

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM HOTELARIA**

**REESTRUTURAÇÃO DE UM HOTEL EM BARRA DE GUARATIBA: ESTUDO DE
CASO DE UM HOTEL BOUTIQUE**

MARIANA CURVELLO GONÇALVES

ORIENTADORA: PROF^a. ME. STELLA MAGALY DE A. SOUSA

SEROPÉDICA – RJ

2018

MARIANA CURVELLO GONÇALVES

**REESTRUTURAÇÃO DE UM HOTEL EM BARRA DE GUARATIBA: ESTUDO DE
CASO DE UM HOTEL BOUTIQUE**

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Curso de Hotelaria da Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ
como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Hotelaria.
Orientadora: Prof^a. Me. Stella M. A. Sousa

SEROPÉDICA - RJ

2018

MARIANA CURVELLO GONÇALVES

**REESTRUTURAÇÃO DE UM HOTEL EM BARRA DE GUARATIBA: ESTUDO DE
CASO DE UM HOTEL BOUTIQUE**

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Me. Stella Magaly de Andrade Sousa
Orientadora

Prof^a. Me. Gabriela Catolino Cantarino
Examinadora

Prof. Dr. Rodrigo Amado dos Santos
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais. A eles todo o reconhecimento do mundo pelo suporte, ensinamentos, toda batalha para garantir a mim e ao meu irmão tudo aquilo que lhes faltou, sempre lembrando-nos da importância da educação.

Ao meu irmão, que apesar de mais ter atrapalhado do que ajudado, me distraiu e fez mais leve esse momento de tanta concentração.

Aos meus padrinhos e avó, minha família que é pequena apenas de tamanho, já que ocupa todo meu coração. Aos meus avôs do plano espiritual, que sempre me mandam forças quando mais preciso.

Aos meus professores que tornaram essa caminhada inicial a Hotelaria tão prazerosa. Sabemos o quão difícil pode ser o exercício da profissão atualmente e, mesmo assim, todos sempre carregaram a vontade de um amanhã melhor. Meus agradecimentos ao corpo docente do curso de bacharelado em Hotelaria se estenderão por toda minha jornada. Gostaria de agradecer em especial à minha orientadora Stella Sousa, o seu apoio e disponibilidade, as inúmeras mensagens, encontros, desencontros, conselhos, as orientações e os estímulos que foram imprescindíveis para esse trabalho tornarem-se realidade. Muito obrigada!

À Rural, que colocou em meu caminho as melhores pessoas que eu mesma não poderia ter escolhido para me acompanhar nessa jornada. Fagner e Clayson, inicialmente colegas para logo após virarem os melhores amigos que eu poderia pedir. Julia Amadio que voa alto e me inspira todos os dias a alcançar meu melhor potencial. Lillian que me adotou como uma irmã mais nova. Isabela e Jonathan, companheiros de república, que me faziam chorar com a bagunça para logo depois me fazerem rir com a comilança. Tantos outros amigos presentes desde meu primeiro mês até o último como ruralina... Obrigada por terem deixado o calor de Seropédica em segundo plano graças à amizade de vocês!

Aos meus amigos Julia, Lara, Luiz Eduardo, Lucas e Morgana, meu agradecimento em especial por sempre estarem me cercando com tanta energia boa. Amigos que construí durante a vida e que sei que farão parte de vários momentos memoráveis que estarão por vir!

Ao tantos outros que sempre me mimaram com tanto amor. Minha gratidão nunca acabará!

RESUMO

Aborda a identificação de um Hotel de acordo com as características do segmento Hotel Boutique. Hotéis Boutique buscam oferecer uma hospedagem inédita. Sua estrutura diferenciada e serviços personalizados atraem um público específico que é atraído pela experiência oferecida. Diante do sucesso de empreendimentos do tipo Hotel Boutique, novos hotéis foram surgindo com esta proposta, fazendo com que o segmento venha se destacando no Brasil, embora não haja uma categorização oficial para nortear o mercado. A falta de uma definição das características necessárias para se configurar um hotel boutique, pode causar problemas para o empreendimento que se denomina pertencente a esse segmento quanto às expectativas dos hóspedes. Esse trabalho busca compreender as características fundamentais de um Hotel Boutique, por meio de pesquisa em publicações sobre o tema, apresentando o que o público alvo espera quando se hospeda nessa categoria, a fim de estabelecer uma relação com o meio de hospedagem estudado. O método utilizado foi o estudo de caso em um Hotel Boutique localizado no bairro de Barra de Guaratiba, Zona Oeste do Rio de Janeiro, fora do foco turístico da cidade. O objetivo era o de verificar se o empreendimento atende às características apresentadas e esperadas de um Hotel Boutique. As informações utilizadas para a realização desse trabalho foram coletadas através de observação *in loco* no empreendimento estudado, durante um estágio não obrigatório. Os resultados indicam que o Hotel estudado não se encaixa nos padrões reconhecidos como essenciais para um empreendimento do tipo Hotel Boutique. Conclui-se que adaptações deverão ser feitas com vistas ao enquadramento na categoria, que incluem melhoria dos serviços oferecidos e atendimento das expectativas dos clientes.

Palavras-chave: Hotel Boutique; Barra de Guaratiba; Segmentação Hoteleira; Experiência na Hospedagem.

ABSTRACT

Approaches the identity of a Hotel according with the characteristics of Boutique Hotels. Boutique Hotels seek to offer a never seen before accommodation. The unexpected structure and the personalized service attract an specific audience. On top of the success of this kind of segment, these new hotels started to be created to attend this demand, gaining strength in Brazil, even though that doesn't have an official regulation that can guide the market. This lack of definition in the essential characteristics to a Hotel be classified as a Boutique Hotel, can cause trouble to the enterprise since can affect the experience and the expectation of the clients. This study pursuit to assimilate and understand the primordial characteristics of a Boutique Hotel, through bibliographic research, introducing what the target audience expects. It was used a case study of a Boutique Hotel located in Barra de Guaratiba, a neighborhood outside the touristic zone of Rio de Janeiro. The goal was to check if this Hotel attends the characteristics presented and expected of a Boutique Hotel. The information needed were collected in a internship on the Hotel studied. The results indicate that the Hotel studied does not fit in the the pattern recognized and expected from a Hotel Boutique. It can conclude that adaptations should be done to adjustment in the category, improvement of the services offered and meet the expectations of the clients.

Keywords: Boutique Hotel; Barra de Guaratiba; Hotel Segmentation; Hotel Experience.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Pontes de acesso entre Barra de Guaratiba e a Reserva Militar.	30
Figura 02: Vista do Parque Estadual da Pedra Branca na Pedra do Telégrafo.	31
Figura 03: Pedra da Bigorna.	31
Figura 04: Vista do Restaurante	32
Figura 05 - Organograma Hotel Boutique Magnólia.	34
Figura 06 - Cabine I.....	37
Figura 07 - Cabine I.....	37
Figura 08 - Cabine II.....	38
Figura 09 - Cabine II.....	38
Figura 10 - Cabine III.....	39
Figura 11 - Cabine III.....	39
Figura 12 - Suíte du Matelot.....	40
Figura 13 - Suíte du Matelot.....	40
Figura 14 - Suíte du Capitaine.....	41
Figura 15 - Suíte du Capitaine.....	41
Figura 16 - Suíte Babord.....	42
Figura 17 - Suíte Babord.....	42
Figura 18 - Suíte Tribord.....	43
Figura 19 - Suíte Tribord.....	43
Figura 20 - Restaurante Pedacinho de Barra.....	45
Figura 21 - Café da Manhã.....	46
Figura 22 - Bobó de Camarão	46
Figura 23 - Maggie Spa	47
Figura 24 - Vista do Spa.....	48
Figura 25 - Sala para tratamento no Spa.	48
Figura 26 - Colchonetes e Piscina.....	50
Figura 27 - Deck de acesso ao mar.	50
Figura 28 – Sala de Estar.....	51
Figura 29 – Sala de Jogos.....	51
Figura 30 – Avaliação Booking.....	53
Figura 31 – Avaliação Trip Advisor.....	54
Figura 32 – Avaliação Kaysar	54

Figura 33 – Hotel Boutique Magnólia	63
Figura 34 – Vista de fora do Hotel.....	63
Figura 35 – Day Spa de Primavera	76
Figura 36 – Sala de Estar.....	77
Figura 37 – Sala de Estar.....	78
Figura 38 – Antigo bar da piscina	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Características Essenciais Hotel Boutique	21
Quadro 02 – Características Essenciais Hotel Boutique Observadas no Hotel Boutique Magnólia	56
Quadro 03 – Matriz SWOT Hotel Boutique Magnólia	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

BBH – Best Boutique Hotels

BLLA – Boutique & Lifestyle Lodging Association

MTUR – Ministério do Turismo do Brasil

POP – Procedimento Operacional Padrão

SBCLASS – Sistema Brasileiro de Classificação de Meio de Hospedagem

SUP – Stand Up Paddle

UH – Unidade Habitacional

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 HOTEL BOUTIQUE	16
2 BARRA DE GUARATIBA	23
2.1 A Pesca e o Pólo Gastronômico	24
3 HOTEL BOUTIQUE MAGNÓLIA	29
3.1 Colaboradores.....	33
3.2 Unidades Habitacionais	36
3.3 Restaurante Pedacinho de Barra	44
3.4 Maggie Spa	47
3.5 Áreas de Lazer	49
3.6 Serviços	51
3.7 Mídias Sociais	53
3.8 Adequações do Hotel Boutique Magnólia	55
4 DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO.....	58
4.1 Diagnósticos do Empreendimento	58
4.2 Análise SWOT	65
4.3 Proposta de Reestruturação	73
4.3.1 Gestão	73
4.3.2 Infraestrutura e Entorno.....	76
4.3.3 Alimentos e Bebidas	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS	84

INTRODUÇÃO

O conhecimento a respeito do ramo hoteleiro está sempre em evolução, sendo o dinamismo uma das grandes características da área. Alterações nos hábitos de consumo da população, mudanças demográficas, o surgimento de novas tecnologias e sua incorporação em produtos e serviços causam impactos profundos nas organizações de negócios ameaçando sua sobrevivência ou oferecendo novas oportunidades de crescimento (GIMENEZ, GIMENEZ, 2010). Assim, a hotelaria busca uma constante renovação e adaptação a fim de oferecer os serviços e produtos que seus hóspedes buscam ao mesmo tempo em que tenta atingir um retorno financeiro lucrativo. Dantas e Melo (2008) expõem que uma metodologia bastante explorada entre os meios de hospedagem seria a Análise Swot, onde os pontos predominantes de um ambiente externo e ambiente interno podem ser usados a fim de uma melhor estruturação. Assim, uma análise real da situação interna e externa da localidade em relação as possibilidades de implementação de um desenvolvimento turístico para o local (*op. cit.*).

As diferentes experiências de consumidores espalham-se e inspiram outros, que usam estas novas ideias como base para um planejamento de algo novo, uma experiência inédita. Um novo foco central é dado ao planejamento de viagens por parte de clientes e, ao mesmo tempo, do outro lado os empreendimentos hoteleiros buscam apresentar um novo olhar à hotelaria tradicional, promovendo inovações e tentando conquistar cada vez mais novos segmentos de público-alvo.

Com esse foco nas inovações e ao atendimento dos diferentes perfis de público, vê-se o surgimento de hospedagens alternativas. Cada hotel deverá reunir um conjunto de produtos particulares e atender a segmentos particulares do mercado (DIAS, 1991). Andrade (2013) disserta que as diferentes solicitações do mercado conduzem sempre à criação de uma grande quantidade de tipos de hotel, às vezes, inclusive, com variações bem sutis entre eles. Hostel, Eco Hotel, Hotel Design, Fashion Hotel e Hotel Boutique são apenas alguns exemplos de novos tipos de empreendimentos que fogem da caracterização da hotelaria tradicional para atingirem o aspirado da hospitalidade ofertada de forma diferenciada e transformam o incomum em uma experiência memorável.

Em 2011 (BRASIL, 2012), devido à crescente expansão por conta dos eventos sediados no país, o Ministério do Turismo - MTur, em conjunto com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH, propôs ao mercado hoteleiro brasileiro um novo sistema de padrões baseado em exemplos extraídos da hotelaria mundial, utilizando a simbologia de estrelas para diferenciar e categorizar os diversos empreendimentos hoteleiros. Denominado de Sistema Brasileiro de Classificação (SBClass), esse modelo de padronização tinha como intenção medir o nível de qualidade oferecida pelo meio de hospedagem, ofertando ao consumidor uma forma justa e coerente ao para julgar o melhor tipo de acomodação para sua estada. Entretanto, o SBClass abrange apenas sete categorias para sua classificação: hotel, hotel fazenda, hotel histórico, pousada, cama & café, resort e flat/apart (BRASIL, 2012). Assim, percebe-se que categorias não normatizadas pelo SBClass, como as citadas anteriormente, não são fiscalizadas e não podem requerer um padrão de estrelas. Qualquer meio de hospedagem pode se denominar desse ou daquele tipo que não está descrito na norma de classificação brasileira, sem que isto implique em qualquer resposta dos órgãos oficiais.

