

**ANDRÉ LUIZ CARVALHO**

**PLANEJAMENTO DE GESTÃO OPERACIONAL  
AUTOSUSTENTÁVEL EM ESTRUTURA HOTELEIRA COM  
RESTRIÇÕES VARIADAS:  
Um estudo de caso em Florianópolis**

**FLORIANÓPOLIS, SC**

**2003**

ANDRÉ LUIZ CARVALHO

**PLANEJAMENTO DE GESTÃO OPERACIONAL  
AUTOSUSTENTÁVEL EM ESTRUTURA HOTELEIRA COM  
RESTRICÇÕES VARIADAS:  
Um estudo de caso em Florianópolis**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de Concentração: Planejamento Estratégico.

Orientador: Prof. Pedro Schenini, Dr.

FLORIANÓPOLIS, SC

2003

ANDRÉ LUIZ CARVALHO

**PLANEJAMENTO DE GESTÃO OPERACIONAL  
AUTOSUSTENTÁVEL EM ESTRUTURA HOTELEIRA COM  
RESTRICÇÕES VARIADAS:  
Um estudo de caso em Florianópolis**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 11 de fevereiro de 2003.

---

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



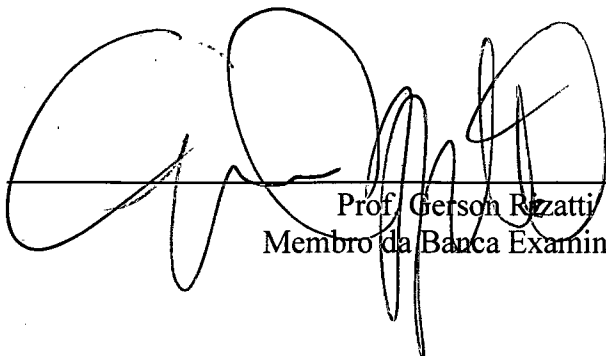
---

Prof. Pedro Carlos Schenini  
Orientador



---

Prof. Mário de Souza Almeida  
Membro da Banca Examinadora



---

Prof. Gerson Rizzatti  
Membro da Banca Examinadora

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela força, a meu pai pelo exemplo, minha mãe por todo o incentivo e motivação, e a todos os demais que, direta ou indiretamente, colaboraram comigo, pela sua paciência, meu muito obrigado.

## **DEDICATÓRIA**

Para Roseth, por esta nossa nova conquista.....

“Nenhuma pergunta é tão difícil de responder  
quanto aquela cuja resposta é óbvia.”

Bernard Shaw

*(por Prof. Gretz)*

## RESUMO

CARVALHO, Andre Luiz. **Planejamento de Gestão Operacional Autosustentável em Estrutura Hoteleira com Restrições Variadas**: um estudo de caso em Florianópolis. 2003. 94f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta operacional autosustentável de curto prazo para uma instituição hoteleira com restrições variadas, abrangendo um panorama dos diferenciais turísticos e hoteleiros como produto e como produção, levantando um modelo padronizado de operações para estruturas hoteleiras, identificando as limitações operacionais no processo de gestão do equipamento estudado, propondo áreas, funções e procedimentos operacionais para seu funcionamento, e por fim avaliar subjetivamente sua viabilidade por meio de seu desempenho financeiro. Sua metodologia adota a configuração de um estudo de caso. Tem natureza exploratória, embasada em pesquisa e análise qualitativa de dados primários e secundários. Sua cronologia envolveu quatro etapas básicas: coleta e avaliação de dados da instituição, caracterização de modelos acadêmicos hoteleiros e administrativos, estruturação de um modelo de gestão operacional e a avaliação subjetiva de sua sustentabilidade. Após esta avaliação, concluiu-se que, dadas as limitações e pertinências operacionais e financeiras impostas ao modelo, este detém caráter autosustentável e condições de aplicabilidade, sem permitir retorno financeiro do investimento. Porém é instável, com sobrevivência de curto prazo, servindo apenas como modelo de transição.

Palavras- chaves: Hotelaria; Gestão Operacional; Planejamento Autosustentável.

# SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO</b> .....	12
<i>1.1 – Objetivo Geral</i> .....	13
<i>1.2 – Objetivos Específicos</i> .....	13
<b>2 - JUSTIFICATIVA</b> .....	14
<b>3 - METODOLOGIA DE ESTUDO</b> .....	17
<i>3.1 – Fontes</i> .....	17
<i>3.2 – Cronologia</i> .....	17
<b>4 - CONSIDERAÇÕES SOBRE A ATIVIDADE TURÍSTICA</b> .....	19
<i>4.1 – Considerações sobre os Nichos e Tendências de Mercado</i> .....	23
<i>4.2 – Considerações sobre o Equipamento Hoteleiro</i> .....	24
<i>4.3 – Estrutura Operacional de um Empreendimento Hoteleiro</i> .....	25
<i>4.3.1 – Gerência Geral</i> .....	26
<i>4.3.2 – Secretária</i> .....	26
<i>4.3.3 – Supervisão ou Auditoria</i> .....	27
<i>4.3.4 – Recursos Humanos</i> .....	27
<i>4.3.5 – Contabilidade</i> .....	27
<i>4.3.6 – Recepção</i> .....	28
<i>4.3.7 – Maitrê</i> .....	28
<i>4.3.8 – Cozinha</i> .....	29
<i>4.3.9 – Governanta</i> .....	29
<i>4.3.10 – Manutenção</i> .....	29
<i>4.3.11 – Almoxarifado</i> .....	30
<b>5 - A INSTITUIÇÃO</b> .....	31
<i>5.1 – Equipamento Físico</i> .....	32



5.1.1 – Externo .....	32
5.1.2 – Áreas de Serviço .....	33
5.1.3 – Aposentos e Áreas Sociais .....	34
5.2 – Limitações e Exigências Operacionais .....	34
<b>6 - DIAGNÓSTICO DO EQUIPAMENTO .....</b>	<b>36</b>
<b>7 - PROGNÓSTICO .....</b>	<b>37</b>
<b>7.1 – Procedimentos Internos .....</b>	<b>37</b>
7.1.1 – A & B .....	38
7.1.2 – Limpeza .....	40
7.1.3 – Manutenção .....	41
7.1.4 – Recepção .....	41
7.1.5 – Controle de Estoque .....	41
<b>7.2 – Comercial &amp; Marketing .....</b>	<b>42</b>
<b>7.3 – Recursos Humanos .....</b>	<b>42</b>
7.3.1 – Copa e Cozinha .....	44
7.3.2 – Camareiras .....	46
7.3.3 – Lavanderia e Rouparia .....	46
7.3.4 – Manutenção e Segurança .....	47
7.3.5 – Recepção .....	48
<b>8 - AVALIAÇÃO FINANCEIRA .....</b>	<b>50</b>
<b>8.1 – Receitas .....</b>	<b>50</b>
<b>8.2 – Despesas .....</b>	<b>51</b>
<b>8.3 – DRE - Demonstração do Resultado do Exercício .....</b>	<b>53</b>
<b>9 - CONCLUSÕES .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>58</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Desempenho Turístico Catarinense 1996 / 2002 .....	15
Tabela 02 – Estimativa do Custo de Alimentação por Hóspede (diário) .....	38
Tabela 03 – Custo Diário com Alimentação .....	39
Tabela 04 – Panorama do Quadro Funcional Proposto .....	44

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Sistema Turístico (adaptação do Ciclo de Demming).....	24
Figura 02 – Organograma Modelo para Estruturas Hoteleiras.....	26
Figura 03 – Organograma Modelo para Áreas de Recursos Humanos e Contabilidade ....	27
Figura 04 – Organograma Modelo para Áreas de Recepção e Maitrê .....	28
Figura 05 – Organograma Modelo para Áreas de Cozinha e Governanta .....	29
Figura 06 – Organograma Modelo para Áreas de Manutenção e Almoxarifado .....	30
Figura 07 – Croqui de Localização .....	31
Figura 08 – Organograma Proposto .....	44
Figura 09 – Turno Diário de Trabalho (Copa e Cozinha) .....	45
Figura 10 – Turnos de Folga (Copa e Cozinha) .....	45
Figura 11 – Turnos Diário de Trabalho (Caseiro e Vigias) .....	47
Figura 12 – Turnos de Folga (Caseiro e Vigias) .....	48
Figura 13 – Turnos de Diário Trabalho (Recepção) .....	48
Figura 14 – Turnos de Folga (Recepção) .....	49

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 – Resultados da Atividade Turística Mundial .....	14
Quadro 02 – Resultados da Atividade Turística Nacional .....	14
Quadro 03 – Slogans Relacionados a Cidades Turísticas .....	23

## 1 – INTRODUÇÃO

As ciências da Administração não são consideradas exatas, mas sim humanas, o que indica ampla flexibilidade em sua atividade. Com isso, muitas ramificações surgiram nas atividades dos administradores modernos, uma vez que as instituições empresariais mantêm na inovação uma constante. Este é um desafio que, para Ohmae (1998), será sempre contínuo. De tempos em tempos, surge alguma nova estrutura ou atividade, que exige nova perícia para ser bem gerida. Ou mesmo novos ramos de atuação. A busca clara de adaptação à realidade.

Esta adaptabilidade está presente em todos os segmentos econômicos, sejam eles bancários, comerciários ou industriais. Assim o é também com a atividade turística, a qual a história menciona e caracteriza desde os idos da antiga Grécia, mas que sempre se adaptou às modernidades administrativas com atraso, adotando uma forma sistemática apenas nos últimos anos, sendo que os “cases” mais completos não detém mais do que vinte anos de existência.

Neste sentido, traçar as formas de operação de uma empresa se configura sempre em uma nova aventura, que exige reformulação contínua. Quaisquer empreendimentos merecem atenção, pois envolvem riscos e oportunidades. Mas em áreas de atuação com pouco histórico, como a turística, a segurança do investimento e dos resultados fica ainda mais sofrível. Um dos empreendimentos que mais caracteriza este setor, tornando-se muitas vezes objeto de estudo a parte, é o hoteleiro. O hotel, segundo Castelli (1998), é um produto composto, no qual podemos considerar separadamente ou em conjunto suas características como produto físico, como prestador de serviço, ou ainda como indústria, sistema produtivo.

Tal composição dá margem a inúmeros subprodutos e serviços, exigindo deste empreendimento geralmente o tratamento de uma megaestrutura. Pode ser composto por diversos departamentos, variados postos de trabalho e assim, quase sempre, com um corpo funcional amplo. Apesar deste amplo rol de agregados, sua estrutura é extremamente volátil, tanto que nos últimos anos se observou o surgimento de pequenos estabelecimentos de hospedagem, muitos deles de administração familiar.

Esta capacidade mutante, ao contrário de facilitar, injeta uma maior dificuldade na consistência do negócio, de sua estrutura, da definição e manutenção de seu mercado. A dificuldade maior se concentra em como estabelecer parâmetros e padrões para uma estrutura abstrata, que foi desenvolvida para atender e satisfazer necessidades extremamente subjetivas; como determinar um modelo de gerenciamento pontual em uma estrutura tão volátil. Maior

dificuldade ainda em sua atuação se, apesar dos dispositivos operacionais administrativos existentes, sua gestão contar com uma liberdade limítrofe, traçando uma divisa em diversos controles e informações cotidianas na administração de empresas.

Pois cada ponto destes caracteriza o ambiente inicial com o qual avalia-se o caso do Recanto Champagnat. Uma estrutura hoteleira, com uma caracterização própria, de diferenciais suficientes para considerá-lo único. E com limitações variadas. Seu uso original era destinado a um nicho de mercado reduzidíssimo, o de turismo religioso. Seu equipamento, apesar de volumoso, tem carências absolutas para o atendimento de outros nichos também turísticos. Uma obra filantrópica, sem fins lucrativos, sem perspectiva de retorno financeiro, mas que necessita de um gerenciamento de atividades padronizado, contemplando recursos, atividades e custos para sua operacionalização, de forma que siga autosustentável.

Uma proposta complexa, que envolve diversos pontos de vista e depende de variados conhecimentos e áreas, para que tenhamos um modelo inicial que, com toda a certeza, aliado a competência, precisará de um pouco de sorte para vingar.

### ***1.1 – Objetivo Geral***

O Objetivo Geral deste trabalho consiste em apresentar uma proposta operacional autosustentável de curto prazo para uma instituição hoteleira com restrições variadas.

### ***1.2 – Objetivos Específicos***

Visando alcançar o Objetivo Geral proposto, o presente trabalho considerou atender especificamente aos seguintes tópicos:

- a) Traçar um panorama dos diferenciais turísticos e hoteleiros configurados como produto e como sistema de produção;
- b) Levantar um modelo padronizado de operações em uma estrutura hoteleira;
- c) Identificar as limitações operacionais no processo de gestão do equipamento estudado;
- d) Propor áreas, funções e procedimentos operacionais para seu funcionamento;
- e) Avaliar subjetivamente sua viabilidade por meio de seu desempenho financeiro.

## 2 – JUSTIFICATIVA

O Turismo é uma indústria crescente no mundo, e não poderia ser diferente no Brasil. Com o advento da globalização, a queda de fronteiras ampliou a capacidade de deslocamento de pessoas, permitindo que os variados nichos que compõe o mercado turístico obtivessem franco desenvolvimento. Em 1999, dados mundiais atribuíam ao turismo um faturamento superior a US\$ 4 trilhões (Quadro 01), dos quais apenas pouco mais de US\$ 3,5 bilhões gerados no Brasil (Quadro 02). A Embratur, órgão oficial de regularização e controle do Turismo nacional, apontou em 2001 um crescimento anual de 3,5% em seu faturamento, faturamento este que representou 10% do volume financeiro que compôs as exportações brasileiras, gerando como resultado o superávit primário apurado no ano 2000 (Economia, 2002).

### RESULTADOS DA ATIVIDADE TURÍSTICA MUNDIAL (EM 1999)

Faturamento da Indústria:	US\$ 4,5 trilhões
Geração e Recolhimento de Impostos:	US\$ 792,4 bilhões
Geração de Empregos:	3.192 milhões de novos postos
Recebimento de Turistas:	656,9 milhões pessoas
Ingresso de Divisas:	US\$ 455,5 bilhões

Fonte: World Travel and Tourism Council – WTTC  
e Organização Mundial de Turismo – OMT.  
In: : Site do Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR  
(www.embratur.gov.br – Acesso em 18 de novembro de 2001).

Quadro 01: Resultados da Atividade Turística Mundial.

### RESULTADOS DA ATIVIDADE TURÍSTICA (BRASIL)

1998	US\$ 31,9 bilhões de renda gerada; 2.38,2 milhões de turistas domésticos; US\$ 13,2 bilhões de receitas diretas com o turismo interno;
1999	5,1 milhões de turistas estrangeiros;
1999	US\$ 3,9 bilhões em ingressos de divisas.

Fonte: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - FIPE.  
In: Site do Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR  
(www.embratur.gov.br – Acesso em 18 de novembro de 2001)

Quadro 02: Resultados da Atividade Turística Nacional.

