a criação de novos Meios de Hospedagem.

Um dos fatores que impulsionou o aumento do número de Meios de Hospedagem foi a legislação favorável aos *flats* ou *apart* hotéis (BARRETO; BURGOS; FRENKEL, 2003; TRIGO, 2002, 2003). Concebidos inicialmente para longas estadias, com padrão diferenciado (pequena sala, cozinha e quarto), eles podiam ser construídos em áreas onde os hotéis não eram permitidos, pagando, também, um imposto reduzido em relação a estes. No período de 1985 a 2001 a Rede Accor teve um crescimento maior na marca Parthenon, de flats.

Aproveitando as condições favoráveis, foram construídos muitos empreendimentos que levavam o nome de flat, porém eram destinados a estadias curtas, com padrão de construção e tamanho das Unidades Habitacionais bem próximas ao de hotéis.

A construção desenfreada de flats com a promessa de fácil e lucrativo retorno financeiro ao investidor fez com que o mercado da cidade de São Paulo ficasse saturado, o que frustrou a expectativa daqueles que nele investiram (Revista Hotéis, 2011).

A queda das torres gêmeas em 2001 trouxe mudanças profundas à Hotelaria. O fluxo de turistas no mundo teve uma queda acentuada por alguns meses, e um mercado como o paulistano, nessa época, com oferta maior que a demanda, se adaptou a uma nova situação.

Uma das maneiras encontradas pelos Meios de Hospedagem de médio porte para sobreviver à crise gerada no Turismo foi utilizar um procedimento gerencial já aplicado nos pequenos Meios de Hospedagem, a multifuncionalidade, que é a atuação de um mesmo profissional em diversas funções e setores.

Pode-se usar como exemplo um hotel pertencente a uma rede nacional de hotéis e flats. Localizado nos Jardins, bairro de classe média alta de São Paulo,

tinha no seu quadro de colaboradores quatro mensageiros, três telefonistas e quatro recepcionistas atuando no *front desk*.

A equipe foi reduzida quase que à metade, em uma ação de redução de custos. Os recepcionistas continuaram no hotel, um mensageiro e uma telefonista foram promovidos a auxiliares de recepção e as atividades do mensageiro e da telefonista foram incorporadas às tarefas habituais do recepcionista. A mudança gerou uma economia que tornou mais competitiva a tarifa do hotel, impactando em pequena escala na qualidade de serviços, mas, em grande escala no volume de trabalho daqueles que ficaram.

Além do acúmulo de funções no próprio setor, os profissionais tiveram que, com certa frequência, auxiliar em outros departamentos, como eventos e governança, onde o quadro de colaboradores também foi reduzido, buscando-se a vantagem competitiva baseada em baixo custo. Pode-se considerar como referência o modelo defendido por Porter (1996, p.2): “Uma maior eficiência significa custos unitários mais baixos.”

No caso dos empreendimentos de grande porte, houve uma redução do número de colaboradores, porém pelo maior número de profissionais, manteve-se um desdobramento menor das funções dos colaboradores.

Essa fórmula foi empregada em diversos hotéis de médio porte de outras redes, que utilizaram essa estratégia, dentre outras, para reduzir seus custos e se tornarem mais competitivos.

O que ocorreu então, foi uma proximidade entre os Meios de Hospedagem de médio porte e os de pequeno porte no que diz respeito à necessidade de um profissional flexível, multifuncional e com competências múltiplas.

Segundo Leite e Lucena (2009, p.163), a partir de 1999, ocorreu um crescimento expressivo do número de hotéis *Ibis* da Rede Accor, pois nesse período os investimentos em hotéis econômicos passaram a superar o investimento em hotéis de luxo. Outro fato significativo ocorreu em 2006, quando a marca Accor mudou o nome da marca de flats Parthenon para Mercure.

Ainda segundo o mesmo autor (2009, P.162) “baseando-se no modelo bem sucedido adotado na França, os hotéis da *Novotel* no Brasil deveriam ser construídos próximos às rodovias, perto dos grandes entroncamentos e nas

entradas de grandes cidades.” A construção do Novotel próximo à Marginal Tietê gerou dúvidas no mercado quanto à sua viabilidade, mas, mostrando ser posteriormente um excelente negócio.

José Ernesto Marino Neto (2011, p. 7), mostra que o Brasil sofreu menos com a crise mundial de 2008 do que os EUA e Europa. Segundo o IBGE, em 2009 o PIB teve retração de 0,2%, sendo considerado o pior resultado da economia brasileira desde 1992. Contudo, dados do IBGE mostram a recuperação da economia brasileira a partir do segundo trimestre de 2009. Ao final de 2009 o Brasil teve a sua economia no mesmo nível anterior à crise.

O ano de 2010 ficou marcado pelo aumento de trabalhadores com carteira assinada e o aumento do poder de compra das classes C e D, e o crescimento de 75% da economia, transformando o Brasil na sétima maior economia no mundo, atraindo U\$ 48,5 bilhões de investimentos estrangeiros diretos. É um público que pode adquirir serviços aos quais antes não tinham acesso, incluindo-se o Turismo. Seu poder aquisitivo permite acesso às pousadas, sendo o grupo que predomina nessas.

O Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) encerrou 2010 em 5,91%, estando acima da meta do governo, que era 4,5%. De acordo com o Ministro da Fazenda Guido Mantega, o Brasil registrou em 2010 uma velocidade de investimentos maior do que o da China. Os investimentos avançaram 20% no Brasil, enquanto na China o aumento foi de 13%. O ministro levantou também que os investimentos no Brasil têm crescido de duas a três vezes mais que o ritmo do PIB (Produto Interno Bruto). O Brasil apresenta-se, então, como um mercado emergente e promissor na área de Turismo e Hotelaria. (JOSÉ ERNESTO MARINO NETO, 2011, P.8)

Para 2011, o Governo Federal propôs gerar cerca de três milhões de empregos e manter a taxa inflacionária estabilizada. Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego em outubro, o Brasil ultrapassou a marca dos 2 milhões de empregos. Leopoldo (2011) informa que, segundo o Ministro Interino da Fazenda Nelson Barbosa, o crescimento do PIB em 2011 deve ficar entre 3,5 e 4%. Segundo o mesmo autor, o ministro da Fazenda, Guido Mantega, “anunciou que a meta de R\$ 117,89 bilhões de superávit primário para 2011 foi elevada em R\$ 10 bilhões e passou para R\$ 127,89 bilhões.” Tais dados demonstram o crescimento da

economia e o ingresso de um contingente considerável de pessoas economicamente ativas, potenciais hóspedes do parque hoteleiro nacional.

Segundo Marino Neto (2011, p.8) é amplamente comentado o considerável número de brasileiros que realizam viagens internacionais graças à estabilidade do dólar e, de acordo com o Ministério do Turismo, o mercado interno está aquecido e com perspectiva de fechar o ano de 2011 com o aumento da base de viajantes fomentada pela entrada da classe C no mercado de consumo.

Os hotéis de São Paulo já se apresentam com ocupação elevada e representam uma restrição à mobilidade, com a necessidade de maiores investimentos para atender a uma demanda crescente (REVISTA HOTÉIS, 2011).

Segundo José Ernesto Marino Neto (2011, p.12), percebe-se que somente na Região Nordeste há uma predominância de investimentos em Meios de Hospedagem de Grande Porte (Resorts). Nas demais regiões, predominam investimentos em hotéis econômicos.

A Rede Accor, depois de passar vinte anos investindo nos hotéis *midscale*, passa a expandir-se com foco nos hotéis econômicos e supereconômicos.



**MAPA 1** – Mapa de Investimentos Hoteleiros. Fonte: Marino Neto (2011, p.15)



O mapa mostra que os investimentos concentram-se predominantemente nos hotéis econômicos, com exceção do Nordeste, onde os investimentos são concentrados em resorts, meios de hospedagem luxuosos e com oferta completa de lazer, recreação, alimentação, eventos e hospedagem.

A previsão para 2012 é de uma inflação entre 4,5% e 5%, com o crescimento da economia previsto em 5% e do PIB em 4%, (LEOPOLDO, 2011).

Com todas as previsões realizadas, o atual cenário do Brasil no aspecto global e o otimismo dos investidores demonstram maior credibilidade para que cada vez mais o país se desenvolva.

## 1.2. Tipologia de Meios de Hospedagem

Segundo a EMBRATUR (2011) são padrões comuns a todos os Meios de Hospedagem quanto a serviços:

- “a portaria/recepção apta a permitir a entrada, saída, registro e liquidação de conta dos hóspedes, durante as 24 horas do dia; (...)
- c) limpeza e arrumação diária da UH, fornecimento e troca de roupa de cama e banho, bem como de artigos comuns de higiene pessoal, por conta do estabelecimento; (...)
- f) pessoal de serviço em quantidade e com a qualificação necessárias ao perfeito funcionamento do meio de hospedagem;
- g) pessoal mantido permanentemente uniformizado e/ou convenientemente trajado, de acordo com as funções que exerçam.”

Já Ismail (2009, p. 38) explica que um tipo de meio de hospedagem é o hotel, que pode ser classificado pelo seu porte:

Pequenos	de 01 a 150 Unidades Habitacionais
Médios	de 151 a 400 UHs
Grandes	de 401 a 1.500 UHs
Mega	acima de 1.500 UH

Outra forma de classificação de hotéis está relacionada à categoria, anteriormente padronizada como estrelas, de 01 a 05 estrelas, sendo os mais luxuosos apresentando serviços diversificados como os de 05 estrelas e os mais simples os de 01 estrela.

Exemplos de meio de hospedagem de pequeno porte são os *Bed & Breakfast*, estabelecimentos onde o proprietário da residência disponibiliza ao hóspede um

quarto e o café da manhã, havendo a preocupação de se compatibilizar o perfil do hóspede com o do hospedeiro, a fim de criar um ambiente agradável e transformar a experiência da hospedagem em algo especial. Há opções de *Bed & Breakfast* ou Cama e Café em 51 países e no Brasil nas cidades do Rio de Janeiro e Olinda.

Outro meio de hospedagem econômico é o *Hostel*, anteriormente chamado de Albergue da Juventude. É um meio de hospedagem que surgiu na Alemanha, inicialmente direcionado para estudantes, que se expandiu para o mundo todo pelo baixo custo e oportunidade de interação entre os hóspedes. O hóspede ou alberguista aluga a cama, não o quarto, ficando em quartos coletivos e dispondo de área comum para lazer, cozinha comunitária e, em alguns casos, lavanderia coletiva. Há Hostels em diversos países do mundo e em 19 Estados Brasileiros.

O motel é um pequeno meio de hospedagem facilmente encontrado no país. Seu conceito original era de hotéis de beira de estrada onde os hóspedes estacionavam seus carros defronte às unidades habitacionais. Seu público-alvo eram viajantes que descansavam antes de seguir viagem e hóspedes que viajavam a negócios. No Brasil esse meio de hospedagem ficou caracterizado pela alta rotatividade, com permanência calculada por horas e não por diárias.

O meio de hospedagem de pequeno porte mais comum é a pousada, que segundo Martins (2011, p.3) possui até 30 unidades habitacionais, atendendo cerca de 70 hóspedes e oferecendo café da manhã e lanches rápidos como sanduíches, bolos, tortas e refrigerantes. As pousadas têm diferentes padrões de luxo e serviços, podendo ser simples, como casas de pescadores adaptadas, ou sofisticadas, com instalações suntuosas e serviços diversificados e de alto nível.

As pousadas apresentam características diversas relacionadas à sua localização. As de praia privilegiam a interação com a paisagem, oferecendo varandas, redes e cadeiras para um maior conforto. Já as urbanas, por sua vez, tanto são utilizadas por pessoas que viajam a negócios como a lazer, e seu diferencial pode ser o oferecimento de boa localização e wireless.

As pousadas, assim como os hotéis, estão se especializando em explorar as possibilidades da região onde estão instaladas, tais como: elementos históricos, esportes radicais, as frutas típicas, a culinária tradicional, lazer praia ou lazer montanha, o ambiente de fazenda, clima de montanha, etc.” (MARTINS 2011, p.3)

Numa época onde os esportes radicais se tornam mais comuns, as pousadas fluviais podem aproveitar esse potencial oferecendo *rafting*, *boia cross*, *canioning* e outros. Já as rurais, podem oferecer a experiência de vivenciar o dia a dia de um homem do campo, um café da manhã generoso e atividades como caminhadas e passeio à cavalo.

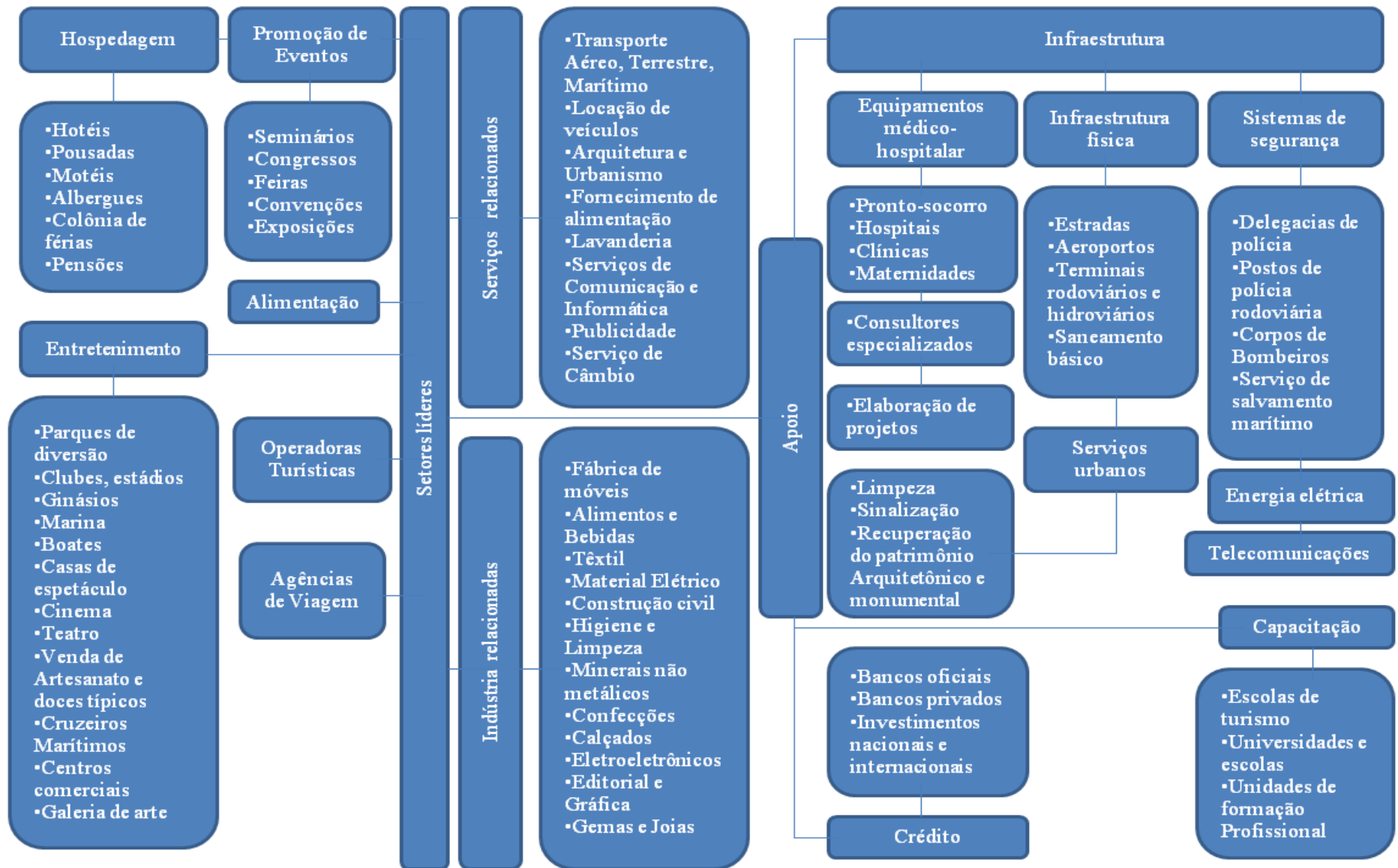
### **1.3. Hospedagem na Cadeia Produtiva do Turismo**

Segundo Beni (2007, p.173), a complementaridade do produto turístico demonstra interdependência dos produtores da cadeia produtiva, pois o turista avalia sua experiência no todo, sem analisar individualmente os diversos serviços. Assim, a imagem do produto turístico para o turista é a do conjunto, sendo que o mal desempenho de uma das unidades produtivas da cadeia compromete o resultado final.

A Cadeia Produtiva do Turismo se compõe de vários setores, representada graficamente No Esquema 1, e envolve:

- Setores Líderes;
- Serviços Relacionados;
- Indústrias Relacionadas;
- Atividades de Apoio.

A Pousada-Escola está situada na Cadeia Produtiva no Setor Líder em Hospedagem, e no Serviço de Apoio em Capacitação. Desta forma, ela assume dois papéis relevantes para o desenvolvimento do produto turístico, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos no contexto onde estiver inserida.



ESQUEMA 1 - Cadeia Produtiva do Turismo. Fonte: SEBRAE, 2011

Um fortalecimento da posição da pousada faz com que esta seja melhor reconhecida como importante elo da Cadeia Produtiva, auxiliando o desenvolvimento regional, que, conforme Alves et al (2010, p.23)

“(..) é o resultado da articulação e interação entre os capitais humano, social, natural e empresarial de um determinado local, sendo:

- Capital humano: representa o conjunto dos conhecimentos, habilidades, competências e realizações de uma determinada região.
- Capital social: resultado da organização de diferentes atores, que criam laços de confiança e estabelecem acordos, favorecendo assim a coordenação.
- Capital natural: conjunto de bens oferecidos pela natureza que permite o equilíbrio necessário para a manutenção da vida.
- Capital empresarial: capacidade empreendedora de fazer acontecer e realizar.”

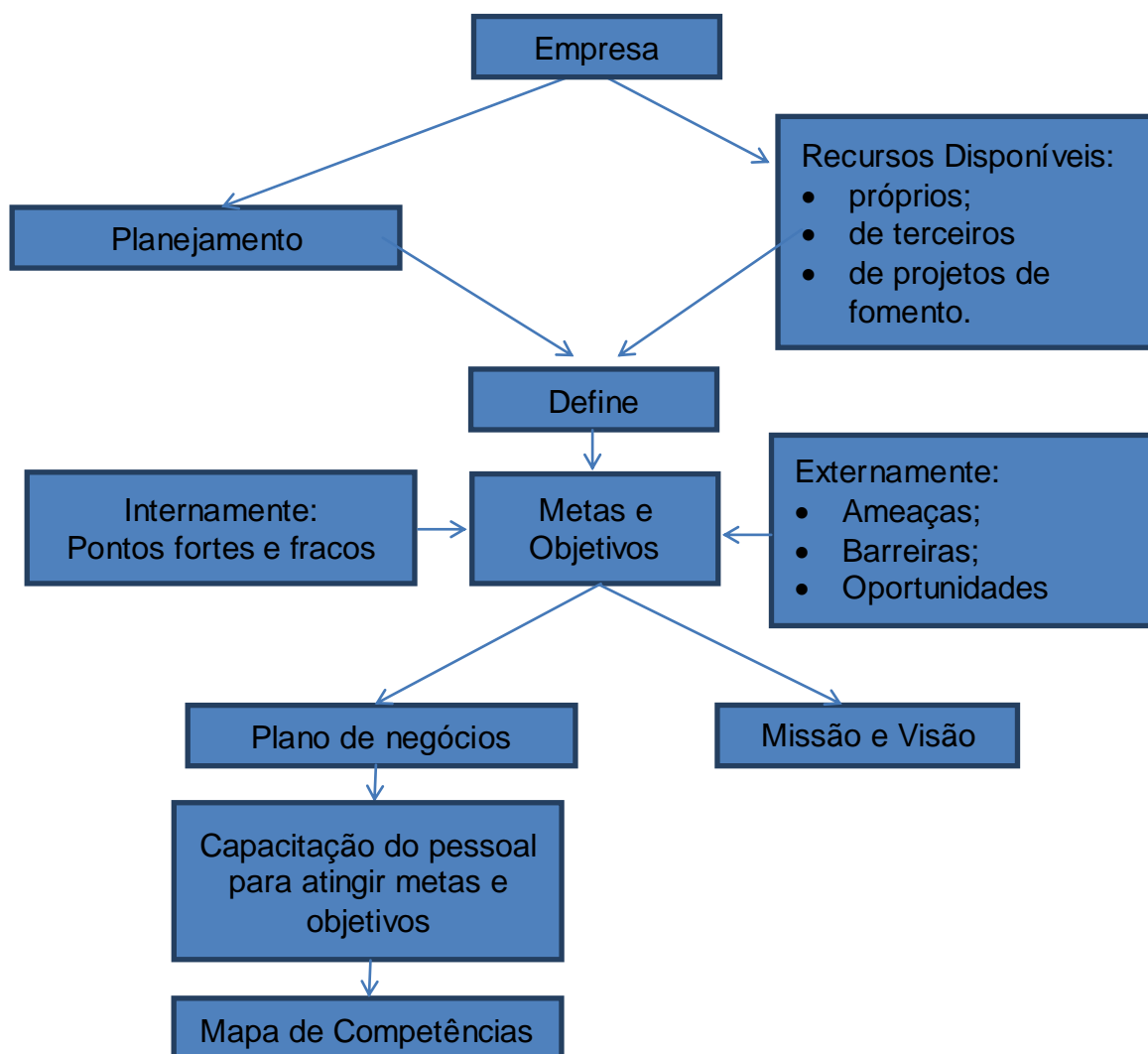
Luna (2012, p.1) apresenta levantamento do IBGE em 2011, segundo o qual o Brasil possuía 5.036 meios de hospedagem com um total de 373.673 leitos disponíveis, entre hotéis, motéis, pousadas, apart-hotéis, pensões e albergues. Deste total, 14,5% são estabelecimentos de Luxo ou Superior/ Muito Confortável e 85,5% hospedagens com médio ou baixo conforto.