Investimentos para novas propriedades de grandes redes internacionais como Marriott (Revista e Eventos, 2017) e Accor (DCI, 2016), exemplificam como a criação e expansões desses novos modelos de meios de hospedagem surgem para atender às estas novas demandas. Entretanto, percebe-se uma lacuna referente a ideia clara do que seriam esses novos meios de hospedagem, já que pode-se encontrar meios de hospedagem que se intitulam como determinado tipo de empreendimento, sem usar de uma base existente e norteadora para o mercado, os empreendedores e o consumidor. Discutir esses novos empreendimentos e caracterizá-los é uma necessidade que se apresenta e que pode receber contribuições da academia, uma vez que o próprio sistema brasileiro oficial não propôs uma base e requisitos para quaisquer outras categorias se não as sete expostas anteriormente.

Não são poucas as questões que podem ser levantadas a respeito dos novos modelos de meios de hospedagem. Por exemplo: Qual seria o porte ideal de um Hotel Design? Que tipos de serviços personalizados seriam vitais a Hotel Boutique? Quais serviços básicos um Hostel deve oferecer e o que o diferencia de um Cama e Café? Quais valores um Eco Hotel deve seguir? Entretanto, sem nenhuma normativa oficializada por um órgão fiscalizador, as respostas a essas questões caem na subjetividade da interpretação de empreendedores. Diante dessa realidade,

torna-se uma árdua tarefa montar um empreendimento com foco em novos mercados sem nenhum roteiro a ser seguido, sob pena de comprometer a credibilidade do empreendimento e a qualidade oferecida. Andrade (2013) define que hotéis, para serem rentáveis, dependem de uma captação diária de hóspedes. Equívocos como conhecimento insuficiente do mercado, projetos inadequados e uma localização mal equacionada, por exemplo, são de difícil ou impossível resolução (ANDRADE, 2013). Da mesma forma, adaptar um meio de hospedagem já constituído para um novo perfil, focando em um novo mercado, pode recorrer no mesmo risco de um empreendimento novo, por falta de estudos que definam e embasem que alterações deveriam ser realizadas no empreendimento, tanto no aspecto físico quanto de serviços.

Independente dessa perspectiva, enquanto novas demandas continuarem existindo, novos mercados não deixarão de ser criados. Isso posto, esse estudo volta a sua atenção para um desses novos modelos em específico, surgido para atender aos anseios de uma demanda recente, os denominados Hotéis Boutiques, que encontram-se atraindo uma forte atenção no mercado (RABONTU; NICULESCU, 2009). Alguns dos pilares principais de um hotel boutique seria sua singularidade, sua maneira diferenciada e personalizada de oferecer um serviço, o design interno e sua arquitetura marcante e única, a fim de impressionar e instigar curiosidades, ou seja, características que não necessariamente aparecerão em meios hoteleiros tradicionais.

Mas o que exatamente difere um hotel boutique de outros empreendimentos da hotelaria clássica? Rabontu e Niculescu (2009) propõem que se faça uma análise da etimologia, primeiramente, para depois a discussão do o que seria a combinação dessas duas palavras:

Boutique é o nome dado para pequenas e luxuosas lojas que vendem produtos exclusivos e hotel é um local com quartos mobiliados que oferecem a possibilidade de serem alugados em um curto tempo, especialmente para viajantes. Juntando essas duas definições de dois conceitos diferentes, em uma tentativa de definir um conceito para discussão, podemos afirmar que um Hotel Boutique é um hotel pequeno, com quartos luxuosos alugados em um curto período de tempo para turistas específicos. [...] significa uma nova maneira de olhar a hotelaria: a hospitalidade afetuosa com serviços personalizados. (RABONTU; NICULESCU, 2009, p.209).

Salientado esse questionamento, esse trabalho buscou entender o tema Hotel Boutique, como se deu o surgimento desta nova categoria, buscando características

concretas sobre os seus serviços, a sua arquitetura e sobre as expectativas de seu público-alvo, a fim de propor uma reestruturação de serviços em um hotel, já denominado boutique na zona leste da cidade do Rio de Janeiro, no bairro de Barra de Guaratiba. O empreendimento Hotel Boutique Magnólia foi estudado e teve suas características analisadas, tais como sua localização peculiarmente encontrada fora do foco turístico da cidade do Rio de Janeiro, sua forma de funcionamento com uma equipe reduzida de colaboradores e como estes buscam oferecer um serviço personalizado, e como o seu design aborda e afeta diretamente as emoções de seus hóspedes.

É importante ressaltar que essa é uma pesquisa de caráter exploratório e de natureza empírica. Uma pesquisa de caráter exploratório tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002). Isto posto, este trabalho pode ser dividido em três etapas. Em um primeiro momento foi realizado uma pesquisa bibliográfica em dissertações, artigos e livros relacionados ao tema, assim como em endereços eletrônicos críveis disponibilizados na internet, para a elucidação e reconhecimento de conceitos, requisitos e padronizações já existentes. Organizações internacionais que reúnem alguns dos Hotéis Boutiques espalhados pelo mundo também tiveram suas informações colhidas para entendimento do que consistiria em um nível mínimo de serviço já oferecido atualmente.

Após a reunião deste material recolhido, este foi utilizado para embasamento do segundo momento do estudo: sua aplicação aos resultados coletados em campo. De acordo com Gil (2002), o estudo de caso pode ter como propósito explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado e descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação. Buscando entender a aplicação do contexto estudado teoricamente, foi realizado um diagnóstico de um meio de hospedagem denominado como Hotel Boutique. A coleta de dados foi realizada durante um estágio não obrigatório, no período de sete meses, com observação *in loco* entre os meses de dezembro e julho. No decorrer dessas observações foram realizadas anotações e análises sobre o funcionamento do empreendimento, bem como foram realizadas conversas não estruturadas com as gestoras do hotel, Mathilde Lalièvre e Charlotte Berteaud, buscando um número maior de informações possíveis a respeito do histórico do empreendimento e seus futuros planejamentos. O nome real do Hotel não será apresentado neste trabalho, uma vez que não foi possível conseguir uma

autorização da nova gestão do empreendimento, sendo adotado então o nome fantasia Hotel Boutique Magnólia.

Identificando-se o modo como a pesquisa foi conduzida, pode-se notar que o método utilizado foi qualitativo, isto é, identificam-se com a observação participante (DALFOVO, LANA, SILVEIRA, 2008). Pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, ou seja, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise (*op. cit.*).

A escolha para a realização de um estudo de caso e o método qualitativo foi realizada pensando no enriquecimento de informações e dados agregariam ao trabalho. A possibilidade de observar de forma próxima o funcionamento do objeto de estudo deste trabalho, trouxe credibilidade para um entendimento amplo de uma categorização Boutique e observação da aplicação da forma prática tudo aquilo que foi observado em teoria. A infra-estrutura, os serviços, o treinamento dos colaboradores e o atendimento oferecido pelo empreendimento foram observados e analisados, levando a um entendimento de como este meio de hospedagem interpreta as caracterizações obrigatórias e necessárias deste tipo de categorização.

Por fim, foi feita uma análise comparativa com o objetivo de estabelecer quais conceitos e padrões o hotel estudado oferece e/ou deixa de oferecer de acordo com a pesquisa coletada no início do trabalho. Por meio da análise realizada chegou-se ao esclarecimento da qualidade oferecida, dos padrões de serviços observados e avaliou-se em que medida o hotel estudado se encaixa ao esperado de um hotel boutique. Os dados apurados foram analisados de forma minuciosa para a formulação de uma reestruturação e adequação do empreendimento hoteleiro. Esclarece-se que, por falta de autorização para acesso às informações financeiras do meio de hospedagem, não foi possível realizar um estudo que contemplasse um diagnóstico e planejamento financeiro para a reestruturação do hotel em questão. Entretanto, acredita-se que com as contribuições aqui oferecidas, seja possível aos gestores analisarem as adaptações e estabelecerem um calendário de implantação de curto, médio e longo prazo para as modificações necessárias, de acordo com o orçamento do hotel.

A parte que aborda os estudos sobre os Hotéis Boutique é apresentada no primeiro capítulo desse trabalho. Neste primeiro momento busca-se entender a conceituação que deu origem a essa segmentação e quais seriam as características

essenciais a esse tipo de empreendimento, tendo como objetivo final usar estas características como base para analisar e diagnosticar o objeto de estudo deste trabalho. Em seguida buscando contextualizar a região e para ajudar novamente em uma melhor elucidação da parte posterior do trabalho, foi realizado no segundo capítulo uma breve exposição sobre aspectos históricos e do desenvolvimento da região de Barra de Guaratiba até o momento atual, focando na economia atual do bairro e seu turismo. Logo após no capítulo terceiro, foi feita a apresentação do hotel objeto desse estudo, o Hotel Boutique Magnólia, e como se dá o seu funcionamento em perspectiva do atendimento ao hóspede à suas estruturas físicas e de serviços. Por fim, o quarto capítulo trás o desenvolvimento de um diagnóstico realizado do empreendimento, buscando entender como este enquadra-se e adapta-se as necessidades e expectativas esperadas.

1 HOTEL BOUTIQUE

O fluxo de informações advindo do uso de novas tecnologias proporcionou inúmeras mudanças no mercado, nos mais diversos aspectos. Predileções, produtos, serviços, antes estáveis, tornaram-se a preocupação de empresas a fim da contínua busca da fidelização do cliente. Compreender as expectativas e necessidades dos clientes envolve a capacidade das organizações para identificar o que os clientes necessitam e oferecer serviços no nível esperado (ANTUNES; RITA, 2007). Essa transição na diferenciação de novas vivências compartilhadas, não foi diferente no meio turístico. Viajantes se voltaram para a busca de mais do que apenas acomodações e pernoites. A busca agora era por lugares que ofereciam além do básico da hospedagem, a possibilidade de novas experiências (Ahnar, 2001). Angeli, Torres e Maranhão (2012) apontam que a experiência hoteleira pode ser entendida na pessoa do turista que, ao mesmo tempo em que espera encontrar um produto ou um serviço conhecido, também sente vontade de fugir da rotina e de buscar o inusitado. Oferecer novas experiências e o inusitado passa a ser um desafio para o mercado hoteleiro.

E foi com a percepção dessa necessidade de inovação que um hotel nos Estados Unidos chamou a atenção em sua inauguração. Localizado em Nova Iorque, o Morgans Hotel foi inaugurado no ano de 1984 com a parceria dos empresários Ian Schrager e Steven Rubell, que já possuíam um histórico bem sucedido na vida noturna de Nova Iorque com suas boates visionárias (SCHRAGER, 2017). A proposta do Morgans profetizava um lugar que provocaria novas sensações em seus hóspedes, oferecendo algo além de uma simples hospedagem. Em Londres, em uma época bem próxima, o The Blakes Hotel também se tornava uma atração por um motivo parecido: oferecer uma experiência diferenciada, uma memória exclusiva ao seu hóspede sem que fosse necessária a saída do próprio empreendimento. Ainda hoje, quando acessado seu endereço eletrônico oficial, o hotel apresenta-se com a mesma filosofia desenvolvida na década de 1980: “A pessoa que ama o Hotel Blakes é tão única quanto o hotel. (...) Blakes é o entendimento que um hotel não é apenas um lugar para se descansar”. Assim, com essa diferente percepção por esses hotéis, um novo segmento foi criado no campo da hotelaria: o hotel boutique (ANHAR, 2001).

Atualmente, é possível encontrar hotéis boutiques espalhados em grandes centros urbanos ao redor do mundo¹ (BOOKING, 2017). Entretanto, é possível perceber que algumas características desses empreendimentos que se intitulam “Hotéis Boutique” divergem entre si quando detalhadas. Com a ideia de organizar e integrar tais empreendimentos do segmento surgiu em 2009 a organização *Boutique & Lifestyle Lodging Association* (BLLA), que já possui 750 membros. Essa organização afirma que, baseada em suas próprias pesquisas, hotéis boutique são hotéis de pequeno porte que oferecem serviços de altos níveis, providenciam experiências culturais ou históricas e serviços atraentes aos seus hóspedes (BLLA, 2017).

Já a *The Best Boutique Hotels* (The BBH), que também se trata de uma organização com o objetivo representar os empreendimentos hoteleiros do segmento de boutique na América Latina, em sua página, conceitua hotel boutique como sendo um lugar onde o serviço customizado é uma prioridade e cada detalhe é cuidado com fervor, individualidade e a simplicidade do exuberante (BBH, 2017). Entretanto, pôde ser observado através de algumas das bibliografias lidas que é pertinente uma falta de consenso sobre a definição de um hotel boutique, sendo este próprio ponto ponderado nestas literaturas.

No Brasil, já se encontram questionamentos vindos do mercado hoteleiro a respeito de um posicionamento dos órgãos oficiais de regulamentação do setor sobre a definição e normatização para meios de hospedagem não contemplados na classificação oficial. Com a proposta realizada no ano de 2012, pelo Ministério do Turismo do Brasil (MTur) e Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), o Sistema Brasileiro de Classificação (SBClass) que visa a categorização por estrelas, são reconhecidos apenas sete meios de hospedagem: hotel, resort, hotel fazenda, cama e café, hotel histórico, pousada, apart-hotéis e flat. Essa classificação excluiu qualquer definição e pré-requisitos oficiais para a conceituação de outras categorias, senão as especificadas. João Annibale, CEO da *The Leading Hotels of the World* no Brasil, comentou em entrevista sobre essa falta de categorização (SCHRAGER, 2016, s.n.): “as categorias hotel design e hotel boutique não existem oficialmente. Assim, a classificação se torna um pouco relativa”.