Em Santa Catarina, esta avaliação fica por conta da Santur – Santa Catarina Turismo, órgão oficial de controle da atividade turística no Estado. Em relação aos resultados obtidos no país, Santa Catarina manteve sempre uma atuação expressiva, pois conta com um parque hoteleiro significativo, composto por mais de dois mil estabelecimentos credenciados, o quinto maior do país. Este parque, movido pelo turismo de lazer, tem em sua rede litorânea seu maior alicerce. Porém os resultados significativos sofreram, a partir de 2000, uma queda abrupta, exigindo que novos nichos sejam explorados como alternativa (Tabela 01).

Tabela 01: Desempenho Turístico Catarinense 1996 / 2002

<b>MOVIMENTO ESTIMADO DE TURISTAS</b>			
<b>ANO</b>	<b>NACIONAIS</b>	<b>ESTRANGEIROS</b>	<b>TOTAL</b>
1996	1.443.340	117.679	1.561.019
1997	1.997.620	266.816	2.264.436
1998	1.671.376	153.669	1.825.045
2000	335.132	171.109	506.241
2001	319.901	232.987	552.888
2002	295.464	75.163	370.627

<b>RECEITA ESTIMADA (EM US\$)</b>			
<b>ANO</b>	<b>NACIONAIS</b>	<b>ESTRANGEIROS</b>	<b>TOTAL</b>
1996	561.299.215,18	75.668.973,71	636.968.188,89
1997	775.526.768,17	155.086.468,90	930.613.237,07
1998	374.415.946,73	53.801.074,15	428.217.020,88
2000	75.256.126,37	69.661.673,60	144.917.799,97
2001	63.887.298,52	99.272.292,46	163.159.590,98
2002	62.265.111,09	22.369.665,11	84.634.776,2

FONTE: Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Integração ao Mercosul  
Santur - Santa Catarina Turismo S.A - Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Turístico  
PESQUISA MERCADOLÓGICA - Estudo da Demanda Turística (sinopses 96 / 97 / 98 / 01 / 02)

É certo que nichos turísticos pouco explorados constituem mercados potencialmente emergentes. Dele fazem parte o turismo rural, o ecoturismo e o turismo de eventos. Recentemente, o turismo religioso surgiu como outra vertente de negócios.

Qualquer nicho de atividade exige equipamentos e serviços preparados para seus diferenciais. E sobretudo necessita de um padrão de operações, que conduzem seu dia a dia, garantindo seu funcionamento e por consequência a continuidade do mercado local.

O Recanto Champagnat vem a ser um equipamento diferenciado, para atuar com um nicho diferenciado. Em face do histórico turístico de Santa Catarina, sua existência detém



suma importância, cabendo uma gestão correta para que possa ganhar representatividade no volume de visitantes regionais.

Como deverá operar, o que deverá produzir, e quem deve atuar, são questões inerentes a seu processo, que no seu ambiente microeconômico, ou na realidade macroeconômica atuais, carecem de respostas concretas.

Muitas vezes estas respostas são exigidas de profissionais competentes, outras de pós-universitários inexperientes, mas na realidade do mercado de trabalho do administrador, as condições ideais de resultados raramente são acatadas em sua totalidade. A palavra adaptabilidade faz parte deste cenário.

A importância deste trabalho consiste, assim, não apenas em uma fonte de consulta para novos empreendimentos, mas ainda como um acalanto aos anseios profissionais de uma área pouco explorada, e por isso ainda crua no que diz respeito a seu padrão de resultados.

Este trabalho vem direcionar a prática de uma gestão estratégica, onde o Planejamento consiste um limítrofe para seu franco desenvolvimento mas, de forma alguma, pode representar seu fim. As questões inerentes a seu funcionamento, neste trabalho, são apresentadas como alternativa ao seu Planejamento Estratégico Operacional, e sua justificativa maior está na necessidade de operar.

### **3 – METODOLOGIA DE ESTUDO**

O presente trabalho adota a configuração de um estudo de caso, conforme o modelo proposto e descrito por Yin (2002), e aplicada em diversos modelos acadêmicos, como demonstrado por Barros (1999). Tem natureza exploratória, embasada em pesquisa e análise qualitativa de dados primários e secundários.

#### ***3.1 – Fontes***

As fontes de informação adotadas, em sua maioria, consistiram em dados secundários avaliados e sintetizados de maneira subjetiva. Consistiram nos relatórios mensais da instituição, condensados em relatório geral operacional, direcionados a sua mantenedora, com dados referentes ao período de Agosto de 2000 a Julho de 2001.

Os complementos consistiram na experiência adquirida do autor como Gerente Geral da instituição, aliado ao depoimento e avaliações pessoais dos empregados efetivos da instituição (em um total de 15 pessoas) e da mantenedora (em um total de 05 pessoas).

Cabe ressaltar que, para o levantamento do modelo proposto, por solicitação das fontes, dados relativos a identificação e as atividades já implementadas foram omitidos, cabendo apenas as considerações quanto ao mínimo para o funcionamento ideal do estabelecimento (incluindo eventuais carências existentes nas operações atuais).

O Material Bibliográfico, que compõe a base teórica do presente trabalho, foi selecionado de maneira direcionada, em grande parte sugerida por profissionais atuantes no meio turístico de Florianópolis.

#### ***3.2 – Cronologia***

Sua cronologia envolveu quatro etapas básicas: Coleta e avaliação de dados da instituição, caracterização de modelos acadêmicos hoteleiros e administrativos, estruturação de um modelo de gestão operacional e a avaliação subjetiva de sua sustentabilidade.

A Coleta e Avaliação de Dados abrangeu a estrutura física existente, a caracterização prevista pela entidade mantenedora (aqui considerando as premissas e

limitações impostas pela instituição mantenedora, contantes dos relatórios mensais de sua gerência) e a ordenação de dados operacionais relacionando-os a um modelo final, objeto de proposição deste estudo.

A caracterização de modelos acadêmicos específicos é definida por dois momentos: a coleta de dados de modelos e funções pré existentes na literatura e no meio empresarial, e seu desmembramento, identificando funções específicas necessárias ao bom andamento das atividades do empreendimento, mantendo as limitações de acordo com a caracterização esperada pela mantenedora. Cabe ressaltar que nesta fase, um fator dificultador consistiu no material disponível, uma vez que a literatura específica da área hoteleira é antiga, e os novos modelos adotam padrões internacionais. Por consistir em um plano direcionado a uma atividade limitada, adotou-se modelos antigos, uma vez que os mesmos ainda hoje são utilizados como padrão de avaliação por profissionais e empresas do meio hoteleiro de Florianópolis.

Com estas duas fases implementadas, naturalmente chegou-se a uma estrutura única de funcionamento, unindo a estrutura física pré definida pelos modelos bibliográficos a sua forma de atuação operacional distinta, composta de seus diferenciais e limitadores.

Por fim, a Demonstração do Resultado do Exercício elaborado segundo as informações disponíveis, caracterizam sua viabilidade de curto prazo, permitindo uma avaliação subjetiva quanto às potencialidades do desenvolvimento do negócio. Cabe a ressalva da limitação de tal avaliação, dado que muitas informações são omitidas, seja por conta do pesquisador ou mesmo pelo acesso aos dados da instituição, mas permite, como um mínimo aceitável, a visão estratégica do empreendimento e os pontos de aprofundamento, assim como um parâmetro para outros estudos teóricos ou práticos que sejam feitos nesta área.

## 4 – CONSIDERAÇÕES SOBRE A ATIVIDADE TURÍSTICA

Esta indústria, em franca expansão, é composta por um apanhado de serviços, o chamado “Trade”. Andrade (1992) o define como “o complexo de atividades e serviços relacionados aos deslocamentos, transportes, alojamentos, alimentação, circulação de produtos típicos, atividades relacionadas aos movimentos culturais, visitas, lazer e entretenimento” (p.38). Seu protagonista e cliente, o turista, por se tratar também de gerador da mencionada atividade, também deve ser fonte de análise. Sua definição mais aceita mundialmente tem origem na Conferência sobre Facilidades Alfandegárias sobre o Turismo:

Turista é toda pessoa, sem distinção de raça, sexo, língua e religião, que ingresse no território de um Estado diverso daquele em que tem residência habitual e nele permaneça pelo prazo mínimo de 24 horas, e prazo máximo de 06 meses, no transcorrer de um período de 12 meses, com finalidade de turismo e/ou recreio, esporte, saúde, motivos familiares, estudos, peregrinações religiosas ou negócios, mas sem o propósito de imigração.

(ONU - Organização das Nações Unidas In: ANDRADE. 1992, p. 42).

O produto turístico, gerado pelo trade e consumido pelo turista tem características extremamente peculiares, que dificultam muito uma abordagem exata tal qual produtos materiais ou tão somente serviços. Acerenza (1991) destaca os principais diferenciais do produto turístico:

a) Natureza dos Serviços: a tipologia de produto, seja serviço ou bem material, não se aplica ao modelo turístico, que envolve particularidades de ambos. Seus principais aspectos:

- Intangibilidade: a comercialização é intangível, ou seja, durante a venda o produto não pode ser visto - fotos ou vídeos de um local não traduzem de forma fidedigna uma realidade, sobretudo quanto aos serviços que envolvem o produto. O autor aqui apresenta como exemplo chuvas constantes e clima como fator de comprovação da pouca validade de atributos visuais comerciais;
- Inseparabilidade: os serviços são inseparáveis de sua fonte, sendo como características definitivas de um local, ou seja, as opções de serviço estão restritas aos fornecedores instalados no destino escolhido;

- Heterogeneidade: todo o serviço é heterogêneo, não só por depender de “quem” o presta, mas também “quando”. Um mesmo serviço pode variar sua qualidade em datas distintas;

- Perecibilidade: o produto turístico não pode ser guardado em estoque, é de consumo imediato, sem garantia das características ofertadas disporem de condições de consumo no momento do uso. Tal posicionamento desencadeou um dos assuntos mais debatidos no meio turístico: desenvolvimento sustentável (Crosby, 1993).

b) Características Particulares do Produto Físico: Apesar das diferenças, o produto turístico contém elementos físicos que são, na verdade, complementados pela prestação de serviços. Tais elementos físicos são definidos pelo autor como “atrativos”, e seus serviços como “facilidades”. Segundo ele, o primeiro daria origem a “oferta original”, produto principal responsável pela demanda turística para algum local. O segundo faria parte da “oferta derivada”, atuando como ferramenta auxiliar de forma a permitir que o turista usufrua do produto oferecido, mas que geralmente é fator determinante na decisão de compra.

c) Grau de Incerteza das Decisões: diz respeito as situações incontroláveis e/ou imprevisíveis que também compõe o produto, tais como:

- Alterações nas Condições Econômicas do Mercado Emissor: tem peso significativo quando da redução de poder aquisitivo da população, dado que o produto turístico não se equipara a gêneros de primeira necessidade. Alterações, mesmo que pequenas, podem significar consideráveis reduções de consumo;

- Condições Climáticas no Lugar de Destino: deve ser encarado de duas formas. A primeira diz respeito à sazonalidade, onde a demanda tem períodos distintos de performance, ou com muito consumo (a chamada “alta temporada”) ou com pouco consumo (a chamada “baixa temporada”). A segunda com a verdadeira imprevisibilidade climática que pode afetar lugares de forma crítica, sobretudo aqueles sujeitos a furacões, inundações, atividades vulcânicas, etc).

- Acontecimentos Políticos: acontecimentos que podem mudar a ordem social do local receptor. Em instantes, uma condição inesperada tal qual um golpe de estado ou uma guerra pode, não só influenciar negativamente a performance do produto, como pode significar risco a integridade física do cliente.

Ruschmann (1999) reitera estas particularidades do produto turístico, apresentando-o da seguinte maneira:

- a) É um bem de consumo abstrato e intangível;
- b) Desfruta de coincidência espacial / temporal com a venda, a prestação de serviço e o consumo;
- c) O cliente está presente no local de produção;
- d) O produto não é passível de estocagem;
- e) O Produto é irregular (uma prestação de serviços nunca se assemelhará a outra) e estático;
- f) Seus componentes são interdependentes / complementares;
- g) Sua imagem é definida pela concentração de atividades em determinado espaço / tempo;
- h) Sua demanda é altamente instável e heterogênea;
- i) A concorrência é acentuada, em vista da competição com as demais localidades mundiais e de outras atividades de natureza mais prioritária.

Cabe salientar que tais fatores levam em conta o Trade, o composto turístico, e nele temos a estrutura hoteleira. Tais diferenciais do produto turístico tem em Petrochi (2000) que “o sistema turístico deve ser decomposto em seus diversos segmentos, os quais devem ser estudados tanto isoladamente quanto em conjunto” (p. 54).

Dentre os diversos fatores de composição, a hotelaria está presente com importância significativa, muitas vezes sendo fator decisivo para a definição de mercado e consumo. Por isso, encontra em muitos autores uma abordagem diferenciada, dentre elas a do Manual de Administração Hoteleira do SENAC de São Paulo (1981): “(...) apresenta características que o diferem radicalmente de outros produtos. Por si só, contempla todos os diferenciais existentes no complexo produto turístico” (p.05).

Uma vez que em si só condensa as particularidades da atividade turística, a hotelaria apresenta dificuldades de sistematizá-la. Castelli (1994) aponta a necessidade de avaliarmos todos os diferentes setores e atividades hoteleiras, um a um, adaptando-os subjetivamente segundo o desejo do turista.

Não apenas considerando suas peculiaridades como produto, devemos considerar também que, como instituição, o hotel deve manter a busca da competitividade, como mencionado por Kotler (1998): “uma empresa deve tentar identificar maneiras específicas de diferenciar seus produtos para obter vantagem competitiva” (p.254). Em contrapartida, esta diferenciação deve buscar simplicidade para evitar custos e manter o foco em um produto

final orientado para a satisfação do cliente. Resnik (1990) enfatiza para os negócios a busca em aplicar a, “Lei de Sutton – o simples é eficiente” (p.29).

Em O&M existe a ressalva de que tal simplicidade não pode significar se valer das peculiaridades para atuar de forma desorganizada ou subjetiva. Há a real necessidade de um processo sistêmico para que operacionalmente exista uma sincronia de atividades. A isto, chama-se organização ou sistematização, e detém o objetivo básico de “eliminação do inútil e supérfluo, tanto na forma quanto na substância, a fim de proporcionar um resultado maior e/ou melhor dentro de uma mesma unidade de tempo” (p.30).

É necessário adaptar qualquer sistemática hoteleira às nuances de sua particularidade como produto turístico, buscando atender um nicho de mercado. Candeloro (1997) menciona que para se manter no mercado, sobretudo sendo ele amplamente diversificado, fundamental é o “posicionamento”, ou seja, oferecer sim o que se pode encontrar em qualquer lugar, mas com um toque pessoal.

Cadeias de Hotéis, por exemplo, mesmo pertencendo a uma mesma holding, têm nomes diferentes, de acordo com o público a que se dedicam. Da mesma forma, não existe Coca-Cola® sabor uva ou laranja, é Fanta®. Existe a Cherry Coke® que, como sabemos, não é nenhuma estrela na constelação da The Coca-Cola Company®. (p.27, 1997).