Considerando o grande contingente de meios de hospedagem de médio e pequeno porte, a Pousada-Escola pode contribuir ao atender a demanda por hospedagem de qualidade e proporcionar uma melhoria na qualidade em serviços de pequenos meios de hospedagem através da qualificação do seu pessoal.

#### **1.4. Mapa de Competências em hospedagem**

Nos meios acadêmicos e empresariais, as competências vêm sendo discutidas “(...) no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).“ (FLEURY E FLEURY 2001, p. 183).

O Mapa de Competências surge dentro do planejamento de uma empresa. As etapas de sua elaboração são:



**ESQUEMA 2** – Etapas para elaboração da Matriz de Competência. Fonte: COLENCI JÚNIOR(2011)

Segundo King, Foyler e Zeithaml (2002) “as competências diferenciam a empresa das demais e geram vantagens competitivas”.

Um Mapa de Competências pode ser dividido da seguinte forma:

“Nível A: Pessoal com poder de decisão. Apresentam a espinha dorsal da empresa. São substituídos pelo de nível B ou por meio de recrutamento externo.

Nível B: Pessoal de suporte. Está sendo preparado e observado. Ou vai para o nível A, ou sai da empresa.

Nível C: Pessoal de atividades gerais. Os melhores vão para o nível B, os demais serão substituídos. (JÚNIOR, 2011)

O Mapa de Competências para Gestão de Negócios do SEBRAE (2011, p. 1), revela se o empreendedor está preparado para conduzir o negócio e aponta quais competências precisa desenvolver. Ele abrange vinte e duas competências, que mostram como a técnica, estratégia e comportamento do futuro empresário interferem no funcionamento da empresa.

“Compreender e distinguir melhor as competências de uma empresa pode trazer inúmeros benefícios. A identificação de lacunas de competências pode indicar áreas em que é preciso investir para proteger ou aumentar a condição competitiva da empresa.” (KING; FOYLER; ZEITHAML, 2002, p.37)

A utilização do Mapa de Competências na Pousada-Escola auxilia na visão de quais competências estão bem estabelecidas e quais precisam ser melhor desenvolvidas. Trata-se de um importante instrumento de gestão em um modelo de negócios baseado em competências, onde estas são mapeadas a partir do domínio e do uso adequado na rotina de trabalho.

O Mapa pode ser utilizado por qualquer negócio, independentemente do seu porte. Este Mapa é composto de três tipos de competências: técnicas, estratégicas e comportamentais:

Técnicas – São as competências relativas às atividades operacionais: produção, processos, controles das finanças e dos materiais, vendas e distribuição;

Estratégicas – São as competências referentes a visão sobre o mercado e tendências, e sobre as mudanças que impactam o negócio. Dizem respeito à exploração das informações disponíveis no mercado sobre associativismo, análise e planejamento, gestão de pessoas, marketing e outros conhecimentos.

Comportamentais – São as competências que facilitam o relacionamento com outros empreendimentos, com fornecedores e clientes. É a maneira de empreender, negociar e liderar pessoas e equipes. Estão ligadas postura diante dos negócios e do comportamento como empreendedor.

Segundo Alves; et al (2010, p.18-19) as micro e pequena empresas de Turismo têm os seguintes desafios no ingresso ao mercado:

- Ser menos suscetível às variações de demanda do mercado;
- Negociar com grandes parceiros da indústria do Turismo;

- Gerar indicadores para análise dos resultados da empresa;
- Analisar e focar nas necessidades do turista-alvo;
- Utilizar a tecnologia da informação e comunicação (TIC);
- Ser reconhecida como elo da cadeia produtiva do Turismo;
- Apresentar capacidade empresarial madura no desenvolvimento de negócios e na identificação de oportunidades;
- Ter capital de giro suficiente;
- Conhecer a estrutura de acesso aos serviços financeiros e microcrédito;
- Capacitação e desenvolvimento continuado dos colaboradores;
- Diminuir o índice de rotatividade dos colaboradores;
- Buscar a cooperação e o associativismo com outras micro e pequenas empresas;
- Formalizar sua empresa.

A TABELA 1 foi desenvolvida de acordo com as lacunas apontadas acima. A cada item foi atribuído uma nota de 0 a 10, para demonstrar o patamar de cada item na organização, levando em consideração as dificuldades apontadas e o seu impacto nas competências organizacionais.

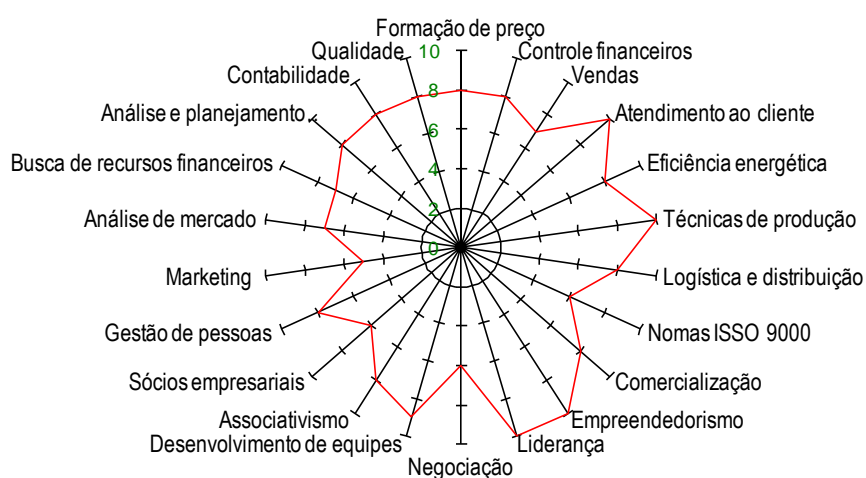
Segundo King, Foyler e Zeithaml (2002, p.41), o alto desempenho está relacionado a um consenso sobre as competências essenciais.

Como ferramenta para a consciência sobre suas competências essenciais, após o desenvolvimento da tabela, foi elaborado pela autora o GRÁFICO 1, que facilita a visualização das deficiências e forças da organização. Por meio dele, é possível elaborar um plano de ação focado na melhoria de cada item.



**TABELA 1** - Mapa de Competências de uma Pousada sem Administração Profissionalizada

Competências	Notas
Formação de preço	6
Controle financeiro	6
Vendas	7
Atendimento ao cliente	8
Eficiência energética	7
Técnicas de produção	7
Logística e distribuição	7
Normas ISO 9000	7
Comercialização	7
Empreendedorismo	7
Liderança	8
Negociação	5
Desenvolvimento de equipes	6
Associativismo	6
Sócios empresariais	6
Gestão de pessoas	6
Marketing	5
Análise de mercado	5
Busca de recursos financeiros	5
Análise e planejamento financeiro	6
Contabilidade	6
Qualidade	7
	<b>6,36</b>



**GRÁFICO 1** – Mapa de competências de uma pousada com as deficiências descritas por Alves; et al (2010, p.18-19)

## 1.5. Educação Profissional em Hospedagem

O ensino em Hospedagem baseia-se de modo geral em cursos profissionalizantes de curta duração para funções operacionais, profissionalizantes de nível técnico, tecnológicos, bacharelado e pós-graduação.

Instituições de ensino públicas e privadas oferecem cursos profissionalizantes, podendo ser ministrados exclusivamente *off-job*, ou seja, em sala de aula e utilizando-se de laboratórios da área de Alimentos e Bebidas e Hospedagem; predominantemente *off-job*, em sala de aula e laboratórios, com períodos determinados em Hotel-Escola e predominantemente *on-the-job*, com o aluno aprendendo na prática, atuando em hotéis-escola que oferecem os serviços de um hotel 4 ou 5 estrelas. O ensino em sala de aula e laboratórios específicos também é utilizado nesse sistema.

### 1.5.1. Hotel-Escola

Como caso de sucesso em Hotel-Escola foi escolhido o Grande Hotel SENAC de Campos do Jordão, que, segundo informações do Guia 4 Rodas (2011) é um prédio de 1944 que já abrigou um cassino e está em uma área de 400 mil m<sup>2</sup>. Dispõe de dois restaurantes, sala de convenções com 210 lugares e ampla área de lazer que inclui playground, piscina térmica, sala de ginástica, ginásio e quadras.

O Hotel-Escola SENAC é referência em educação profissional na área de hospedagem, preparando profissionais para atuação em todos os departamentos existentes em um hotel. Para proporcionar uma oferta de formação profissional tão diversificada, o Hotel-Escola demanda uma estrutura complexa e a oferta de serviços de alto padrão.

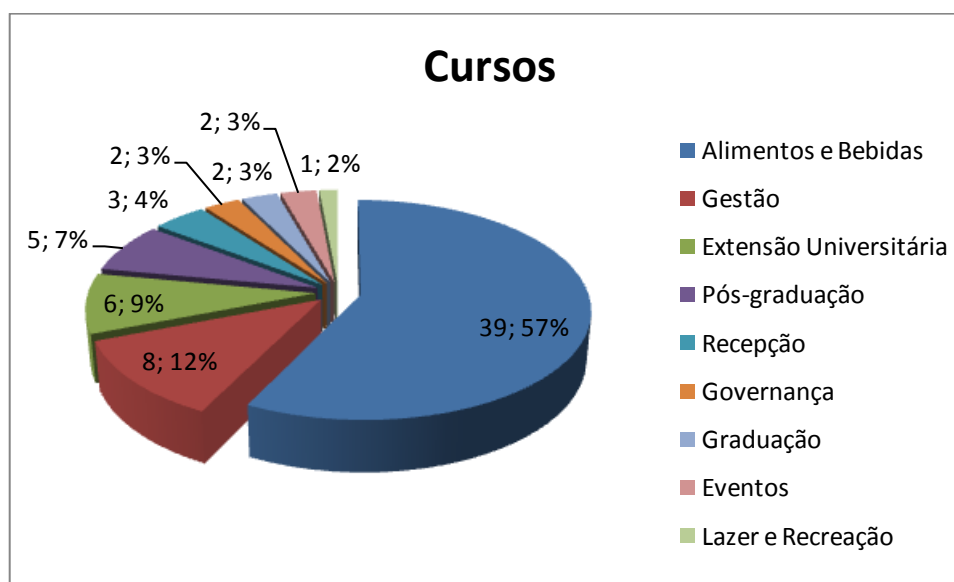
O Hotel-Escola contém os seguintes setores operacionais:

**QUADRO 1 – Setores operacionais em um Hotel-Escola**

<b>Setor</b>	<b>Descrição</b>
Reservas	Responsável pela reserva de unidades habitacionais e áreas de eventos
Recepção	Responsável pelo <i>check-in</i> (registro do hóspede), atendimento às solicitações e contingências do hóspede, guarda e transporte interno de bagagem, cobrança de despesas dos hóspedes, controle das receitas do hotel e <i>check-out</i> (fechamento da conta)
Eventos	Responsável pela organização de eventos corporativos ou particulares, envolvendo serviços como alimentos e bebidas, som, luz, shows, entretenimento, etc.
Lazer e Recreação	Proporciona aos hóspedes e participantes de eventos atividades de recreação e lazer, assim como orienta na utilização de equipamentos como piscina, <i>fitness center</i> , quadras, etc.;
Governança	É um dos setores do <i>back-office</i> , responsável pela arrumação e limpeza das unidades habitacionais e áreas comuns, assim como serviços diferenciados aos hóspedes no que se refere ao quarto. Controla o uso e lavagem dos uniformes e das roupas dos hóspedes
Lavanderia	Em alguns casos é terceirizada, mas quando existente executa a lavagem do enxoval (roupa de cama, mesa e banho), uniformes e roupas dos hóspedes
Alimentos e Bebidas	Engloba as subáreas de cozinha e salão: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salão: é onde o cliente tem contato com a equipe e usufrui dos serviços. Envolve a atividade de recepção e atendimento durante o café da manhã, almoço, jantar, coquetéis e banquetes;</li> <li>• Cozinha: área de preparo de alimentos, sendo separada em subsetores com entradas e pratos frios, <i>pâtisserie</i>, pratos quentes, etc.</li> </ul>

O Centro Universitário SENAC Campus Campos do Jordão é uma das principais referências no ensino das áreas de Turismo, Hotelaria e Gastronomia. Além das áreas do hotel, disponibiliza-se ao aluno laboratórios de governança, recepção, informática, alimentos e bebidas, lavanderia modelo e a cozinha pedagógica. O campus se localiza no bosque do Grande Hotel Campos do Jordão, onde eles têm a oportunidade de estagiar e vivenciar o desenvolvimento das atividades de um hotel de alto padrão.

O Hotel-Escola SENAC de Campos do Jordão oferece cursos nas seguintes áreas:



**GRÁFICO 2** - Cursos oferecidos no Hotel-Escola SENAC

A concentração de cursos na área de Alimentos e Bebidas explica-se pela alta complexidade do setor, com divisões e especialidades que demandam diversos profissionais com grande conhecimento de cada processo.

Pode-se perceber uma grande diversidade de cursos oferecidos, o que se justifica pela alta complexidade e nível de exigência de um hotel de alto padrão. Sendo assim, o modelo de ensino no Hotel-Escola SENAC exige professores altamente especializados.

A estrutura física exigida para um Hotel-Escola em um modelo de hotel próprio é complexa e exige grande investimento inicial. Além disso, é necessária uma manutenção constante, com despesas mensais altas.

Com relação à complexidade de competências a serem desenvolvidas, há a necessidade de muitos profissionais para a orientação dos alunos.

O custo do curso, tendo em vista os custos envolvidos, é alto e acessível a um grupo de alunos com alto poder aquisitivo.

A formação do profissional é dirigida para atuação em grandes Meios de Hospedagem, com estrutura complexa e serviços diversificados.

O ensino em hotéis-escola tem como foco atender à demanda por profissionais em Meios de Hospedagem de grande porte. Segundo Alves; et al (2010, p.7) “o Turismo está entre os setores de maior crescimento no mundo (...) abrigando em sua cadeia produtiva cerca de 90% de Micro e Pequenas Empresas”.

## 2. Formação Baseada em Competências

A formação baseada em competências, que foi difundida a partir da década de 90 nas Américas e Europa, foi implantada no Brasil após a promulgação da LDB de 1996, fundamentando o desenvolvimento de planos de curso tanto na educação profissional quanto no Ensino Médio (RAMOS, 2012, p.1).

Trata-se de um modelo que leva em consideração aspectos comportamentais, conhecimentos, valores e habilidades a serem desenvolvidos para uma melhor atuação profissional. Há controvérsias em relação à sua aplicação. Rovai (2007, p.6) considera que “ a ruptura no sistema produtivo impõe à educação profissional substituir a lógica da formação para o posto de trabalho pela lógica da competência” e que “a noção de adaptabilidade, assim compreendida, representa a ascendência da dimensão psicológica sobre a sociológica na formação profissional”

Em relação à essa ruptura Manfredi (2000, P.35) considera que o sistema de ensino baseado em competências transfere a responsabilidade da formação para o indivíduo e, ao ser individualista, retira da educação o seu aspecto social.

Já Marinho (2009, p.5073) considera que a construção de um perfil profissional atuante e participativo tem no desenvolvimento de competências uma estratégia privilegiada e útil.

O uso do modelo de competências justifica-se considerando que:

“O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais cotidiano e rotineiro.” (FLEURY E FLEURY, 2001, p.187)

Barreto (2006, p.206) destaca que uma maior flexibilidade e o alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia de gestão de pessoas são melhorias advindas do uso do sistema de Gestão por Competências.

Uma metodologia adequada ao processo de aprendizagem na Pousada-Escola é a ABP (Aprendizagem Baseada em Problemas). Ela favorece o aprendizado do aluno, visto que seu aproveitamento é 70 a 80% maior do que quando ele lê ou ouve uma explicação a respeito do assunto. A ABP tem como foco o aprendizado, e não o ensino (ENEMAR E KJAERSDAM, 2009, p. 25).

Levando em consideração a complexidade dos serviços em Turismo, considera-se que o ensino em um ambiente onde as aulas são dentro do ambiente de trabalho e ministradas por profissionais experientes propicia a formação de bons profissionais e a melhoria das condições socioeconômicas das comunidades.

Os profissionais formados na Pousada-Escola poderão atuar em pousadas, motéis, *hostels* e hotéis de pequeno porte. Esses poderão, ao optar pela formação completa, operar seu próprio negócio, passando da condição de colaborador para a de empresário.

A Pousada-Escola deve utilizar aquilo que o Hotel-Escola tem de melhor, contemplando porém as necessidades de um mercado formado predominantemente por Meios de Hospedagem de pequeno e médio porte, que não demandam uma formação tão complexa quanto a oferecida pelo modelo tradicional, pois segundo Martins (2010, p. 18) os processos de uma pousada são bastante simples, e envolvem o processo de reservas, recepção e atendimento ao cliente, arrumação e limpeza dos quartos, área social e área exterior, preparo de refeições, bebidas, lavanderia, fechamento das contas dos clientes e recebimento dos valores.

Este modelo de ensino favorece o desenvolvimento das competências tácitas, em seus conhecimentos intuitivos que não podem ser totalmente expressos. A forma de arrumar uma cama ou como efetuar uma reserva são exemplos de competências explícitas, que são facilmente copiadas. Já a habilidade de solucionar uma situação de conflito ou emergencial são exemplos de aspectos tácitos da competência, difíceis de copiar, e que provém da experiência dos profissionais, sendo desenvolvidas perante situações reais no ambiente de trabalho. (KING, FOYLER E ZEITHAML, 2002, p.38)

Os cursos oferecidos na Pousada-Escola são estruturados em módulos de 200 a 400 horas, onde cada grupo de alunos fica em um setor da Pousada-Escola (recepção, governança ou cozinha). Dessa forma, três grupos atuariam e aprenderiam simultaneamente, desenvolvendo as competências explícitas e tácitas. Haveria a opção de cursar somente um dos módulos ou todos, para uma formação multifuncional.

Um aspecto importante do curso é a ênfase no desenvolvimento da hospitalidade, a arte de receber com excelência e humanismo os hóspedes. Essa

cultura está na base do desenvolvimento das matrizes de competências dos profissionais. Uma atmosfera de acolhimento e atenção aos hóspedes é uma competência robusta, difícil de reproduzir, aumentando a vantagem competitiva da Pousada-Escola e dos Meios de Hospedagem que contratarem os profissionais nela formados. (KING, FOYLER E ZEITHAML, 2002, p.39)

A Educação Profissional em Hotelaria requer investimentos para estender a qualificação de pessoal a todo o país. Martins (2010, p.5) ressalta que, dentre as principais dificuldades vivenciadas no cotidiano do mercado hoteleiro está a “mão de obra não qualificada dos funcionários, especialmente nos pequenos centros”, assim como a falta de profissionalismo. O autor ressalta que este fator ameaça as pousadas tendo em vista a baixa disponibilidade de mão de obra qualificada.