¹ Hotel Franklin Roosevelt (Paris, França), Berns Hotel (Estocolmo, Suécia) e Alila Jakarta (Jakarta, Indonésia) são exemplos de alguns destes Hotéis Boutiques.

Um dos principais debates quando colocadas em pauta as características essenciais de um hotel boutique está relacionado ao tamanho padrão que esse tipo de empreendimento deve possuir. A *The Best Boutique Hotels* (2017) defende que a definição do termo boutique é dada pelo tratamento oferecido ao hóspede e, não apenas, em relação a sua estrutura física. Essa concepção vai ao encontro da fala de Ian Schrager (2016), pioneiro do setor, que em entrevista recente em uma conferência realizada pela BLLA em 2016, afirmou que hotéis boutique não possuem nenhuma ligação com tamanho.

A relação envolve ter um foco único, atitude, distinção do produto, criar uma experiência alta. [...] Eu não acredito que um hotel boutique seja sobre o seu espaço. É sobre manifestar uma aproximação e oferecer algo que chame a atenção da cultura popular. (SCHRAGER, 2016).

Apesar de alguns dos principais nomes dessa área (BRASIL, 2017; SCHRAGER, 2016) sustentarem que a proposta de um hotel boutique não está pautada sobre o tamanho e sim sobre a experiência. Outros especialistas (RABONTU; NICULESCU, 2009) defendem que um serviço especializado, diferenciado e único nunca seria possível em sua máxima excelência em um hotel de grande porte. Hotéis quando menores em tamanho podem oferecer privacidade e discrição. Assim, Rabontu e Niculescu (*op. cit.*) afirmam que os hotéis boutique conhecem seus hóspedes bem e ofertam um serviço personalizado que um hotel grande não conseguiria garantir aos seus clientes. Complementando essa visão, Nunes (2012) identifica que, para priorizar um atendimento personalizado, um hotel boutique deverá possuir entre cinco e cinquenta apartamentos.

Esse desacordo é referente apenas um dos fragmentos que envolvem a caracterização de estrutura, porte e serviços de um hotel boutique, tanto no plano nacional como também internacionalmente. Então, como conseguir definir normativas uma vez que as opiniões entre os especialistas divergem em um ponto importante como o porte do meio de hospedagem? Fica claro que não existe uma definição geral de hotel boutique na qual seja possível se basear, mas existem características que o definem em diferentes mercados (ANGELI *et al*, 2012). Nesse sentido, para melhor esclarecimento do que vem a ser um Hotel Boutique, serão deixadas de lado as características divergentes, mantendo-se o foco nos pontos que são convergentes por aqueles que conhecem o tema.

Lucienne Anhar (2001) acredita que mesmo que a definição de hotel boutique oscile, existem características que todo conhecedor de tal empreendimento concorde. Entre tais características estariam a arquitetura e design, conhecimento do público alvo e localização. Tanto a arquitetura externa como o design interior deverão ser diferenciados e íntimos para atrair o cliente que busca pelo singular. Anhar (*op. cit.*) cita o fato de vários hotéis boutiques possuírem temas diferentes em cada quarto, o que proporcionaria ao hóspede uma experiência sortida em cada estada. Um segundo ponto seria o conhecimento do seu público-alvo, já que tal segmento atrai, geralmente, hóspedes de faixa etária de vinte a cinquenta anos, com um perfil de renda de média a alta (Anhar, 2001). Como último ponto, viria a localização do empreendimento, já que uma vizinhança “na moda” costuma ser um fator diferencial na hora de escolher a hospedagem. Anhar (*id.*) enfatiza ainda que cidades cosmopolitas, com economias vibrantes e áreas residenciais de alta qualidade são locais que, em sua maioria, abrigam os hotéis boutiques mais bem sucedidos.

As características de um hotel boutique, de acordo com a *Boutique & Lifestyle Lodging Association* (2013), devem focar nas novas experiências hoteleiras que possam ser oferecidas e novas emoções que possam ser despertadas, uma vez que é esse o diferencial que atrai o seu hóspede. Os hotéis boutiques também deverão consagrar-se como empreendimentos operacionais de pequeno a médio porte. E, por fim, a BLLA destaca a importância do design; este deverá ser o traço que definirá o meio de hospedagem. O sentimento criado pela estruturação e disposição da arquitetura do empreendimento delinearão a experiência do cliente em um hotel boutique como memorável ou como apenas uma estada habitual (BLLA, 2013).

O Ministério do Turismo do Brasil (2017), apesar de não incluir esse tipo de empreendimento na classificação oficial, aborda o tema e identifica um hotel boutique como um ambiente com poucas unidades habitacionais, mas que possui toda a variedade de infraestrutura de lazer e serviços que somente um hotel de grande porte pode oferecer. A entidade ainda afirma que os hotéis boutiques fazem sucesso entre um público que além de prezar por exclusividade e um atendimento personalizado, também está disposto a pagar um preço mais elevado para ter acesso a um tratamento de luxo. (BRASIL, 2017).

Segundo Almeida & Guerreiro (2013) os pontos mais notáveis quando se discute hotel boutique seriam uma localização privilegiada, a decoração interior, a

arquitetura, o número reduzido de quartos e o serviço personalizado. Complementando essa ideia, Kurgun *et al* (2011) sustentam que existem três tendências/características esperadas por um hóspede quando escolhe um hotel boutique como alojamento: a linha emocional, a arquitetura e design e a flexibilidade do empreendimento. A linha emocional abordaria a relação entre gestores/funcionários e os hóspedes, de maneira que este último sinta a construção de uma personificação do serviço que lhe é oferecido. A arquitetura e o design do hotel boutique deverão ter pinturas de artes originais, mobílias criativas e uma livraria a fim de oferecer uma perspectiva cultural que apresentará uma memória local única, favorecendo uma experiência mais marcante. A flexibilidade, última tendência retratada, seria a garantia de que as unidades habitacionais são flexíveis o suficiente para atender a qualquer necessidade, seja de serviço ou física, que o hóspede venha a ter, para que o empreendimento consiga adaptar-se rapidamente as mudanças requeridas.

Nos quesitos estilo e localização, Rabontu e Niculescu (2009) identificam que os hotéis boutiques carregam consigo certas características que podem dividir seu estilo como moderno ou clássico, podem ser encontrados em uma área mais reservada ou em um centro urbano, mas que todos garantem a segurança e qualidade dos serviços. Afirmam ainda que esses meios de hospedagem geralmente são únicos em termos de design, tendo sua arquitetura e decoração interior planejadas com cuidado (op. cit.).

Angeli, Torres e Maranhão (2012) ressaltam que apesar das tendências observadas em um hotel boutique não possuírem o consenso, os empreendimentos prezam por suas características próprias e identidade única, para que o hóspede possa sentir a personalização do serviço. Ou seja, a perspectiva de um hotel boutique procura o diferencial intangível, quase impossível de ser copiado pela concorrência.

Com a exposição das definições dos autores acima, foi possível a compreensão de serviços básicos que um hotel boutique deve oferecer a fim de atender com excelência os hóspedes deste público-alvo, assim como suas expectativas. Dessa forma, foi organizado um quadro com as tendências e características relacionadas a tal meio de hospedagem, que tem como esforço uma melhor visualização do funcionamento de um hotel boutique (QUADRO 01).

Quadro 01: Características essenciais aos hotéis boutique de acordo com os autores estudados e suas especificações.

Caracterização Hotéis Boutique		
Tendências	Características	Autores
Arquitetura	Diferenciada, única, previamente planejada.	Anhar (2001); Kurgun <i>et al</i> (2011); Almeida e Guerreiro (2013); Brasil (2017).
Design Interior	Íntimo, UH's com temas, mobílias criativas.	Rabontu e Niculescu (2009); Kurgun <i>et al</i> (2011); Brasil (2012); Almeida e Guerreiro (2013); BLLA (2013).
Serviços	Abordagem específica, atendimento personalizado, prever necessidades do hóspede.	Rabontu e Niculescu (2009); Angeli, Torres e Maranhão (2012); Brasil (2012); Almeida e Guerreiro (2013); BLLA (2013).
Infraestrutura de Lazer	Infraestrutura oferecida por hotel de grande porte (piscina, SPA, academia, livraria etc.).	Kurgun <i>et al</i> (2011); Brasil (2017).
Tamanho	Pequeno – médio porte.	Rabontu e Niculescu (2009); Brasil (2012); BLLA (2013).
Localização	Localizações privilegiadas, cidades cosmopolitas, refúgios naturais.	Anhar (2001).
Público Alvo	20-50 anos; Renda média – alta.	Anhar (2001).

Fonte: Elaboração própria.

O quadro formulado expõe características imprescindíveis, de acordo com os autores estudados, e o que um hóspede espera encontrar quando hospeda-se em um hotel deste segmento. Com as tendências e características expostas, a visualização do funcionamento de um hotel boutique poderá ser melhor assimilada, a fim de também ajudar na compreensão da adequação destes itens com o Hotel Boutique Magnólia, empreendimento estudado neste trabalho.

Através de um estágio não obrigatório no Hotel Boutique Magnólia, foi possível realizar uma observação *in loco* do empreendimento para avaliar seu funcionamento mais de perto. Esta facilidade proporcionou o entendimento como o Hotel capta clientes novos, utiliza seus serviços como forma de entretenimento e lazer e se sustenta no setor hoteleiro da cidade do Rio de Janeiro. O Hotel Boutique Magnólia localiza-se no bairro de Barra de Guaratiba, zona oeste da cidade do Rio de Janeiro, e para uma melhor elucidação do contexto no qual o Hotel está inserido, no capítulo seguinte será apresentado o contexto histórico e econômico da região.

2 BARRA DE GUARATIBA

Localizada na Zona Oeste da cidade do Rio de Janeiro, Barra de Guaratiba é um bairro litorâneo que guarda em sua extensão manguezais, praias e uma restinga. O bairro, que não possui uma estação seca durante o ano, retém uma temperatura média anual de 26,7°C (MENEZES; ARAÚJO, 2003), tornando-o perfeito para a sustentação da região de mangue, que se estende pela maior parte da estrada que corta o bairro, e aos poucos vai se misturando com o ambiente da restinga ao aproximar-se da Reserva da Marambaia (MOTA, 2007). Sendo contemplada por três praias de fácil acesso aos moradores e seus visitantes, a Prainha, a Praia Grande e a Praia do Canto, Barra de Guaratiba ainda dispõe de trilhas oceânicas, como destaca Menezes (1996 *apud* COSTA, 2002) e outras praias, de difícil acesso: Praia dos Búzios, Praia do Perigoso, Praia do Meio, Praia Funda e Praia do Inferno, áreas essas que fazem parte da Reserva Biológica de Guaratiba.

A restinga localizada em Barra de Guaratiba, conhecida como Restinga da Marambaia, possuiu uma extensão superior a quarenta e cinco quilômetros e funciona como um dique, separando o Oceano Atlântico da Baía de Sepetiba (OLIVEIRA et al, 1994). Essa região é, atualmente, uma área militar controlada pelas forças armadas, estando sob jurisdição do Exército um espaço de trinta e quatro quilômetros (Campo de Provas da Marambaia) e da Marinha (Ilha da Marambaia) onze quilômetros (*op. cit.*). Entretanto, tal área não pertenceu sempre ao governo, tendo seu primeiro registro histórico na época do Brasil colonial.

Para melhor elucidação do contexto histórico da região, é necessário um mergulho na história e colonização do país. Consta que Manoel Veloso Espinha veio à cidade do Rio de Janeiro, a pedido de Mem de Sá, para auxiliar a Coroa Portuguesa em suas conquistas. Por seus serviços leais prestados ao rei, Manoel solicitou em 1579 uma parte da região de Guaratiba, concedida por meio da prática de sesmarias (MOTA, 2009). A sesmaria, prática instituída inicialmente em 1375 em Portugal por D. Fernando, monarca do país, foi adaptada ao Brasil e tornou-se uma das formas de distribuição e ocupação de terras até 1850. Entre seus objetivos básicos, a Coroa buscava premiar por mérito os nobres, militares ou ajudantes de navegação com estas terras ociosas, ao mesmo tempo em que incentivava o cultivo e a um aumento da riqueza do Reino (PAULA, 2002).

É importante destacar que apesar de Barra de Guaratiba ter sido um exemplo da prática de sesmarias, assim como outras áreas de regiões próximas, uma Carta Régia definia os mangues como realengos, logo, impedindo qualquer apropriação particular (MANSUR, 2008).

Observando-se a histórica de Barra de Guaratiba nos tempos coloniais, é freqüente esbarrar com um importante nome da época, o comendador Joaquim José de Souza Breves, detentor de mais de vinte fazendas produtoras de café, milho e mandioca (LAMEGO, 1964). Contudo, quando se pesquisa mais a fundo a influência do comendador, descobre-se que tal poder se concentrava além das plantações. “Marambaia era a praia de banhos do clã patriarcal ao mesmo tempo em que a porteira de entrada da sua escravaria, cujo isolamento frustrava a fiscalização do tráfego negreiro pelos navios britânicos a serviço de seus interesses coloniais” (op. cit., p. 251).