A sistematização, para Cohen (1990), é necessária, pois permite equalizar a linguagem de toda a equipe envolvida na empresa, dando a cada um uma identidade e canalizando particularidades em busca dos mesmos resultados: “sem isto, não se chega ao estabelecimento de objetivos comuns e muito menos à indispensável sinergia” (p. 92).

Assim, contendo inúmeros fatores que o particularizam, o produto hoteleiro deve buscar seu diferencial, se manter simples, focar sua imagem e sistematizar suas operações. E nada disso ainda lhe garante subsistência. Acima de tudo, deve permanecer volátil, preparado para mudar completamente, se assim for necessário, para evitar mazelas como as sugeridas por Gonçalves e Kritz, citado junto à home page da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis:

Com a chegada das ferrovias, as diligências praticamente desapareceram, e a rede hoteleira que delas dependia sofreu um golpe rude, já que as ferrovias eram um meio de transporte muito mais rápido, o que resultava em viagens de menor duração. Muitos hoteleiros não conseguiram se adaptar aos novos tempos, já que estavam habituados com determinadas regras de hospedagem. Dessa maneira, muitos hotéis fecharam suas portas ou reduziram seu tamanho, enquanto outros estabelecimentos conseguiram acompanhar as novas regras e se ambientar com o novo meio de transporte. (GONÇALVES, 2002).

#### 4.1 – Considerações sobre os Nichos e Tendências de Mercado

Atendendo ao seu conceito primordial, o Turismo pode identificar em seu universo consumidor uma vasta gama de nichos de mercado. Segundo Petrocchi (2000), diversas localidades apresentam potenciais e características que permitem um rótulo ao seu produto turístico (Quadro 3).

SLOGANS VEICULADOS A LOCALIDADES TURISTICAS	
ROMA	A Cidade Eterna
PARIS	Cidade – Luz
RIO DE JANEIRO	Cidade Maravilhosa
PERNAMBUCO	O Lugar Ideal para as Suas Férias
MACEIÓ	O Paraíso é aqui
BAHIA	A Terra da Felicidade recentemente alterado para “O Brasil Nasceu Aqui”
RECIFE	Terra do Frevo
OLINDA	A Cidade Mais Linda
FLORIANÓPOLIS	Ilha da Magia
GRAMADO	Naturalmente Européia
CANELA	O Seu Caminho Natural
CEARÁ	Terra da Luz
CAMPINA GRANDE	Rainha da Borborema
JOÃO PESSOA	Capital da Ternura
CAMPOS DO JORDÃO	A Suíça Brasileira
SERRA NEGRA	Cidade – Saúde
NATAL	A Cidade do Sol
VITÓRIA	Cidade – Presépio

Fonte: PETROCCHI (2000, p. 103)

Quadro 03: Slogans relacionados a Cidades Turísticas

Segundo Ruschmann (1999), os empreendimentos devem estar objetivando o potencial de seu mercado consumidor, impulsionados a viajar pelos mais diferentes motivos subjetivos. Alguns nichos identificáveis são o Turismo Náutico, caracterizado pelo impulso de deslocamento por fatores de lazer ou negócios envolvendo esportes náuticos ou a apresentação de equipamentos. Outro nicho que, segundo Crosby (1993), é muito desenvolvido em países europeus, sobretudo na Espanha e em Mayorca, e introduzido no Brasil pelo estado de Santa Catarina, é o Turismo Rural, caracterizado pela ambientação do viajante a locais rurais, vivenciando a natureza aliada a rotina de fazendas ou locais rústicos.



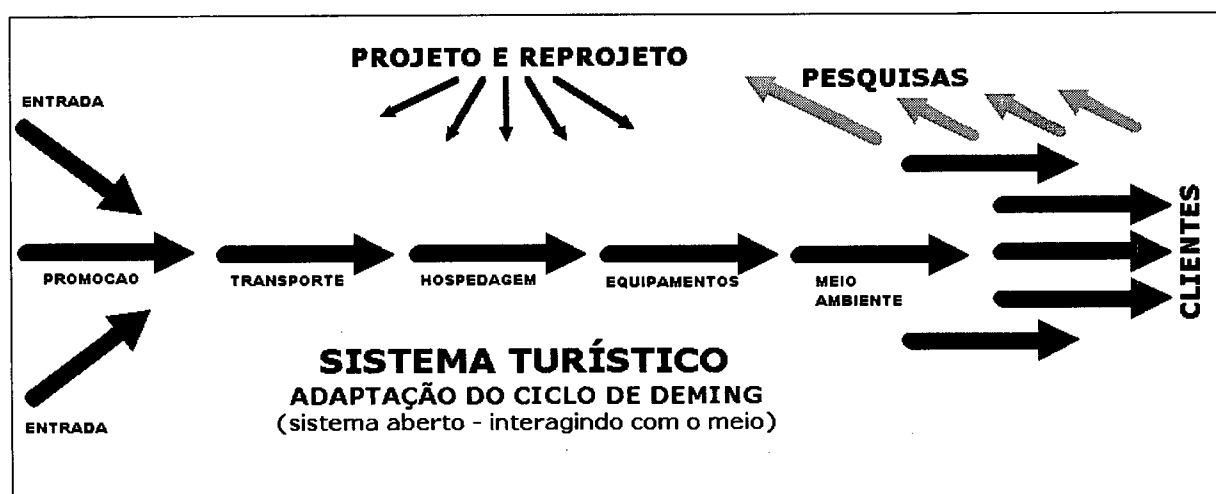
Outro nicho em franco desenvolvimento como alternativa a sazonalidade de alguns locais e empreendimentos é o Turismo de Eventos. Este é um dos nichos de mais franco desenvolvimento, pois sua caracterização não exige a incorporação de fatores rígidos. Muitos são os tipos de eventos. Gonçalves e Kritz (2000) apresentam como tipos mais usuais as Feiras, e como alternativos os Congressos, Seminários, Simpósios, Convenções, Exposições, Salões, Conferências, Fóruns, Colóquios, Encontros, Jornadas, Competições, Festas, Desfiles e Temáticos como Casamentos e Batizados.

Neste sentido, podemos considerar também o Turismo Religioso, incrementado no estado de Santa Catarina a partir da Beatificação de Madre Paulina, como uma vertente a mais no universo consumidor.

#### 4.2 – Considerações sobre o Equipamento Hoteleiro

Os diferenciais da atividade turística como produto se apresentam no consumo. Ruschmann (1999) caracteriza o produto turístico como um “somatório das muitas variáveis que envolvem a condição de viajante do turista, desde um assento em uma avião até a receptividade da população receptora” (p.24).

Como Indústria. Petrocchi (2000) considera a atividade turística um sistema aberto semelhante ao ciclo de Demming (Fig. 01).



Fonte: PETROCCHI (2000, p. 58)

Figura 01: Sistema Turístico (adaptação do Ciclo de Demming)

Neste modelo, a hospedagem ganha importância como uma ferramenta do sistema produtivo, porém tem ilustrado seu papel interdependente na sustentação de toda a atividade turística.

Se analisado isoladamente, tem-se um empreendimento diferenciado, que funciona por atividades específicas de acordo com sua natureza.

Este empreendimento é notoriamente conhecido como hotel. Sua nomenclatura e caracterização tem origem francesa, porém sua atividade é oriunda de períodos mais remotos. Para alguns autores como Acerenza (1991), tem origem nas atividades mercantes da Idade Média. Já Andrade (1998) considera o pioneirismo dos jogos olímpicos, tendo sido a Grécia o berço da hotelaria com a hospedagem de atletas e espectadores.

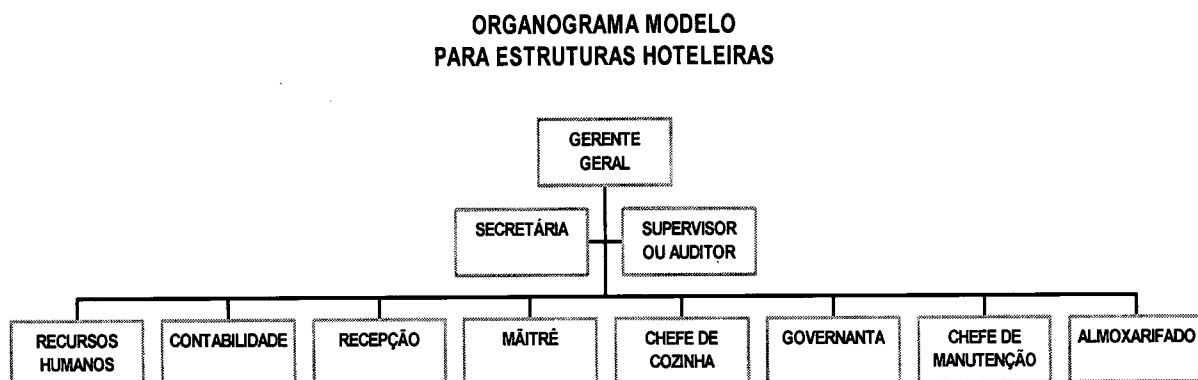
Cabe ressaltar aqui que o hotel característico detém um porte comercial elevado, mas um estudo operacional pode levar em conta outros equipamentos similares, tais como pousadas, hospedarias, apart-hotéis e Flats.

Hoje, no Brasil, a classificação dos equipamentos segue padrão normativo da Embratur, porém, está sofrendo um processo de reestruturação. Na classificação antiga, válida até o ano de 2000, o hotel era adequado por estrelas, variando seu serviço entre 01 (uma) e 05 (cinco). Esta classificação, porém, em busca de uma imagem global, adotou em dezembro de 2000 as terminologias standard, executivo, luxo e luxo superior. Poucos estabelecimentos adotaram a nova terminologia e por isso nova reformulação foi feita. Com a publicação da Deliberação Normativa nº 429 de 23 de abril de 2002 (disponível em [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br) – acesso em 20 de dezembro de 2002), todos os estabelecimentos de hospedagem cadastrados no órgão tem até o fim de 2003 para, através de um manual e da visita de um inspetor técnico, se adequar à nova classificação que manteve as antigas estrelas, porém agora de 01(uma) a 05 (cinco), com o acréscimo da categoria 5SL, para equipamentos com serviços de padrão internacional aliados ao luxo do estabelecimento físico.

#### ***4.3 - Estrutura Operacional de um Empreendimento Hoteleiro***

Um dos modelos mais completos destas estruturas é proposto pelo SENAC de São Paulo (1982). Nele, todas as funções de um empreendimento hoteleiro de grande porte (padrão cinco estrelas) são isoladas por setores (Figuras 02 a 06), e cada um destes setores tem suas competências individuais independentes, assim como responsáveis individuais. Destas funções, muitas caíram em desuso com a informatização dos processos, ou foram

agrupadas para a viabilidade de estruturas menores. Porém, ainda é apontada por autores como Castelli (1998) como um padrão de referência para novos empreendimentos. Apesar de transparecer pouco funcional e extremamente burocrático, deixa clara a necessidade de cada um dos serviços, permitindo uma avaliação sistemática dos processos adotados em qualquer empreendimento.



Fonte: SENAC (1982, p. 09)

Figura 02: Organograma Modelo para Estruturas Hoteleiras

#### 4.3.1 – Gerência Geral

Responsável por coordenar e controlar todos os serviços do estabelecimento, assim como garantir a integridade física do equipamento. Atualmente, esta função foi assimilada pelos próprios donos dos estabelecimentos hoteleiros de menor porte, como pousadas e hospedarias. Porém continua indispensável para o acompanhamento constante dos processos produtivos do empreendimento.

#### 4.3.2 – Secretária

Responsável pela agenda da Gerência Geral, pelo acompanhamento de atividades da Supervisão ou Auditoria e, principalmente, pelo arquivamento de materiais e documentos, teve sua operação praticamente extinguida com o processo de informatização dos sistemas administrativos.

#### 4.3.3 – Supervisão ou Auditoria

Responsável por acompanhar as atividades administrativas, coibindo fraudes e assegurando a veracidade das informações, teve seu uso praticamente extinguido com a informatização dos sistemas e com o surgimento da oferta de escritórios de Auditorias Independentes, efetuando avaliações periódicas com custo reduzido.

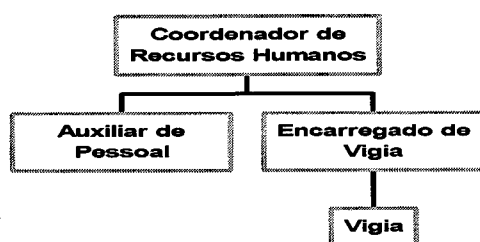
#### 4.3.4 – Recursos Humanos

É inexistente em empreendimentos de pequeno porte cabendo ao Gerente ou Proprietário o controle de funcionários. Ainda hoje é um setor mantido por empreendimentos hoteleiros de grande porte, sobretudo de cadeias hoteleiras ou multinacionais. Porém teve redução no seu uso com o surgimento da oferta de Agências de Recursos Humanos, atuando no treinamento, seleção e avaliação de funcionários, assim como no fornecimento de mão de obra temporária. Com o advento da informatização de serviços bancários, ações como folha de pagamentos e controle de encargos não exigem mais um posto fixo. Por fim, os sistemas informatizados de segurança e as empresas de vigilância também auxiliaram na redução dos postos de vigia e garagistas.

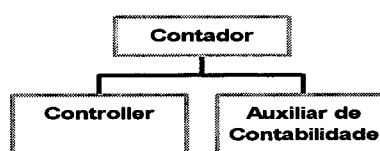
#### 4.3.5 – Contabilidade

Área que também teve seu uso reduzido, pois empresas de pequeno porte optam por escritórios especializados, ao passo que grandes cadeias e multinacionais efetuam seu controle centralizado.

##### ORGANOGRAMA MODELO Área de Recursos Humanos



##### ORGANOGRAMA MODELO Área de Contabilidade

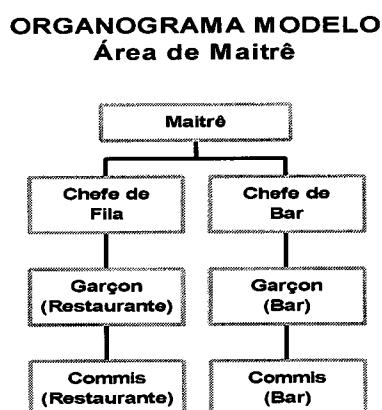
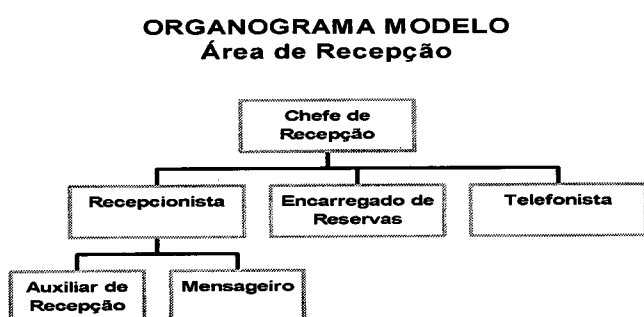


Fonte: SENAC (1982, p. 09)

Figura 03: Organograma Modelo para Áreas de Recursos Humanos e Contabilidade

#### 4.3.6 – Recepção

Uma das áreas que teve poucas alterações com o advento tecnológico. Isto porque seu cunho é essencialmente humano, pois consiste no atendimento ao cliente. É junto a recepção que todos os negócios são fechados. Os contatos são feitos junto a central de reservas, que pode funcionar no próprio estabelecimento ou em local reservado. Apenas os serviços de telefonista são considerados obsoletos, com a criação e a implantação de serviços informatizados e centrais telefônicas eletrônicas que, dentre outras funções, efetua automaticamente as devidas tarifações.