Avena (2003, p. 8) coloca que os profissionais operacionais dos Meios de Hospedagem como as camareiras e copeiros, importantes para a qualidade dos serviços oferecidos, não dispõem de Educação Profissional de Nível Básico adequadamente desenvolvido. Esses profissionais, no geral, apresentam deficiências na sua formação escolar básica e, em alguns casos, não completaram o Ensino Fundamental. Isso dificulta a sua formação para o mercado de trabalho dentro de um modelo tradicional de formação profissional.

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho e Emprego, para uma camareira é exigida escolaridade até a 4ª série (ou 5º ano) do Ensino Fundamental. Para a atividade de copeiro é necessário o Ensino Fundamental incompleto. Já a atividade de recepcionista exige-se o Ensino Médio completo.

Júnior e Baldocchi (2011) demonstram como os diversos setores produtivos do país sofrem com a falta de formação básica. Um dos desafios da educação profissional em Hotelaria é superar as dificuldades geradas tanto pela baixa escolaridade quanto pelo baixo nível da educação básica no Brasil. Segundo Colenci Júnior; et al(2007, p.7), “(...) o aluno não pode ser visto simplesmente como um produto, mas como o resultado de todo o processo educacional, convergindo na formação de um cidadão autônomo e consciente de suas responsabilidades perante sua comunidade e seu país”.



Beni (2007, p.158) destaca três pontos fundamentais para o êxito em Turismo: preço, qualidade e capacitação adequada dos Recursos Humanos. Essa qualidade é obtida no Hotel-Escola, porém sua formação visa meios de hospedagem complexos, que segundo dados do IBGE (2011) correspondem a somente 14,5% da oferta do país.

A formação oferecida na Pousada-Escola atenderia a um contingente maior de estabelecimentos, e prepararia o aluno para atuar em diversos meios de hospedagem.

## 2.1. Competências em uma Pousada-Escola

Para elaboração de uma Matriz de Competências voltada à Educação Profissional em Hotelaria, utilizou-se a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho e Emprego, focando-se nas atividades e competências relativas ao profissional de uma Pousada.

Segundo a CBO as camareiras:

Limpam, arrumam, organizam, vistoriam e abastecem apartamentos (...) quartos e banheiros, em hotéis (...); mantém em ordem, conservam, classificam e organizam (...) vestuários de clientes (...), identificando e controlando as saídas, devoluções e substituições das roupas e acessórios; atendem e auxiliam os hóspedes (...) em suas solicitações e necessidades pessoais e profissionais.

São atividades da camareira segundo a CBO:

**QUADRO 2 – Atividades da camareira**

Item	Tarefa	Periodicidade
1	Limpar banheiros	Diária
2	Limpar quartos	Diária
3	Trocar roupas de cama e banho	A cada 2 dias
4	Arrumar camas	Diária
5	Repor acessórios do quarto e do banheiro	Diária
6	Cumprir procedimentos pré-estabelecidos para atendimento personalizado	Diária
7	Aspirar carpete e estofados	Diária
8	Aspirar carpete cortinas e colchões	Semanal
9	Remover manchas de carpete	Quando necessário

10	Pentear carpete e tapetes	Mensal
11	Substituir lâmpadas	Quando necessário
12	Executar limpeza periódica profunda	Mensal
13	Preparar o ambiente para desinfecção e desinfestação dos apartamentos	Quando necessário
14	Preparar o apartamento para manutenção preventiva	Quando necessário
15	Virar os colchões	Semanal
16	Abastecer o mini bar	Diária
17	Controlar o envio e a devolução de roupas dos hóspedes da lavanderia	Diária
18	Aprontar o apartamento de acordo com as solicitações dos hóspedes	Diária
19	Atender necessidades pessoais específicas de hóspedes	Quando necessário
20	Arrumar e desfazer as malas dos hóspedes quando solicitado	Quando necessário
21	Verificar o apartamento na saída do hóspede: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferir o enxoval do quarto e do banheiro</li> <li>• Verificar o consumo do mini-bar</li> <li>• Verificar o funcionamento dos equipamentos</li> <li>• Verificar o estado de móveis e instalações</li> </ul>	Diária
22	Priorizar limpeza dos apartamentos	Diária
23	Solicitar manutenção de equipamentos e instalações	Diária
24	Solicitar reposição de materiais e equipamentos em falta	Diária
25	Requisitar materiais para o almoxarifado	Diária
26	Comunicar-se via telefone, bip e rádio	Diária
27	Registrar objetos esquecidos por hóspedes	Quando necessário
28	Relatar a situação de ocupação do apartamento	Diária
29	Transmitir sugestões dos hóspedes para a governança	Diária
30	Relatar barulhos e ruídos suspeitos nos apartamentos	Diária
31	Informar problemas ocorridos com hóspedes e colaboradores	Diária
32	Relatar a presença de pessoas estranhas	Quando necessário
33	Dialogar com hóspedes	Diária
34	Participar de reuniões	Semanalmente

São competências pessoais das camareiras:

- 1 Demonstrar comportamento ético;
- 2 Trabalhar em conformidade com o manual de procedimentos do meio de hospedagem;

- 3 Trabalhar em equipe;
- 4 Zelar pelos pertences pessoais dos hóspedes;
- 5 Atuar em situações de emergências;
- 6 Demonstrar discrição;
- 7 Demonstrar asseio;
- 8 Solucionar problemas relativos ao local de trabalho;
- 9 Estimar prazos necessários para execução dos serviços;
- 10 Demonstrar responsabilidade;
- 11 Evidenciar capacidade de conviver com diferentes pessoas;
- 12 Demonstrar atenção;
- 13 Manifestar segurança;
- 14 Manter silêncio;
- 15 Demonstrar agilidade;
- 16 Demonstrar boas maneiras;
- 17 Manifestar solidariedade;
- 18 Avaliar a qualidade do serviço executado;
- 19 Demonstrar flexibilidade;
- 20 Participar de programas de treinamento;
- 21 Zelar pelo conforto acústico da área em que atua;
- 22 Manifestar preocupação com detalhes;
- 23 Evidenciar criatividade.

Baseando-se nessas informações, montou-se a matriz de competência do módulo de camareira, apresentada a seguir.

## Matriz de competência – módulo camareira

### **Perfil profissional da camareira e competências requeridas:**

Demonstrar comportamento ético e discrição: Atuar de forma ética e profissional sem preconceito com relação aos hóspedes e demais colegas de trabalho, não comentando ou divulgando fatos e informações da vida pessoal dos hóspedes e do seu ambiente de trabalho.

Atuar em situações de emergência: Manter a calma em situações adversas, orientando e auxiliando os envolvidos para evitar e minimizar riscos e acidentes.

Manter silêncio: Respeitar o descanso e privacidade dos hóspedes, atuando de forma silenciosa, evitando conversas desnecessárias e, quando necessário, falando em voz baixa.

Zelar pelo conforto acústico da área em que atua: Atuar de forma a fazer o mínimo de barulho possível, programando suas atividades de modo a evitar ou minimizar ruídos.

Manifestar segurança: Mostrar-se como profissional que domina os procedimentos e atividades de sua responsabilidade

Evidenciar capacidade de conviver com diferentes pessoas: Relacionar-se com pessoas de diversas culturas, origem e nível social.

Trabalhar em equipe: Interagir no grupo na busca da excelência em atendimento e na fidelização dos hóspedes, participar de reuniões em busca de soluções para problemas do setor.

Demonstrar responsabilidade: Estar atento a suas atribuições de tal maneira que as mesmas sejam desempenhadas dentro ou além do esperado, no prazo necessário e na amplitude que foi solicitada. Registrar os objetos esquecidos pelos hóspedes.

Demonstrar agilidade: Capacidade de obter um resultado excelente no menor tempo possível  
Manifestar solidariedade: Entender o outro e se comunicar de tal maneira a estabelecer um relacionamento acolhedor ao mesmo tempo em que não ultrapassa o limite da intimidade excessiva.

Evidenciar criatividade: Habilidade em buscar a melhor alternativa perante situações imprevistas

Demonstrar Flexibilidade: Capacidade de se adaptar a diferentes demandas, clientes diversos e à equipe buscando sempre o melhor resultado

Solucionar problemas relativos ao local de trabalho: Resolver situações diversas de maneira a satisfazer as partes envolvidas, revertendo de maneira satisfatória situações negativas

Demonstrar boas maneiras: Atender os hóspedes com educação, cortesia, mostrando ao mesmo as características de hospitalidade e profissionalismo.

Participar de programas de treinamento: Buscar reciclar seus conhecimentos e habilidades aproveitando as oportunidades de atualização profissional.

Fluência verbal: Capacidade de se comunicar com clareza na língua portuguesa via telefone, bip e rádio, com hóspedes e equipe

Facilidade de comunicação com as outras áreas envolvidas: Obter o melhor resultado para a empresa e os clientes em constante interação com as outras áreas do hotel, informando situação de ocupação do apartamento, relatando barulhos e ruídos suspeitos nos apartamentos e a presença de pessoas estranhas nos andares. Solicitar manutenção de equipamentos e instalações, reposição de materiais e equipamentos em falta e requisitar materiais para o almoxarifado.

Respeitar hierarquia: Relacionar-se com a governança, transmitindo sugestões dos hóspedes, informando problemas ocorridos com hóspedes e colaboradores.

Manifestar preocupação com detalhes: Executar seu trabalho, efetuando todas as tarefas necessárias com qualidade.

Trabalhar em conformidade com o manual de procedimentos: Atuar com rapidez dentro de uma rotina padrão, limpando banheiros e quartos, trocando roupas de cama e banho, repondo acessórios do quarto e do banheiro, aspirando carpete, estofados, cortinas e colchões, removendo manchas de carpete, penteando carpete e tapetes, realizando abertura de camas, substituindo lâmpadas, executando limpeza periódica profunda, preparando o ambiente para desinfecção e desinfestação dos apartamentos, preparando o apartamento para manutenção preventiva, virando os colchões, abastecendo o carrinho suporte para arrumação dos apartamentos e abastecendo o mini bar.

Avaliar a qualidade do serviço executado: Analisar os ambientes verificando a arrumação, limpeza, conferindo o enxoval do quarto e do banheiro, verificando se o funcionamento e estado de equipamentos, móveis e instalações e a reposição de itens estão dentro do padrão exigido. Verificar o apartamento na saída do hóspede, verificando o consumo do frigobar, se o hóspede não esqueceu algum pertence e se não houve subtração de algum item ou dano a algum móvel ou equipamento.

Zelar pelos pertences pessoais dos hóspedes: Arrumar o quarto de forma que os pertences dos hóspedes permaneçam no mesmo lugar, zelando para que não haja nenhum dano a eles.

Demonstrar asseio: Cuidar da imagem pessoal, apresentando-se asseada e arrumada. Utilizar-se de técnicas de limpeza e arrumação para disponibilização do quarto limpo, arrumado e higienizado.

Estimar prazos necessários para execução dos serviços: Analisar os serviços a serem efetuados e planejar seu trabalho a fim de atender a demanda do setor, priorizando limpeza dos apartamentos.

Demonstrar atenção: Atentar para as necessidades dos hóspedes, no que diz respeito às suas solicitações e aos detalhes da arrumação e limpeza.

Cuidar de vestuários de clientes: Zelar para que o vestuário de clientes seja devidamente identificado, controlando o envio e a devolução de roupas dos hóspedes da lavanderia e engraxando sapatos quando necessário.

Atender as solicitações dos hóspedes: Atender as solicitações dos hóspedes quanto às suas preferências e necessidade, arrumando e desfazendo malas dos hóspedes quando solicitado. Acompanhar a mudança de apartamento, minimizando o desconforto.

---

**Pré requisitos:****Formação:**

Essencial: Escolaridade até a 4ª série do ensino fundamental

Desejável: Escolaridade entre 4ª a 7ª séries do ensino fundamental

Experiências: Sem necessidade de experiência profissional prévia

---

**Amplitude:**

Responde pelo resultado na governança

Hóspedes

Gerente e equipe

---

**Reporte:**

Gerência

Outra atividade que será desenvolvida será a de copeiro, que, conforme definição da CBO é o profissional que:

“Atende os clientes, recepcionando-os e servindo refeições e bebidas em restaurantes, bares, clubes, cantinas, hotéis, eventos e hospitais; montam e desmontam praças, carrinhos, mesas, balcões e bares; organizam, conferem e controlam materiais de trabalho, bebidas e alimentos, listas de espera, a limpeza e higiene e a segurança do local de trabalho; preparam alimentos e bebidas, realizando também serviços de vinhos.”

São atividades do copeiro em uma pousada segundo a CBO:

### QUADRO 3 – Atividades do copeiro

Item	Tarefa	Periodicidade
1	Entregar o cardápio	Diária
2	Tirar o pedido	Diária
3	Mapear mesa para entrega de pratos	Diária
4	Encaminhar pedidos para cozinha e bar	Diária
5	Servir aperitivos	Diária
6	Servir bebidas	Diária
7	Administrar o fluxo de pratos entre a cozinha e as mesas	Diária
8	Checar pedido antes de servir	Diária
9	Servir bandeja	Diária
10	Servir alimentos e bebidas	Diária
11	Checar a conta	Diária
12	Trazer a conta	Diária
13	Recepcionar o cliente	Diária
14	Informar previsão de tempo de espera	Diária
15	Acomodar o cliente	Diária
16	Acompanhar o cliente à mesa	Diária
17	Questionar as preferências do cliente	Diária
18	Dar sugestões	Diária
19	Descrever as opções do cardápio	Diária
20	Esclarecer as dúvidas do cliente	Diária
21	Fornecer informações ao cliente	Diária
22	Atender reclamações do cliente	Diária
23	Organizar estrutura de apoio (montar <i>mise-en-place</i> )	Diária
24	Providenciar gelo	Diária
25	Selecionar produtos (limpeza e outros)	Diária
26	Montar kits de descartáveis (guardanapos, talheres, sal)	Diária
27	Passar o enxoval de mesa (toalha, etc.)	Diária

28	Forrar a bandeja	Diária
29	Montar a mesa, bandeja, balcão e bar	Diária
30	Arrumar a mesa	Diária
31	Selecionar alimentos e bebidas	Diária
32	Repor o material de apoio (fazer <i>ménage</i> )	Diária
33	Repor bebidas em geral	Diária
34	Substituir toalhas	Diária
35	Verificar a quantidade e disponibilidade de produtos	Diária
36	Verificar material de trabalho (utensílios e equipamentos)	Diária
37	Requisitar utensílios, equipamentos e produtos de limpeza	Diária
38	Verificar estoque de bebidas e alimentos	Diária
39	Controlar prazo e data de validade de alimentos e bebidas	Diária
40	Controlar sobras e perdas	Diária
41	Controlar desperdícios	Diária
42	Controlar acesso de pessoas	Diária
43	Verificar cumprimento das normas sanitárias	Diária
44	Verificar segurança do local de trabalho	Diária
45	Colocar bebidas para gelar	Diária
46	Descongelar alimentos	Diária
47	Preparar sucos e <i>drinks</i>	Diária
48	Preparar sanduíches	Diária
49	Preparar frutas	Diária
50	Enfeitar drinques, coquetéis e pratos	Diária
51	Observar a apresentação dos pratos	Diária
52	Preparar o café	Diária
53	Desmontar o carrinho	Diária
54	Desmontar mesas	Diária
55	Recolher as bandejas	Diária
56	Recolher louça, talheres, copos	Diária
57	Guardar louças, copos e prataria	Diária
58	Tirar toalhas	Diária
59	Guardar produtos	Diária
60	Arrumar o espaço	Diária
61	Inventariar bebidas consumidas	Diária
62	Inventariar o material (louças, pratarias, enxoval de mesa)	Diária
63	Encaminhar enxoval de mesa para lavanderia	Diária



64	Lavar utensílios	Diária
65	Secar a louça	Diária
66	Esterilizar instrumentos e materiais	Diária
67	Limpar equipamentos de refrigeração	Diária
68	Limpar equipamentos em geral	Diária
69	Limpar balcão e bancada	Diária
70	Limpar bandejas	Diária
71	Retirar restos de comida	Diária
72	Limpar mesa	Diária
73	Separar lixo	Diária
74	Limpar o chão	Diária
75	Destinar o lixo	Diária

São competências pessoais do copeiro:

- 1 - Manter-se disciplinado;
- 2 - Cuidar da aparência e higiene pessoal;
- 3 - Contornar situações adversas;
- 4 - Demonstrar cordialidade;
- 5 - Cultivar a sensibilidade;
- 6 - Cultivar ética profissional;
- 7 - Manter-se dinâmico;
- 8 - Demonstrar paciência;
- 9 - Demonstrar educação;
- 10 - Participar de treinamentos e cursos;
- 11 - Lidar com estresse;
- 12 - Manter-se atualizado;
- 13 - Discriminar sabores, odores e cores;
- 14 - Ler periódicos e jornais relativos à área;
- 15 - Demonstrar capacidade de organização;
- 16 - Manter-se atento;

- 17 - Demonstrar discricção;
- 18 - Sugerir melhorias;
- 19 - Manter equilíbrio emocional;
- 20 - Demonstrar habilidades básicas em informática;
- 21 - Desenvolver conhecimento técnico da área;
- 22 - Demonstrar criatividade;
- 23 - Ouvir atentamente (saber ouvir);
- 24 - Participar de eventos profissionais;
- 25 - Demonstrar noções de outros idiomas (inglês, espanhol);
- 26 - Participar de concursos;
- 27 - Frequentar associações de classes e grupos técnicos.

A partir das informações obtidas, foi elaborada a Matriz de Competências do copeiro, apresentada a seguir:

# Matriz de competência – módulo copeiro

## **Perfil profissional do copeiro e competências requeridas:**

Manter-se disciplinado e demonstrar capacidade de organização: observar as rotinas de trabalho, organizando suas atividades de forma a agilizar o atendimento ao hóspede sem perder de vista a qualidade do serviço.

Cuidar da aparência e higiene pessoal: Apresentar-se com boa aparência, cuidando do asseio pessoal, importante para demonstrar ao hóspede sua preocupação com a higiene e manipulação dos alimentos e bebidas.

Contornar situações adversas: Habilidade em manter a calma e o bom senso em situações imprevistas e/ou extremas.

Demonstrar cordialidade, paciência e educação, manter equilíbrio emocional e lidar com estresse: Cuidar para que o hóspede se sinta acolhido, agindo com cortesia mesmo perante hóspedes irritados ou mal humorados.

Cultivar a sensibilidade: Capacidade de entender o outro e se comunicar de tal maneira a estabelecer um relacionamento acolhedor ao mesmo tempo em que não ultrapassa o limite da intimidade excessiva

Cultivar ética profissional e discrição: Não comentar sobre atitudes e conversas dos hóspedes.

Manter-se dinâmico: Agir com rapidez e presteza, mantendo a qualidade dos serviços.

Manter-se atualizado, ler periódicos e jornais relativos à área, participar de treinamentos e cursos e desenvolver conhecimento técnico da área: Buscar reciclar seus conhecimentos, ampliando e melhorando sua atuação através de capacitações e informações obtidas nas mídias.

Lidar com estresse: Manter-se calmo, mesmo em situações de trabalho intenso e perante pessoas

Discriminar sabores, odores e cores: utilizar os sentidos para fornecer aos hóspedes alimentos e bebidas bonitos, saborosos e cheirosos, elaborados com técnica e qualidade.

Manter-se atento, sabendo ouvir: Fazer com que o hóspede se sinta único, digno de atenção e bem atendido.

Sugerir melhorias: Na análise do seu trabalho, da observação das preferências e comentários dos hóspedes sugerir melhorias nos alimentos, bebidas e rotinas de trabalho da pousada.

Demonstrar habilidades básicas em informática: ser capaz de utilizar o sistema hoteleiro.

Demonstrar criatividade: Inovar nos alimentos e bebidas e buscar soluções diferentes para problemas e demandas do setor.

Demonstrar noções de outros idiomas (inglês, espanhol): comunicar-se se utilizando dos termos, expressões e frases comuns à sua atividade.

Recepcionar o hóspede com atenção, encaminhando ao local de sua preferência e informando-o, quando for o caso, do tempo de espera. Fornecer as informações necessárias com clareza, auxiliando o hóspede nas suas escolhas.

Servir o hóspede com cortesia e simpatia, atuando com eficácia desde a entrega do cardápio até a entrega dos alimentos e bebidas na mesa do hóspede, checando a conta antes de entregá-la.

Organizar o ambiente de trabalho, agindo para que não falte nenhum item necessário ao serviço, controlando desperdícios e atuando de acordo com a segurança do trabalho e as normas para higiene e manipulação de alimentos.