Em 1888, todavia, com a abolição da escravatura através da Lei Áurea assinada pela Princesa Isabel, o fim da riqueza chegou para muitos fazendeiros importantes da época, assim como para o Comendador Joaquim Breves, tendo sido vendidas algumas de suas propriedades, que, tempos depois, passaram a pertencer ao Estado (MANSUR, 2008).

A Fazenda de São Joaquim foi vendida em 1891 pela viúva do comendador, Maria Isabel de Moraes Breves, para a Companhia Promotora de Indústrias e Melhoramentos, que a transferiu em 1896 ao Banco da República do Brasil. Endividado com o governo, o Banco repassou à União seus bens e propriedades, entre eles, a fazenda, para diminuir seus débitos. (MANSUR, 2008, p. 18).

Pouco mais de um século depois, em maio de 1996, a ilha de Marambaia, região situada na Costa Verde que possui ligação com Barra de Guaratiba por meio da faixa de areia da Restinga da Marambaia, foi colocada à disposição do Ministério da Marinha, sendo então construída a Escola de Aprendizes Marinheiros do Rio de Janeiro (MORAES, 2014).

2.1 A Pesca e o Pólo Gastronômico

Buscando entender como o agrupamento de pescadores surgiu em Barra de Guaratiba, bastaria pensar nas consequências da herança histórica colonial após o

período da abolição da escravatura, abordada no início do capítulo. O declínio das fazendas da região fez com que surgissem outras atividades econômicas.

Além dos poucos engenhos que sobrevivem do primeiro ciclo, após a decadência do seu período cafeeiro a indústria angrése quase se reduz à pesca. As suas pescarias iniciadas com a própria fundação da vila, envolveram com o correr do tempo e acham-se oficialmente organizadas com a colônia. [...] contando a região além desta, com as de Barra de Guaratiba, Pedra de Guaratiba, Sepetiba, Itacuruçá, Angra, Parati, Abraão e Palmas na Ilha Grande. (LAMEGO, 1964, p. 247).

O ambiente propício a pesca ajudou a Ilha da Marambaia – região situada na Costa Verde e que tem seu um de seus acessos pela reserva militar – a ser escolhida como sede da Escola de Pesca Darcy Vagas. Aberta em 1941, a escola tinha como objetivo “dar formação de nível primário e profissional de pesca aos filhos de pescadores tradicionais” proveniente das mais variadas regiões do Brasil (ALVES, 2010 *apud* MORAES, 2014). Mota e Colaço (2012) realizaram uma pesquisa na região sobre a pesca como principal fonte de renda das famílias, na qual entrevistaram um pescador que analisou a situação: “a pesca faz parte da vida dos pescadores vinte e quatro horas, a semana toda, o mês inteiro, o ano todo” (*op. cit.*, p. 11).

Com uma organização predominantemente rural, o bairro de Barra de Guaratiba era uma localidade reconhecidamente de pescadores, possuindo uma economia que girava em torno desta atividade, acrescida do turismo de final de semana que alimentava os bares e restaurante (MELLO, 2015). Corroborando tal afirmação, Costa e Moura (2003) destacam que a pesca oceânica é muito praticada, inclusive pelas comunidades de pescadores que procuram obter renda adicional com esta atividade, atraindo passeios com os turistas. Assim, avista-se a parceria entre o segmento pesqueiro com o crescimento do pólo gastronômico que Barra de Guaratiba virá a oferecer. A partir dessa ponderação, Mota (2007) discorre sobre a importância da pesca como principal atividade econômica da região.

São em geral pessoas de baixa escolaridade e que sobrevivem da pesca, do cultivo da banana ou dos serviços prestados pelos diversos restaurantes localizados ao longo da estrada. A origem desses restaurantes remonta as esposas dos pescadores que foram criando pequenos estabelecimentos à beira da estrada, primeiro vendendo frutos do mar; depois servindo refeições a base de peixe. Assim, surgiram as várias “tias” da região, ou seja, restaurante como nome de mulheres cozinheiras que complementavam com esta atividade a renda familiar. O turismo no verão e o conseqüente aumento populacional contribuíram para que essas pequenas

pensões expandissem e a região tornou-se parte do pólo gastronômico do estado. (MOTA, 2007, p. 6).

Barra de Guaratiba, portanto, começou sua popularização em 1972 com aumento da oferta de restaurantes, estes que chamavam atenção pela qualidade do pescado fresco e preços razoáveis (MELLO, 2015).

Contudo, em um contexto atual, é possível realizar questionamentos de como esta atividade consegue manter-se frente a notáveis adversidades atribuídas tanto ao âmbito social quanto as próprias condições naturais. Mello (*op. cit.*) aponta que alguns moradores se queixam da destruição da pesca devido à ocupação das áreas da praia, o que diminui o seu acesso aos pescadores e, por consequência, fez muitos jovens abandonarem a atividade.

A praia, além do mar, era também o local de trabalho do pescador. [...] é o espaço onde se encontram para conversar enquanto consertam ou fazem suas redes e outros equipamentos. Este lugar estava, gradativamente, sendo retirado do pescador. (MELLO, 2015, p. 102).

Em contrapartida, os moradores que não encontram outra oportunidade, buscam na pesca um meio de vida e de sustento. Isto posto, diferentemente de como passado pelas gerações das comunidades de pescadores, a pesca apenas como atividade lucrativa não pondera suas consequências, tornando-se uma atividade de pesca predatória Conforme discutido por Mello (2015), a atividade pesqueira permanecia, mas era notável o abandono gradativo dos antigos pescadores, detentores do conhecimento e do respeito pelo mar, e a substituição pelos interessados em trocar o lucro pela pesca artesanal:

O início da ocupação coincidiu com o momento em que a pesca predatória, com as redes de arrasto, se disseminou no lugar. Como este tipo de pesca não exige que o trabalhador tenha o conhecimento acumulado por gerações necessário aos que se dedicam a pesca artesanal, muitos recém-chegados foram empregados nos grandes barcos movidos a motor, munidos com redes proibidas. (MELLO, 2015, p. 85).

A falta de cuidado destes novos praticantes da atividade torna-se preocupante, uma vez que a pesca quando praticada de forma exacerbada e predatória, resulta em um impacto ambiental negativo, podendo ser nocivo e irreversível ao meio ambiente. Aditivamente, como discorrido por Moura e Costa (2003), a atividade pesqueira em Barra de Guaratiba também sofreu baixas por parte da poluição dos recursos hídricos e costeiros, uma vez que os tratamentos de

esgoto das subestações foram ilegalmente construídos próximos aos recursos fluviais.

Mello (2005), por sua vez, concorda que além de toda a bacia hidrográfica da região levar os esgotos dos novos loteamentos, a problemática da poluição é maximizada devido a pesca predatória e o aumento populacional. O aumento populacional, este, também é debatido por Moura e Costa (2003) e como suas consequências afetariam diretamente o turismo.

São locais, onde o turismo deve ser fomentado de forma controlada, no sentido de conter o processo de degradação (a exemplo do sistema de esgoto inadequado para as áreas de praia e mangue) e ocupações irregulares, que estão avançando para áreas de vegetação de mangue e margens de rios. Se o processo não for contido, a área pode transformar-se em baixo potencial para o turismo. (COSTA; MOURA, 2003, p. 149).

Mota (2007) questiona como o crescimento do pólo gastronômico de Barra de Guaratiba também afetou diretamente a população que tirava sua renda exclusivamente da pesca e dos restaurantes locais. “Já não se vê pescadores artesanais nem suas esposas cozinheiras nos restaurantes locais. [...] proliferaram os restaurantes as margens da estrada, não raras vezes contando com gerência e administração profissionais” (MOTTA, 2007, p. 6).

De acordo com uma pesquisa feita no endereço eletrônico Trip Advisor Brasil², que conta com avaliações e valores para diversos serviços, entre eles reservas para meios de hospedagem e restaurantes, Barra de Guaratiba conta com um total de 31 restaurantes espalhados em toda extensão do bairro. Esta quantidade notável de serviços de alimentos e bebidas chamava atenção para o bairro, atraindo clientes que buscavam esta culinária específica e uma alternativa ao turismo central da cidade do Rio de Janeiro. Entretanto, como retratado anteriormente, o excesso da pesca predatória e os diversos problemas de poluição afetaram diretamente a ampla evolução de uma área que dependia do desenvolvimento do turismo gastronômico. Este tipo de consequência afeta diretamente os empreendimentos ao redor do bairro que vincularam-se a este turismo, inclusive o Hotel objeto de estudo deste trabalho, uma vez que o contexto em que o meio de hospedagem está incluso é uma grande parcela do atrativo do empreendimento. Como será analisado neste trabalho, o bairro de Barra de

² TRIP ADVISOR. Disponível em: < https://www.tripadvisor.com.br/Attractions-g2613489-Activities-Barra_de_Guaratiba_State_of_Rio_de_Janeiro.html#MAPVIEW>. Acesso em 27 fev. 2018.

Guaratiba foge do pólo turístico tradicional oferecido pela cidade do Rio de Janeiro. Em contrapartida, seus atrativos mostram-se únicos e oferecem aos turistas uma alternativa do que pode ser encontrado na zona sul do Rio de Janeiro, como por exemplo, acesso a trilhas e a praias desertas. Contudo, a partir do momento em que estes atrativos são comprometidos e não oferecem o seu potencial completo ao turista, fazem a oferta desse produto estar sujeita a depreciação e difamação. Caso perpetuado, o meio de hospedagem poderá perder um fator que contribui positivamente e adicionalmente ao empreendimento e que não poderá ser substituída.

3 HOTEL BOUTIQUE MAGNÓLIA

O Hotel Boutique Magnólia localiza-se no bairro de Barra de Guaratiba, zona oeste da cidade do Rio de Janeiro. O que se tratava inicialmente apenas de uma residência, virou um projeto de meio de hospedagem quando o Sr. Charles Figini adquiriu o imóvel que possuía cinco quartos e uma piscina. De acordo com informações fornecidas pelas atuais gerentes do empreendimento, Mathilde Lalièvre e Charlotte Berteaud³, Sr. Charles, de naturalidade francesa, veio ao Rio de Janeiro apenas a turismo, porém encantado com a beleza natural da cidade, não hesitou em escolhê-la como plano de seu novo investimento. A casa localizada as margens da Restinga de Marambaia, foi adquirida em 2007 e após algumas reformas e adaptações ao local, no ano de 2009, o Hotel Boutique Magnólia abriu as portas para os seus primeiros hóspedes.

Com a proposta inicial de ser uma pousada de luxo, o hotel disponibilizava apenas cinco unidades habitacionais, um restaurante, uma piscina, duas saunas (sauna a vapor e sauna seca) e o serviço de SPA diretamente na suíte do hóspede. Dessa proposta inicial, o hotel, que atualmente é administrado pela quarta equipe de gerentes desde sua abertura, aprimorou seus serviços e estruturas, conforme será detalhado mais à frente. Sr. Charles assumiu o papel de investidor e visionário do empreendimento, colocando no cargo de administração da pousada gestores com experiência do ramo hoteleiro e de sua confiança, os quais foram, até o momento, de nacionalidade francesa e que vinham ao Brasil apenas com a missão de administrar o Hotel Boutique Magnólia.

Localizado precisamente em frente à Ponte Velha da Área Militar, o Hotel oferece um refúgio aos seus hóspedes que buscam um lugar tranquilo, cercado de natureza e com um pouco mais de luxo do que o bairro de Barra de Guaratiba vem a oferecer. Com um acesso direto ao mar da Restinga da Marambaia, área de reserva militar, o hotel encanta devido à possibilidade de acesso à estas águas, uma vez que a praia possui entrada restrita a banhistas e o acesso a Restinga se dá apenas mediante prévia autorização militar (Figura 01). Saindo a pé do meio de hospedagem, consegue-se acessar a menos de cem metros de distância, dois dos

³ Entrevista não estruturada realizada no dia 15 de maio de 2017 com as gerentes Mathilde Lalièvre e Charlotte Berteaud.

restaurantes mais famosos do pólo gastronômico de Barra de Guaratiba: Restaurante Bira e Restaurante da Tia Palmira, ambos especializados em frutos do mar. O Restaurante Bira, por exemplo, já foi escolhido um dos 101 melhores lugares para comer no planeta de acordo com a revista americana Newsweek (O GLOBO, 2012)⁴. Próximo ao Hotel ainda é possível realizar a trilha da Pedra do Telégrafo, que se inicia a apenas cinco minutos de caminhada. A referida trilha tornou-se um dos pontos turísticos mais bem movimentados em Barra de Guaratiba, graças à beleza da paisagem que enquadra o Parque Estadual da Pedra Branca e a extensão da Restinga da Marambaia (Figura 02). Esta trilha também é famosa por possuir uma pedra que sugere, em fotografias, uma alusão de abismo (Figura 03).

Figura 01: Pontes de acesso entre Barra de Guaratiba e a Reserva Militar



Fonte: Google⁵

Figura 02: Vista do Parque Estadual da Pedra Branca na Pedra do Telégrafo

⁴ O GLOBO. Um dos 101 melhores lugares para comer no mundo fica em Guaratiba. Disponível em <<https://oglobo.globo.com/rio/um-dos-101-melhores-lugares-para-comer-no-mundo-fica-em-guaratiba-6037329>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

⁵ GOOGLE. Barra de Guaratiba. Disponível em <<http://https://www.google.com.br/search?q=barra+de+guaratiba>>. Acesso em 18 jan. 2018.