Fonte: SENAC (1982, p. 09)

Figura 04: Organograma Modelo para Áreas de Recepção e Maitrê

#### 4.3.7 – Maitrê

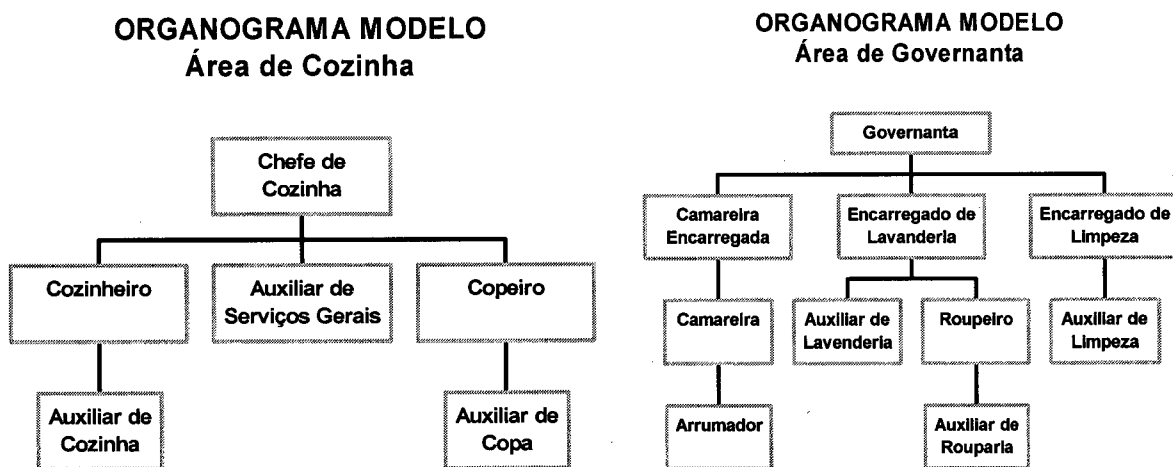
Setor que teve sérias mudanças com os serviços dos chamados ecônomos. O Maitrê é característico dos serviços franceses, ainda presentes em muitos restaurantes refinados. Tem a incumbência de atender aos anseios particulares dos clientes, seja com a reserva e identificação de lugares, seja com a forma de atendimento prestada por garçons e Commis. Porém como o hotel não tem em sua função primordial o direcionamento para a alimentação, tal posto perdeu espaço para Cozinheiros e Commis mais experientes, que, assumindo o papel de ecônomos, tem a incumbência de elaborar cardápios (e preços) para situações especiais, decorações e atendimentos diferenciados. Garçons e Bar Tenders ainda são presentes em muitos estabelecimentos (que disponham de restaurante ou bar).

#### 4.3.8 – Cozinha

Nos estabelecimentos com serviços mais elaborados, direcionados a classes A e B, não houveram mudanças neste departamento. Em estabelecimentos menores, algumas funções foram agregadas, como lavadores de pratos ou saladeiros, mantidos apenas os chef's responsáveis pelo cardápio e auxiliares responsáveis pelas funções gerais da cozinha.

#### 4.3.9 – Governanta

Da mesma maneira, é função ainda mantida por ser essencialmente humana, sendo que em alguns casos sua função foi agregada a das camareiras. A rouparia é intimamente ligada a este processo, assim como a lavanderia (esta última muitas vezes direcionada para empresas terceirizadas).



Fonte: SENAC (1982, p. 09)

Figura 05: Organograma Modelo para Áreas de Cozinha e Governanta

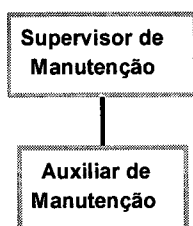
#### 4.3.10 – Manutenção

Geralmente os equipamentos mais delicados tem serviços periódicos de revisão ou sistemas emergenciais, exigindo do estabelecimento um funcionário que esteja preparado para situações cotidianas.

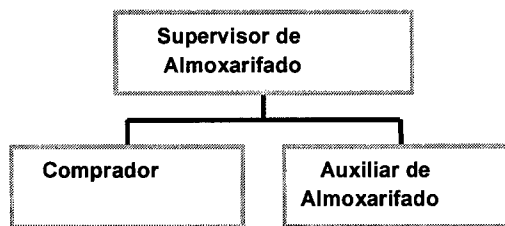
#### 4.3.11 – Almojarifado

Função muitas vezes assumida pelo Gerente ou pelo supervisor de manutenção, o responsável pelo almojarifado é incumbido, não só de zelar pelos estoques, como, muitas vezes, de assumir as funções de compras. Contato com fornecedores, estoques, garantia de entrega e qualidade de matéria prima são atributos essenciais para o bom desempenho das atividades. Os estoques de alimentos concentram uma boa gama de produtos perecíveis, cabendo acompanhamento constante de sua validade e qualidade. Ideal conhecimento de produtos específicos da estação, como forma de barganha para valores de compra.

#### ORGANOGRAMA MODELO Área de Manutenção



#### ORGANOGRAMA MODELO Área de Almojarifado



Fonte: SENAC (1982, p. 09)

Figura 06: Organograma Modelo para Áreas de Manutenção e Almojarifado

## 5 – A INSTITUIÇÃO

O Recanto Champagnat consiste, segundo registro de seu Cartão Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ - em uma “Casa de Retiros”. Tal classificação é destinada para empreendimentos que objetivam (não exclusivamente) a organização e a promoção de atividades religiosas. Física e operacionalmente, pode ser reconhecida como uma estrutura hoteleira, localizada em região privilegiada, junto à reserva de proteção ambiental no alto do Morro da Lagoa da Conceição, em Florianópolis, SC.

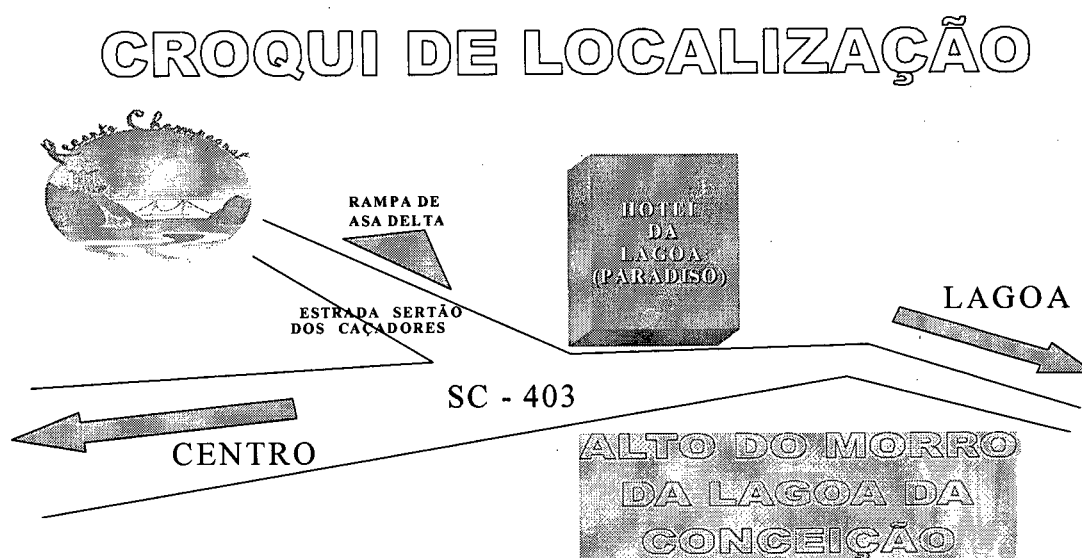


Figura 7 – Croqui de Localização

É uma filial da União Catarinense de Educação, entidade sem fins lucrativos que opera também em Florianópolis e atua como escritório contábil e administrativo para um total de 18 (dezoito) instituições religiosas e educacionais em todo o Estado. De propriedade de congregação religiosa atuante em todo o país, tem filosofia própria de atuação, limitando muitas de suas atividades em nome da cultura organizacional. Cabe aqui como ressalva mencionar que, como estudo de caso, o objetivo do trabalho visa tratar de situação genérica, onde o estabelecimento tem função exclusiva de exemplificação da existência de limitadores. De forma alguma pretende-se aqui revelar detalhes operacionais implementados, totalmente preservados na elaboração do trabalho. As descrições de dados, modelos e atividades, clientes e formas de administração, presentes nos relatórios adotados, foram omitidos.

O equipamento detém a seguinte descrição e infra-estrutura de operação:



## 5.1 – Equipamento Físico

A estrutura física do Recanto Champagnat compreende, em uma área total de 18 (dezoito) hectares, uma edificação de pequeno porte em sua entrada, destinada à residência do caseiro, uma pequena edificação localizada entre a entrada e a recepção destinada ao lazer, duas pequenas edículas destinadas ao estacionamento dos automóveis do Recanto, e de edificação principal, de 04 (quatro) pavimentos (Croqui das plantas – vide anexo). Demais detalhes da composição de sua estrutura central:

### 5.1.1 – Externo

- a) Área sub-utilizada, pois conta com trilhas já abertas, riacho, cachoeiras, piscina de concreto e pequenas edificações – Mata Atlântica nativa (flora e fauna preservados pela legislação federal como patrimônio natural);
- b) Acesso por via marginal sem calçamento, íngreme, com mais de 700 metros de extensão
- c) Entrada em portão galvanizado de pouca abertura (três metros), pouca sinalização, sendo de baixa perceptividade (passando pelo interior da residência do caseiro). Carência de cercas.
- d) A edificação de lazer é composta por 02 (duas) churrasqueiras e 06 (seis) salas anexas abandonadas. Não possuem iluminação;
- e) A edificação de residência do caseiro fica muito próxima ao portão, prejudicando o acesso de veículos maiores. É originalmente composta por cozinha, área de serviço, banheiro, sala e dois dormitórios. Todas as louças incluídas;
- f) Tratamento de Água: bombeada por motor de 200 Hp de nascente próxima ao estabelecimento. Tratamento é feito manualmente em equipamento composto de central de análise e misturador de produtos, além de bombas de dosagem automáticas. Equipamento adquirido de empresa do RS.
- g) Tratamento de Esgoto: Consiste em fossa com gradeamento interligada a dois tanques aeradores. Despeja em caixas de desinfecção por lodo ativado (microorganismos), e em seguida lança para caixas de cloro. Por fim, é bombeado para o alto do morro em fossa subterrânea de calcário, garantindo filtragem e purificação de 99.578% dos coliformes. Adquirido em empresa local;
- h) Energia Elétrica: fornecimento local de alta voltagem (31 Kwatts/min - CELESC), com transformador próprio (converção trifásica/bifase).

- i) Aquecimento de água: 12 (doze) placas solares de 5m x 15m, conectadas a 04 reatores de controle manual, em caixa para 100 mil litros de água. Fornecedor de Itajaí;
- j) Equipamento de Incêndio: 18 extintores padrão “C” e 5 mangueiras.

### 5.1.2 – Áreas de Serviço

- a) Administração: sala com microcomputador, central telefônica (duas linhas), telefone, fax, cofre, armário com arquivos, central de comunicações (sonorização), equipamentos para uso comum (retroprojeter, tela, TV 29” e videocassete) e caixa;
- b) Recepção: simples e equipada com telefone, balcão, formulários, pequeno estoque de materiais de higiene e limpeza, interfone de comunicação com o portão externo e telefone;
- c) Capela: Capacidade para aproximadamente 100 pessoas, contando com paramentos e materiais litúrgicos;
- d) Auditório: Capacidade para 120 pessoas, dispõe de sonorização, 05 aparelhos de Ar Condicionado, Mesa Grande, 120 cadeiras com apoio de braço, Lousa, Tela, Retroprojeter, TV e Videocassete.
- e) Help Desk: sala anexa para a estocagem de material destinado a trabalhos no auditório.
- f) Mini Auditório: Semelhante ao auditório, porém sem equipamentos e com menor capacidade (50 Pax).
- g) Salas de Apoio: 08 salas de 16m<sup>2</sup> cada, com equipamento e capacidade para até 15 pessoas.
- h) Restaurante: Capacidade para 150 pessoas (mesas e bancos de grande porte, cafeteiras, aparelhos para refresco, freezer, 02 buffets (Grande – 08 Cubas / Pequeno – 04 Cubas), acessórios para temperos, condimentos e higiene bucal. Pratos rasos, fundos, pequenos, garfos, facas, colheres de sopa, colheres de sobremesa, colheres de cafezinho, pires e xícaras grandes e pequenos, totalizando 155 peças de cada item.
- i) Cozinha: Fogão Industrial 10 bocas, Exaustor, 02 pias e bancada acessória para louças e mantimentos.
- j) Copa / Despensa: Lava Louças, Jogo de Louças e Panelas, 04 pias, 02 torneiras, geladeira e estoque de mantimentos.
- k) Lavanderia: 02 Lavadoras Industriais, 01 secadora Industrial, 04 Tanques.
- l) Rouparia: Mesa e Ferro de Passar Roupas, Armário para aproximadamente 80 jogos de cama e banho, estoque de sabonetes.

- m) Despensa: 02 freezers e 02 Geladeiras industriais (500 litros), armário para mantimentos não perecíveis e cestos para alimentos perecíveis;
- n) Oficina: Depósito de peças e acessórios para manutenção;
- o) Salão para Funcionários: Até o momento, não aproveitado.

### *5.1.3 – Aposentos e Áreas Sociais*

- a) Hall: decoração neutra, sofás, poltronas e folhagens.
- b) UH's: 62 quartos Standard e 02 quartos Luxo
- c) Standard – 02 camas de solteiro, mesa, 02 cadeiras, criado mudo, armário coletivo para peças de roupa e cabideiro, janelas com venezianas, banheiro (pia, box, armário, água fria e quente, bacia), 02 tapetes, 02 toalhas de banho, 02 toalhas de rosto, 02 travesseiros, 02 lençóis de forração, 02 lençóis de cobertura, 02 edredons, 02 sabonetes pequenos e 01 rolo de papel higiênico.
- d) Luxo – Idem Standard, porém com área maior e sala de estar integrada.
- e) Salas de Estar: Localizadas nas extremidades dos corredores, dispoendo apenas de sofás, sem maiores atrativos
- f) Banheiros coletivos: com os mesmos recursos que o banheiro dos quartos.
- g) Acessórios: ferro de passar roupas e tábua de passar roupas (02 unidades cada – 01 por andar), bebedouro (01 unidade por andar) e máquina de venda de refrigerantes (localizada no primeiro andar – fornecimento por aluguel em empresa local).