Preparar alimentos e bebidas com qualidade, cuidando para que sua apresentação seja atrativa aos hóspedes.

Agir com presteza na desmontagem de mesas, recolhendo com cuidado louças, talheres e copos, higienizando e organizando o ambiente, preparando-o para o próximo hóspede. Controlar o material otimizando a sua disponibilidade.

Lavar, secar e higienizar utensílios, instrumentos, equipamentos, piso e materiais, observando as boas práticas de higiene, separando e acondicionando o lixo da forma mais adequada.

---

**Pré requisitos:****Formação:**

Essencial: 4ª série do Ensino Fundamental

Desejável: Fundamental completo

---

**Amplitude:**

Responde pelo resultado em atendimento na área de Alimentos e Bebidas

Hóspedes

Gerente e staff

---

**Níveis de delegação:**Autonomia parcial na gestão da área de Alimentos e Bebidas

---

**Reporte:**

Gerência

Segundo a CBO, os recepcionistas:

Recepcionam e prestam serviços de apoio a clientes, pacientes, hóspedes, visitantes e passageiros; prestam atendimento telefônico e fornecem informações em escritórios, consultórios, hotéis, hospitais, bancos, aeroportos e outros estabelecimentos; marcam entrevistas ou consultas e recebem clientes ou visitantes; averiguam suas necessidades e dirigem ao lugar ou a pessoa procurados; agendam serviços, reservam (hotéis e passagens) e indicam acomodações em hotéis e estabelecimentos similares; observam normas internas de segurança, conferindo documentos e idoneidade dos clientes e notificando seguranças sobre presenças estranhas; fecham contas e estadas de clientes. Organizam informações e planejam o trabalho do cotidiano.

São atividades do recepcionista segundo a CBO:

**QUADRO 4 – Atividades do recepcionista**

Item	Tarefa	Periodicidade
1	Identificar o espaço físico da empresa	Quando necessário
2	Interagir com os outros departamentos	Diária
3	Conferir documentos com identificação	Diária
4	Conferir idoneidade dos clientes	Diária
5	Controlar a presença de pessoas estranhas	Diária
6	Registrar acompanhantes	Diária
7	Evitar a divulgação de informações sobre hóspedes	Diária
8	Organizar materiais de trabalho	Diária
9	Averiguar a previsão de chegada e saída individual e de grupo	Quando necessário
10	Imprimir relatórios de controle	Diária
11	Bloquear apartamento	Quando necessário
12	Providenciar solicitações de reservas especiais	Diária
13	Preparar o <i>mise-en-place</i>	Diária
14	Imprimir a listagem dos grupos com saída prevista para o dia	Quando necessário
15	Averiguar horário de saída dos grupos	Quando necessário
16	Averiguar agenda semanal de eventos	Quando necessário
17	Participar de reuniões na troca de turnos	Diária
18	Planejar o dia seguinte	Diária
19	Agendar reservas dos clientes	Diária
20	Fazer reserva	Diária

21	Acionar serviço de higienização	Diária
22	Acolher o cliente	Diária
23	Anunciar a chegada do cliente	Diária
24	Cadastrar hóspedes	Diária
25	Pedir forma de garantia de pagamento	Diária
26	Verificar disponibilidade de apartamentos	Diária
27	Fornecer as chaves dos apartamentos aos clientes	Diária
28	Fornecer informativos e regulamentos internos ao hóspede	Diária
29	Propor associação de programas de fidelidade	Diária
30	Auxiliar os hóspedes com informações técnicas sobre a pousada	Diária
31	Transferir o hóspede para outras acomodações	Quando necessário
32	Dar informações turísticas aos hóspedes	Diária
33	Dar indicações de locais para câmbio de moedas	Quando necessário
34	Auxiliar o hóspede com atendimento médico quando necessário	Quando necessário
35	Oferecer auxílio para a bagagem	Diária
36	Anotar telefonemas e recados	Diária
37	Transmitir recados e fax	Diária
38	Marcar o horário de despertar de grupos e avisá-los	Quando necessário
39	Dar informações meteorológicas	Diária
40	Vender cartões de telefone	Diária
41	Disponibilizar serviços de lavanderia e passadoria aos hóspedes	Diária
42	Auxiliar com aluguéis de autos, celulares, vans etc.	Quando necessário
43	Auxiliar a movimentação de hóspedes, clientes, visitantes, pacientes com dificuldade de locomoção	Diária
44	Atender o cliente com informações precisas	Diária
45	Propiciar informações gerais por telefone interna e externamente	Diária
46	Transferir ligações para apartamentos solicitados	Diária
47	Retomar ligações em caso de ramais ocupados ou não atendidos	Diária
48	Lançar despesas em contas	Diária
49	Atualizar conta	Diária

50	Emitir extrato de contas	Quando necessário
51	Efetuar acertos em contas	Diária
52	Confirmar se o cliente possui programa de fidelidade	No <i>check-in</i>
53	Receber pagamentos	Diária
54	Emitir notas fiscais e recibos	Diária
55	Solicitar a devolução das chaves dos apartamentos	No <i>check-out</i>
56	Solicitar a avaliação do desempenho do hotel	No <i>check-out</i>
57	Encerrar a conta no sistema	Quando necessário
58	Efetuar cobrança de <i>no show</i>	Quando necessário
59	Circular informações internas	Diária
60	Falar de maneira clara, ágil e objetiva	Diária
61	Ouvir com atenção	Diária
62	Coordenar equipe	Diária
63	Orientar de maneira precisa	Diária
64	Comunicar-se visualmente com o cliente	Diária
65	Comunicar-se efetivamente por meio de escrita	Diária
66	Atender ao telefone e o balcão simultaneamente	Diária
67	Atender duas ou mais pessoas ao mesmo tempo	Diária
68	Indicar passeios	Diária

São competências pessoais do recepcionista:

- 1 - Agir com bom senso;
- 2 - Demonstrar capacidade de se antecipar às necessidades dos clientes;
- 3 - Demonstrar iniciativa;
- 4 - Demonstrar afabilidade;
- 5 - Demonstrar interesse;
- 6 - Agir com agilidade;
- 7 - Demonstrar organização;
- 8 - Demonstrar educação;
- 9 - Demonstrar autonomia;
- 10 - Demonstrar paciência;



- 11 - Demonstrar entusiasmo;
- 12 - Demonstrar respeito mútuo;
- 13 - Demonstrar espírito de equipe;
- 14 - Demonstrar capacidade de autoavaliação;
- 15 - Demonstrar interesse no aprimoramento profissional;
- 16 - Demonstrar fluência verbal em idioma estrangeiro;
- 17 - Demonstrar conhecimentos de informática.

A partir das competências apresentadas, foi elaborada a Matriz de Competências do recepcionista:

# Matriz de competência – módulo recepcionista

## **Perfil profissional do recepcionista e competências requeridas:**

**Agir com bom senso:** Buscar a melhor solução, considerando que a relação com diferentes hóspedes de nacionalidades, personalidades e origens diversas aumenta a variabilidade de situações e contextos.

**Demonstrar capacidade de se antecipar às necessidades dos clientes e demonstrar iniciativa:** ser proativo, encantando o hóspede e fidelizando-o.

**Demonstrar organização:** Manter o local de trabalho e os documentos e comprovantes ordenados, numa sistemática que possibilite a rápida e precisa localização dos documentos.

**Demonstrar entusiasmo:** Atuar com bom humor e disposição, passando ao hóspede uma boa impressão sobre seu envolvimento profissional.

**Liderança:** Capacidade de coordenar os talentos dos elementos do grupo levando-os a trabalhar em conjunto na busca da excelência em atendimento.

**Demonstrar paciência:** Manter a calma e o profissionalismo, mesmo em situações adversas e tensas.

**Demonstrar capacidade de auto avaliação e interesse no aprimoramento profissional:** Refletir sobre sua atuação em busca de uma melhoria contínua dos serviços oferecidos, atualizando seus conhecimentos e reciclando suas habilidades.

**Demonstrar conhecimentos de informática:** utilizar-se de sistemas hoteleiros.

**Demonstrar respeito mútuo:** Habilidade em relacionar-se com pessoas de diversas culturas, origem e nível social, em um relacionamento gratificante.

**Demonstrar espírito de equipe:** Interagir no grupo na busca do bom ambiente profissional, excelência em atendimento e fidelização dos clientes.

**Demonstrar autonomia:** Habilidade em buscar uma tarifa que agrade ao hóspede sem prejudicar a rentabilidade do hotel, levando em consideração o grau de importância do mesmo para a rede.

**Ser ágil:** Exercer diversas atividades simultaneamente sem que os clientes se sintam desatendidos.

Demonstrar afabilidade, interesse e educação: Entender o hóspede e se comunicar de tal maneira a estabelecer um relacionamento acolhedor ao mesmo tempo em que não ultrapassa o limite da intimidade excessiva, com cordialidade e empatia.

Demonstrar fluência verbal em idioma estrangeiro: Capacidade de se comunicar verbalmente e por meio de escrita com clareza na língua portuguesa, inglesa e espanhol.

Responsabilidade: Estar atento a suas atribuições de tal maneira que as mesmas sejam desempenhadas dentro ou além do esperado, no prazo necessário e na amplitude que foi solicitada.

Criatividade: Buscar a melhor alternativa perante situações imprevistas.

Diplomacia: Solucionar situações diversas de maneira a satisfazer as partes envolvidas, revertendo de maneira satisfatória situações negativas.

Controle emocional: Habilidade em manter a calma e o bom senso em situações extremas.

Flexibilidade: Capacidade de se adaptar a desafios imprevistos, clientes diversos e ao staff buscando sempre o melhor resultado.

Objetividade: Capacidade de obter um resultado excelente no menor tempo possível.

Facilidade de comunicação com as outras áreas envolvidas: Obter o melhor resultado para a empresa e os clientes através de uma interação com as outras áreas do hotel.

Manter a segurança da pousada agindo com firmeza e educação, conferindo documentos, verificando a idoneidade dos clientes, registrando acompanhantes, controlando a entrada e saída de pessoas e evitando divulgar informações dos hóspedes.

Planejar e organizar rotinas e procedimentos, programando-se para momentos de grande atividade que exigem grande atenção, como a chegada e saída individual e de grupo. Atentar-se para a impressão de relatórios e listagem de controle e bloqueio de apartamentos, a fim de evitar equívocos e imprevistos.

Acionar os serviços de governança e auxiliar o setor no controle e acompanhamento da situação dos hóspedes nas UHs.

Recepcionar hóspedes e visitantes com rapidez e eficácia, obtendo garantias de pagamento no *check-in* e encaminhado os hóspedes para a UH requerida.

Fornecer informações precisas ao hóspede em relação às suas despesas, efetuando o *check out* com correção, rapidez e simpatia, emitindo notas fiscais e recibos, sem esquecer-se de pedir ao hóspede que avalie a pousada. Efetuar cobrança de *no show*, verificando, porém, se é a atitude mais conveniente dentro do contexto.

Auxiliar os hóspedes durante a sua permanência com presteza e atenção, dando-lhe informações precisas para proporcionar-lhe uma ótima estadia. Auxiliar o hóspede quando for necessária a mudança de UH e quando for portador de necessidades especiais.

---

**Pré requisitos:****Formação:**

Essencial: Ensino Médio completo

---

**Amplitude:**

Responde pelo resultado em atendimento em *front-office*

Hóspedes

Gerente

---

**Níveis de delegação:**

Autonomia parcial na concessão de descontos(ação conjunta com gerência)

---

**Reportes:**

Gerência

### 3. Viabilidade da Pousada-Escola

Segundo Martins (2010, p.10 -11), o principal foco da pousada é a hospedagem, que engloba a recepção e governança. Ela requer uma estrutura simples e enxuta, buscando-se racionalizar os custos e seu controle.

Para a verificação da viabilidade de instalação de uma Pousada-Escola, foi elaborado um plano de negócios, disponível no Apêndice 1.

Foi escolhido o distrito de Paranapiacaba em Santo André/SP para a instalação do negócio. O local escolhido é uma vila em estilo inglês fundada em 1860 cujas casas, construídas em pinho de Riga, mantém o estilo original. Trata-se de um local cuja economia se baseia no Turismo.

A Prefeitura de Santo André incentiva os negócios voltados ao Turismo, com os seguintes benefícios:

- Cobrança de R\$20,00 por mês pelo consumo de água (valor fixo);
- Energia elétrica gratuita;
- Isenção de IPTU;
- Aluguel de R\$250,00.

O imóvel pesquisado para instalação da Pousada-Escola é uma antiga casa de engenheiro com aproximadamente 150 m<sup>2</sup>, com cinco quartos, cozinha, lobby, salão, recepção, sala de administração.

Os quartos oferecidos seriam:

- Um quarto com cama de casal *box* com colchão de molas - diária de R\$90,00 por pessoa.
- Um quarto com uma cama de casal e duas de solteiro, sendo todas *box* com colchão de molas, diária de R\$90,00 por pessoa.
- Um quarto com uma cama de casal *box* com colchão de molas e dois beliches com colchão D33 - diária de R\$90,00 e acima de dois hóspedes R\$80,00 por pessoa
- Um quarto com três beliches com colchão D33 - diária de R\$80,00 por pessoa

- Um quarto com quatro beliches e uma cama auxiliar com colchão D33 - diária de R\$80,00 e acima de 6 hóspedes no quarto R\$70,00

Os alunos e hóspedes seriam oriundos da região metropolitana de São Paulo. A localidade já possui um fluxo expressivo de hóspedes nos finais de semana e feriados que viajam por lazer. Durante a semana prevalece o Turismo de negócios, em uma escala menor.

Há três pousadas instaladas na vila, sendo que uma delas possui apenas um quarto, o que a qualifica mais como *Bed&Breakfast*. A análise feita no local demonstrou que as pousadas tem um colaborador fixo e contrata profissionais pagando diária conforme a demanda aumenta.

O preço cobrado pela Pousada-Escola foi estabelecido de acordo com o mercado. O faturamento foi dimensionado de acordo com a variação da ocupação verificada em pesquisa com funcionária da concorrente e empresária local.

Os fornecedores foram escolhidos levando em consideração o custo benefício dos produtos e insumos adquiridos. Uma toalha da linha profissional, por exemplo, pode ser mais cara que um produto comum, porém sua durabilidade faz com que seu custo inicial se dilua por uma utilização mais prolongada.

A pesquisa de fornecedores foi efetuada na EQUIPOTEL<sup>1</sup> e em sites de venda (fevereiro/2012).

A capacidade máxima prevista é de 27 hóspedes por dia, ou 838 hóspedes/mês. São necessários para o funcionamento simultâneo da hospedagem e escola seis funcionários, sendo duas camareiras instrutoras, três recepcionistas instrutores e um segurança.

O estudo efetuado demonstra a viabilidade do negócio dentro das condições apresentadas no Plano, com lucratividade expressiva e baixos custos.

---

<sup>1</sup> Feira de Equipamentos, Suprimentos e Serviços em Hotelaria

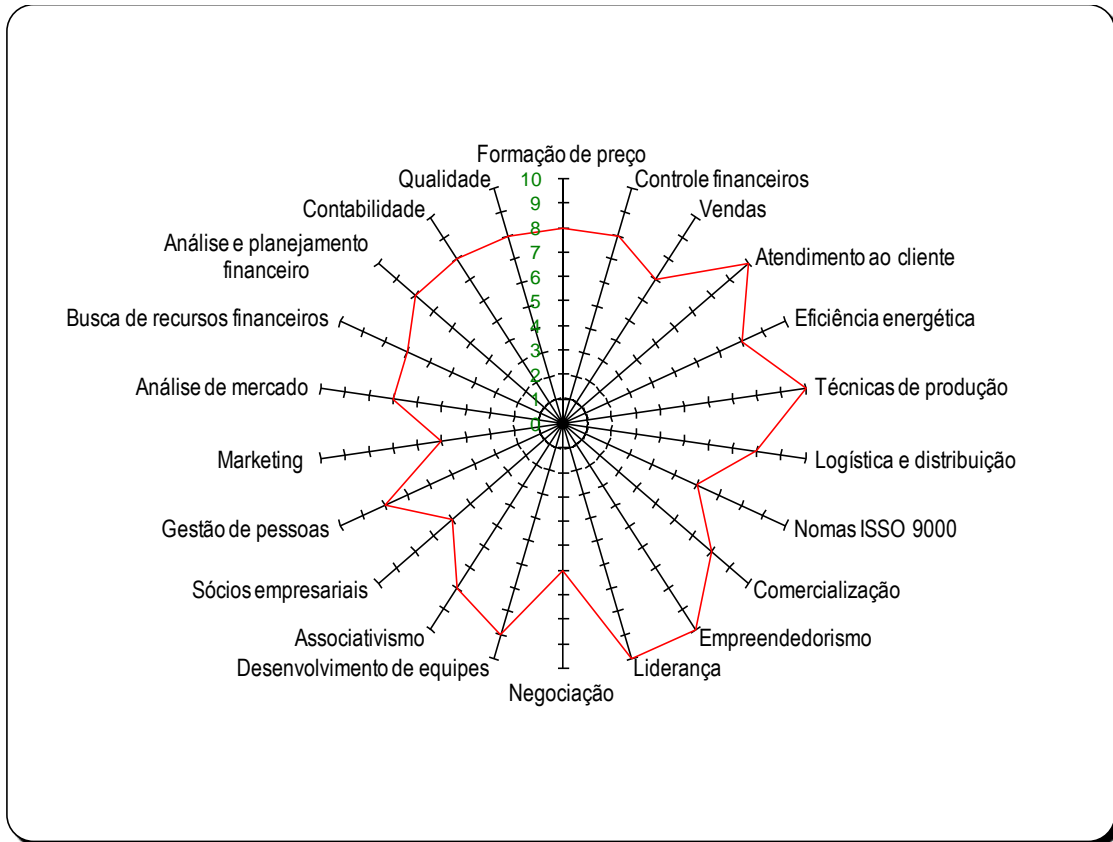
Baseando-se no contexto estudado para a implantação do negócio, foi elaborada tabela e mapa de competências conforme abaixo.

**TABELA 2 - Mapa de Competências da Pousada-Escola**

<b>Competências</b>	<b>Notas</b>
Formação de preço	8
Controle financeiro	8
Vendas	7
Atendimento ao cliente	10
Eficiência energética	8
Técnicas de produção	10
Logística e distribuição	8
Normas ISO 9000	6
Comercialização	8
Empreendedorismo	10
Liderança	10
Negociação	6
Desenvolvimento de equipes	9
Associativismo	8
Sócios empresariais	6
Gestão de pessoas	8
Marketing	5
Análise de mercado	7
Busca de recursos financeiros	7
Análise e planejamento financeiro	8
Contabilidade	8
Qualidade	8
	<b>7,86</b>

Para elaboração dos índices acima foram consideradas as dificuldades em vendas, marketing, negociação, análise do mercado, obtenção de recursos financeiros e logística, tendo em vista um Meio de Hospedagem que atua sozinho, sem as vantagens de uma estrutura de uma rede e de uma marca conhecida.

Utilizando-se os índices da TABELA 2 foi elaborado o mapa de competências:



**GRÁFICO 3 - Mapa de Competências da Pousada-Escola**



#### **4. Modelo de Administração Rede Accor**

Inicialmente a Rede Accor era proprietária dos imóveis onde os hotéis se localizavam, como, por exemplo, no Novotel Ibirapuera e Morumbi, porém seu modelo de negócios mudou, quando passou a se desfazer dos imóveis, atuando como administradora. Segundo Lazarte apud Leite e Lucena (2009, p.162). “objetivava-se ter unidades próprias para tornar-se conhecida, mostrar que era forte realmente, que tinha condições de se desenvolver e consolidar-se no país.”

O alto grau de autonomia dado à administração brasileira da rede pela matriz francesa foi um dos fatores que auxiliaram a expansão e sucesso da rede no Brasil. Em 1980, sem muitos recursos financeiros para investimento e percebendo que as construtoras e investidores estavam em dificuldade por causa da nova lei do inquilinato, foi detectada uma oportunidade de negócios.

Nesse modelo de negócio, uma incorporadora se associa a uma construtora, construindo um meio de hospedagem e vendendo as Unidades Habitacionais a particulares. A construção e decoração eram (e ainda são) padronizadas segundo o padrão da Rede Accor, sendo que esse custo era bancado pelos proprietários. Surge aí o produto Parthenon, única marca criada fora da França.

A Administração, sendo da rede, gera um custo mensal aos proprietários relativo ao Marketing, Central de Reservas, Recursos Humanos e Administração em geral. Caso haja lucro, esse era rateado entre os proprietários, assim como no caso de haver prejuízo.