Fonte: Google⁶

Figura 03: Pedra da Bigorna



Fonte: O Rio de Janeiro⁷

No ano de 2012, o Hotel Boutique Magnólia passaria por uma nova reforma com objetivo de expansão do restaurante e no número de suítes. O restaurante “Pedacinho de Barra”, apesar de ser aberto a passantes, tinha como foco o serviço aos hóspedes. Ao perceber o contínuo interesse de clientes passantes que buscavam conhecer o interior da pousada, de vivenciar um pouco da experiência que o hotel oferecia e, claro, obter um primeiro contato com a qualidade dos serviços, a gestão expandiu o salão do restaurante e sua capacidade. Atualmente, o “Pedacinho de Barra” oferece a hóspedes e visitantes cardápios completos para almoço e jantar, com direito a opções para entradas e sobremesas aliadas à visão do mar da Marambaia (Figura 04).

⁶ GOOGLE. Barra de Guaratiba. Disponível em <<http://https://www.google.com.br/search?q=barra+de+guaratiba>>. Acesso em 18 jan. 2018.

⁷ O RIO DE JANEIRO, Portal da Cidade Maravilhosa. Pedra do Telégrafo. Disponível em <<http://www.oriodejaneiro.com/pedra-do-telegrafo-dicas-e-como-chegar/>>. Acesso em 17 jan. 2018.

Figura 04: Vista do Restaurante.



Fonte: Acervo do Hotel.

Quanto à expansão na área de hospedagem, duas unidades habitacionais foram adicionadas no segundo andar da pousada, tornando-se as mais luxuosas suítes ofertadas e somando ao total sete suítes ofertadas. Tal acréscimo de duas suítes pareceu natural à gerência, uma vez que a disponibilidade de apenas cinco suítes acabou tornando-se pequena devido à alta demanda durante os finais de semana, de acordo com a gerente Mathilde Lalièvre. Entretanto, era importante lembrar que uma expansão muito maior poderia tirar uma experiência intimista, que poderia vir a ser o foco do hóspede. Assim, foi pensada apenas nessas duas suítes que superariam as outras em quesitos de luxo e que, pelo alto valor cobrado, supriria as receitas necessárias ao Hotel.

Ambas as mudanças ofereceram uma nova visibilidade ao Hotel, ainda segunda a fala da gerência. A ampliação e oferta de um restaurante aberto ao público em um bairro que já é conhecido pela sua gastronomia tornaram-se um novo atrativo a aqueles que, apesar de inicialmente não terem a intenção de hospedar-se em Barra de Guaratiba, viam ali a oportunidade de uma experiência incomum. Quanto à área de hospedagem, as duas suítes extras tiveram o retorno esperado e ajudaram a aumentar a renda do Hotel.

Paralelamente, outro serviço do hotel também ganhava um destaque maior. Inicialmente o serviço de Spa era ofertado apenas por um massoterapeuta, mediante prévio agendamento, geralmente no momento da reserva, uma vez que o profissional não ficava à disposição no Hotel. A gerente Charlotte conta que a maca de tratamento era levada até a suíte do hóspede e o tratamento requisitado era realizado na habitação. Porém, com o aumento da procura desse serviço, foi

inaugurado o “Maggie Spa” dentro das dependências do hotel em parceria com este mesmo massoterapeuta. Localizado ao lado do deque de acesso direto ao mar, o local possui isolamento do resto do hotel, possibilitando que nenhum barulho além do mar possa ser ouvido. O Spa, que independe da administração do hotel, possui sua própria gerência e uma equipe com mais quatro massoterapeutas. Os valores dos tratamentos são cobrados normalmente na conta do hóspede como qualquer outro gasto realizado na estada e, após o pagamento do *check-out*, o lucro é fracionado com o hotel. O desenvolvimento e aumento do serviço do Spa tornaram-no um ponto de venda lucrativo ao Hotel, uma vez que o Spa possui seus próprios clientes, ou seja, pessoas que se dirigem ao Hotel apenas para a realização dos tratamentos oferecidos. Este tipo de serviço foi um fator positivo na divulgação do Hotel Boutique Magnólia para aqueles que viram na estadia no Hotel como um adicional a um momento de relaxamento que o Spa proporcionaria.

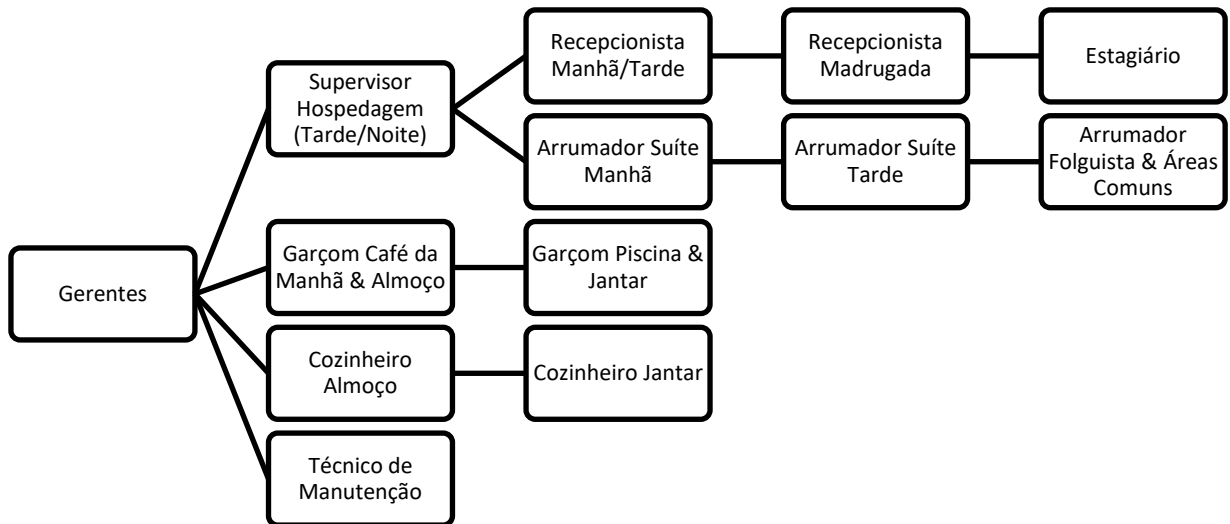
Com o desenvolvimento dos setores do Hotel, a francesa Mathilde Lalièvre, que estava no comando da gerência juntamente com Charlotte Berteaud, no ano de 2015, surgiu com a ideia de uma nova concepção para o Hotel Boutique Magnólia: torná-lo um hotel boutique. Ainda mais adaptações teriam que ser feitas, assim como novas obras e decorações, mas a estratégia baseava-se em atrair um novo público para o hotel, elevando seus serviços e popularidade. Tal adaptação, que será melhor analisada no próximo capítulo, pode ser questionada uma vez que a auto conceituação de Hotel Boutique foi aplicada antes mesmo da conclusão das melhorias que o Hotel teria que atravessar. Com isso, este trabalho de conclusão de curso especula o que seria necessário para a reestruturação do meio de hospedagem na questão física e de serviços embora não realize um levantamento dos investimentos necessários, já que não houve acesso a dados financeiros do empreendimento para estabelecer de que forma seriam feitas as adaptações de acordo com os recursos financeiros disponíveis ou buscar novas fontes de recursos.

A fim de uma melhor e mais detalhada análise, será relatado em seguinte como o funcionamento do Hotel ocorre de acordo com sua gestão e serviços.

3.1 Colaboradores

Por ser um hotel de pequeno porte, o Hotel Boutique Magnólia conta com um quadro de funcionários composto por apenas doze colaboradores e dois gerentes, como disposto no organograma abaixo:

Figura 05: Organograma Hotel Boutique Magnólia



Fonte: Elaboração Própria

Alocados entre o horário da manhã e tarde, três arrumadores são encarregados de fazer a arrumação das suítes e limpeza das áreas comuns. A recepção, por funcionar vinte e quatro horas, dispõe de um colaborador para cada turno: um recepcionista no turno da manhã e tarde, um no turno da tarde e noite e um no turno da madrugada. O supervisor de hospedagem, que é o responsável pela recepção no turno da tarde e noite, é acompanhado do estagiário em seus turnos e o responsável pela sua atribuição de tarefas de acordo com a demanda do Hotel no dia. O contrato oferecido aos estagiários é de no mínimo seis meses, com possibilidade de extensão, e carga horária de 30 horas semanais. Os estagiários interessados devem ser estudantes de Turismo ou Hotelaria a partir do 5º período do curso. No restaurante, um garçom fica disponível para o atendimento do café da manhã e almoço e outro para almoço e jantar, além de dividirem-se entre o atendimento na piscina. Apenas esses dois funcionários em um dos setores mais movimentados já se mostraram um problema recorrente à eficiência do Hotel, já que

em finais de semana mais intensos, por exemplo, é comum colaboradores de outros setores terem que auxiliar o atendimento ao restaurante.

A cozinha possui dois funcionários divididos entre café da manhã, almoço e jantar. Por não possuir um colaborador responsável para cobrir as folgas do setor, quando um dos cozinheiros folga, o outro é incumbido de todos os turnos do dia da cozinha. Isso é, o cozinheiro chega ao Hotel no turno da manhã e só vai embora após a finalização do serviço de jantar. Apesar de ser algo de comum acordo entre a administração do Hotel e do colaborador, este tipo de combinação é ilegal pois expõe o trabalhador a mais de doze horas diárias de trabalho interruptas.

Há um colaborador responsável pela manutenção do hotel e, caso necessário, problemas que venham a acontecer com urgência. Seu horário de trabalho é das 10 horas da manhã até as 18 horas da tarde, porém um dos requisitos necessários para o preenchimento desta vaga é ser um morador do próprio bairro, para a solução rápida de problemas imediatos e que possam causar a insatisfação do hóspede.

As duas vagas preenchidas pelos responsáveis da administração do empreendimento, como já citado anteriormente, são escolhidas pelo Sr. Charles pessoalmente. Ter como ensino superior um curso relacionado à gestão hoteleira, experiência no ramo e a nacionalidade francesa (esta especificação não possui nenhum motivo aparente além da possibilidade do Sr. Charles poder entrevistar estas pessoas diretamente do seu país e de serem de sua confiança) são alguns dos pré-requisitos dessas duas vagas. Até então, como todos os gerentes vieram ao Brasil apenas para gestão do empreendimento, o bairro de Barra de Guaratiba se torna o escolhido para moradia, o que possibilita rápido acesso ao hotel. Qualquer problema mais grave, cuja solução fuja da alçada dos colaboradores, a gerência se faz presente para solucionar pessoalmente.

Analisando o quadro de colaboradores, nota-se que para a demanda exigida pelo Hotel Boutique Magnólia a quantidade de colaboradores se mostra insuficiente e imprópria em alguns setores, destacando-se os da área de alimentos e bebidas. Dois colaboradores apenas para a cozinha que possui um funcionamento de, pelo menos, quatorze horas interruptas, leva não apenas a exaustão dos colaboradores em dias mais bem movimentados, mas também deixa o restaurante passível a reclamações de clientes em caso da demora de entrega dos pedidos. Estes mesmos contratemplos repetem-se no restaurante, uma vez que apenas dois garçons

também dividem-se entre o salão e o atendimento na piscina. Em alguns casos, como já dito anteriormente, foi possível observar que colaboradores de outros setores dirigem-se ao restaurante para ajudar no atendimento em dias mais intensos, por exemplo. Entretanto é importante questionar se o tratamento por eles oferecido será o mesmo dos funcionários já treinados para esta função. Este tipo de situação interfere no pleno funcionamento do Hotel e pode afetar negativamente na experiência do cliente, caso o mesmo se sinta de alguma forma negligenciado no atendimento.

3.2 Unidades Habitacionais

O Hotel disponibiliza um total de sete suítes. As reservas podem ser realizadas através do telefone, *e-mail* ou de sites de reserva. O Hotel Boutique Magnólia pode ser encontrado em endereços como Booking, Expedia e Hotel Urbano, de onde é possível verificar a disponibilidade das Suítes e seus respectivos valores.

As Suítes do Hotel são dispostas em um sistema crescente: quanto maior o número da suíte, mais luxuosa ela é. O tamanho, entretanto, não entra no critério de diferenciação, uma vez que existem suítes superiores menores do que algumas inferiores. A distinção fica a cargo da decoração interior e a disposição das banheiras, uma vez que algumas possuem jacuzzis, outras banheiras de hidromassagem, por exemplo. Todas possuem uma varanda com a vista para a Restinga da Marambaia e amenities *L'occitane*. Os valores de diária variam de R\$ 435,00 (Suíte I durante dia de semana) a R\$ 812 (Suíte Tribord ao final de semana). As suítes, da menos luxuosa para a mais luxuosa, recebem os nomes de Cabine I, II e III, Suíte du Matelot, Suíte du Capitaine, Suíte Babord e Suíte Tribord e suas estruturas serão apresentadas a seguir:

- Cabine I

A Cabine I tem 35m² e possui cama king size, com possibilidade de reversão para duas camas de solteiro (Figura 06), banheiro com box com dois chuveiros (Figura 07). Há uma área adjacente ao quarto, porém não totalmente separada, que serve como antessala com um pequeno sofá e armário. A varanda, com vista para o

mar, possui uma mesa com duas cadeiras. A suíte ainda disponibiliza de TV, ar condicionado e frigobar, além da possibilidade de colocação de uma cama de solteiro extra.