### *5.2 – Limitações e Exigências Operacionais*

De acordo com os relatórios e reuniões da União Catarinense de Educação, emitidos e discutidos no período compreendido entre 18 de maio de 2001 e 25 de abril de 2001, a administração do Recanto Champagnat deveria atuar com liberdade, desde que atendidos os seguintes dispositivos internos:

- a) o Recanto deve atuar de maneira operacional auto-sustentável;
- b) devem ser dadas preferências comerciais para grupos oriundos de instituições afiliadas ou vinculadas à Mantenedora;

- c) em segundo plano, a comercialização de espaço deve preferencialmente atender atividades religiosas, tais como retiros, missas temáticas ou encontros de grupos religiosos;
- d) salva as preferências previamente mencionadas, os demais eventos comerciais podem transcorrer, desde que haja o mínimo caráter religioso, social, educacional ou familiar;
- e) inicialmente espera-se 20% de ocupação, concentrada em finais de semana. Ociosidade provável no período de Segunda a Quinta, salvos feriados.
- f) Atividades de divulgação e promoção são de competência da União Catarinense de Educação;
- g) Contratações e/ou Demissões devem contar com aprovação da união Catarinense de Educação;
- h) A forma de comercialização é única, sendo composta de pacote individual contendo uso incondicional de equipamentos, hospedagem e alimentação (05 refeições diárias);
- i) A alimentação deve seguir os padrões aplicados em casas similares nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul;
- j) O valor deve se restringir a R\$ 40,00 (quarenta reais) por pessoa;
- k) Investimentos de ativo imobilizado devem contar com aprovação do Conselho Administrativo;
- l) São de competência do Recanto o treinamento, a supervisão e a seleção de empregados;
- m) São de competência do Recanto as compras de materiais de escritório, limpeza, manutenção e A&B (alimentos e bebidas), assim como a manutenção de seus estoques;
- n) São de competência do Recanto a administração do caixa e a previsão de fundos;
- o) São de competência do Recanto a manutenção estética, a conservação ambiental e a substituição de peças ou equipamentos de pequeno porte;
- p) São de competência do Recanto o gerenciamento de reservas, ocupações e pagamentos, limpeza de apartamentos, auditórios, salas de treinamento e áreas comuns, elaboração e serviço de refeições de acordo com o pacote estipulado, assim como eventuais provisões de serviços suplementares;
- q) Não serão considerados para fins contábeis e financeiros as depreciações de patrimônio;
- r) Sugere-se manutenção de equipe funcional não superior a 10 (dez) empregados;
- s) Outras deliberações quanto ao Planejamento podem ser elaboradas e ingeridas pelo Conselho no transcorrer das operações.

## 6 – DIAGNÓSTICO DO EQUIPAMENTO

O recanto detém uma estrutura física de grande porte, porém é limitrofe quanto a seu espaço físico para eventos, e inflexível quanto a disponibilidade de equipamentos para outras atividades, tais como lazer e recreação.

Para efeito de avaliação, seus 68 apartamentos disponibilizam, cada um, 02 (duas) camas, gerando uma capacidade de 136 (cento e trinta e seis) hóspedes instalados/dia. Em um mês de 30 (trinta) dias, sua capacidade instalada mensal é de 4.080 (quatro mil e oitenta hóspedes). A expectativa do Conselho Administrativo é de uma média oscilando em 20% (vinte por cento) de ocupação para seu período inicial, ou seja, 816 hóspedes/dia/mês, ou ainda, um faturamento não superior a R\$ 32.640,00 (trinta e dois mil, seiscentos e quarenta reais) / mês.

Sua condição de estabelecimento religioso exige a manutenção de estoque de produtos e equipamentos não usuais, porém já fornecidos para o início de suas atividades.

Outros equipamentos fornecidos como veículos e máquinas instaladas tem vida útil longa, cabendo apenas manutenção preventiva.

Por ser uma entidade civil sem fins lucrativos, não emite nota fiscal. É isenta de impostos federais, estaduais e municipais, sendo a destinação dos resultados de pertinência única da mantenedora. Tal operação pode se tornar um empecilho em uma futura expansão de mercado, mesmo que tal opção ainda esteja desconsiderada por sua alta administração.

O maior problema, sem dúvida, é o foco de atuação, dado que os objetivos são pouco claros, e o público alvo é muito abrangente. Apesar da competência de mercado e comercial não se aplicar a sua administração, o padrão de serviços pode se tornar pouco atraente para uma gama grande de usuários, o que significa muito para uma entidade que opere em apenas 20% de sua capacidade.

Dado o pacote genérico oferecido, fica claro que a mantenedora não espera investimentos iniciais de porte em suas operações, talvez buscando analisar sua performance e possivelmente resguardando uma futura mudança de rumos. Cabe a administração simplesmente operar funções básicas e os serviços mínimos para inserir no contexto físico do Recanto, garantindo seu funcionamento, de forma que possa atuar de maneira autosustentável, que por tal denominação entende-se independente de novos investimentos por parte da mantenedora, salvo os já delimitados de sua competência.

## 7 – PROGNÓSTICO

De acordo com as funções e setores apresentados pelo SENAC (1982), e seus graus de importância destacados por Castelli (1998), excluindo-se os não pertinentes à administração do Recanto, conforme limitações impostas por seu Conselho Administrativo, podemos considerar imprescindíveis as seguintes áreas: gerência, recepção, camareiras, lavanderia, manutenção e cozinha.

Em face do exposto nas considerações sobre a atividade turística, aliado às competências e limitações apresentadas pela mantenedora, as operações do Recanto Champagnat podem se caracterizar com base nos seguintes tópicos: Procedimentos, Comercial/Marketing e Recursos Humanos

Aos Procedimentos cabem às atividades e serviços do estabelecimento, seu setor produtivo que, aliado a seu equipamento físico, geram seu produto final. Uma vez que os equipamentos físicos já são existentes e constantes, cabe apenas a definição de seus procedimentos funcionais internos. Estes procedimentos são limitados, uma vez que a flexibilização não permite situações burocráticas. Cabe a definição de responsáveis experientes que ajam de maneira subjetiva orientados a objetivos, e não processos mecânicos, até porque não há aparente previsão de investimentos na informatização de qualquer processo.

As atividades Comerciais e de Marketing são praticamente inexistentes, cabendo tão somente a manutenção de agenda e a confirmação do fim das atividades propostas, aliados a processos de fidelização dos clientes, uma vez que, segundo as limitações do empreendimento traçadas pela mantenedora, tal função não é de competência do Recanto.

Os Recursos Humanos devem estar aliados a normas de segurança, prática de funções específicas, controle de qualidade, controle operacional de entradas e saídas, enfim, uma supervisão de qualidade.

### 7.1 – *Procedimentos Internos*

A Administração do Recanto fica encarregada das atividades de supervisão, coordenação e controle para seus setores e funções operacionais. Segue levantamento de atividades operacionais, como proposição ao funcionamento do estabelecimento, sendo que as

atividades aqui destacadas ganham esta estrutura por questões de visualização. Suas pertinências e reais responsáveis são destacados no capítulo 7.3 – Recursos Humanos.

### 7.1.1 – A&B

Adotando os padrões de qualidade de instituições afiliadas à mantenedora, localizadas no sul do Brasil, para o início das operações de Alimentos e Bebidas, temos um cardápio básico, aplicado de maneira contínua (cópia, vide Anexos). Cabe salientar que os pacotes diários, independente dos fins do evento, detém sempre mesmo preço, permitindo que tal padrão tenha pequenas variações sem incorrer em aumentos de custo e consumo médios. Tais fatos são confirmados pelos históricos apontados pelas afiliadas, portanto ao Recanto cabe adotar tal situação como uma realidade inicial para suas atividades, promovendo adequações periódicas a medida que for criando um histórico próprio de atividades. A situação do fornecimento de alimentos e bebidas para o hotel conta com uma carteira de fornecedores iniciais, onde parte promove a entrega de compras, e outra exige o apanhado do material junto a seus estabelecimentos.

Tabela 02: Estimativa de Custo de Alimentação por Hóspede (diário)

REFEIÇÃO	CARACTERÍSTICA	ESTIMATIVA DE CUSTO
Café da Manhã	Alto consumo de Alimentos com baixo valor (pães, frutas...)	R\$ 2,75
Lanche Manhã	Baixo consumo de alimentos com baixo valor (biscoitos...)	R\$ 1,75
Almoço	Alto consumo de alimentos com alto valor (carnes, massas...)	R\$ 4,00
Lanche Tarde	Médio Consumo de alimentos com baixo valor (biscoitos...)	R\$ 2,50
Jantar	Médio consumo de alimentos variados (carnes, pães...)	R\$ 2,50
<b>TOTAL DESTINADO A ALIMENTAÇÃO DIÁRIA</b>		<b>R\$ 12,00 / PAX</b>

Em A&B, há limitação por conta do planejamento de reservas e do percentual aplicado na compra de material. Em outras palavras, define-se o quanto comprar pela quantidade de hóspedes previstos para os próximos dias. O que comprar limita-se ao cardápio, sendo que as variações devem ser discutidas em conjunto pela equipe de cozinha e de compras. O percentual da diária destinado a alimentação é de 40% (quarenta por cento), fator alto quando tratado individualmente. Uma vez que a variação de consumo é subjetiva, para finalidade de compras, o padrão adotado pelas afiliadas prevê um decréscimo de 5% (cinco por cento) no custo unitário a cada 10 (dez) PAX (Tabela 03).

Tabela 03: Custo Diário com Alimentação

PAX	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
01	R\$ 12,00	R\$ 12,00
05	R\$ 12,00	R\$ 60,00
10	R\$ 11,40	R\$ 114,00
15	R\$ 11,40	R\$ 171,00
20	R\$ 10,83	R\$ 216,60
25	R\$ 10,83	R\$ 270,75
30	R\$ 10,28	R\$ 308,40

Fonte: Carvalho (2000, p.18)

A justificativa para tal adoção consiste no fato de que, quando um grupo é avaliado, temos que considerar que parte dele tem menor consumo, e parte tem maior consumo. De cada 10 pessoas, podemos encontrar situações onde até 04 consomem abaixo deste índice, e 02 acima. Outro fator importante a considerar é que o valor da compra de alimentos, quando destinados a um grupo, apresentam redução. Por não deter condições de avaliar percentualmente, uma vez que o perfil do hóspede consumidor não está definido, temos que iniciar as atividades com um percentual aleatório que, em curto espaço de tempo, deve ser ajustado. Sugere-se iniciar com 5% para cada grupo de 10 pessoas (não cumulativo).

Há possibilidade de imprecisão em grupos maiores, sendo que em taxa maior de ocupação o valor mínimo unitário deve ser afixado em R\$ 10,28 (dez reais e vinte e oito centavos). Porém, a imprecisão deve durar um breve espaço de tempo (um ano), sendo que neste período são previstas avaliações de estoque de mantimentos 02 vezes por semana.



O correto uso dos mantimentos e seu preparo, segundo o cardápio básico fornecido, deve ficar sob responsabilidade do Chefe de Cozinha. Diariamente, o responsável pelo almoxarifado deve prover a cozinha com a matéria prima, em quantidade de acordo com a estimativa de ocupação do local.

A quantidade de auxiliares de cozinha e o esquema de turnos constam do capítulo 7.3 – Recursos Humanos. Os custos inerentes a estas atividades constam do capítulo 8 – Avaliações Financeiras

### *7.1.2 – Limpeza*

Consiste em atividade geral de higienização e arrumação dos aposentos, áreas comuns e áreas de serviço. Por conta das limitações, cabe aqui incluir os serviços de lavanderia e rouparia, além das louças e refeitório.

O fornecimento de material de limpeza é feito por empresa constante na carteira de fornecedores, que provém visitas periódicas para acompanhar as previsões de ocupação e o nível dos produtos. O consumo de materiais é estimado pela casa cheia. Para a área de cozinha, o produto de lavagem consiste em tonel de 5 (cinco) litros com dosador automático instalado na máquina, com capacidade para até 100 (cem) lavagens, ou 20 dias de operação. Levando em conta que apenas 20% da capacidade estará em funcionamento, concentrada em finais de semana, pode-se adotar um galão mensal. A operação é automatizada, com apenas 01 botão operando o equipamento de lavação, não exigindo habilidades. Da mesma maneira trata-se a lavadora de roupas, com o galão durando apenas 15 dias, tanto para consumo quanto para sua vida útil (após este período o material resseca). A operação das máquinas é automatizada, não exigindo maiores habilidades. O produto de limpeza e desinfecção tem reservatório próprio com capacidade para 34 apartamentos ou a totalidade das áreas de serviço e comuns.

O processo de higienização é feito com vassoura própria da empresa fornecedora, cabendo aplicação lenta sobre a superfície. Pelo forte poder corrosivo, os empregados devem constantemente estar sendo incentivados a permanecer com os equipamentos de segurança.

A troca de roupas de cama deve ser feita com a retirada das peças usadas antes da higienização. Alocadas em reservatório do carrinho de roupas, são encaminhadas à lavanderia. Após a desinfecção, procede-se a instalação das novas roupas de cama, limitando-se a lençóis. As demais peças (edredons e cobertores) permanecem disponíveis no roupeiro.

Por fim, as janelas devem se valer de suporte tipo cavalete, evitando andaimes, devido ao forte vento constante no alto do morro.

A descrição de quadro funcional para a área de limpeza consta do capítulo 7.3 – Recursos humanos, e os seus custos no capítulo 8 – Avaliação Financeira.

#### *7.1.3 – Manutenção*

Tarefa de importância, apesar de flexível e de baixa continuidade, pois além de possíveis problemas junto aos quartos, este cargo engloba ainda as manutenções preventivas e a estética do local. Os equipamentos dedicados ao tratamento de água e esgoto exigem conferência a cada dois dias.

Deve cobrar constantemente das demais áreas um acompanhamento atento do correto funcionamento e performance de qualquer equipamento, evitando danos por falhas não percebidas.

#### *7.1.4 - Recepção*

Cargo de maior responsabilidade, pois além de atender o cliente, faz acompanhamento do caixa e zela pelos equipamentos de uso comum.

Deve manter a agenda constantemente atualizada, assim como prover as compras e a cozinha com informações ágeis de possíveis alterações na programação.

Deve estar atento ao portão de entrada via câmera de vigilância, uma vez que a localização do Recanto fica situada em local de risco, pelo isolamento e dificuldades de acesso.

Deve ainda acompanhar a programação dos eventos, prevendo o uso de materiais, alertando visitantes sobre o uso correto do local, além de fornecer informações variadas sobre a cidade e a instituição.

#### *7.1.5 – Controle de Estoque*

O Controle de Estoques é inerente ao responsável por compras. Basicamente composto de alimentação, pode manter um sistema embasado em Just in Time, por incapacidade de manter estoques de produtos perecíveis, como hortifrutigranjeiros. As compras podem ser destinadas uma a duas vezes por semana junto a pontos de venda tipo

“Direto do Campo”, com o estoque sendo projetado por pessoa. Totalizando o grupo, pode ser incorporada uma margem de segurança de até 10% para atividades de perfil dinâmico, ou envolvendo jovens.