Se, eventualmente, o contrato da Rede com o empreendimento for rompido, não haverá comprometimento de patrimônio da Rede, que deixará de prestar seus serviços.

O negócio era vantajoso tanto para a construtora como para a incorporadora, que vendia facilmente suas unidades, e também para o proprietário, que não precisava se sujeitar à lei do inquilinato e à administradora, que assumia um negócio praticamente sem riscos.

Num primeiro momento, os flats tiveram uma alta ocupação e ótima rentabilidade, porém, após um excesso de oferta e a crise internacional advinda da queda das torres gêmeas em Nova York o prejuízo passou a ser algo mais comum, sem no entanto prejudicar profundamente os negócios da Rede Accor.

Segundo Leite e Lucena (2009, p. 163), o crescimento da Rede Accor ocorreu na seguinte ordem de investimentos:

- 1º. Marca Parthenon
- 2º. Meios de Hospedagem *midscale*
- 3º. Hotéis econômicos

Em 2000, a empresa possuía 11 unidades hoteleiras da marca *Ibis*, passando a 36 unidades da marca *Ibis* e três da *Formule 1*, em 2004.

A Accor deve aumentar o número de quartos em 40% até 2015, ou seja oferecer 700.000 UHs, principalmente por meio de franquias e contratos de administração, segundo o diretor-presidente, Gilles Pélisson (PASSARIELLO, 2010).

A Rede continua vendendo os prédios de seus hotéis no mundo, com a intenção de reduzir de 40% para 20% a quantidade de prédios próprios. Isso mostra quão profunda é a mudança de proprietário de hotéis para operadores de hotéis, principalmente considerando-se que, em 2006, ela era proprietária de 60% dos seus hotéis.

Atualmente, a Rede não só centraliza seus esforços em empreendimentos novos, como busca Meios de Hospedagem econômicos para colocar sua bandeira, assumindo, assim, sua administração.

Segundo Sandrini (2010, p.1) a ascensão da Classe C também refletiu na expansão da Accor no Brasil, com a construção de 100 *Formule 01* no país. A intenção é que a diária ficasse por volta de R\$75,00. A Unidade Habitacional tem, no mínimo, 12 metros quadrados, oferecendo aquilo que é básico em Hotelaria – conforto térmico, acústico e físico em um quarto agradável, com água quente abundante e limpeza no padrão Accor, com uma decoração e construção simples e um preço acessível a muitos, o custo-benefício mostra-se bastante vantajoso para o hóspede, que têm instalações básicas porém confortáveis, a um preço acessível.

É interessante a migração de construções em grandes cidades com população maior que um milhão, para cidades com população entre 100 e 500 mil habitantes, atendendo, assim, tanto ao turista de negócios, como ao turista de lazer. São mercados onde as grandes redes não investiam, e a concorrência restringia-se a hotéis de proprietário, sem as facilidades que uma central internacional de reservas, um marketing expressivo e global e custos devidamente calculados e rateados entre várias unidades.

No caso do Grupo Accor, os hotéis são franquias, onde a marca é colocada mediante a aceitação de um padrão e administração impostas pelo grupo. O financiamento, subsidiado e a um custo baixo, tornam o negócio atraente e positivo para os envolvidos. Está previsto, também pela expansão do consumo da Classe C, que a bandeira Ibis deverá se tornar a principal do grupo hoteleiro no Brasil.

(...) além da construção barata, os hotéis também tem despesas de operação reduzidas com o uso do sistema de franquias. Para administrar hotéis de investidores parceiros, hoje a Accor cobra um percentual da receita e uma parte do lucro do negócio. Já no sistema de franquia, o próprio investidor recebe da Accor todo o treinamento e as ferramentas necessárias para operar sozinho o empreendimento. Por outro lado, o valor pago à Rede francesa pelo uso da bandeira e pelo know-how acaba sendo bem mais baixo. A mudança é importante porque os hotéis Formule 1 já construídos só conseguem diluir esse custo com a operação de centenas de quartos. A maioria das novas unidades, no entanto, terá apenas 60 a 100 apartamentos. Outra forma de reduzir as despesas será com a administração de lotes de cinco hotéis. Cada investidor terá de construir unidades próximas umas das outras para que haja ganho de escala e sinergias. "Os custos administrativos e de compras serão menores se o mesmo investidor que construir em Florianópolis também estiver à frente de hotéis em outras quatro cidades de Santa Catarina" (CASTRO APUD SANDRINI, 2010, p. 3).

A opção por uma franquia tem como vantagens:

- Construção barateada pelo uso de projeto desenvolvido por especialistas em engenharia civil aplicada a Hotelaria;
- Utilização de marca conhecida e estabelecida como referencial de qualidade em instalações e serviços;
- Treinamento e ferramentas oriundas de rede estabelecida e com tradição no negócio;
- Valor pago pelo uso da bandeira (marca) menor que o sistema de administração.

#### **4.1. Mapa de competências com a utilização do modelo da Rede Accor**

Foi desenvolvido o Mapa de Competências considerando-se a Pousada-Escola em uma Administração Profissionalizada baseada no Modelo Accor.

Os desafios apresentados por Alves (2010, p.18-19) podem ser enfrentados adotando-se um modelo de administração baseada no modelo Accor, conforme abaixo:

- Com relação à grande sensibilidade às variações no poder de compra da população e da economia, a utilização de uma central de reservas e a divulgação da Pousada-Escola com um investimento significativo em Marketing aumenta a demanda e a distribui melhor ao longo do ano, evitando uma concentração somente na alta temporada.
- As negociações com grandes parceiros do trade turístico seria otimizada com a junção de vários pequenos empreendimentos sob administração única fortalecendo seu poder de barganha.
- O modelo de administração profissional tem como vantagem a padronização de procedimentos, com a geração de índices para medir os resultados alcançados pela empresa.
- Tecnologias da Informação e Comunicação são utilizadas para se conhecer o hóspede, suas preferências e expectativas, auxiliando as pousadas a oferecer um melhor serviço e fidelizar o cliente, tornando-se mais conhecidas e procuradas.
- Uma maior profissionalização do negócio gera um desenvolvimento de negócios, a identificação de oportunidades no mercado, inclusive no que diz respeito à formalização do negócio e ao acesso aos canais de crédito.
- Trabalho terceirizado e atuação virtual, ou seja, sem que se assumam encargos de forma permanente. Flexibilidade exigida pela sazonalidade, por exemplo.
- Uma consultoria adequada auxilia a pousada a estabelecer seus custos e manter um capital de giro condizente com as suas necessidades.

Segundo King, Foyler e Zeithaml (2002, p.45)

“compreender as características e a vantagem competitiva das competências existentes (...) propicia uma base que facilita o desenvolvimento de competências necessárias para sustentar o sucesso. Investimentos devem ser feitos para obter consenso e aprimorar o caráter tácito, a robustez e a fixação dessas competências.”

Levando em consideração as vantagens competitivas do modelo, foi elaborada a TABELA 3:

TABELA 3 - Administração Profissionalizada baseada no Modelo Accor

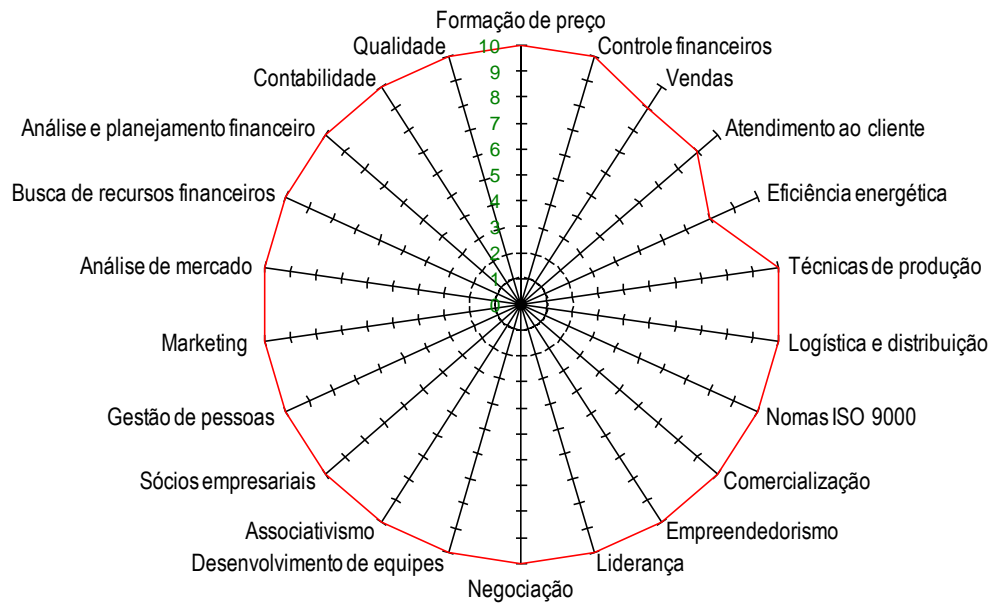
<b>Competências</b>	<b>Notas</b>
Formação de preço	10
Controle financeiro	10
Vendas	9
Atendimento ao cliente	9
Eficiência energética	8
Técnicas de produção	10
Logística e distribuição	10
Normas ISO 9000	10
Comercialização	10
Empreendedorismo	10
Liderança	10
Negociação	10
Desenvolvimento de equipes	10
Associativismo	10
Sócios empresariais	10
Gestão de pessoas	10
Marketing	10
Análise de mercado	10
Busca de recursos financeiros	10
Análise e planejamento financeiro	10
Contabilidade	10
Qualidade	10
	<b>9,82</b>

Foram consideradas as seguintes vantagens na adoção do modelo Accor:

- Central única de reservas para vários empreendimentos;
- Investimento em Marketing com um maior orçamento;
- Programa de fidelidade da rede;
- Negociações de parcerias com maior poder de barganha;
- Compras centralizadas, com conseqüente diminuição do preço dos insumos;

- Facilidade de acesso às Tecnologias da Informação;
- Centralização de informações preciosas sobre os hóspedes com o uso de Tecnologias da Informação;
- Gestão de pessoas dentro de uma moderna concepção, com processo de atração, seleção, treinamento e avaliação que buscam a excelência em serviços e um baixo índice de rotatividade de mão de obra;
- Padrão de qualidade e gestão que aumentam a credibilidade do negócio, atraindo clientes e facilitando a obtenção de crédito.

A partir da tabela, foi elaborado o mapa de competências abaixo:



**GRÁFICO 4** - Mapa de Competências Administração Profissionalizada baseada no Modelo Accor

## Conclusão

Esta pesquisa permitiu localizar uma alternativa válida e aplicável de atendimento na Cadeia Produtiva de Turismo e Hotelaria, que é a Instituição da Pousada-Escola.

Através de uma revisão bibliográfica estabelecida ao estado da arte do conhecimento e a identificação dos melhores casos de sucesso, foi possível conceituar esta nova modalidade, cujo desenvolvimento organizacional se faz possível pela busca de metodologias adequadas de ensino-aprendizagem, segundo modelos baseados no emprego de matrizes de competências, estabelecidas pelas funções demandadas e pela formação de competências profissionais a serem promovidas para o pleno atendimento e satisfação dos clientes.

A hipótese inicial foi confirmada, pois a Pousada-Escola representa um modelo de formação profissional em Hotelaria mais adequado à realidade do Turismo brasileiro, sendo focada na formação de profissionais para Meios de Hospedagem de pequeno porte, que são maioria no país.

Os mapas de competência apresentados mostram a transição de um modelo de negócio comum no país a um modelo de negócios profissional, baseado no Plano de Negócios desenvolvido. Fica como sugestão para um detalhamento posterior o desenvolvimento de plano de negócio com a utilização do modelo Accor de franquia.

Os modelos de competência apresentados estão focados em uma formação que supere com excelência em atendimento as necessidades dos hóspedes.

Considera-se que esse modelo de educação profissional com formação por competências proporcionará com vantagens um profissional que possa atuar em todas as áreas de um meio de hospedagem, mas que não precisa ter conhecimentos, por exemplo, de um chefe de cozinha; uma formação mais rápida e econômica, que possibilite um maior número de pessoas o acesso ao mercado de trabalho; facilidade de implantação na maior parte do país; menor investimento em instalações e equipamentos; equipe de professores e instrutores enxuta; custo mensal menos oneroso que um Hotel-Escola tradicional.

Do ponto de vista do negócio, a Pousada-Escola é viável, com alta lucratividade e retorno de investimento em curto prazo.

Conclui-se que a Pousada-Escola é uma alternativa válida e facilmente aplicável, pelo baixo custo de implantação, alta lucratividade esperada e adequação à demanda da cadeia produtiva do Turismo no Brasil, sendo um gerador de emprego e renda capaz de atender às demandas emergentes do mercado brasileiro.



## Referências Bibliográficas

- ALVES, Richard et al. **TURISMO NO BRASIL**: Termo de referência para a atuação do sistema SEBRAE. Brasília, 2010. 46 p. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/setor/turismo/tr\\_turismo\\_final.pdf](http://www.sebrae.com.br/setor/turismo/tr_turismo_final.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2011.
- ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wilson Edson. **HOTEL, PLANEJAMENTO E PROJETO**. 9. ed. São Paulo: Senac, 2007. 246 p. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books/about/HOTEL\\_PLANEJAMENTO\\_E\\_PROJETO.html?hl=pt-BR&id=scksu6yzplUC](http://books.google.com.br/books/about/HOTEL_PLANEJAMENTO_E_PROJETO.html?hl=pt-BR&id=scksu6yzplUC)>. Acesso em: 08 fev. 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS (Brasil). ABIH. Disponível em: <[www.abih.com.br/abih-site](http://www.abih.com.br/abih-site)>. Acesso em: 17 fev. 2009.
- AVENA, Biagio M.. **Educação em Turismo e Hospitalidade**: A Educação Profissional no CEFET-BA. ETC, Bahia, n. 1, p.1-1, 07 ago. 2003. Disponível em: <<http://www.cefetba.br/comunicacao/etc1a6.htm>>. Acesso em: 15 fev. 2011.
- BARRETO, João Marcelo Pitá. **Construção de um mapa de competências numa empresa de Logística**. In: SEPADM - SEMINÁRIO ESTUDANTIL DE PESQUISA, 3., 2006, Salvador. CADERNOS DO SEPADM. Salvador: Ngpa, 2006. v. 3, p. 197 - 207. Disponível em: <<http://www.cadernosnpga.ufba.br/viewarticle.php?id=114>>. Acesso em: 11 fev. 2011.
- BARRETO, Margarita; BURGOS, Raúl; FRENKEL, David. **TURISMO, POLÍTICAS PÚBLICAS E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**. Campinas: Papyrus, 2003. 128 p.
- BED & BREAKFAST WORLD. **BED & BREAKFAST WORLD**. Disponível em: <<http://www.bed-breakfast-world.com/>>. Acesso em: 08 jan. 2012.
- BENI, Mário. **ANÁLISE ESTRUTURAL DO TURISMO**. 12. ed. São Paulo: Senac, 2007. 560 p.
- BERNARDES MARTINS LINDOS. Consultor (Org.). **EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**: Referências Curriculares Nacionais da Educação Profissional de Nível Técnico. Brasília: Mec, 2000. 43 p. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/turihosp.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2011.
- BRASIL. MTE Ministério do Trabalho e Emprego. **BRASIL CHEGA A 2 MILHÕES DE EMPREGOS GERADOS EM 2011**. Disponível em: <<http://blog.mte.gov.br/?p=6554>>. Acesso em: 25 nov. 2011.
- BRASIL. MTE Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em <<http://www.mtecho.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso em 12 out. 2011.
- CARDEAL, Hugo Eduardo ET al. **ANUÁRIO ESTATÍSTICO DE PESQUISA**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010. 214 p. Disponível em: <[http://www.dadosefatos.Turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/anuario/downloads\\_anuario/Anuxrio\\_Estatxstico\\_2011\\_-\\_Ano\\_base\\_2010\\_-\\_24-05-2011.pdf](http://www.dadosefatos.Turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/anuario/downloads_anuario/Anuxrio_Estatxstico_2011_-_Ano_base_2010_-_24-05-2011.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2011.

CIRILO JÚNIOR,; BALDOCCHI, Gabriel. Empresa dá ensino básico a funcionário. **FOLHA DE SÃO PAULO**, São Paulo, p. 1-1. 10 jul. 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/indices/inde08072011.htm>>. Acesso em: 08 jul. 2011.

COLENCI JÚNIOR, Alfredo ET al. Gestão e Desenvolvimento da Formação Tecnológica. In: WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA, 3., 2008, São Paulo. A Gestão Estratégica das Instituições de Ensino Superior: uma contribuição ao melhor desempenho no caso brasileiro.. São Paulo: Cps, 2008. p. 1 - 9. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2008/comunicacao-oral/formacao-tecnologica/a.gestao.estrategica.>>. Acesso em: 17 out. 2008.

DUARTE, Vládir Vieira. **ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS HOTELEIROS**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2005. 94 p.

EMBRATUR (Ed.). **REGULAMENTO GERAL DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM**. Disponível em: <[http://www.Turismo.gov.br/export/sites/default/Turismo/legislacao/downloads\\_legislacao/Regulamento\\_geral\\_meios\\_hospedagem.pdf](http://www.Turismo.gov.br/export/sites/default/Turismo/legislacao/downloads_legislacao/Regulamento_geral_meios_hospedagem.pdf)>. Acesso em: 01 ago. 2011.

ENEMARK, Stiq; KJAERSDAM, Finn. A ABP na teoria e na prática. In: ARAÚJO, Ulisses F.; SASTRE, Genoveva. **Aprendizagem Baseada em Problemas: No Ensino Superior**. São Paulo: Summus, 2009. Cap. 1, p. 17-41.

EVANGELHO Segundo São Lucas. Bíblia sagrada. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA**, Curitiba, v. 5, n. , p.1-1, 08 jul. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci_arttext)>. Acesso em: 01 out. 2010.

Guia4 Rodas. Abril:2011 Disponível em **GUIA 4 RODAS (Ed.). GRANDE HOTEL CAMPOS DO JORDÃO**. Disponível em: <<http://viajeaquia.abril.com.br/estabelecimentos/br-sp-campos-do-jordao-hospedagem-grande-hotel-campos-do-jordao>>. Acesso em: 17 nov. 2011.

HOSTELLING INTERNATIONAL. **HOSTELLING INTERNATIONAL BRASIL**. Disponível em: <[http://www.hostel.org.br/pg.php?hi=reservas\\_internacionais](http://www.hostel.org.br/pg.php?hi=reservas_internacionais)>. Acesso em: 10 jan. 2012.

HOTELARIA paulistana poderá ter apagação ou uma nova onda de especulação? **REVISTA HOTÉIS**, São Paulo, n. , p.1-1, 01 jun. 2011. Mensal. Disponível em: <Hotelaria paulistana poderá ter apagação ou uma nova onda de especulação?>. Acesso em: 08 mar. 2012.

ISMAIL, Ahmed. Hospedagem: Front Office e Governança. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

KING, Adelaide Wilcox; FOYLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P.. Competências Organizacionais e vantagem competitiva: O desafio da gerência intermediária. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p.36-49, mar. 2002. Trimestral.

LEITE, Yákara Vasconcelos Pereira; LUCENA, Eduardo de Aquino. Mudanças Estratégicas da Accor Hotel no Brasil. **BASE: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, n. , p.152-168, 24 abr. 2009. Disponível em: <<http://www.base.unisinos.br/pdf/66.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2011.

LEOPOLDO, Ricardo. Fazenda estima inflação perto de 4,5% em 2012. **JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO: ECONOMIA**, São Paulo, 04 nov. 2011. p. 1-1. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,fazenda-estima-inflacao-perto-de-45-em-2012,91058,0.htm>>. Acesso em: 26 nov. 2011.

LUNA, Denise. Maioria de hotéis no Brasil são de médio e baixo conforto. **FOLHA DE SÃO PAULO: MERCADO**, Rio de Janeiro, 28 fev. 2012. p. 1-1. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1054505-maioria-de-hoteis-no-brasil-sao-de-medio-e-baixo-conforto.shtml>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

MANFREDI, Sílvia. Uma crítica à pedagogia das competências. **EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: CIÊNCIA E TECNOLOGIA: Revista da Faculdade de Tecnologia Senac - DF**, Brasília, v. 1, n. 1, p.33-36, 01 dez. 2011. Semestral.