Figura 06 - Cabine I



Fonte: Acervo do Hotel.

Figura 07 - Cabine I



Fonte: Acervo do Hotel.

- Cabine II

A Cabine II tem 40m² e conta com quarto/sala e banheiro. No quarto há uma cama king size, com possibilidade de reversão para duas camas de solteiro. A pequena sala de estar anexa ao quarto é mobiliada com sofá, poltronas e uma pequena mesa de centro (Figura 08). No banheiro, compacto, mas bem decorado, há uma banheira de mármore juntamente com um chuveiro (Figura 09). Da sala de estar pode-se acessar a varanda com vista para o mar, onde encontram-se disponíveis uma mesa e duas cadeiras. Essa unidade possui TV, ar condicionado e frigobar, além da possibilidade de colocação de uma cama de solteiro extra.

Figura 08 - Cabine II



Fonte: Acervo do Hotel.

Figura 09 - Cabine II



Fonte: Acervo do Hotel.

- Cabine III

A Cabine III tem 46m² e oferece cama king size, com possibilidade de reversão para duas camas de solteiro (Figura 10). A suíte dispõe de uma banheira de hidromassagem tipo *spa*, banheiro de box com chuveiro, duas poltronas e uma mesa (Figura 11). Uma mesa e duas cadeiras podem ser encontradas na varanda com vista para o mar. Possui TV, armário, ar condicionado e frigobar, além da possibilidade de uma cama de solteiro extra.

Figura 10 - Cabine III



Fonte: Acervo do Hotel.

Figura 11 - Cabine III



Fonte: Acervo do Hotel.

- Suíte du Matelot

A Suíte du Matelot possui 37m² e uma cama king size, com possibilidade de reversão para duas camas de solteiro (Figura 12). A suíte disponibiliza uma banheira de hidromassagem tipo *spa*, um box com dois chuveiros, uma antessala anexa com sofá, poltronas e uma pequena mesa (Figura 13). Na varanda com vista para o mar encontram-se mais uma mesa com duas cadeiras. A habitação também possui TV, ar condicionado e frigobar, além da possibilidade de uma de solteiro extra.

Figura 52 - Suíte du Matelot



Fonte: Acervo do Hotel.

Figura 63 - Suíte du Matelot



Fonte: Acervo do Hotel.

- Suíte du Capitaine

A Suíte du Capitaine possui 40m² e uma cama king size, com possibilidade de reversão para duas camas de solteiro (Figura 14). A suíte é a única do hotel a oferecer um ofurô japonês em suas dependências. Encontra-se na suíte também um box com dois chuveiros, uma mesa, duas cadeiras e duas poltronas (Figura 15). A varanda com vista para o mar disponibiliza uma mesa e duas cadeiras. Possui TV, armário, ar condicionado e frigobar.

Figura 74 - Suíte du Capitaine



Fonte: Acervo do Hotel.

Figura 15 - Suíte du Capitaine



Fonte: Acervo do Hotel.

- Suíte Babord

A Suíte Babord possui 50 m² e um mezanino onde encontra-se a cama king size, com possibilidade de reversão para duas camas de solteiro (Figura 16). Dispõe de uma banheira jacuzzi, box com chuveiro, uma sala de estar com sofá e poltronas (Figura 17). Na varanda com vista para o mar é possível encontrar mais uma mesa e duas cadeiras. Possui TV, armário, ar condicionado e frigobar.

Figura 16 - Suíte Babord



Fonte: Acervo do Hotel.

Figura 17 - Suíte Babord



Fonte: Acervo do Hotel.

- Suíte Tribord

A Suíte Tribord possui 45m² e uma cama king size, com possibilidade de reversão para duas camas de solteiro (Figura 18). Juntamente com a Suíte Babord, é considerada a suíte mais luxuosa do Hotel Boutique Magnólia. Na suíte encontra-se uma banheira jacuzzi, box com chuveiro e duas poltronas (Figura 19). A varanda com vista para o mar dispõe de uma mesa e duas cadeiras. Possui TV, armário, ar condicionado e frigobar.

Figura 18 - Suíte Tribord



Fonte: Acervo do Hotel.

Figura 19 - Suíte Tribord



Fonte: Acervo do Hotel.

As sete suítes, na primeira visão, geralmente geram um impacto positivo. São nitidamente luxuosas, possuem uma vista agradável, oferecem amenities da marca *L'occitane* e decoração de acordo com o ambiente já apresentado em um primeiro momento na recepção. Entretanto, quando observada de forma mais detalhada, é possível reparar diversos problemas em sua estrutura e conservação. Na Suíte I, por exemplo, pôde ser observados problemas de infiltração que já foram motivos para reclamações por parte de hóspedes e apenas reparações imediatas foram realizadas, o que resultou na identificação do exato mesmo problema menos de dois meses após tal manutenção. A Suíte I, inclusive, teve de ser fechada para reservas por uma diária, o que pode ser interpretado como prejuízo para o Hotel, uma vez que já que não houve solução do problema, a mesma teve de ser fechada novamente para uma diferente reforma. Maçanetas quebradiças, portas de armários frouxas, manchas de ferrugem em louças do banheiro são alguns dos problemas

identificados podem ser características observadas como algum dos problemas na conservação do Hotel.

Outro problema recorrente e crítico era a má conservação do enxoval do Hotel. Encontrar lençóis amarelados e manchas era algo comum na rotina dos arrumadores. Isto dificultava e atrasava o trabalho dos mesmos, que tinham que recomeçar o envelopamento de uma cama ou ir a uma outra área para buscar novos lençóis, por exemplo. O Hotel Boutique Magnólia utiliza uma lavanderia terceirizada, que de segunda a sábado busca uma quantidade de enxoval sujo e devolve outra quantia limpa. Apesar de ser uma empresa de confiança da gerência, já ocorreram problemas como atraso na entrega de enxovais limpos, que em dias com sete check-outs e sete check-ins, levaram ao atraso da arrumação da unidade habitacional. Este tipo de situação exemplifica uma complicação para o empreendimento que poderia ser facilmente evitada se houvesse uma preocupação em uma conservação e renovação do enxoval, algo que pôde ser notado que não era preocupação da gerência.

3.3 Restaurante Pedacinho de Barra

O restaurante Pedacinho de Barra localiza-se dentro das dependências do hotel. Com especialização em frutos do mar, fornecidos frescos da própria região, o restaurante possibilita aos seus hóspedes uma refeição com vista direta para a Restinga de Marambaia. Seu salão consta com oito mesas ao total, porém mais duas mesas podem ser encontradas do lado de fora ao ar livre. O Pedacinho de Barra preza um ambiente íntimo, aconchegante e calmo (Figura 20), por isso é indicado uma reserva prévia para garantia de disponibilidade aos clientes passantes que desejam desfrutar de seu cardápio.

Figura 20 - Restaurante Pedacinho de Barra.



Fonte: Acervo do Hotel.

Também há possibilidade de café da manhã no local, porém este apenas com reserva prévia, pois todos os alimentos servidos são feitos especialmente de acordo com a quantidade prevista de clientes. No caso do almoço ou do jantar, o pedido pode ser feito diretamente no restaurante ou adiantado por telefone, caso o cliente seja hóspede, e é servido com uma estimativa de trinta minutos de preparo. Caso seja da preferência do hóspede, a refeição pode ser servida em seus aposentos mediante cobrança de taxa de R\$ 20,00 do *Room Service*.

O café da manhã é servido diariamente aos hóspedes, no horário das 08h às 10h. Entre alguns dos alimentos servidos, constam cestas de pães diversos, bolos, salada de frutas, panquecas, frios, ovos mexidos, sucos, café e variedades de chá. Esse serviço é disposto diretamente na mesa dos hóspedes (Figura 21), tendo seu preparo iniciado na hora em que estes chegam ao restaurante. Uma situação recorrente encontrada é quando alguns clientes devido a passeios marcados fora do Hotel antes das 08:00 da manhã, pedem o adiantamento desta refeição. Estes pedidos, geralmente, são atendidos e os hóspedes podem realizar a refeição em um horário antecipado.

Figura 8 - Café da Manhã.



Fonte: Acervo do Hotel.

Entre os pratos mais servidos no horário de almoço e jantar, encontram-se o bobó de camarão servido com arroz e farofa de dendê para duas pessoas no valor de R\$ 149,00 (Figura 22) e o filé de linguado empanado, arroz, farofa de dendê, vinagrette ou pirão, para uma pessoa, no valor de R\$ 59,00.

Figura 22 - Bobó de Camarão.



Fonte: Acervo do Hotel.

O Restaurante Pedacinho da Barra apresenta-se como um fator que agrega valor ao Hotel Boutique Magnólia. A possibilidade de realizar uma refeição que ofereça a culinária local sem ter de deixar o empreendimento soma a experiência final do hóspede. Entretanto, alguns problemas podem ser observados quanto a funcionalidade deste setor. Como apresentado anteriormente, o fato da cozinha possuir apenas dois colaboradores se mostra prejudicial ao amplo funcionamento. Quando um dos colaboradores encontra-se sozinho, o mesmo apresentará dificuldades em preparar todos os pedidos no tempo estimado, além de sobrecarregá-lo. A falta de um número maior de colaboradores também apresenta

um problema no salão do restaurante, uma vez que os funcionários têm de se manterem ágeis e rápidos a fim de atender todos os clientes com satisfação.

3.4 Maggie Spa

O Maggie Spa, que se localiza dentro das dependências do hotel, é um dos maiores atrativos de serviços do empreendimento (Figura 23). Oferecendo tratamentos que variam entre esfoliações, massagens relaxantes e hidratações, o mesmo possui pequenas janelas localizadas no chão, bem abaixo da maca de tratamentos, para observação das tartarugas marinhas – animal encontrado em abundância no mar da Marambaia – enquanto o procedimento é realizado (Figura 24). O Spa ainda oferece a opção de tratamentos duplos, ideal para casais que queiram desfrutar desse momento juntos.

Figura 23 - Maggie Spa.



Fonte: Acervo do Hotel.

Figura 24 - Vista do Spa.

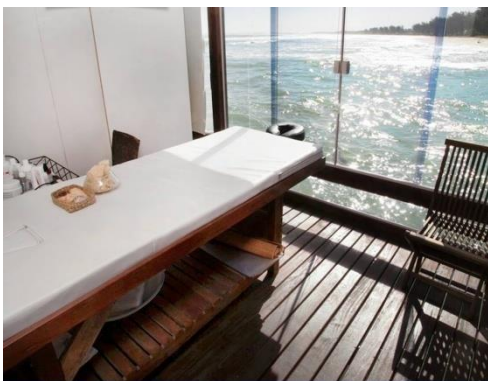


Fonte: Acervo do Hotel.

Apesar do Maggie Spa possuir sua própria gerência, o agendamento e o pagamento dos tratamentos é feito diretamente na recepção do Hotel Boutique Magnólia. O Spa dispõe de quatro massoterapeutas que, por serem moradoras da região, se organizam por escala e estão disponíveis durante o horário de funcionamento caso ocorra um agendamento realizado de última hora por algum hóspede. Apenas é solicitado um tempo mínimo de meia hora para preparação da sala e dos produtos requeridos para o tratamento (Figura 25).

Entre os tratamentos mais populares estão a massagem corporal relaxante de 60 minutos por R\$ 199,00 e a Shiatsu, tradicional massagem oriental de 60 minutos por R\$ 239,00⁸.

Figura 25 - Sala para tratamento no Spa.



Fonte: Acervo do Hotel.

⁸ Valores referentes a janeiro de 2018.

O Spa mantém o seu propósito de agregar ao Hotel um serviço diferenciado ao hóspede. Observando seu desenvolvimento, é notável dizer que estes oferecem um serviço que agrada e acrescenta na experiência final do hóspede. Durante o período de estágio realizado, nenhuma reclamação negativa foi referida aos serviços oferecidos pelo Spa e, mesmo nos sites de reservas, podemos notar a satisfação por parte dos clientes.

“O atendimento do Spa é de alto nível. É indescritível estar fazendo massagem e poder apreciar as tartarugas marinhas. Realmente, sensacional!” (TRIP ADVISOR, 2017, n.p.).

“O serviço de Spa é ótimo, recebemos massagens quase dentro do mar. Uma experiência que será repetida.” (TRIP ADVISOR, 2016, n.p.).

“O Spa é um capítulo á parte! Fazer massagem de frente para o mar é simplesmente maravilhoso, tem vários tipos de massagem, esfoliação corporal, no rosto, banho de sais.” (TRIP ADVISOR, 2016, n.p.).

Este tipo de *feedback* positivo é importante para valorização dos serviços oferecidos. À vista disso, não é necessário pensar em uma reestruturação aos serviços ofertados pelo Maggie Spa uma vez que as expectativas são supridas.