O controle dos produtos se dá por ficha individual de entrada e saída, sendo de competência da gerência promover um inventário mensal.

## **7.2 – Comercial & Marketing**

Praticamente restrito à coordenação da agenda de reservas, como ação de marketing interno, sugere-se a aplicação de programas de fidelidade, como o CRM – Customer Relationship Management. Porém, para o início das atividades, considera-se nulo.

## **7.3 – Recursos Humanos**

Costa (1998) afirma que “o turismo é a indústria que mais cresce no mundo e a grande vantagem é que sempre, por mais abrangente que seja sua informatização, o serviço do ser humano será necessário e de fundamental importância” (p.01). Este é, portanto, um dos itens mais complexos, uma vez que se pretende estruturar todo o quadro funcional do empreendimento. Assim, a análise deverá levar em conta as atividades específicas para cada setor e/ou funções. Três fatores preponderantes nesta análise:

- a) Quanto a situação salarial, o Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Florianópolis menciona que qualquer função hoteleira tem piso de R\$ 237,44 (duzentos e trinta e sete reais e quarenta e quatro centavos);
- b) O local é de difícil acesso para quem não dispõe de veículo próprio. O trabalho exige dedicação e eventualmente voluntariado para alguma sobrecarga de atividade. A contrapartida do empreendimento deve ser igual, permitindo folga em caso de brusca redução de atividade;
- c) Segundo a consultoria Gelre (atualizado via telefone em 15/12/2002): a média salarial em hotelaria para Florianópolis fica, para cargo de Gerência, em R\$ 1.000,00 / a média de cargos de Supervisão fica em R\$ 650,00 / a média de cargos de Segurança e Atendimento fica em R\$ 500,00 / a média de demais cargos fica com o piso salarial.

Sobre estes itens, sugere-se:

- a) Como os procedimentos de atividades estarão em análise nos primeiros meses, e os recursos de arrecadação não possuem histórico de margem de segurança, deve-se incorporar a nova equipe em regime de Contrato Temporário (01 ano). Ao término do contrato, o empreendimento estará com informações mais precisas e seguras quanto a sua taxa de ocupação e previsão orçamentária, definindo as condições de efetivação do quadro funcional definitivo.
- b) Em face dos dificultadores de acesso ao empreendimento, sugere-se implementar bonificações (alimentação in loco - estima-se R\$ 48,00 por funcionário, dado que o mesmo consome 24 refeições de aproximadamente R\$ 4,00 - e vale transporte - estima-se média de R\$ 75,00 por funcionário - totalizando R\$ 123,00 em bonificação por funcionário), pois são fatores que aumentam a satisfação e o interesse do funcionário pela função desempenhada. Além delas, sugerimos bonificação que apresente aos funcionários o desempenho do hotel e seu grau de importância na qualidade final dos serviços prestados. Esta bonificação sugerida pode se dar pela adoção de questionário de satisfação aplicado ao visitante no momento em que este deixa o empreendimento. Ao final do mês, se: A) a taxa de ocupação média houver sido maior que a prevista (40 PAX/dia), e B) a nota média obtida pelos questionários de satisfação do cliente for maior que 7 (sete), então 10% (dez por cento) do valor do resultado do exercício deve ser rateado entre os funcionários do empreendimento.

Sugere-se assim a adoção do Organograma Proposto, atendendo a configuração elaborada e demonstrada conforme a Figura 08.

Com a adoção do presente Organograma, tem-se um quadro funcional acima das projeções apontadas pelas limitações impostas pelo Conselho Administrativo, porém cabe a ressalva da consciência de dificultadores reconhecida nas limitações, dado adoção do termo "Sugere-se". Todavia, a presente proposta diz respeito a um quadro funcional fixo, atuante após o período de contrato temporário, mas indispensável para o provimento de todas as funções.

De maneira ideal a cobrir totalmente os horários de funcionamento dos serviços, o Organograma gera um quadro funcional de 17 empregados (Tabela 04).

## Organograma Proposto

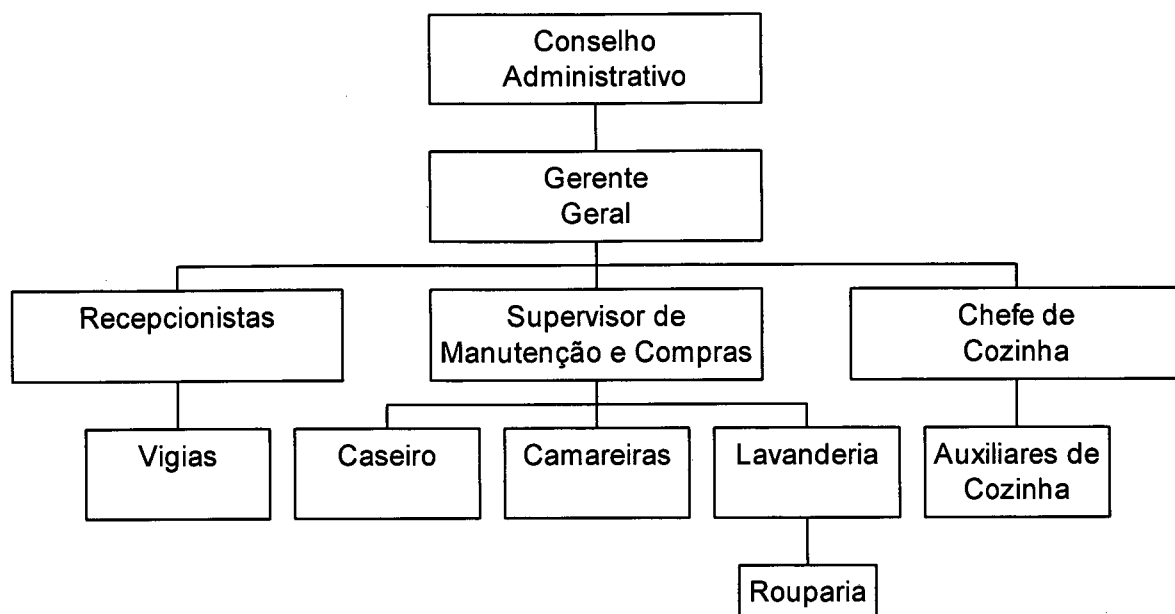


Figura 08 – Organograma Proposto

Tabela 04 – Panorama do Quadro Funcional Proposto

ÁREA	QTD	CUSTO
GERÊNCIA	01	R\$ 1.000,00
COPA & COZINHA	03	R\$ 1.894,00
CAMAREIRAS	03	R\$ 1.331,00
LAVANDERIA & ROUPARIA	02	R\$ 1.006,00
MANUTENÇÃO & SEGURANÇA	05	R\$ 2.774,00
RECEPÇÃO	03	R\$ 2.046,00
TOTAL	17	R\$ 10.051,00

Segue detalhamento da necessidade funcional atual para o empreendimento:

### 7.3.1 - Copa e Cozinha

Os momentos de pique na preparação do café obrigam o primeiro turno a ter início cedo, em torno de 07 horas. O Lanche é servido em torno de 10 horas. Nesta hora, a louça já

deve estar limpa. O almoço exige maior colaboração, pois sua preparação tem início também às 10 horas, é servido entre 12 e 13 horas, e o serviço de louça e guarda de alimentos se prolonga até aproximadamente 15 horas. Às 16 horas é servido o café, e por último o jantar às 20 horas. Tendo em vista estes horários, o risco de uma ocupação alta, e a folga dos funcionários, sugere-se inicialmente 03 pessoas, onde uma será responsável pelo cardápio do dia, assumindo como chefe de cozinha, cumprindo as escalas de trabalho e de folga de acordo com o demonstrado nas Figuras 09 e 10.

HORA	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
SERVE	CAFÉ			LANCHE			ALMOÇO				LANCHE				JANTAR		
TURN01																	
TURN02																	
TURN03																	

Figura 09: Turno Diário de Trabalho (Copa e Cozinha)

	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	DOM
EMP1	TURN01	TURN03	TURN02	TURN02	TURN03	FOLGA	TURN01
EMP2	TURN02	TURN01	TURN01	TURN03	TURN02	TURN02	FOLGA
EMP3	TURN03	TURN02	FOLGA	TURN01	TURN01	TURN01	TURN02

Figura 10: Turno de Folga (Copa e Cozinha)

A cada semana os empregados revezam turnos, dando a todos pelo menos 01 folga em final de semana por mês.

Valor por empregado: R\$ 400,00

Valor para Chefe de Cozinha: R\$ 500,00

Total do Investimento: R\$ 1.300,00

Bonificações: Vale Transporte e Refeições no Local

Valor aproximado de Bonificações:  $3 \times R\$ 123,00 + 3 \times R\$ 75,00 = R\$ 594,00$

Total do Investimento com bonificação: R\$ 1.894,00

### 7.3.2 – Camareiras

A quantidade de quartos exige pessoal, sobretudo em se tratando de alta taxa de ocupação. Em média, para a troca de roupa e limpeza do quarto, a camareira gasta até 20 minutos. Para 68 quartos, são necessários 21 horas. Sem ocupação total, este valor reduz, e com ocupação total o tempo pode ser ampliado. Se o tempo de limpeza alcançar 15 minutos, tem-se 16 horas com sobrecarga de trabalho humano. Assim, sugere-se inicialmente duas camareiras para o turno 8 às 12 e 13 às 17, e uma terceira operando meio turno, instruída para, caso necessário, assumir função junto a lavanderia ou rouparia, minimizando sobrecargas também nestes setores. É aconselhável informar os hóspedes sobre o serviço, que não opera aos domingos, permitindo o dia de folga dos funcionários. Assim, no sábado, os jogos de cama devem ser arrumados e um novo jogo por ocupante deve ser colocado a disposição no armário. As camareiras devem se encarregar ainda da limpeza de áreas comuns, tais como corredores, recepção, auditórios e demais setores funcionais do empreendimento.

Valor por empregado: R\$ 380,00 (Turno Completo) / R\$ 250,00 (Meio Turno)

Total do investimento: R\$ 1.010,00

Bonificações: Vale Transporte (para todos) e Refeições no Local  
(somente para Turno Completo)

Valor Aproximado de Bonificações:  $2 \times R\$ 123,00 + R\$ 75,00 = 321,00$

Total do Investimento com bonificação: R\$ 1.331,00

### 7.3.3 - Lavanderia e Rouparia

Cada função leva em média 10 minutos por jogo de cama. Com ocupação total, seriam necessárias 10 horas de atividade para suprir todo o complexo. Sugere-se de imediato uma pessoa por cada função cumprindo turno completo semelhante ao das camareiras e, caso necessário, uma terceira meio turno (deslocada da equipe de camareiras).

Valor por empregado: R\$ 380,00

Total do investimento: R\$ 760,00

Bonificações: Vale Transporte e Refeições no Local

Valor Aproximado de Bonificações: R\$ 246,00

Total do Investimento com Bonificações: R\$ 1.006,00

### 7.3.4 - Manutenção e Segurança

Uma vez que a estrutura já dispõe de caseiro, este deve atuar tal qual zelador, com ampla responsabilidade no empreendimento. A ele deve ser incumbido treinamento para manusear e controlar o tratamento de água, além de serviços de encanamento e elétricos de pequeno porte. Deve apanhar e levar os funcionários ao ponto de ônibus próximo e cuidar da jardinagem. Deverá cobrir os horários de folga e refeição dos vigilantes postado na área externa e realizando rondas periódicas. Os custos com seus serviços estão residindo na habitação e alimentação já proporcionados, que neste projeto estão apenas estimados e posteriormente serão adequados ao orçamento final. Para a ronda da área, deve-se contratar um vigia para o período diurno e dois para o noturno. Uma vez por semana, na folga do vigia diurno (preferencialmente domingo), o caseiro assume sua função e fica responsável pela ronda. O mesmo ocorre na folga do caseiro, onde o vigia diurno assume a cancela (também deve estar disposto a pequenas atividades como ajudar no carregamento de entulhos ou limpeza de áreas verdes). Para os vigias noturnos, a escala deve seguir noites alternadas, pois sua carga de trabalho, em virtude do acesso e da impossibilidade de deslocamento noturno, é de 10 horas. Independente do horário, o vigia deverá estar disposto a escoltar funcionários em mudança de turno ao ponto de ônibus mais próximo, assim como acompanhá-los do ponto ao hotel, se necessário. Futuramente, é possível estender investimentos de iluminação ao acesso, possibilitando deslocamento humano independente com maior segurança.

HORA	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	01	02	03	04	05	06	
A			■	■	■			■				■	■	■	■										
B			■	■	■	■	■		■	■	■														
C	■	■														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

ONDE:            A – Caseiro      B – Turno Vigia Diurno      C – Turno Vigias Noturnos

Figura 11 - Turno Diário de Trabalho (Caseiro e Vigias)

Como complemento, um supervisor de manutenção, dedicado as atividades internas de fiscalização de rouparia e manutenção de qualidade, além de compras e manutenção de estoques.



	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	DOM
CAS							FOLGA
VD			FOLGA				
VN1		FOLGA		FOLGA		FOLGA	
VN2	FOLGA		FOLGA		FOLGA		FOLGA

ONDE: CAS – Caseiro VD – Vigia Diurno VN1 e 2 – Vigias Noturnos

Obs.: Os vigias noturnos revezam seus turnos e folgas semanalmente

Figura 12 - Turno de Folga (Caseiro e Vigias)

Valor por empregado: R\$ 350,00 (diurno)  
R\$ 420,00 (noturno)  
R\$ 520,00 (caseiro)  
R\$ 650,00 (Supervisor de Manutenção e Compras)

Total do investimento: R\$ 2.360,00

Bonificações: Vale Transporte e Refeições no Local

Valor Total de Bonificações: R\$ 123,00 + 61,50 + 61,50 = R\$ 246,00

Total do Investimento com bonificação: R\$ 2.606,00

Adicional Noturno (20%): R\$ 84,00 por Recepcionista Noturno

Total do Investimento com adicionais: R\$ 2.774,00

### 7.3.5 – Recepção

Tem que contar com uma pessoa a qualquer horário, pois além de deter acesso às linhas telefônicas do estabelecimento, é a pessoa de contato imediato para informações ou mesmo socorro, se necessário. Praticamente todas as atividades estão concentradas nos turnos matutino e vespertino (que podem revezar com o Supervisor de Manutenção nas folgas).

Hora	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	01	02	03	04	05	06
A																								
B																								

ONDE: A – Recepcionista Diurno

B – Recepcionista Noturno

Figura 13 - Turno Diário de Trabalho (Recepção)

Por isso sugere-se de imediato 03 funcionários (01 diurno e 02 noturnos em escala semelhante aos vigias) lotados com os turnos de acordo com as tabelas 09 e 10 .