MARINHO, Cleisy Maria. Desenvolvimento de competências nos estudantes no ensino superior: estudos no Brasil e em Portugal. In: CONGRESSO INTERNACIONAL GALEGO, 10., 2009, Braga. **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NOS ESTUDANTES NO ENSINO SUPERIOR**. Braga: Universidade do Minho, 20095. p. 5069 - 5082.

MARINO NETO, JOSÉ ERNESTO (São Paulo). Consultor Coordenador (Org.). **INVESTIMENTOS NO BRASIL: Hotéis & Resorts - 2011**. São Paulo: BSH Travel Research, 2011. 26 p.

MARTINS, Lauri Tadeu Corrêa. **IDEIAS DE NEGÓCIO: Pousada**. Brasília: Sebrae, 2010. 42 p. Disponível em: <[http://consultoriaadistancia.com.br/blog/tipos/Pousada\\_SEBRAE\\_Nacional.pdf](http://consultoriaadistancia.com.br/blog/tipos/Pousada_SEBRAE_Nacional.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2011.

MICHAEL PORTER. **CADEIA DE VALOR**. Publicado na Harvard Business Review. Disponível em: <[http://www.goodconsultoria.com.br/site/noticias\(1\)](http://www.goodconsultoria.com.br/site/noticias(1))>. Acesso em: 10 nov. 2011.

PASSARIELLO, Christina. Accor prioriza gestão de hotéis. Brasil está em foco. **THE WALL STREET JOURNAL**, Paris, p. 1-1. 20 maio 2010. Disponível em: <<http://edelweiss.net.br/?tag=wall-street-journal.>>. Acesso em: 12 set. 2011.

RAMOS, Marise. Ensino baseado em competência. **REVISTA PONTO DE EBULIÇÃO: Etec Diadema**, Diadema, n. , p.1-1, 12 dez. 2010. [Http://www.etc CDIADEMA.COM/REVISTA31.HTML](http://www.etc CDIADEMA.COM/REVISTA31.HTML). Disponível em: <<http://www.etc CDIADEMA.COM/REVISTA31.HTML>>. Acesso em: 05 mar. 2012.

ROVAI, Esméria. Educação profissional e a formação por competências. In: WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA, 2., 2007, São Paulo. **EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E A FORMAÇÃO POR COMPETÊNCIAS**. São Paulo: Ceeteps, 2007. p. 1 - 10. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2007/comunicacao-oral/gestao-e-desenvolvimento-da-formacao-tecnologica/rovai,%20esm%c3%a9ria.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2012.

SANDRINI, João. Accor vai abrir 100 hotéis Formule 1 no Brasil. **EXAME**, São Paulo, n. , p.1-3, 18 nov. 2010. Mensal. Disponível em: <[http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/accor-vai-abrir-100-hotéis-formule-1-no-brasil-com-franquias?page=2&slug\\_name=accor-vai-abrir-100-hotéis-formule-1-no-brasil-com-franquias](http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/accor-vai-abrir-100-hotéis-formule-1-no-brasil-com-franquias?page=2&slug_name=accor-vai-abrir-100-hotéis-formule-1-no-brasil-com-franquias)>. Acesso em: 20 nov. 2010.

SENAC (Comp.). **GRANDE HOTEL SENAC** . Disponível em: <<http://www.grandehotelsenac.com.br/>>. Acesso em: 17 nov. 2011.

SINHORES. **SINDICATO DE HOTÉIS, BARES, RESTAURANTES E SIMILIARES**. Disponível em: <<http://www.sinhores-sp.com.br/>>. Acesso em: 15 set. 2009.

SKUJIS, Henrique. Fim do Grande Hotel Cad. **VEJA**: Veja São Paulo, São Paulo, n. , p.1-1, 16 dez. 2009. Semanal. Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/revista/edicao-2143/fim-do-grand-hotel-cadoro>>. Acesso em: 04 mar. 2012.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **A SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL E O PROFISSIONAL EM TURISMO**. Campinas: Papirus, 2003. 248 p.

## Glossário

*Bed &Breakfasts*: Estabelecimento hoteleiro que oferece ao hóspede um quarto e o café da manhã na casa dos

*Boia cross*: é a prática de descer corredeiras em grandes boias redondas.

Boletim de Ocupação Hoteleira : É o documento preenchido mensalmente com os dados obtidos nas FNRHs e enviado para o órgão oficial de Turismo do Estado.

Cadeia Produtiva: Cadeia produtiva é um conjunto de elos consecutivos, ao longo dos quais diversos insumos sofrem algum tipo de transformação, até o fornecimento de serviços e sua colocação no mercado.

*Canyoning*: descida de penhascos e/ou cachoeiras, com auxílio de equipamento especial

*Check out time*: É o horário de saída do hóspede, do hotel. Registro de saída do hóspede do hotel, quando se dá o pagamento da conta relativa a sua estada, o que permite ao hóspede deixar as dependências do hotel com sua bagagem.

*Check-in*: É a apresentação do hospede para entrada em hotel. Utiliza-se o mesmo nome para passageiro no balcão da companhia aérea para embarque.

Cobre-manchas: Tecido resistente e colorido que é colocado menor que a toalha que é colocado por cima desta, aumentando o seu tempo de uso.

*Concièrge*: atendimento diferenciado a clientes e hóspedes proporcionando serviços de aluguel de carros, celulares, computadores, transporte, informações (restaurantes, tradutores e intérpretes, consultorias etc.) Atende e viabiliza todas as solicitações. Profissão ainda em crescimento porém cada vez mais presente na indústria hoteleira e em grandes empresas.

*Couvert*: conjunto de alimentos que integram o serviço, num restaurante comercial (manteiga, pastas, azeitonas etc.) e que precedem a refeição propriamente dita. entrada

Diária: É o preço da hospedagem correspondente à utilização da UH (Unidade Habitacional) e dos serviços incluídos, por um período básico de 24 horas, observados os horários fixados para entrada (check-in) e saída (check-out).

*Double*: Apartamento que comporta duas pessoas.

Fazer *ménage*: repor material de apoio .

*Fitness Center*: Sala de Ginástica.

*Front desk*: Linha de frente da Hotelaria, representada pelo balcão

*Guest relations*: o *guest relations* tem a função de atender e cumprir serviços e obrigações impostas na reserva do hóspede ou da empresa que presta serviços, a fim de diferenciar e de certa forma passar um atendimento especial e exclusivo para hóspedes habitual, residente ou VIP.

*Hospes*: Hóspede.

*Hospitality asset management*: Gerenciamento de ativos em Hotelaria.

*Hostel*: Meio de hospedagem onde, ao invés de quartos, o hóspede paga a utilização de leitos em quartos coletivos.

*Hostelers*: hospedeiro.

*Hostellun* : palacetes frequentados por reis.

*Hotels*: Hotéis.

*Innholders*: hoteleiros.

*INNKEEPERS*: hoteleiros.

*INNS*:pousada

*Lobby*: Saguão - local de reunião ou de encontro de pessoas e, no caso de meios.

*Ménage*: arrumação.

*Midscale*: Nível médio.

*Mise-en-place*: Por no lugar, arrumar e organizar o material de trabalho, utensílios, etc.

*Mix*: variação de produtos a serem comercializados de forma conjunta ou separadamente.

Montar *mise-en-place*: montar praça.

*No-show*: Não comparecimento do hóspede ou cliente quando há reserva prévia.

*Rafting*: atividade praticada em botes com capacidade de 5 a 7 pessoas no máximo, sempre conduzido por um guia profissional e canoístas para garantir a total segurança dos praticantes.

*Réchaud*: fogareiro para manter o alimento aquecido enquanto a refeição é servida.

*Rechaud*: um tipo de panela, para preparo de alimentos ou manutenção em banho-maria ou não.

*Sazonalidade*: Que tem a duração de uma estação.

*Services*: Serviços.

*Single*: UH para uma pessoa.

*Staff*: Equipe.

*Standard*: Apartamento mais simples.

*Trade* turístico: são os pontos turísticos, infraestrutura e atrativos para o atendimento dos turistas que estejam visitando determinada região.

*Travel*: Viagem.

*Turismólogo*: estudioso da área de Turismo.

*Unidade Habitacional (UH)*: Espaço destinado à utilização pelo hóspede para seu bem-estar, higiene e repouso, são UHs: apartamento e suíte.

*Upscale*: Segmento Luxo

*Wireless*: Internet sem fio.

**APÊNDICE 1 – Plano de Negócios – elaborado com o Software  
CEPN 2.0 disponibilizado pelo SEBRAE Minas Gerais**

## **Pousada-Escola**

**Elaborado por: Ana Lúcia Sartorelli**

Data criação: 08/02/2012 21:06

Data modificação: 05/03/2012 20:35

**Tipo de Empresa: Pousada e Escola**



## Sumário Executivo

1.1 - Resumo dos principais pontos do plano de negócio.....	81
1.2 - Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.....	81
1.3 - Dados do empreendimento.....	82
1.4 - Missão da empresa.....	82
1.5 - Setores de atividade.....	82
1.6 - Forma Jurídica.....	82
1.7 - Enquadramento Tributário.....	82
1.8 - Capital Social.....	82
1.9 - Fonte de recursos.....	82
2 - Análise de Mercado.....	83
2.1 - Estudo dos clientes.....	83
2.2 - Estudo dos concorrentes.....	85
2.3 - Estudo dos fornecedores.....	87
3 - Plano de Marketing.....	90
3.1 - Descrição dos principais produtos e serviços.....	90
3.2 - Preço.....	90
3.3 - Estratégias Promocionais.....	90
3.4 - Estrutura de Comercialização.....	90
3.5 - Localização do negócio.....	91
4 - Plano Operacional.....	92
4.1 - Capacidade produtiva/comercial/serviços.....	92
4.2 - Processos operacionais.....	92
4.3 - Necessidade de pessoal.....	94
5 - Plano Financeiro.....	95
5.1 - Estimativa dos investimentos fixos.....	95
5.2 - Capital de Giro.....	99
5.3 - Investimentos pré-operacionais.....	102
5.4 - Investimento Total.....	103
5.5 - Estimativa do faturamento mensal da empresa.....	105
5.6 - Estimativa de custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações.....	107
5.7 - Estimativa de custo de comercialização.....	108
5.8 - Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas.....	110
5.9 - Estimativa dos custos com mão-de-obra.....	112
5.10 - Estimativa do custo com depreciação.....	112
5.11 - Estimativa de custos fixos operacionais mensais.....	113
5.12 - Demonstrativo de resultado.....	115
5.13 - Indicadores de viabilidade.....	117
6 - Construção de Cenário.....	118
7 - Avaliação Estratégica.....	119
7.1 - Análise da matriz F.O.F.A.....	119
8 - Avaliação do plano de negócio.....	120

## 1 – Sumário Executivo

### 1.1 – Resumo dos principais pontos do plano de negócio

O Plano de Negócios foi desenvolvido a fim de se demonstrar os aspectos de planejamento e gestão envolvidos no funcionamento da Pousada-Escola, demonstrando a sua viabilidade.

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 263.643,96
Lucratividade	38,16%
Rentabilidade	1.693,38%
Prazo de retorno do investimento	1 mês

### 1.2 – Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

<b>Nome:</b>	Ana Lúcia Sartorelli		
<b>Endereço:</b>	R. Primavera		
<b>Cidade:</b>	Santo André	<b>Estado:</b>	São Paulo
<b>Perfil:</b>			
Formada em Administração de Empresas Licenciatura em Gestão MBA em Gestão de Pessoas			
<b>Atribuições:</b>			
Administração da Pousada-Escola			

### 1.3 – Dados do empreendimento

<b>Nome da empresa:</b>	Pousada-Escola Hospitalidade
-------------------------	------------------------------

### 1.4 – Missão da empresa

Ser uma referência em hospitalidade e educação profissional em hotelaria na região do ABCD.

### 1.5- Setor de atividade

Serviços

### 1.6 – Forma Jurídica

Empresário individual

### 1.7 – Enquadramento Tributário

Regime SIMPLES

### 1.8 – Capital Social

Nº	Sócio	Valor	Participação (%)
1	Ana Lúcia Sartorelli	R\$ 15.699,85	100,00
Total		R\$ 15.699,85	100,00

### 1.9 – Fonte de Recursos

Recursos próprios

## **2 – Análise de Mercado**

### **2.1 – Estudo dos clientes**

#### **Público-alvo (perfil dos clientes)**

Os clientes podem ser divididos entre os que buscam hospedagem e os alunos da Pousada-Escola.

##### ***Aluno:***

Faixa etária: Jovens e adultos

##### **Escolaridade:**

Fundamental completo – curso para camareira e copeiro  
 Ensino médio completo – curso para recepcionista ou completo  
 Ensino médio ou cursando superior (empreendedorismo) – curso completo

##### **Origem:**

Região Metropolitana de São Paulo

##### ***Hóspedes:***

##### **Faixa etária:**

60% jovens solteiros de 20 a 30 anos  
 30% famílias com adultos de 35 a 40 anos com 2 a 3 filhos com idade até 10 anos  
 10% idosos de ambos os sexos

##### **Origem:**

São Paulo/SP e municípios da região ABCD

##### **Escolaridade:**

Superior incompleto e completo

#### **Comportamento dos clientes (interesses e o que os levam a comprar)**

##### ***Alunos:***

A região tem predominantemente pequenos meios de hospedagem, cujos

empresários da região teriam um local onde qualificar sua mão de obra, aumentando sua produtividade e qualidade e diminuindo seus custos.

Um empreendedor obteria nos cursos oferecidos o desenvolvimento das competências necessárias para operacionalizar um pequeno meio de hospedagem.

Os clientes individuais obteriam uma capacitação que os auxiliariam na busca de oportunidades de trabalho.

***Hóspedes:***

Busca de lazer em um local que reúne aspectos históricos, mata preservada e tranquilidade.

**Área de abrangência :**

Região Metropolitana de São Paulo.

## 2.2 – Estudo dos concorrentes

Empresa	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Atendimento	Serviços aos clientes	Garantias oferecidas
Pousada-Escola Hospitalidade	Simples e confortável	R\$70,00 a R\$90,00	Cartão de Crédito ou à vista. Faturamento para empresas (40 dias)	Centro histórico	Alto padrão	Café da manhã, computador e internet disponível	Não há
Pousada A	Simples	R\$80,00 por pessoa Acima de duas pessoas R\$70,00 Desconto para grupos - a combinar Possui cinco quartos	Cartão de crédito ou à vista	Centro histórico	Bom	Café da manhã Área para eventos	Não há
Pousada B	Extremamente simples - banheiro coletivo	R\$53,00 a R\$90,00 por pessoa	Cartão de crédito ou à vista	Centro histórico	Bom	Café da manhã	Não há
Pousada C	Simples com pouco conforto	R\$45,00 por pessoa Só tem um quarto	à vista	Centro histórico	Bom	Café da manhã	Não há

## **Conclusões**

Os concorrentes apresentam uma estrutura simples, tendo em comum um bom atendimento, próximo ao cliente, porém com, em média, um ou dois funcionários por unidade (demais trabalham como diaristas quando necessário). O diferencial da Pousada-Escola será um maior número de funcionários e um atendimento superior pela especialização da mão-de-obra.

### 2.3 – Estudo dos fornecedores

	<b>Descrição dos itens a serem adquiridos (matérias-primas, insumos, mercadorias e serviços)</b>	<b>Nome do fornecedor</b>	<b>Preço</b>	<b>Condições de pagamento</b>	<b>Prazo de entrega</b>	<b>Localização (estado e/ou município)</b>
1	Aquecedor Britânia	Wal Mart	R\$189,00	12 X	imediate	www.walmart.com.br
2	Ferro de passar e conjunto de copos	Eletro Shopping	R\$54,90 e R\$12,90	10 X sem juros e 2 vezes sem juros	imediate	www.eletroshopping.com.br
3	Liquidificador	Compra fácil	R\$269,90	9 X sem juros	imediate	www.comprafacil.com.br
4	Extrator de suco	Loja da Isaura Peças e acessórios Ltda	R\$90,00	à vista	imediate	São Paulo
5	prato de sobremesa	Nova Imagem	R\$4,50	40 dias	imediate	Porto Ferreira/SP
6	TV LCD	Gazin	R\$1180,00	40 dias	imediate	www.gazinatacado.com.br
7	Beliche, mesa para computador, cadeira	Magazine Luiza	R\$360,00, R\$199,00, R\$99,00	40 dias	imediate	www.magazineluiza.com.br
8	garfo, faca e colher de sobremesa	Frigo	R\$3,60	40 dias	imediate	São Paulo



9	Conjunto de mesa e 4 cadeiras	Casa e Vídeo	R\$169,90	à vista	imediate	<a href="http://www.casaevideo.com.br">www.casaevideo.com.br</a>
10	Travesseiro, computador	Ricardo Eletro	R\$19,90, R\$1199,00	3 vezes sem juros	imediate	<a href="http://www.ricardoeletro.com.br">www.ricardoeletro.com.br</a>
11	Cobertor solteiro e casal; toalha de mesa e cobre manchas	Niazi Chiohfi	R\$32,00, R\$39,00, R\$6,92 e R\$3,60	40 dias	imediate	<a href="http://www.niaziprofissional.com.br">www.niaziprofissional.com.br</a>
12	Garrafa térmica	Casa Inox	R\$110,56	40 dias	imediate	<a href="http://www.casainoxpresente.com.br">www.casainoxpresente.com.br</a>
13	Conjunto de sofá 2 e 3 lugares	Ponto Frio	R\$719,00	40 dias	imediate	<a href="http://www.pontofrio.com.br">www.pontofrio.com.br</a>
14	Telefone sem fio 3 aparelhos	Kabum	R\$149,00	40 dias	imediate	<a href="http://www.kabum.com.br">www.kabum.com.br</a>
15	Lençol (casal e solteiro), toalha (banho, rosto e piso), fronha	Teka	R\$17,99, R\$29,02, R\$11,13, R\$4,66, R\$4,84 e R\$4,56	30, 60 e 90 dias	imediate	São Paulo
16	Conjunto de xícaras	Super Balão	R\$67,92	40 dias	imediate	<a href="http://www.superbalão.com">www.superbalão.com</a>
17	Box casal e solteiro e colchão casal e solteiro	Probel	R\$212,00, R\$170,00, R\$440,00 e R\$309,00	40 dias	imediate	<a href="http://www.probelmercosul.com.br">www.probelmercosul.com.br</a>
18	Colchão Solteiro D33	Insinuart	R\$199,00	9 vezes sem juros	imediate	<a href="http://www.insinuart.com.br">www.insinuart.com.br</a>
19	Cama de solteiro	Extra	R\$89,91	9 vezes sem juros	imediate	<a href="http://www.extra.com.br">www.extra.com.br</a>

	auxiliar					
20	Camisa pólo	Il Settantuno Work Fashion	R\$30,00	40 dias	imediate	São Paulo
21	Bandeja	Toda Oferta	R\$3,50	40 dias	imediate	www.todaoferta.uol.com.br
22	Armário solteiro, jarra, arquivo aço, baixela, faca	Buscapé	R\$279,00, R\$6,42, R\$189,00, R\$107,91, R\$89,91	40 dias	imediate	www.parceirobuscape.com.br
23	Edredon casal e solteiro	First Class	R\$39,99 e R\$49,99	3 vezes sem juros	imediate	www.firstclass.com.br
24	Impressora multifuncional e matricial e fax	Kalunga	R\$330,00, R\$720,00 e R\$196,31	40 dias	imediate	www.kalung.com.br
25	Software hoteleiro	Net Hotel	R\$3.700,00	30, 60, 90 dias	imediate	www.c1.in.br
26	Sabonetes e shampoo	Realgem's	R\$0,18 e R\$0,09	40 dias	imediate	São Paulo
27	Cera, detergente, álcool, limpador, luvas, pano de limpeza, rodo de alumínio e flanela	Atacadão	R\$19,90, R\$12,80, R\$3,00, R\$8,70, R\$3,10, R\$8,70, R\$3,10, R\$1,20, R\$6,45 e R\$0,77	40 dias	imediate	São Paulo

### **3 – Plano de Marketing**

#### **3.1 – Descrição dos principais produtos e serviços**

Hospedagem e cursos de camareira e copeira, recepcionista e completo

<b>Nº</b>	<b>Produtos/Serviços</b>
1	Hospedagem
2	Curso de camareira e copeiro
3	Curso de recepcionista
4	Curso completo

#### **3.2 – Preço**

Os preços serão oferecidos de acordo com a oferta de mercado, considerando-se a concorrência, mesmo com os diferenciais oferecidos, pois se trata de uma proposta nova.