3.5 Áreas de Lazer

O Hotel Boutique Magnólia oferece aos seus hóspedes uma piscina ao ar livre, colchonetes para banho de sol e duchas próximas a piscina (Figura 26). Atualmente conta a utilização de apenas uma sauna vapor, uma vez que a sauna seca foi fechada devida a alta manutenção e a baixa procura, e um banheiro social. Um deque com acesso direto ao mar da Marambaia também está disponível, caso o hóspede tenha interesse em tomar banho de mar (Figura 27).

Figura 26 - Colchonetes e Piscina.



Fonte: Acervo do Hotel.

Figura 27 - Deck de acesso ao mar.



Fonte: Acervo do Hotel.

Uma sala de estar com sofás, poltronas e uma grande varanda com vista para a Restinga de Marambaia pode ser encontrada em uma área anexa a recepção (Figuras 28 e 29). Em um pequeno canto desta mesma sala, encontra-se um espaço com jogos diversos e livros disponíveis aos hóspedes interessados nesta alternativa de lazer.

Figura 28 – Sala de Estar



Fonte: Acervo do Hotel.

Figura 29 – Sala de Jogos



Fonte: Acervo do Hotel.

3.6 Serviços

Pensando em uma grande parcela do público do Hotel Boutique Magnólia consiste em casais, o Hotel disponibiliza de um pacote adicional ao preço da diária no momento da reserva. Pelo valor de R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais) mais 10% de taxa de serviço, acrescido ao valor da diária, o Pacote Experiência Romântica propõe uma decoração especial na suíte – podendo ser realizada no momento da chegada ou após o horário de jantar, de acordo com a preferência do hóspede – com pétalas de rosa distribuídas pela suíte, uma caixa de chocolate europeu e uma garrafa de espumante *Chandon*.

O Hotel também oferece o sistema de *Day Use* e *Day Spa*. Em ambos os casos, a entrada às dependências das áreas comuns do hotel – piscina, sauna e o deck com acesso direto ao mar – são liberadas entre o horário das 10h às 18h (sem acesso a qualquer suíte) e a distribuição de toalhas para uso no Hotel. Entretanto, quando contratado o *Day Spa*, o cliente terá a sua disposição um tratamento a ser realizado no Maggie Spa, com horário previamente agendado. Enquanto o valor do *Day Spa* dependerá de acordo com o tratamento escolhido pelo cliente, o valor do *Day Use* é fixo de R\$ 99,00 (noventa e nove reais) mais 10% de taxa de serviço.

O *Day Spa* Dia da Noiva também veio a tornar-se um dos serviços mais populares. Os valores variam apenas de acordo com a Suíte escolhida, uma vez que os serviços são os mesmos em todas as diárias. Com um *early check-in*⁹, a partir das 08h da manhã, a noiva pode trazer mais dois acompanhantes para passar o dia com ela (caso queira trazer mais acompanhantes, é cobrado o valor de R\$ 99,00, valor do *Day Use*). Ainda na parte da manhã, a noiva/noivo receberá um tratamento de quase três horas que envolvem massagem relaxante e tratamentos estéticos. Durante o dia, as refeições de café da manhã e almoço também serão servidas de acordo com o horário de preferência desse cliente. É importante destacar que tais serviços ofertados no pacote são disponíveis apenas a noiva. Equipes de maquiagem e fotografia possuem entrada liberada, sem nenhuma taxa adicional. Quando a noiva/noivo e seus acompanhantes retiram-se para a cerimônia, a governança inicia o processo de limpeza da suíte e uma decoração especial – o mesmo procedimento descrito na Experiência Romântica – para quando o casal retornar ao hotel.

Conhecida por ser uma área de prática de surfe e *Stand Up Paddle* (SUP), Barra de Guaratiba oferece diversas escolas dessas atividades e serviços de aluguel de pranchas para os que gostam de se aventurar pelas águas do mangue e da praia. Pensando nesse público e mesmo naqueles que são apenas curiosos em tentar esportes náuticos como distração e lazer, o Hotel Boutique Magnólia dispõe de pranchas específicas para a prática de SUP para aluguel. O serviço é ofertado pelo preço de R\$ 70,00 (setenta reais) por 60 minutos. Caso o hóspede não tenha experiência, um funcionário do hotel é treinado para oferecer-lhe algumas instruções antes de colocar a prancha na água. É importante lembrar que caso a ondulação do

⁹ Termo técnico da área de hotelaria que significa antecipação do horário de entrada.

mar não esteja propícia à atividade, o serviço não poderá ser ofertado para não colocar em risco a segurança do hóspede. Além disso, outras atividades similares também são ofertadas pelo hotel, graças a parcerias com empresas e prestadores de serviço locais de confiança do empreendimento. Passeios de caiaque e barco podem ser requisitados na recepção, que fará o intermédio da venda para os hóspedes. Os valores e disponibilidade independem do hotel e o mesmo não recebe nenhuma comissão por venda desses serviços de fora.

3.7 Mídias Sociais

O Hotel Boutique Magnólia em sua forma de divulgação faz uso de redes sociais como *Facebook* e *Instagram*. Apesar de não utilizarem todas as ferramentas disponíveis e atualizarem estas redes de forma esporádica, o Hotel aproveita desses recursos para divulgar sua estrutura, suas suítes, valores promocionais para Day Spa e os atrativos turísticos do bairro.

Endereços eletrônicos destinados a reservas e informações de meio de hospedagem, como Booking (Figura 30), Trip Advisor (Figura 31) e Kayak (Figura 32) também são formas de divulgação utilizadas para promoção, mantendo um canal de comunicação direta entre os clientes e o Hotel, respondendo dúvidas e recebendo e analisando críticas positivas e negativas.

Figura 30 – Avaliação Booking



Fonte: Booking

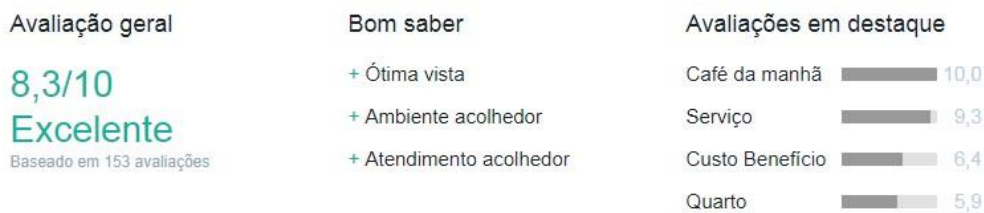
Figura 31 – Avaliação Trip Advisor

Visão geral



Fonte: Trip Advisor

Figura 32 – Avaliação Kayak



Fonte: Kayak

O Hotel possui também um contato de *e-mail* no qual os hóspedes entram em contato direto com o Hotel a fim de terem suas dúvidas sanadas. O Hotel possui diversos modelos de e-mails prontos para os diversos questionamentos: informações de Suítes, Day Use, Day Spa, Day Spa Dia da Noiva, funcionamento do restaurante e visitação do espaço, são alguns dos exemplos. Os e-mails são ricos em imagens com a intenção de elucidar e despertar o interesse naquele possível cliente.

3.8 Adequações do Hotel Boutique Magnólia

Após a coleta de informações sobre o funcionamento do Hotel Boutique Magnólia, pôde-se observar a estrutura, o funcionamento e a dinâmica abordada

pelos gestores para deixar o empreendimento em andamento de forma a ser lucrativo. Assim, pode ser realizado u uma análise comparativa com as informações colhidas da categorização Boutique e com o que é apresentado no Hotel Boutique Magnólia, resultando na formação de um segundo quadro (Quadro 02) que apresenta os resultados observados.

Quadro 02: Características essenciais aos Hotéis Boutique de acordo com os autores estudados, suas especificações e se foram observadas ou não no Hotel Boutique Magnólia.

Características Essenciais Hotel Boutique Observadas no Hotel Boutique Magnólia		
Tendências	Características	
Arquitetura	Diferenciada, única, previamente planejada.	Não adequada.
Design Interior	Íntimo, UH's com temas, mobílias criativas.	Parcialmente.
Serviços	Abordagem específica, atendimento personalizado, prever necessidades do hóspede.	Não adequada.
Infraestrutura de Lazer	Infraestrutura oferecida por hotel de grande porte (piscina, SPA, academia, livraria etc.).	Não adequada.
Tamanho	Pequeno – médio porte.	Adequada.
Localização	Localizações privilegiadas, cidades cosmopolitas, refúgios naturais.	Parcialmente.
Público Alvo	20-50 anos; Renda média – alta.	Adequada.

Fonte: Elaboração Própria

A exposição desse quadro buscou uma melhor visualização do Hotel Boutique Magnólia e sua adequação quanto a categorização esperada de um Hotel Boutique. Em um próximo momento, a parte final deste trabalho, será realizado um diagnóstico do empreendimento e seu funcionamento a fim de chegar a uma proposta de reestruturação para melhor harmonização com o que se é esperado deste meio de hospedagem.

4 DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO

Com as informações coletadas sobre os requisitos que um estabelecimento que queira intitular-se Hotel Boutique deve obedecer, é possível avaliar quais práticas adotadas são essenciais para seu funcionamento e quais a ausência tornam-se uma carência na estruturação e prestação de serviços. Pensando nisso, este capítulo terá o objetivo de realizar um diagnóstico do Hotel Boutique Magnólia através das análises realizadas no local, bem como as entrevistas não estruturadas realizada com as gestoras e o *feedback* recolhido dos clientes através das mídias sociais, a fim de ponderar a situação real do estabelecimento. Para esta ação, o hotel foi apresentado de forma fragmentada, possibilitando uma melhor visualização de seu funcionamento, sempre alinhando a execução com o conhecimento teórico.

Em um segundo momento, será realizado uma análise SWOT do meio de hospedagem. A análise buscará avaliar os pontos internos e externos que impactam de maneira positiva ou negativa o empreendimento.

Ao final, será possível visualizar uma proposta de reestruturação que cobiça uma melhor adaptação viável para o empreendimento aos padrões esperados pelo mercado e seu público alvo, apresentando estratégias e soluções a fim de suavizar estas possíveis problemáticas.

4.1 Diagnóstico do empreendimento

Observado a estrutura relacionada às unidades habitacionais que o Hotel Boutique Magnólia possui, em um primeiro momento nota-se que as suítes, em quantidade, adequam-se a uma das principais características relacionadas a estratégias utilizadas em hotéis boutiques: o pequeno porte, poucas unidades. O Hotel dispõe de apenas sete suítes, o que agrega a sensação de exclusividade, uma vez que, como discutido por Wheeler (2006), os clientes estão dispostos a pagar um valor extra para se hospedarem em um hotel que ofereça essa sensação de privilégio. As sete suítes do hotel ainda oferecem diferentes elementos entre si em sua decoração e mobília interior, o que acresce mais um fator positivo ao hotel. Como abordado por Anhar (2001, p.1), “muitos hotéis boutiques introduzem diferentes temas em cada quarto, tornando assim cada estadia uma experiência

única”. Dessa forma, a ambientação da unidade, que é composta pelos itens de conforto que o quarto dispõe, o mobiliário, itens de decoração, iluminação, entre outros, fazem parte da experiência do cliente. Com cada suíte oferecendo uma ideia e decoração diferente, criam-se novas possibilidades e expectativas, aguçando a curiosidade dos hóspedes. Assim, pode-se relacionar a decoração interior a um dos principais atrativos do Hotel Boutique, devido aos seus elementos únicos e personalizados (ALMEIDA; GUERREIRO, 2013). Caso a primeira estada seja aprovada e o cliente deseje retornar ao empreendimento, apesar de já saber o que o Hotel oferecerá em alguns quesitos, sua experiência completa não será a mesma caso escolha uma suíte diferente.

Torna-se natural, então, pensar no cuidado e conservação especial de cada suíte, uma vez que os elementos lá distribuídos farão parte da experiência total. Pesando essa questão do interior das unidades habitacionais no Hotel Boutique Magnólia e utilizando para essa análise as avaliações do hotel em um dos principais endereços eletrônicos para reservas de meio de hospedagem, o Booking.com¹⁰ (BOOKING, 2018), os comentários relacionados a insatisfação com a manutenção são recorrentes.

A torneira do chuveiro saiu na minha mão. A porta de blindex do chuveiro era quase impossível de correr, pois eu tinha medo que ela viesse a se quebrar. Por todo canto se via fio elétrico colado junto ao rodapé. A pintura nas partes de madeira necessitava de pintura urgente. Em fim tudo isso acrescido de uma diária muito elevada para o que era apresentado. (BOOKING, 2018, n.p.).

A falta de manutenção e conservação das mobílias e os pequenos detalhes da ambientação acabam por criar uma atmosfera de descaso que, caso o hóspede constate, pode afetar diretamente a sua experiência. Ademais, contemplando as pesquisas estudadas para este trabalho, é significativo pontuar que os clientes que usufruem desse segmento já estão habituados com o nível de serviço oferecido em hotéis boutiques, isto é, exigem um padrão mínimo de qualidade. Como apontado pela BLLA (2013), um cliente quando se hospeda em um hotel boutique, já espera sentir emoções relacionadas à sensação de romance, calma, surpresa e estímulos criativos, inspirações e descobertas. Portanto, de acordo com Araújo (2013), que versa que uma das grandes influências que intervêm na satisfação do cliente é a experiência que este possui com outros serviços já utilizados, o tornando

¹⁰ O endereço eletrônico Booking foi o escolhido para buscar e analisar as emoções e satisfações dos clientes por oferecer ao Hotel Boutique Magnólia o maior número de solicitações de reservas.

mais exigente, pode-se afirmar que quando essas emoções, ou expectativas, não são alcançadas, ocorre uma sensação de desencantamento do cliente. Ou seja, pensando que o cliente já inicia a sua busca pela hospedagem em uma certa localidade com uma expectativa elevada, a insatisfação poderá ser ainda maior quando se deparar, na realidade, com algo não condizente com o esperado tais como mobílias antigas, manutenções pendentes e má conservação do ambiente.