	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	DOM
SPM							
A							
B							
C1							
C2							

ONDE: SPM – Supervisor de Manutenção / A – Recepcionista Diurno / C1 e 2- Recepcionistas Noturnos

Figura 14 - Turno de Folga (Recepção)

Valor por empregado: R\$ 400,00 (diurno)

R\$ 250,00 (noturno)

Total do investimento: R\$ 1.300,00

Bonificações: Vale Transporte (Todos) e Refeições no Local (Exceto Noturno)

Valor Total de Bonificações: 2 X R\$ 123,00 + 2 X R\$ 75,00 = R\$ 396,00

Total do Investimento com bonificação: R\$ 1.696,00

Adicional Noturno (20%): R\$ 50,00 por Recepcionista Noturno

Hora Extra: R\$ 125,00 por Recepcionista noturno

Total do Investimento com adicionais: R\$ 2.046,00

## 8 – AVALIAÇÃO FINANCEIRA

Em uma estrutura auto-sustentável, é certo que seu exercício deve manter resultados positivos, do contrário sua manutenção se torna inviável. Uma vez que não se tem disponível o Balanço Patrimonial da empresa, e sabemos que muitos valores taxados não se aplicam pela isenção em virtude da condição de entidade sem fins lucrativos, podemos estimar suas receitas e despesas, elaborando a Demonstração do Resultado do Exercício para o período de aplicação do padrão operacional proposto, e com ele avaliar seus resultados.

### 8.1 – *Receitas*

Os dados fornecidos para obter o faturamento médio com diárias são a capacidade instalada, a previsão uniforme de ocupação e o preço de venda.

Outra pequena fonte também deve ser contabilizada: a máquina tipo “Vending Machine”, de venda automática de refrigerantes. Locação paga com percentual de vendas (85% do faturamento da máquina), gera um consumo médio de 50 latas/semana.

Assim, a composição da receita mensal se dá por:

#### A) Diárias

Apartamentos:	68 unidades
Capacidade total da casa:	136 hóspedes
Mês Padrão:	30 dias
Capacidade Mensal:	4080 hóspedes
Valor da Diária:	R\$ 40,00
Limite de Faturamento:	R\$ 163.200,00
Previsão de Ocupação:	20%
Previsão de Receita Mensal:	R\$ 32.640,00

#### B) Bebidas

Consumo:	200 latas/mês
Valor Unitário:	R\$ 2,00
Previsão de Receita Mensal:	R\$ 400,00

PREVISÃO DE RECEITA MENSAL TOTAL: R\$ 33.040,00

## 8.2 – Despesas

As despesas podem ser estimadas segundo as atividades prestadas e os dados originais fornecidos.

### A) Mão de Obra

De acordo com o levantamento de mão de obra previsto, a folha gera mensalmente o valor de R\$ 10.051,00. Acrescidas provisões de 13º salário, Férias, PIS e Fundo de Garantia (totalizando 20% da Folha), a estimativa final das despesas com Mão de Obra consistem em R\$ 12.061,00.

### B) Alimentação

Detendo a previsão de 816 hóspedes/dia/mês, e tomando como base o custo unitário de alimentação de R\$ 10,28 , conclui-se que mensalmente a despesa de alimentação será equivalente a R\$ 8.388,48.

### C) Materiais de Limpeza

Os valores dos materiais de limpeza e seu respectivo consumo são:

- Cozinha: R\$ 150,00 x 01 unidades/mês = R\$ 150,00
  - Lavanderia: R\$ 250,00 x 02 unidades/mês = R\$ 500,00
  - Limpeza Geral: R\$ 75,00 x 03 unidades/dia x 06 dias = R\$ 1.350,00
- Total com Materiais de Limpeza Mensal: R\$ 2.000,00

### D) Gasolina

A distância do ponto é de 01 Km, e dos fornecedores de 20 Km. Em média, são percorridos com funcionários para vinda 03 Km/dia e para a volta mais 03 Km/dia.

Compras são feitas duas vezes por semana, ou 08 compras/mês.

Pagamentos em Bancos são feitos uma vez por semana e contabilizam 20 Km/dia (ida e volta).

Reuniões de planejamento e relatórios são realizados uma vez por mês, contabilizando 20 Km/dia (ida e volta).

Estimativa de percurso mensal = fornecedores (320 Km) + funcionários (180 Km) + bancos (80 Km) + reuniões (20Km): 600 Km/mês

- Gasolina (média adotada em 20 de novembro de 2002) : R\$ 2,17/litro
- Consumo (avaliado em Dezembro de 2002): 8,7 Km/litro

Total com Gasolina: R\$ 149,66 / mês.

#### E) Materiais de Escritório

Dados fornecidos apontam, em média R\$ 500,00 / mês.

#### F) Produtos de Higiene Pessoal

Dados fornecidos, em média R\$ 800,00 / mês

#### G) Energia Elétrica

Dados Fornecidos, em média R\$ 1.300,00 / mês

#### H) Equipamentos de Manutenção

Neste item inclui-se lâminas para jardinagem, pastilhas de cloro, conserto de motores e eventuais produtos não contabilizados.

Valor Estimado: R\$ 1.200,00

#### I) Vending Machine

Equivalente a 80% do seu faturamento. Valor Estimado: R\$ 320,00 / mês

#### J) Custos Não Previstos

Dada a pouco precisão do levantamento de custos, por segurança, para a estimativa do primeiro exercício aplicando o presente modelo operacional, incluímos esta conta equivalente a 10% do total de despesas apuradas.

#### RESUMO DE CUSTOS E DESPESAS:

A) R\$ 12.061,00	B) R\$ 8.388,48	C) R\$ 2.000,00
D) R\$ 149,66	E) R\$ 500,00	F) R\$ 800,00
G) R\$ 1.300,00	H) R\$ 1.200,00	I) R\$ 320,00

TOTAL DE CUSTOS E DESPESAS APURADAS: R\$ 26.719,34 / Mês

### 8.3 – DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

#### Demonstração do Resultado do Exercício (Previsão)

##### RECEITA MENSAL

COM RESERVAS	R\$ 32.640,00	
COM BEBIDAS	R\$ 400,00	
TOTAL		R\$ 33.040,00

##### DESPESAS E CUSTOS

Recursos Humanos - Gerência	R\$ 1.000,00	
Recursos Humanos - Copa e Cozinha	R\$ 1.894,00	
Recursos Humanos - Camareiras	R\$ 1.331,00	
Recursos Humanos - Lavanderia / Rouparia	R\$ 1.006,00	
Recursos Humanos - Manutenção e Segurança	R\$ 2.774,00	
Recursos Humanos - Recepção	R\$ 2.046,00	
Total Recursos Humanos		R\$ 10.051,00
Provisão de Encargos de Folha (20%)	2.010,20	
Total Recursos Humanos + Encargos		R\$ 12.061,20
A&B		R\$ 8.388,48
Materiais de Limpeza		R\$ 2.000,00
Gasolina		R\$ 149,66
Materiais de Escritório		R\$ 500,00
Produtos de Higiene Pessoal		R\$ 800,00
Energia Elétrica		R\$ 1.300,00
Equipamentos de Manutenção		R\$ 1.200,00
Bebidas		R\$ 320,00
Subtotal Despesas 1		R\$ 26.719,34
Custos não previstos (10%)	R\$ 2.671,93	
Subtotal Despesas 2		R\$ 29.391,27
Depreciação com Terreno		Isento
Depreciação com Área Construída (05 %)		Não Informado
Depreciação com Móveis e Equipamentos (20%)		Não Informado
Reserva Legal		Isento
Imposto de Renda		Isento
Outras Destinações		Não Informado
Total Deduções		R\$ -

<b>TOTAL LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 3.648,73</b>
----------------------	---------------------

Destinação para Rateiro de Funcionários - 10%	R\$ 364,87
Subtotal	R\$ 3.283,85

Segundo os dados apresentados pela Demonstração do Resultado do Exercício, o empreendimento se caracteriza como autosuficiente. Porém, devemos ter claro que muitas informações importantes estão suprimidas de sua composição.

O mais importante a salientar, é que da forma como se apresentam os dados, o empreendimento, que já não tinha a pretensão de retorno financeiro, nem de reaver o investimento, não tem condições de arcar com danos estruturais ou mesmo a substituição de equipamentos de grande porte.

Independente das particularidades, o modelo organizacional tem a capacidade real financeira de implantação.

## 9 - CONCLUSÕES

A proposição no modelo operacional se adequou aos custos e despesas, de acordo com a Demonstração do Resultado do Exercício elaborada a partir das limitações e competências impostas pela alta administração do empreendimento hoteleiro. Por este motivo, pode ser considerada autosustentável, atendendo ao objetivo proposto pelo trabalho.

Apesar de sua produção estar de acordo com as competências designadas, seu produto sofre sérios riscos de qualidade, dado as particularidades apresentadas pelo produto turístico, pois a não integração da apresentação e da real oferta permite erros potenciais de subdimensionamento da oferta, ou mesmo superdimensionamento, sendo o cliente vítima de consumo fora das especificações de compra. Aliado a este fator, o mercado retraído também deve ser fonte de preocupações, um potencial limitador da já baixa taxa de ocupação.

O modelo proposto extingue e agrupa diversas funções e tarefas, sem a criação de procedimentos administrativos rígidos ou manuais de operação. Por um lado, conta com a flexibilidade dos serviços, por outro com a dependência do fator humano físico e emocional para a classificação de sua qualidade.

As limitações impostas pela Alta Administração são fatores preocupantes, principalmente por limitarem a precisão da percepção do retorno da atividade. A adequação dos trabalhos deve passar por uma comunicação interna bem estruturada, mas tal fator, dada a baixa capacidade, por equipamentos físicos e por periodicidade de encontros, não parece uma constante, o que incita o risco de administração operacional e a alta administração tomarem rumos diferentes no desenrolar de seu processo.

As áreas e funções, de forma que a estrutura permaneça autosustentável financeiramente, limitam a expansão de serviços, e ampliam o impacto de carências.

Por fim, a sua situação financeira é limítrofe. Dado o retorno, é possível que alterações de preço no fornecimento combinem com a rápida queda de desempenho. Assim como situações de manutenções emergenciais de grande porte, visivelmente possíveis de ocorrer pela grande quantidade de equipamentos de alto teor tecnológico instalados no empreendimento.

Em suma, é um modelo que foi desenvolvido de acordo com as nuances subjetivas que foram implantadas originalmente no empreendimento, tem capacidade autosustentável, mas detém vida útil limitada ao curto prazo.



## REFERÊNCIAS

ACERENZA, Miguel Ángel. **Promoção Turística**: um enfoque metodológico. Pioneira: São Paulo, 1991.

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo**: Fundamentos e dimensões. Ática: São Paulo, 1998.

BARROS, Luiz Fernando Terra de. **Informação Gerencial** : um elo com o Planejamento Estratégico / Estudo de Caso. Disponível em: [http://www. guiarh.com.br/PAGINA22H.htm](http://www.guiarh.com.br/PAGINA22H.htm). Acesso em: 17 de julho de 2002.

CAHEN, Roger. **Tudo o que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial**: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. Nova Cultura: São Paulo, 1990.

CANDELORO, Raúl. **Venda Mais**: 25 armas para você aumentar de maneira eficiente as vendas de sua empresa. 04 ed. Casa da Qualidade: Salvador, 1997.

CARVALHO, Andre L. **Gestão de Estabelecimento Hoteleiro**: projeto de consultoria operacional para o Recanto Champagnat. Florianópolis, 2000.

CARVALHO, André L. **Minimização de Impactos na Instauração de Empreendimento Turístico em Salto Veloso**. Monografia de conclusão de curso. Curso Superior de Turismo. Escola Superior de Turismo e Hotelaria. Associação de Ensino de Santa Catarina: Florianópolis, 1998.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 05 ed. EDUCS: Caxias do Sul, 1998.

CASTELLI, Geraldo. **Marketing Hoteleiro**. 03 ed. EDUCS: Caxias do Sul, 1998.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à Administração**. 03 ed. Makron Books: São Paulo, 1998.

COSTA, Christian Lehmkuhl da. **Noções de Turismo Rural e Ecoturismo**. Série Treinamento Empresarial. SEBRAE/SC, 1998.

CROSBY, Arturo, DARIES, Jorge O. **El Desarrollo Turístico Sostenible en el Medio Rural**. Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística - CEFAT: Madri, 1993.

EFRÓN, Alejandra Judith. **Indústria Hoteleira em Balneário Camboriú**: Uma visão através de modelos de preferência declarada. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 1994.

EMBRATUR. **Economia**: introdução. Disponível em <http://www.embratur.gov.br/economia/introducao.asp>. Acesso em 24 de agosto de 2002.

Fórum Permanente de Planejamento Turístico. **PLANET 2000 - Plano Estratégico de Turismo para Florianópolis**. Florianópolis, 1995.

GONÇALVES, Maria Helena Barreto, KRITZ, Sônia. **Eventos: oportunidade de novos negócios**. SENAC: São Paulo, 2000.

GONÇALVES, Maria Helena Barreto, KRITZ, Sônia. **Introdução ao Turismo e à Hotelaria**. In: Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. Disponível em: <http://www.abih.com.br>. Acesso em: 24 de agosto de 2002.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 05 ed. Atlas: São Paulo, 1998.

JÚNIOR, José H. Perez, PESTANA, Armando O., FRANCO, Sérgio P. C. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. Atlas: São Paulo, 1995.

LYNS, Hoyedo Nunes. **A Sócio-Economia do Turismo: investigação sobre o crescimento turístico recente em Florianópolis e algumas de suas implicações**. Departamento de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 1993.

OHMAE, Kenichi. **Os Novos Limites da Empresa: os desafios que os planejadores estratégicos enfrentarão no século XXI**. In: HSM Management. n.8. Ano 2. 1998.

PAGNONCELLI, Dernizo, VASCONCELOS, Paulo de F<sup>o</sup>. **Construindo Estratégias para Vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. 5 ed. Campus: Rio de Janeiro, 2001.

PETROCCHI, Mario. **Turismo: planejamento e gestão**. 02 ed. Futura: São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_. **O&M: organização, sistemas e métodos**. Mc Graw Hill.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. Makron Books: São Paulo, 1990.

RUSCHMANN, Doris. **Marketing Turístico: um enfoque promocional**. 3 ed. Coleção Turismo. Papyrus: Campinas, 1999.

RUSCHMANN, Doris. **Turismo e Planejamento Sustentável: a proteção do meio ambiente**. Coleção Turismo. Papyrus: Campinas, 1997.

SENAC. **Manual de Administração Hoteleira**. SENAC: São Paulo, 1978.

UCE. **Relatório Operacional: vigência 1º semestre de 2001**. União Catarinense de Educação.

YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods**. Tradução e síntese: Ricardo Lopes Pinto. Adaptação: Gilberto de Andrade Martins. Disponível em: [http://www.eac.fea.usp.br/metodologia/estudo\\_caso.asp](http://www.eac.fea.usp.br/metodologia/estudo_caso.asp). Acesso em 18 de julho de 2002.