#### **3.3 - Estratégias Promocionais**

Serão utilizados meios como folders e divulgação através da mídia.

#### **3.4 - Estrutura de Comercialização**

Inicialmente serão comercializados no ponto de venda, com previsão futura de utilização de central de reservas.

### 3.5 - Localização do negócio

<b>Endereço:</b>	A definir
<b>Bairro:</b>	Distrito de Paranapiacaba
<b>Cidade:</b>	Santo André
<b>Estado:</b>	São Paulo

**Considerações sobre o ponto (localização), que justifiquem sua escolha:**

Trata-se de um distrito de Santo André, com economia local voltada ao turismo, com incentivos da administração municipal, a saber:

- Aluguel subsidiado (R\$125,00);
- Despesa com água subsidiada (R\$20,00/mês);
- Despesa com luz subsidiada (gratuita).

## 4 - Plano Operacional

### 4.1 - Capacidade produtiva/comercial/serviços

Qual a capacidade máxima de produção (ou serviços) e comercialização?

Poderão ser atendidos 27 hóspedes por dia e até 45 alunos por dia

Qual será o volume de produção (ou serviço) e comercialização iniciais?

*Meses Alunos/dia Hóspedes*

<b>janeiro</b>	10 813
<b>fevereiro</b>	12 691
<b>março</b>	13 539
<b>abril</b>	15 512
<b>maio</b>	17 504
<b>junho</b>	20 502
<b>julho</b>	23 594
<b>agosto</b>	27 521
<b>setembro</b>	31 475
<b>outubro</b>	35 504
<b>novembro</b>	40 512

### 4.2 - Processos operacionais

O funcionamento da Pousada-Escola será de Segunda à Sexta-feira, 24 horas por dia para hospedagem, e das 06h às 22 horas para aulas.

A hospedagem será oferecida de acordo com as necessidades dos hóspedes, buscando oferecer a melhor opção em termos de conforto e preço.

A pousada conta com cinco quartos, sendo:

- Um quarto com cama de casal box com colchão de molas - diária de R\$90,00 por pessoa.
- Um quarto com uma cama de casal e duas de solteiro, sendo todas box com colchão de molas, diária de R\$90,00 por pessoa.
- Um quarto com uma cama de casal box com colchão de molas e dois beliches com colchão D33 - diária de R\$90,00 e acima de dois hóspedes R\$80,00 por pessoa
- Um quarto com três beliches com colchão D33 - diária de R\$80,00 por pessoa
- Um quarto com quatro beliches e uma cama auxiliar com colchão D33 - diária de R\$80,00 e acima de 6 hóspedes no quarto R\$70,00

Um quarto com maior conforto, com cama de casal e de solteiro com colchão de molas. Os demais quartos possuem cama de casal box com colchão de mola e/ou beliches com colchão densidade D33.

Com relação aos cursos, será verificada o melhor serviço de acordo com a finalidade, seja para capacitar-se para o mercado de trabalho, seja para abrir uma pousada.

### 4.3 - Necessidade de pessoal

Nº	Cargo/Função	Qualificações necessárias
1	Camareira instrutora	Experiência como camareira e copeira Domínio das rotinas e atividades da governança Boa comunicação Facilidade em orientar e ensinar Responsabilidade Criatividade Ética Flexibilidade Facilidade em trabalhar em equipe Pró-atividade
2	Recepcionista instrutor	Experiência como recepcionista Domínio das atividades de recepção e reservas Facilidade em treinar e ensinar Responsabilidade Organização Criatividade Flexibilidade Facilidade em trabalhar em equipe Pró-atividade
3	Segurança	Boa comunicação Responsabilidade Facilidade em trabalhar em equipe Pró-atividade Responsabilidade

## 5 - Plano Financeiro

### 5.1 - Estimativa dos investimentos fixos

#### A - Máquinas

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Aquecedor Britânia AB 1500	5	R\$ 189,00	R\$ 945,00
2	Ferro de Passar X500	1	R\$ 54,90	R\$ 54,90
3	Liquidificador Profissional 1,5 LTS - MARCHESONI	1	R\$ 270,00	R\$ 270,00
4	Extrator de Suco	1	R\$ 90,00	R\$ 90,00
5	TV "42"	1	R\$ 1.180,00	R\$ 1.180,00
Sub -Total (A)				R\$ 2.539,90

#### B - Equipamentos

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Sub -Total (B)				R\$ 0,00

#### C- Móveis e utensílios

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Prato de sobremesa	60	R\$ 4,50	R\$ 270,00
2	Beliche Lucho Móveis Lençóis	9	R\$ 360,00	R\$3.240,00
3	Garfo de sobremesa	48	R\$ 3,60	R\$ 172,80
4	Faca de sobremesa	48	R\$ 3,60	R\$ 172,80



5	Colher de sobremesa	48	R\$ 3,60	R\$ 172,80
6	Conjunto de Mesa com quatro cadeiras de aço	5	R\$ 169,90	R\$ 849,50
7	Travesseiros	32	R\$ 19,90	R\$ 636,80
8	Toalha mesa oxford	10	R\$ 6,92	R\$ 69,20
9	Cobre mancha oxford	15	R\$ 3,60	R4 54,00
10	Cobertor solteiro microfibra	25	R\$ 32,00	R\$ 800,00
11	Cobertor microfibra casal	5	R\$ 39,00	R\$ 195,00
12	Garrafa Térmica Inox 1,8 Lts Termolar	2	R\$ 110,56	R\$ 221,12
13	Conjunto de Sofá American Confort 2 e 3 lugares Roma em Korino Marron	1	R\$ 719,90	R\$ 719,90
14	Telefone sem fio Vtech Lyrix 500 com Identificador de Chamadas + 2 Ramais	1	R\$ 149,00	R\$ 149,00
15	Lençol solteiro clássica plus misto Teka	126	R4 17,99	R\$ 2.266,74
16	Lençol casal clássica plus misto Teka	18	R\$ 29,02	R\$ 522,36
17	Toalha de banhos Vegas Plus 380	81	R\$ 11,13	R\$ 901,53
18	Toalha de rosto Vegas Plus 380	81	R\$ 4,66	R\$ 377,46
19	Toalha de piso Vegas Plus 380	15	R\$ 4,84	R\$ 72,60
20	Fronha Clássica Plus mista 180	81	R\$ 4,56	R\$ 369,36
21	Conjunto de Xícaras Chá Âmbar sem Pires 210400 com 24 peças - Duralex	2	R\$ 67,92	R\$ 135,84
22	Box casal Probel	3	R\$ 212,00	R\$ 636,00
23	Colchão casal Guarda	3	R\$ 440,00	R\$ 1.320,00

	Costa Probel			
24	Box solteiro	2	R\$ 170,00	R\$ 340,00
25	Colchão solteiro Guarda Costa Probel	2	R\$ 306,00	R\$ 612,00
26	Colchão Gazin Solteiro Guarujá D33 88X188 cm	22	R\$ 199,00	R\$ 4.378,00
27	Cama de solteiro Tecla Auxiliar 2549 Tabaco	1	R\$ 89,91	R\$ 89,91
28	Conjunto de copos suco 6 peças Cylinder – Nadir Figueiredo	6	R\$ 16,11	R\$ 96,66
29	Camisa Polo (uniforme)	15	R\$ 30,00	R\$ 450,00
30	Bandeja em PEAD	5	R\$ 3,50	R\$ 17,50
31	Lixeira em plástico	5	R\$ 18,00	R\$ 90,00
32	Armário Barcelona Guatemala Solteiro	5	R\$ 279,00	R\$ 1.395,00
33	Balcão para Recepção	1	R\$ 249,00	R\$ 249,00
34	Mesa para Computador/Escritivaninha Fênix 1 gaveta - Politorno	3	R\$ 199,00	R\$ 597,00
35	Cadeira de escritório Assentex Secretária em Tecido preta	2	R\$ 99,90	R\$ 199,80
36	Jarra serviço 1560 ml Maracatu – Nadir Figueiredo	3	R\$ 6,42	R\$ 19,26
37	Arquivo de aço 4 gavetas Ômega	1	R\$ 189,00	R\$ 189,00
38	Tramontina: conjunto de baixelas 8 peças Service Inox - Tramontina	2	R\$ 107,91	R\$ 215,82
39	Conjunto de facas Tramontina 6 peças com Cepo preto Inox Ultracorte	2	R\$ 89,91	R\$ 179,82
40	Edredom estampado solteiro cama fácil – cod.	24	R\$ 39,99	R\$ 959,76

	0047580130			
41	Edredom floral casal cama fácil – cod. 0047667229	8	R\$ 49,99	R\$ 399,92
42	Edredom Solteiro	25	R\$ 39,99	R\$ 999,75
43	Edredom Casal	5	R\$ 49,99	R\$ 249,95
<b>SUB – TOTAL (C)</b>				<b>R\$ 26.052,96</b>

### D – Computadores

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Computador Sem Toshiba ES-1699 Dual Core 2 Duo 2.93GHz 3GB 320GB Intel + Monitor LED 18.5 Samsung	4	R\$ 1.200,00	R\$ 4.800,00
2	Impressora Multifuncional Epson Stylus TX 320F	1	R\$ 330,00	R\$ 330,00
3	Impressora Matricial Epson LX-300 + II	1	R\$ 720,00	R\$ 720,00
4	Software hoteleiro NetHotel	1	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00
5	FAX Sharp UX-45	1	R\$ 196,31	R\$ 196,31
<b>SUB –TOTAL (E)</b>				<b>R\$ 9.746,31</b>

### TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS

<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS (A+B+C+D+E):</b>	<b>R\$ 38.339,17</b>
---	----------------------

## 5.2 – Capital de Giro

### A – Estimativa Estoque Inicial

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Sabonete Horus Vida Erva Doce 18 g	1000	R\$ 0,18	R\$ 180,00
2	Shampoo Horus Vida	1000	R\$ 0,09	R\$ 90,00
3	Cera Líquida Incolor Auto Brilho LIMPBRAS 05 L	2	R\$ 19,90	R\$ 39,80
4	Detergente Líquido Neutro Concentrado LIMPBRAS Galão c/05 Litros	3	R\$ 12,80	R\$ 38,40
5	Álcool	5	R\$ 3,00	R\$ 15,00
6	Limpador Multi-Usos LIMPBRAS Galão c/05 Litros	3	R\$ 8,70	R\$ 26,10
7	Luvas p/ Limpeza DANNY tamanho G – Pct.c/01 par	15	R\$ 3,10	R\$ 46,50
8	Pano de Limpeza	30	R\$ 1,20	R\$ 36,00
9	Rodo de Alumínio	7	R\$ 6,45	R\$ 45,15
10	Flanela 30 cm X 40 cm	30	R\$ 0,77	R\$ 23,10
TOTAL (A)				R\$ 540,05

## B – Caixa Mínimo

1º Passo: Contas a receber - Cálculo do prazo médio de vendas

<b>Prazo médio de vendas</b>	<b>(%)</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média Ponderada em dias</b>
Faturamento da empresa	10,00	60	6,00
Cartão de crédito	50,00	45	22,50
Cartão de débito	30,00	1	0,30
Dinheiro	10,00	1	0,10
<b>Prazo médio total</b>		<b>29</b>	

2º Passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

<b>Prazo médio de vendas</b>	<b>(%)</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média Ponderada em dias</b>
30 dias	30,00	30	9,00
60 dias	30,00	60	18,00
90 dias	30,00	90	27,00
Á vista	10,00	1	0,10
<b>Prazo médio total</b>		<b>55</b>	

3º Passo: Estoque – Cálculo de necessidade média de estoque

<b>Necessidade média de estoque</b>	
Número de dias	5

## 4º Passo: Cálculo da necessidade média de estoque

<b>Recursos da empresa fora de seu caixa</b>	<b>Números de dias</b>
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	29
2. Estoque – necessidade média de estoques	5
Subtotal Recursos fora do caixa	34
<b>Recursos de terceiros no caixa da empresa</b>	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	55
Subtotal Recursos de terceiros no caixa	55
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	-21

**Caixa Mínimo**

<b>1. Custo Fixo mensal</b>	R\$ 13.490,01
<b>2. Custo variável mensal</b>	R\$ 30.496,23
<b>3. Custo total da empresa</b>	R\$ 43.986,24
<b>4. Custo total diário</b>	R\$ 1.466,21
<b>5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias</b>	-21
<b>Total de B – Caixa Mínimo</b>	R\$ -30.790,37

### Capital de Giro (resumo)

Descrição	Valor
A – Estoque Inicial	R\$ 540,05
B – Caixa Mínimo	R\$ -30.790,37
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO	R\$ -30.250,32

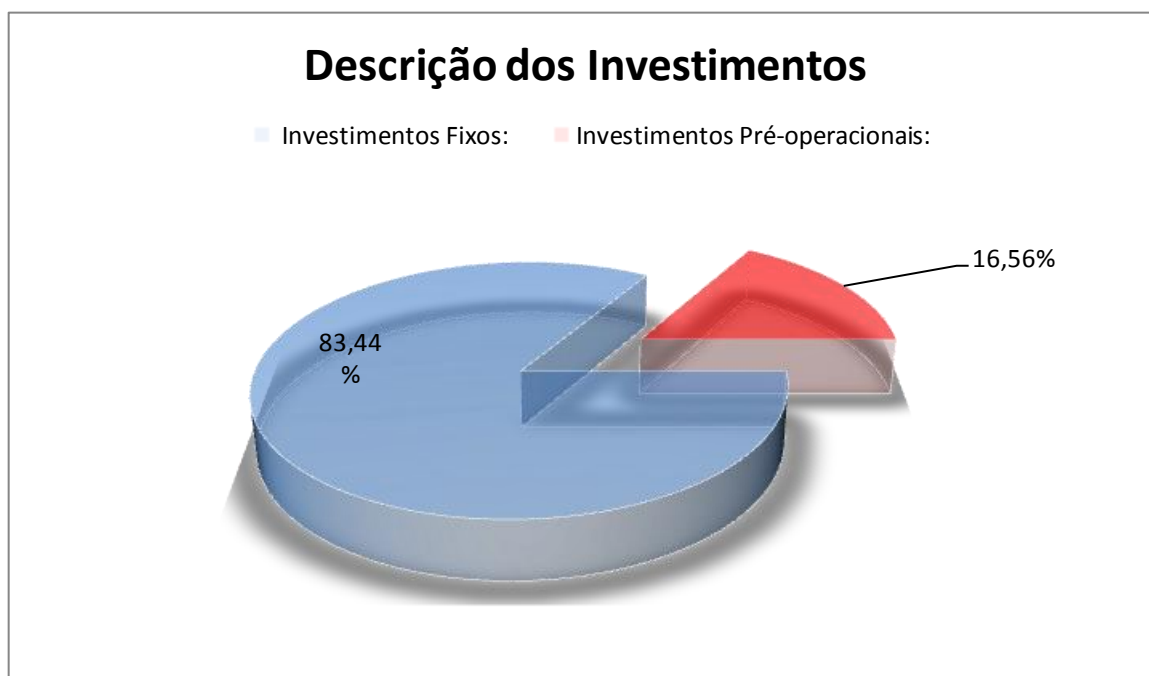
### 5.3 – Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R\$ 311,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 5.000,00
Divulgação	R\$ 500,00
Cursos e treinamentos	R\$ 1.500,00
Outras despesas	R\$ 300,00
Total	R\$ 7.611,00

### 5.4 – Investimento Total

Descrição dos Investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos – Quadro 5.1	R\$ 38.339,17	244,20
Capital de Giro – Quadro 5.2	R\$ -30.250,32	-192,68
Investimentos Pré –operacionais – Quadro 5.3	R\$ 7.611,00	48,48
<b>TOTAL (1+2+3)</b>	<b>R\$ 15.699,85</b>	<b>100,00</b>

Investimentos Fixos:		83,44%
Investimentos Pré-operacionais:	Pré-	16,56%





Fontes de recursos	Valor	(%)
Recursos próprios	R\$ 15.699,85	100,00
Recursos de terceiros	R\$ 0,00	0,00
Outros	R\$ 0,00	0,00
TOTAL (1+2+3)	R\$ 15.699,85	100,00



**5.5 – Estimativa do faturamento mensal da empresa**

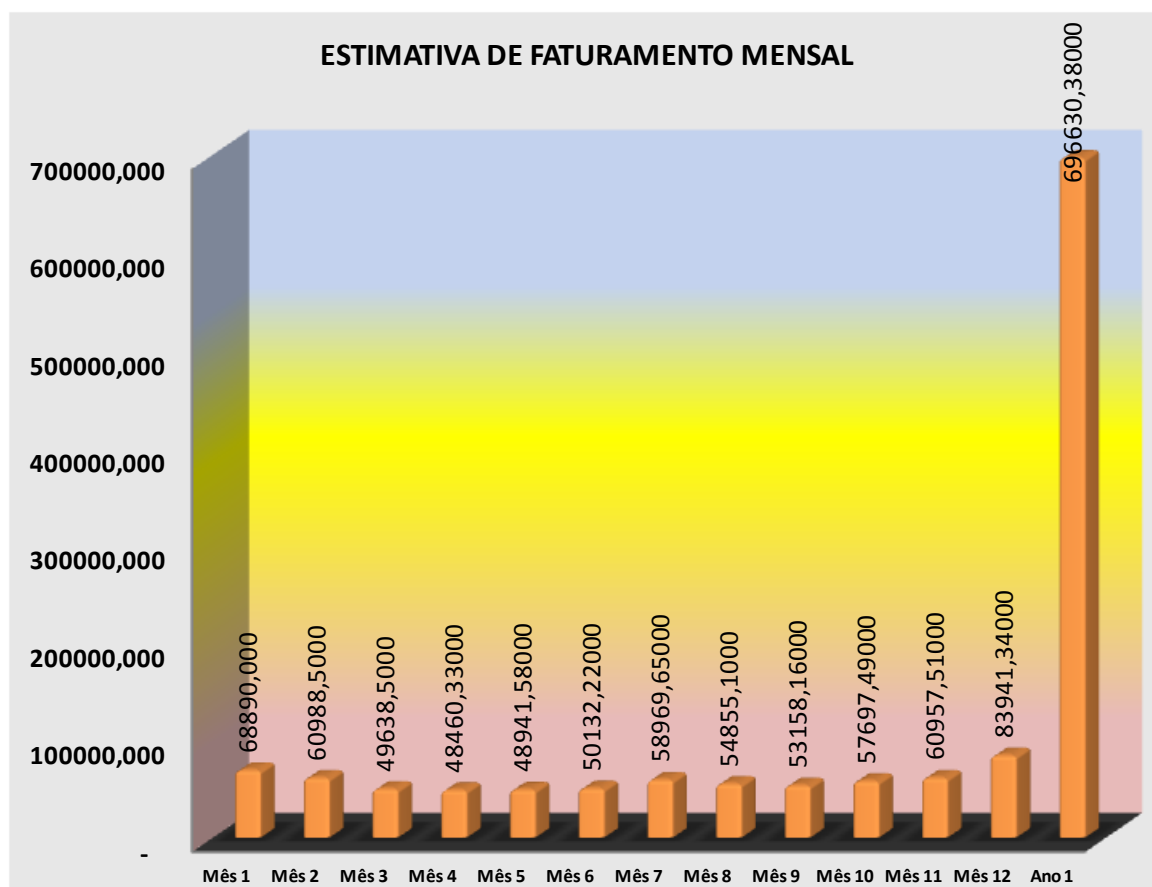
<b>Nº</b>	<b>Produto/Serviço</b>	<b>Quantidade (Estimativa de Vendas)</b>	<b>Preço de Venda Unitário (em R\$)</b>	<b>Faturamento Total (em R\$)</b>
1	Hospedagem	813	R\$ 80,00	R\$ 65.040,00
2	Curso de camareira e copeiro	3	R\$ 350,00	R\$ 1.050,00
3	Curso de recepcionista	4	R\$ 450,00	R\$ 1.800,00
4	Curso completo	3	R\$ 700,00	R\$ 2.100,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 69.990,00</b>

**Projeção das Receitas:**

Entradas diferenciadas por período:

<b>Período</b>	<b>Faturamento Total</b>
Mês 1	R\$ 68.590,00
Mês 2	R\$ 60.988,50
Mês 3	R\$ 49.638,50
Mês 4	R\$ 48.460,33
Mês 5	R\$ 48.941,58
Mês 6	R\$ 50.132,22
Mês 7	R\$ 58.969,65
Mês 8	R\$ 54.855,10
Mês 9	R\$ 53.158,16
Mês 10	R\$ 57.697,49
Mês 11	R\$ 60.957,51
Mês 12	R\$ 83.941,34
Ano 1	R\$ 696.630,38

do



## 5.6 – Estimativa de custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

### Produto: Hospedagem

Materiais/Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Custo de lavanderia	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Café da manhã	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00
Conjunto de Ammenities	1	R\$ 0,28	R\$ 0,28
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 30,28</b>