## **ANEXOS**

## Anexo 1 – Cardápio Modelo



# CARDÁPIO

**Café Da Manhã**      Pães / Torradas / Biscoitos      Frutas Da Estação  
 Frios (Queijo / Presunto / Apresuntado)      Doces (Geléias / Goiabada / Mel)  
 Manteiga / Margarina      Quitutes (Bolo / Quiches / Doces Caseiros)

Caseiros)  
 Café / Água / Refresco / Leite / Chá (Sabores Aleatórios)  
 Adoçante / Açúcar

### Almoço

02 Carnes:      Peito De Frango Grelhado / Frango A Passarinho / Tatu Recheado / Refogado / Bife  
 Acebolado / Filé De Peixe / Carne Assada

03 Guarnições: Arroz Branco / Arroz Temperado / Arroz À Grega / Spaguetti À Bolonhesa / Penny Ao  
 Pomodoro / Strogonoff De Frango / Sufê De Legumes / Refogado De Legumes Ao Molho  
 Branco  
 Farofa Temperada  
 Maionese  
 Saladas Verdes (Alface / Agrião / Rúcula / Brócolis)  
 Saladas De Legumes (Tomate / Cenoura / Beterraba / Abobrinha)  
 Pães  
 Água / Refresco / Café / Chá (Sabores Aleatórios)  
 Adoçante / Açúcar

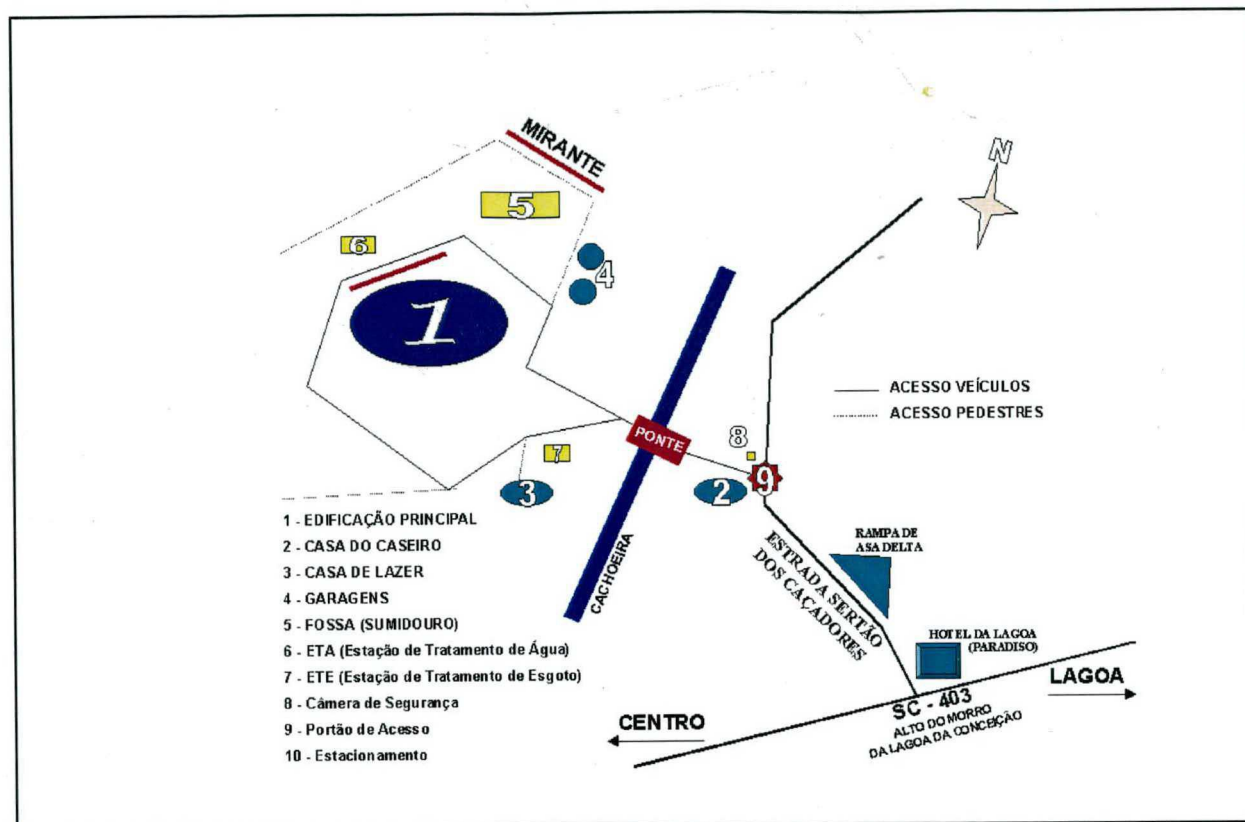
### Jantar

01 Prato Quente: Risotto / Carreteiro / Macarronada / Sopa De Legumes  
 Pães / Torradas / Biscoitos  
 Frutas Da Estação  
 Frios (Queijo / Presunto / Apresuntado)  
 Doces (Geléias / Goiabada / Mel)  
 Manteiga / Margarina  
 Quitutes (Bolo / Quiches / Doces Caseiros)  
 Café / Água / Refresco / Leite / Chá (Sabores Aleatórios)  
 Adoçante / Açúcar

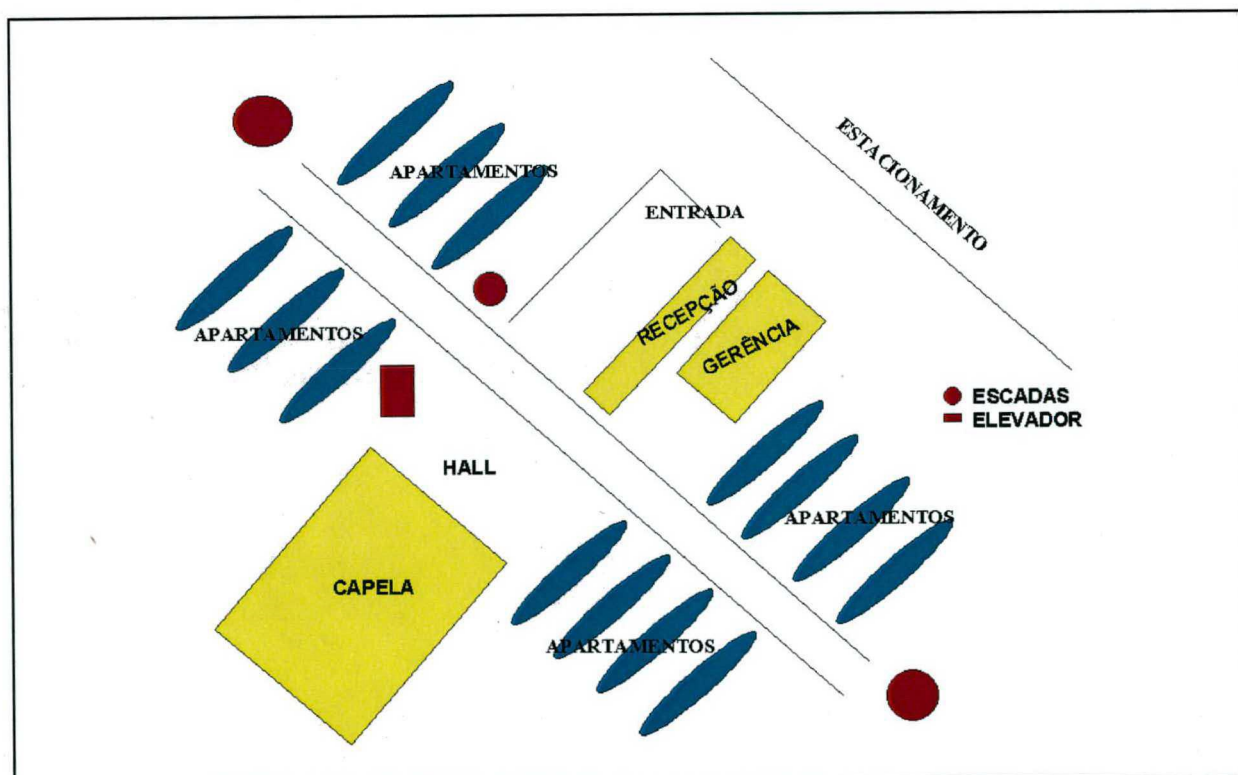
### Coffe Break (Manhã E Tarde)

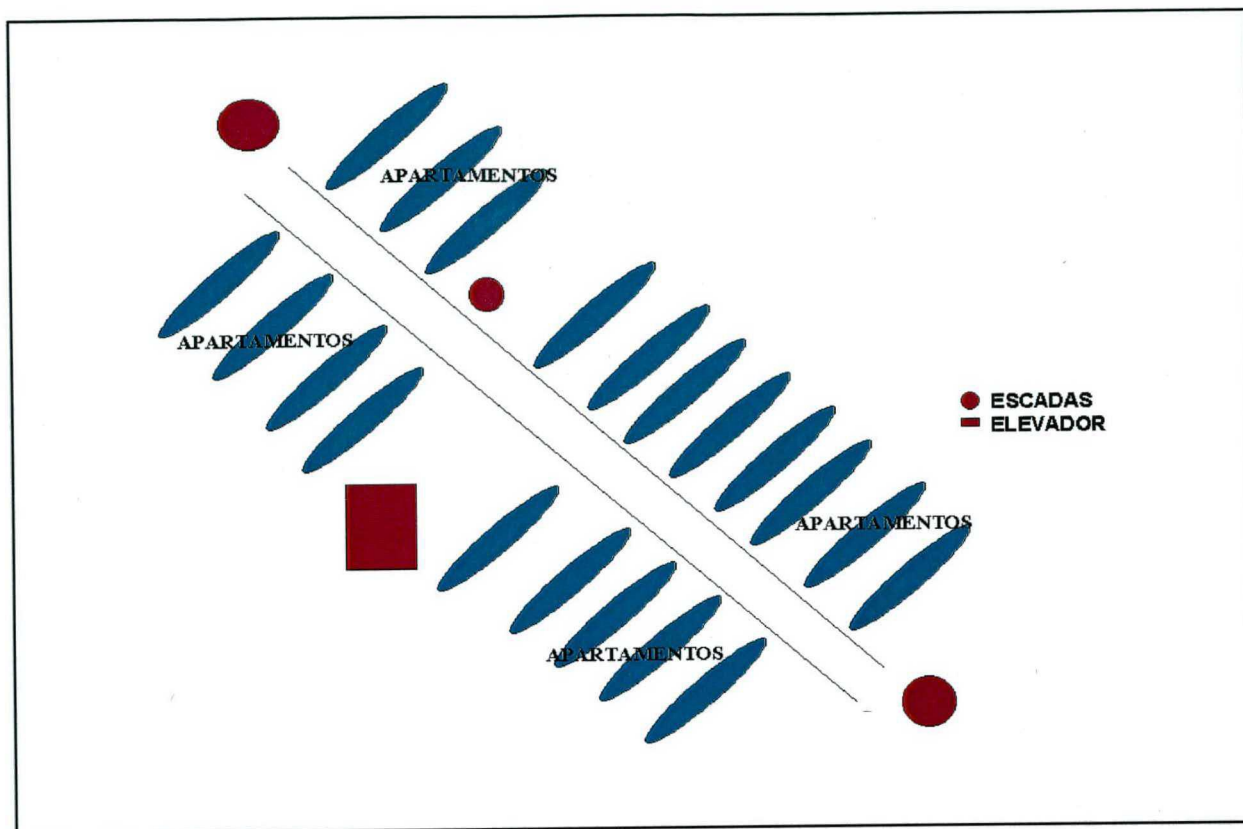
Biscoitos      Frutas Da Estação  
 Quitutes (Bolo / Quiches / Doces Caseiros)  
 Café / Água / Refresco / Chá (Sabores Aleatórios)  
 Adoçante / Açúcar

## Anexo 2 – Croqui de Distribuição Física do Terreno

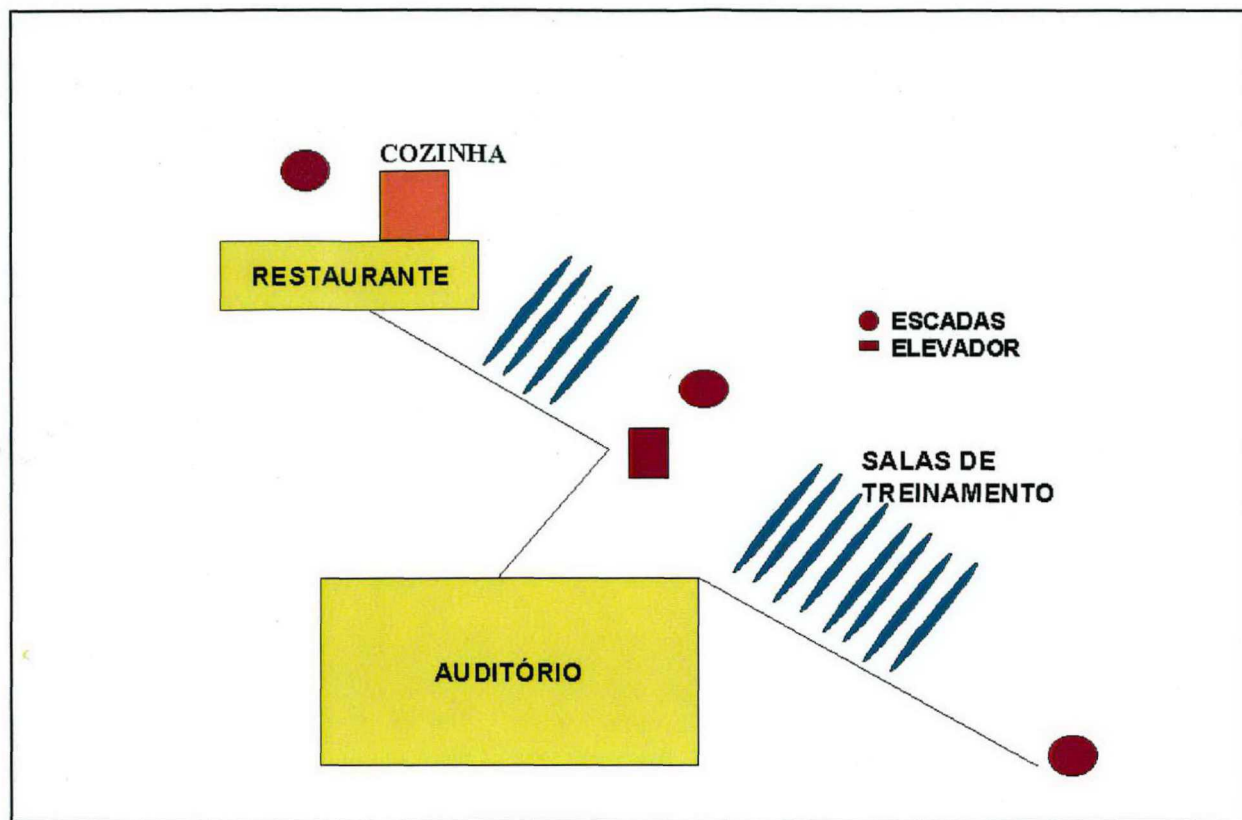


## Anexo 3 – Croqui do Primeiro Pavimento



**Anexo 4 – Croqui do Segundo Pavimento****Anexo 5 – Croqui do Terceiro Pavimento**

## Anexo 6 – Croqui do Subsolo 1



## Anexo 7 – Croqui do Subsolo 2