### Produto: Curso de camareira e copeiro

<b>Materiais/Insumos usados</b>	<b>Qtde</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Luvas	1	R\$ 3,10	R\$ 3,10
Camisa Polo	3	R\$ 30,00	R\$ 90,00
TOTAL			R\$ 93,10

### **Produto: Curso de recepcionista**

<b>Materiais/Insumos usados</b>	<b>Qtde</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Camisa Polo	3	R\$ 30,00	R\$ 90,00
TOTAL			R\$ 90,00

### **Produto: Curso completo**

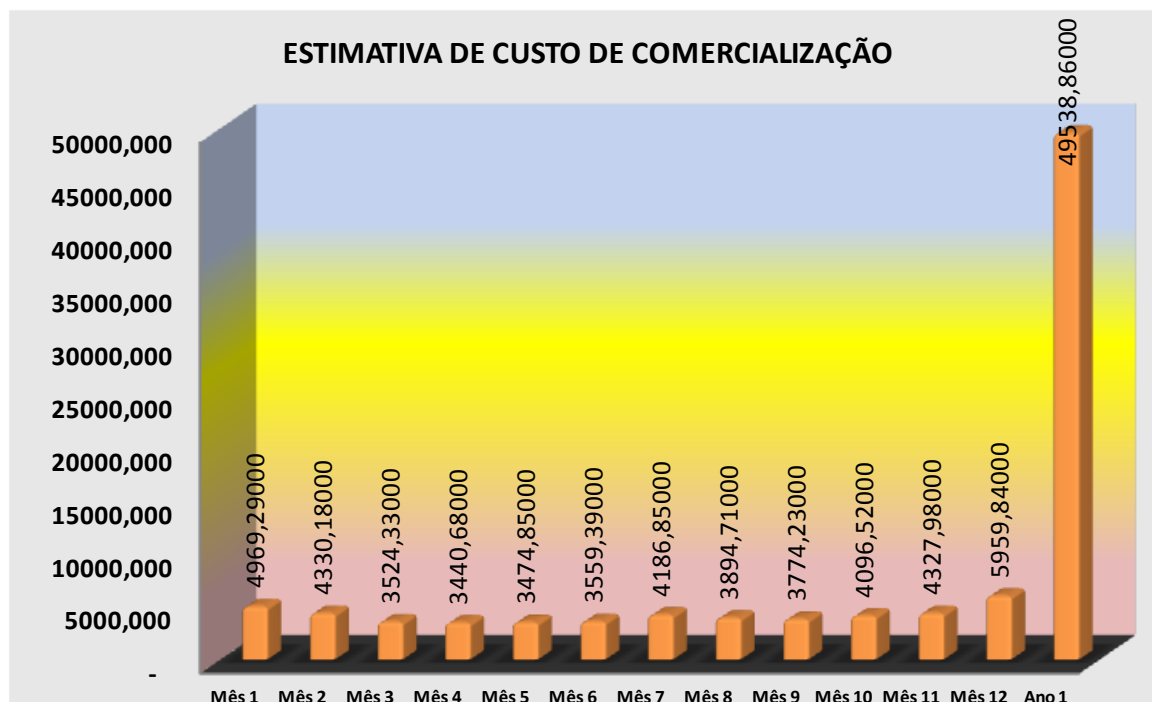
<b>Materiais/Insumos usados</b>	<b>Qtde</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Camisa Polo	3	R\$ 30,00	R\$ 90,00
TOTAL			R\$ 90,00

## **5.7 – Estimativa de curso de comercialização**

<b>Descrição</b>	<b>(%)</b>	<b>Faturamento estimado</b>	<b>Custo total</b>
SIMPLES (Imposto Federal)	7,00	R\$ 69.990,00	R\$ 4.899,30
Comissões (Gastos com vendas)	0,00	R\$ 69.990,00	R\$ 0,00
Propaganda (Gastos com vendas)	0,10	R\$ 69.990,00	R\$ 69,99
Taxas de Cartões (Gastos com vendas)	0,00	R\$ 69.990,00	R\$ 0,00

<b>Total de Impostos</b>	<b>R\$ 4.899,30</b>
<b>Total Gastos com vendas</b>	<b>R\$ 69,99</b>
<b>Total Geral (Impostos+Gastos)</b>	<b>R\$ 4.969,29</b>

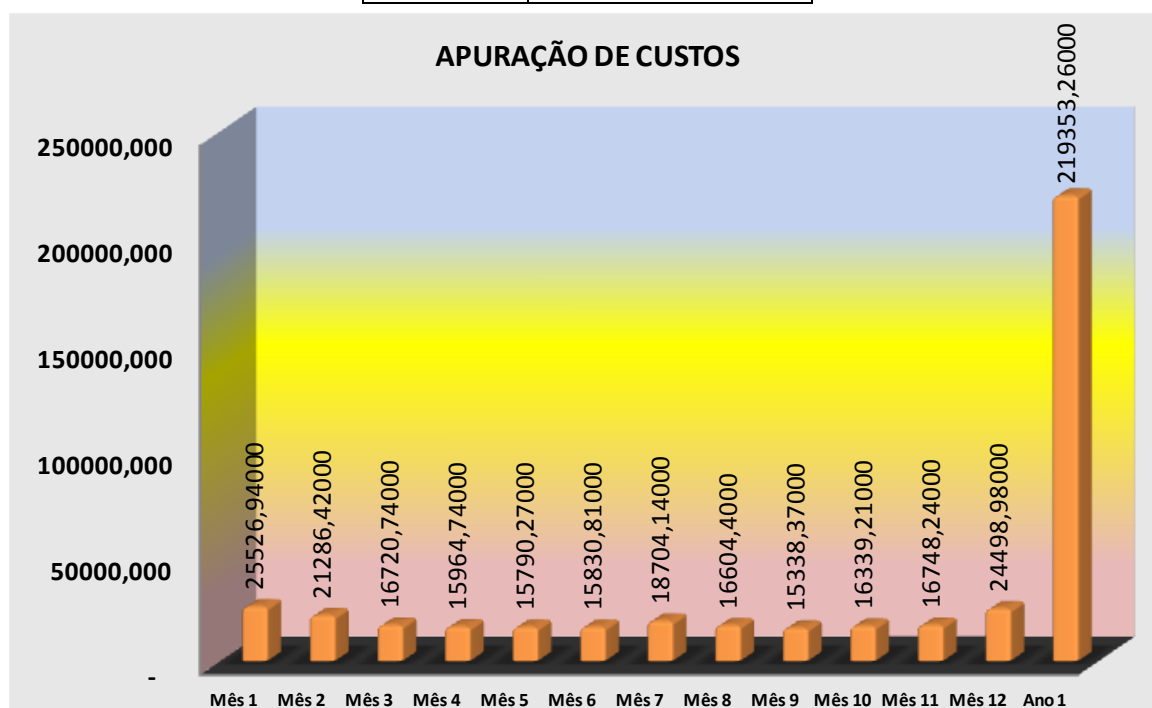
<b>Período</b>	<b>Faturamento Total</b>
Mês 1	R\$ 4.969,29
Mês 2	R\$ 4.330,18
Mês 3	R\$ 3.524,33
Mês 4	R\$ 3.440,68
Mês 5	R\$ 3.474,85
Mês 6	R\$ 3.559,39
Mês 7	R\$ 4.186,85
Mês 8	R\$ 3.894,71
Mês 9	R\$ 3.774,23
Mês 10	R\$ 4.096,52
Mês 11	R\$ 4.327,98
Mês 12	R\$ 5.959,84
Ano 1	R\$ 49.538,86



### 5.8 – Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Nº	Produto/Serviço	Estimativa de Vendas (em unidades)	Custo Unitário de Materiais/Aquisições	CMD/CMV
1	Hospedagem	813	R\$ 30,28	R\$ 24.617,64
2	Curso de camareira e copeiro	3	R\$ 93,10	R\$ 279,30
3	Curso de recepcionista	4	R\$ 90,00	R\$ 360,00
4	Curso completo	3	R\$ 90,00	R\$ 270,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 25.526,94</b>

Período	CMD/CMV
Mês 1	R\$ 25.526,94
Mês 2	R\$ 21.286,42
Mês 3	R\$ 16.720,74
Mês 4	R\$ 15.964,74
Mês 5	R\$ 15.790,27
Mês 6	R\$ 15.830,81
Mês 7	R\$ 18.704,14
Mês 8	R\$ 16.604,40
Mês 9	R\$ 15.338,37
Mês 10	R\$ 16.339,21
Mês 11	R\$ 16.748,24
Mês 12	R\$ 24.498,98
Ano 1	R\$ 219.353,26





### 5.9 – Estimativa do custo com mão-de-obra

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) de encargos sociais	Encargos sociais	Total
Camareira instrutora	2	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00	45,00	R\$ 1.080,00	R\$ 3.480,00
Recepcionista instrutor	3	R\$ 1.500,00	R\$ 4.500,00	45,00	R\$ 2.025,00	R\$ 6.525,00
Segurança	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00	45,00	R\$ 315,00	R\$ 1.015,00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>		<b>R\$ 7.600,00</b>		<b>R\$ 3.420,00</b>	<b>R\$ 11.020,00</b>

### 5.10 – Estimativa do custo com depreciação

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
IMÓVEIS	R\$ 0,00	25	R\$ 0,00	R\$ 0,00
MÁQUINAS	R\$ 2.539,90	10	R\$ 253,99	R\$ 21,17
MÓVEIS	R\$ 26.052,96	10	R\$ 2.605,30	R\$ 217,11
COMPUTADORES	R\$ 9.746,31	3	R\$ 3.248,77	R\$ 270,73
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 6.108,06</b>	<b>R\$ 509,01</b>

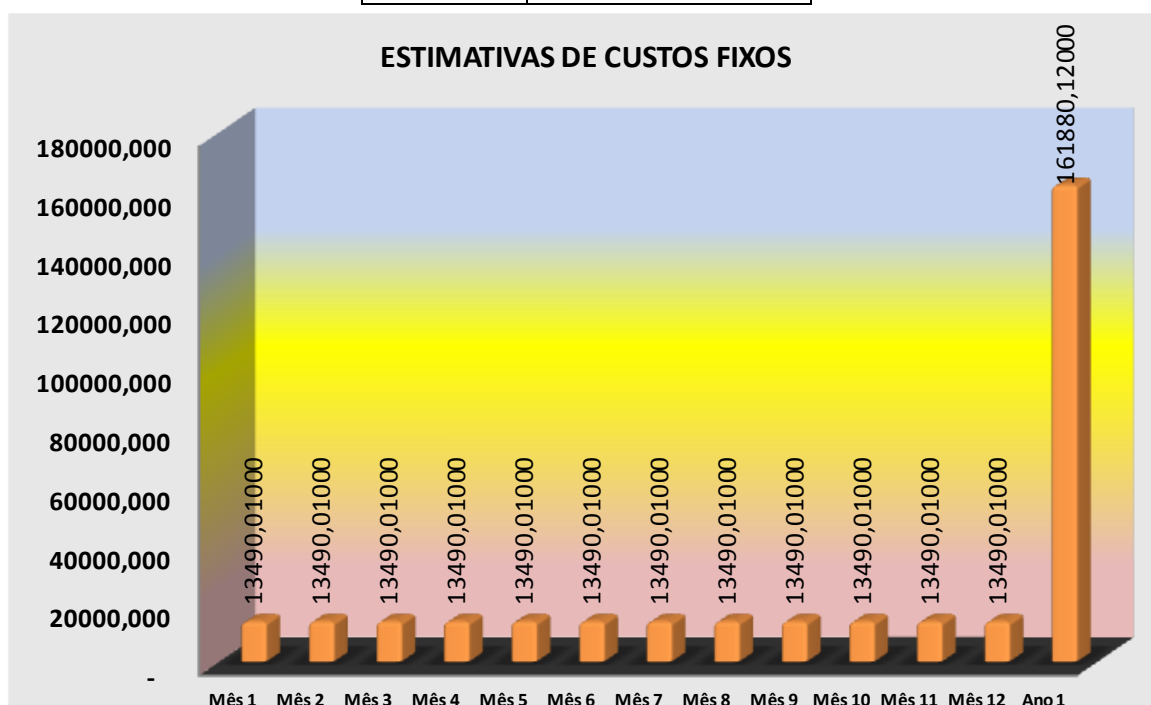
**5.11 – Estimativa de custos fixos operacionais mensais**

<b>Descrição</b>	<b>Custo</b>
Aluguel	R\$ 125,00
Condomínio	R\$ 0,00
IPTU	R\$ 0,00
Energia elétrica	R\$ 0,00
Telefone + internet	R\$ 69,90
Honorários do contador	R\$ 300,00
Pró-labore	R\$ 1.000,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 470,00
Salários + encargos	R\$ 11.020,00
Material de limpeza	R\$ 0,00
Material de escritório	R\$ 0,00
Taxas diversas	R\$ 0,00
Serviços de terceiros	R\$ 0,00
Depreciação	R\$ 505,11
Contribuição Empreendedor Individual	R\$ 0,00
Outras taxas	R\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 13.490,01</b>

## Projeção dos Custos:

Sem expectativa de crescimento do 2º ano

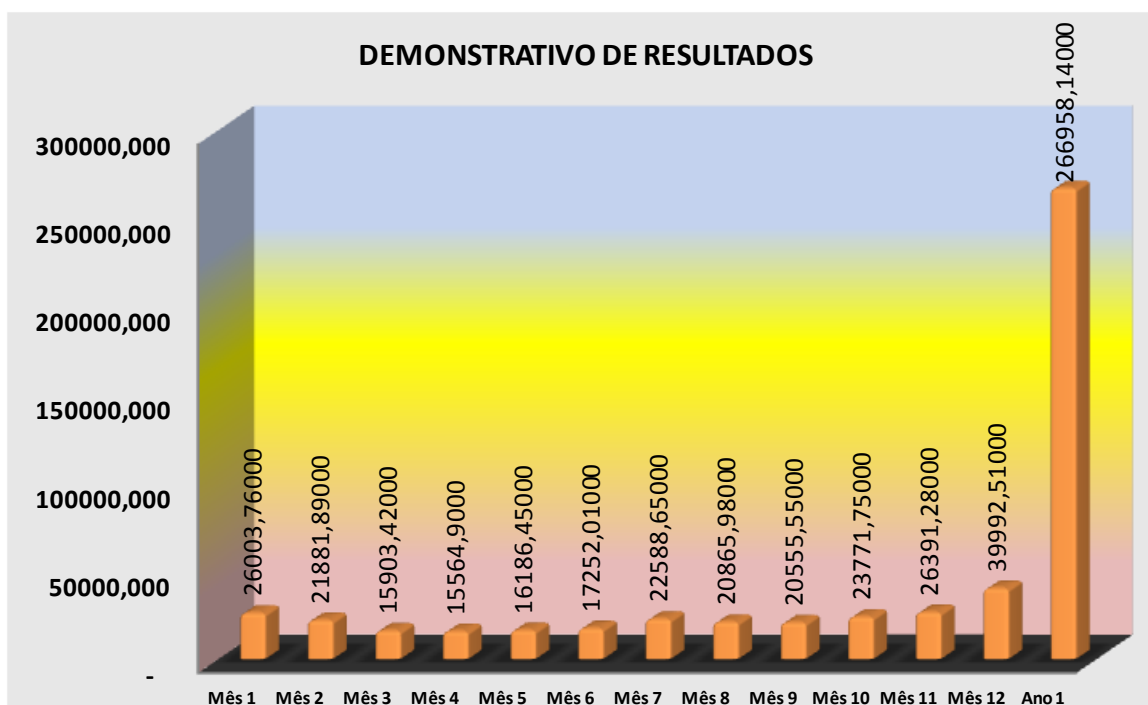
Período	Custo total
Mês 1	R\$ 13.490,01
Mês 2	R\$ 13.490,01
Mês 3	R\$ 13.490,01
Mês 4	R\$ 13.490,01
Mês 5	R\$ 13.490,01
Mês 6	R\$ 13.490,01
Mês 7	R\$ 13.490,01
Mês 8	R\$ 13.490,01
Mês 9	R\$ 13.490,01
Mês 10	R\$ 13.490,01
Mês 11	R\$ 13.490,01
Mês 12	R\$ 13.490,01
Ano 1	R\$ 161.880,12



### 5.12 – Demonstrativo de resultado

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1.Receita Total com Vendas	R\$ 69.990,00	R\$ 839.880,00	100,00
2.Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 25.526,94	R\$ 306.323,28	36,47
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 4.899,30	R\$ 58.791,60	7,00
2.3(-) Gastos com vendas	R\$ 69,99	R\$ 839,88	0,10
Total de custos Variáveis	R\$ 30.496,23	R\$ 365.954,76	43,57
3.Margem de Contribuição	R\$ 39.493,77	R\$ 473.925,24	56,43
4.(-) Custos Fixos Totais	R\$ 13.490,01	R\$ 161.880,12	19,27
5.Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 26.003,76	R\$ 312.045,12	37,15

Período	Custo total
Mês 1	R\$ 26.003,76
Mês 2	R\$ 21.881,89
Mês 3	R\$ 15.903,42
Mês 4	R\$ 15.564,90
Mês 5	R\$ 16.186,45
Mês 6	R\$ 17.252,01
Mês 7	R\$ 22.588,65
Mês 8	R\$ 20.865,98
Mês 9	R\$ 20.555,55
Mês 10	R\$ 23.771,75
Mês 11	R\$ 26.391,28
Mês 12	R\$ 39.992,51
Ano 1	R\$ 266.958,14



**5.13 – Indicadores de viabilidade**

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 263.643,96
Lucratividade	38,16%
Rentabilidade	1.693,38%
Prazo de retorno do investimento	1 mês

## 6 – Construção de Cenário

Receita (pessimista) 20,00%    Receita (otimista) 20,00%

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1.Receita total com vendas	R\$ 69.990,00	100,00	R\$ 55.992,00	100,00	R\$ 83.988,00	100,00
2.Custos variáveis totais						
2.1(-) Custos com materiais e ou CMV	R\$ 25.526,94	36,47	R\$ 20.421,55	36,47	R\$ 30.632,33	36,47
2.2(-) Impostos sobre vendas	R\$ 4.899,30	7,00	R\$ 3.919,44	7,00	R\$ 5.879,16	7,00
2.3(-) Gastos com vendas	R\$ 69,99	0,10	R\$ 55,99	0,10	R\$ 83,99	0,10
Total de Custos Variáveis	R\$ 30.496,23	43,57	R\$ 24.396,98	43,57	R\$ 36.595,48	43,57
3.Margem de contribuição	R\$ 39.493,77	56,43	R\$ 31.595,02	56,43	R\$ 47.392,52	56,43
4.(-) Custos fixos totais	R\$ 13.490,01	19,27	R\$ 13.490,01	19,27	R\$ 13.490,01	19,27
Resultado Operacional	R\$ 26.003,76	37,15	R\$ 18.105,01	32,33	R\$ 33.902,51	40,37

**Ações corretivas e preventivas:** Investimentos na qualidade de atendimento e serviços oferecidos, assim como uma divulgação efetiva, criando uma marca forte na mercado

## 7 – Avaliação Estratégica

### 7.1 – Análise da matriz F.O.F.A

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	<p>FORÇAS</p> <p>Qualidade Alto número de funcionários por hóspede Equipe especializada Aprendizado na prática Preços acessíveis</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Imóvel histórico Localização em centro de turismo com público fiel Local tranquilo e seguro Natureza exuberante, com trilhas, cachoeiras e matas nativas Clima diferenciado Passeios de trem Poucos concorrentes na região</p>
PONTOS FRACOS	<p>FRAQUEZAS</p> <p>Negócio novo Alto custo de mão de obra</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>Difícil acesso Transporte deficiente Sinalização antiga e sem manutenção Falta de guias receptivos</p>

Ações: Divulgação, busca de parceiros para diversificação da oferta.



## **8 – Avaliação do plano de negócio**

Após a análise dos investimentos a serem feitos, conclui-se a viabilidade no empreendimento. O desafio é grande, porém pode ser superado através de uma gestão profissional.

A pousada-Escola tem condições de competir com os concorrentes e tornar-se uma referência na área de hospedagem e capacitação para o mercado de trabalho.