Nessa proposta de meio de hospedagem, a expectativa do cliente está além do que ele poderá encontrar na estrutura física. É uma expectativa muito subjetiva, podendo incluir aspectos não observados em outros meios de hospedagem, como se pode confirmar na seguinte avaliação:

O cardápio de comidas e bebidas precisa melhorar muito. Precisa harmonizar com o ambiente [...]. Todas essas observações é [sic] de uma expectativa de um hotel boutique, que é a proposta do Relais de Marambaia. Em um hotel mais simples esses pontos não chamariam tanta atenção. (BOOKING, 2018).

Este tipo de *feedback* pôde ser escutado bastante, como em momentos de *check-out*, quando o recepcionista geralmente questiona como foi a estadia do hóspede. Os hóspedes vêm a hospedagem e a experiência final como positiva, porém não entendem o porquê da classificação Boutique ser utilizada no empreendimento, gerando dúvidas se o serviço ofertado é realmente o que deveria se esperar em termos de qualidade de um Hotel Boutique. Em poucas palavras, a auto-classificação do Hotel Boutique Magnólia como Hotel Boutique, afeta diretamente a forma como seus clientes abordarão a sua experiência e quais serão suas expectativas mínimas.

As análises realizadas sobre os serviços de um Hotel Boutique apresentam a personalização do serviço como um dos elementos essenciais. Este tópico pode variar entre alguns fundamentos, sendo alguns deles como uma abordagem e atendimento personalizado e a previsão das necessidades do hóspede. Estes aspectos podem ser considerados uma das poucas características em que a unanimidade prevalece entre os autores que abordam a temática de Hotel Boutique. Rabontu e Niculescu (2009) apontam uma recepção amigável e serviços personalizados como requisitos básicos, assim como Almeida e Guerreiro (2013) defendem que o apelo ao contato emocional no encontro de serviços personalizados fomentam uma das filosofias de Hotel Boutique. Anhar (2001) acredita que o que diferencial de um hotel boutique é a conexão que os hóspedes experimentam com

os colaboradores do empreendimento, ou seja, um contato no qual se estabeleça uma relação mais íntima e que faça o hóspede sentir-se especial. Deste modo, pode-se entender que esse contato íntimo e personalizado se torna essencial à caracterização do empreendimento e um pilar da concepção de hotel boutique.

Contudo, essa personalização e diferenciação no atendimento não podem ser observadas no Hotel Boutique Magnólia. As predileções do hóspede não são coletadas em um momento prévio, impedindo um atendimento que poderia ser oferecido de forma adaptada e, ainda além, dificultando a antecipação das necessidades do hóspede. Destaca-se também que tão pouco durante o processo de hospedagem é realizada esta coleta. Observa-se ainda que não existe nem ao menos a preocupação de memorizar dados simples como o nome, por exemplo, o que seria primordial em um serviço intimista. A recepção é treinada a oferecer um serviço cordial e amigável, buscando sempre atender as necessidades dos hóspedes quando solicitada, entretanto isto não bastaria para encaixar-se em um serviço de Hotel Boutique. Conforme abordado por Kurgun *et alli* (2011) as tendências emocionais baseiam-se no conhecimento dos detalhes e o oferecimento de uma abordagem específica, fazendo tê-lo certeza de sua singularidade. A partir do momento que um Hotel Boutique abre mão desse investimento no serviço personalizado, ele dá margem aos seus clientes para questionamentos quanto à sua autodenominação.

Um dos aspectos mais explorados quanto ao tema Hotéis Boutiques seria a sua arquitetura. Apesar de um grande conhecedor da área como Scharager dissertar que um Hotel Boutique se fundamenta principalmente em seus serviços e não em sua área física (SCHRAGER, 2016), outra parcela (ANHAR, 2001; KURGUN *et al*, 2011) concorda que a arquitetura do empreendimento é um dos grandes atributos que um hotel boutique pode ostentar.

Compreende-se que um hotel boutique deve necessariamente ter instalações ditadas pelas características de design, com um projeto arquitetônico diferenciado ou instalado em um prédio histórico. (ANGELI *et alli*, 2012, p. 318).

Tal constatação distancia-se do que pode ser observado no hotel base desta pesquisa. O Hotel Boutique Magnólia, antes de virar um meio de hospedagem, era uma casa de veraneio sem outra proposta além de servir de residência. Por isso, sua estrutura não contemplava inicialmente nenhum aspecto histórico ou cultural. Assim, quando o Sr. Charles adquiriu a propriedade com o intuito de transformá-la

em uma pousada, nenhum requisito referente à arquitetura se tornaria um empecilho. Consequentemente, quando as reformas foram realizadas, nenhuma delas contemplaria a arquitetura e o design exterior, deixando o foco apenas para a adaptação necessária das estruturas a um empreendimento hoteleiro. Caso as reformas tivessem sido realizadas já pensando em atender esse requisito, uma abordagem história e/ou cultural poderia ter sido realizada, aproveitando da história que o bairro de Barra de Guaratiba tem a oferecer.

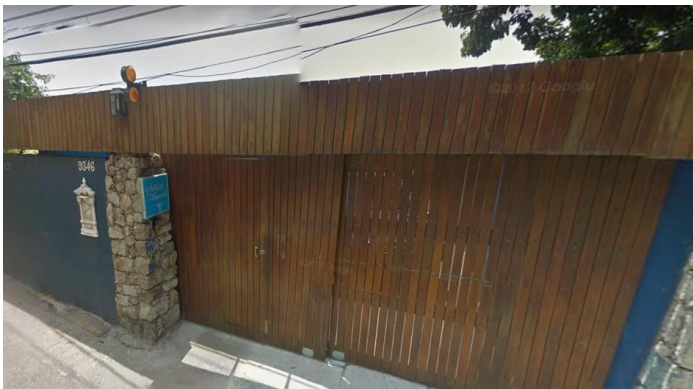
Portanto, pode-se afirmar que apesar de ser compreensível a falta deste pilar no empreendimento, uma vez que sua proposta de ser um hotel boutique veio apenas após a sua inauguração e funcionamento, o hotel carece de mais esta caracterização. Sua arquitetura exterior só pode ser contemplada diretamente do mar da Marambaia (Figura 33), uma vez que o Hotel, pela entrada da rua, não consegue ser visto devido ao muro (Figura 34).

Figura 33 – Hotel Boutique Magnólia



Fonte: Acervo do Hotel.

Figura 34 – Vista de fora do Hotel.



Fonte: Google Maps

A estrutura de um Hotel Boutique apesar de ofertar poucas unidades habitacionais, deverá apresentar toda a variedade de infraestrutura de lazer e serviços que somente um hotel de grande porte pode oferecer (BRASIL, 2017). Espaço para academia, biblioteca, spa e área para banhos de sol (*solarium*) são alguns dos exemplos de áreas que poderiam ser consideradas estruturas de lazer e que agregariam à experiência do hóspede. Alinhando esses requisitos ao Hotel Boutique Magnólia, pode-se extrair que as áreas de piscina e sauna, o acesso ao mar da Restinga e a sala de estar que dispõe de livros e jogos podem ser avaliadas como áreas de recreação e estrutura de lazer. Ainda assim, é importante destacar que estas áreas e estruturas de lazer oferecidas não se enquadram com a de um hotel de grande porte como defendido pelo Ministério do Turismo (2017) e sim com as de um Hotel de pequeno porte. A piscina, por exemplo, seria ideal se o Hotel recebesse durante os finais de semana apenas os hóspedes das suítes. Entretanto, com a presença dos clientes do *Day Use* ou *Day Spa*, a piscina mostra-se insuficiente para a quantidade de pessoas dispostas a usufruí-la. O tamanho da mesma seria ideal para receber ao máximo quinze pessoas (informação repassada da gerência para o setor da recepção, buscando oferecer um limite de número de reservas), porém a partir do momento que recebe acima desta quantidade, não poderá oferecer o conforto esperado neste tipo de estabelecimento. Somado a isso, o Hotel não possui uma academia e sua biblioteca possui um acervo limitado a cinquenta livros.

Uma insatisfação que pôde ser observada pelos clientes seria a falta de espaço aos clientes que usufruem do *Day Use/Day Spa*. Na área da piscina, há apenas um único banheiro que é disponível para todos os clientes. Supondo que um cliente de *Day Spa* utilize as dependências da piscina entre o período das 10 horas da manhã até as 18 horas da tarde, este será o único banheiro que ele terá acesso. A falta de um chuveiro e de um espaço para armazenar seus pertences gera insatisfações que são retratadas e expostas por parte destes clientes.

Entretanto, Angeli, Torres e Maranhão (2012) discorrem que uma das estratégias que podem ser utilizadas em alguns casos de Hotéis Boutiques são os serviços reduzidos apresentando-se como características de estilo, ou seja, os serviços limitados entrariam como um elemento positivo. No tocante à estrutura ofertada pelo hotel no setor de alimentos e bebidas, o restaurante Pedacinho de Barra, o serviço de quarto e os minibares das unidades habitacionais são os únicos

pontos de venda de alimentação do empreendimento. Contudo, o tamanho limitado desse setor não se apresenta como um grande estorvo no funcionamento do empreendimento, conforme abordado por autores que tratam do assunto:

Alguns proprietários ainda reduzem os custos de adaptação dos hotéis boutique por meio da adoção de uma estratégia de quanto menos, melhor. (...) Em determinados hotéis boutique, não há serviço de quarto e existem poucos atrativos na parte de alimentos e bebidas (CHRISTERSDOTTER, 2005 *apud* ANGELI *et al*, 2012, p. 312).

Quando estudado a categorização deste segmento, é possível deparar-se com sugestões de alguns serviços para hotéis boutiques localizados em refúgios, isto é, localidades distantes de centros urbanos (AHNAR, 2001). Anhar (*op. cit.*) aponta que para estes hotéis pequenos, exóticos e íntimos, serviços como spa, banhos de pétalas de rosa ou pacotes de lua de mel podem ser ofertados com o intuito de encantamento. No Hotel Boutique Magnólia, esses mesmos serviços podem ser articulados com os já oferecidos pelo hotel, bem como o Pacote de Experiência Romântica, que pode ser adicionado em qualquer reserva de diária, ou o *Day Spa* Dia da Noiva, que oferece opções para lua de mel.

O Hotel Boutique Magnólia, como já exposto anteriormente, oferece opções de *Day Use* e *Day Spa*. Contudo, inicialmente apenas o serviço de *Day Spa* era ofertado. Esse serviço foi incorporado quando o hotel percebeu uma demanda contínua de clientes, estes moradores de regiões próximas como Recreio dos Bandeirantes, Barra da Tijuca e Jacarepaguá, de utilizarem as áreas de lazer dispostas, porém sem o interesse de usufruir da hospedagem. Assim, buscando gerar mais uma fonte de renda ao Maggie Spa, o serviço de *Day Spa* foi concebido, oferecendo um tratamento realizado no Spa e o acesso as áreas comuns do hotel das 10 horas às 18 horas. Este serviço agregou, ainda, movimento ao restaurante Pedacinho de Barra, uma vez que os clientes não tinham interesse em deixar a propriedade e optavam por realizar suas refeições no empreendimento a fim de otimizar seu tempo. Contudo, após uma baixa na ocupação do hotel no ano de 2012, foi acrescentado o *Day Use*. Com exceção do tratamento realizado no Spa, o pacote *Day Use* oferece o acesso às mesmas áreas comuns no mesmo intervalo de tempo.

Observando em um contexto mais amplo, estes serviços oferecem uma nova perspectiva de abordagem a um possível hóspede. Sendo bem executado, o hotel possui a chance de atrair e tentar fidelizar este cliente a uma hospedagem, incitando nele a sensação de experimentar parte dos serviços do hotel e instigando a

curiosidade pelos demais serviços. Entretanto, em contrapartida, a presença dos clientes de *Day Use* e *Day Spa* no hotel podem gerar certo desconforto em alguns hóspedes. A sensação de exclusividade é diminuída, uma vez que o valor do *Day Use* é mais acessível e oferece, de certa maneira, alguns dos mesmos serviços adquiridos na reserva da hospedagem. Alguns hóspedes citam também que uma quantidade maior de clientes no hotel resulta em uma diminuição na qualidade do atendimento por parte dos colaboradores.

4.2 Análise SWOT

Para o planejamento de uma empresa, na sociedade moderna, é imprescindível a atenção ao ambiente em que a mesma está inserida. Assim como apontado por Appio *et al* (2009) a eficácia na competitividade é o planejamento fundamentado em dados reais e concretos que resultarão em uma previsão dos acontecimentos. Com esse pensamento formatado, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) – força, fraqueza, oportunidade e ameaça – é uma ferramenta que proporcionará ao gestor uma visão de seu empreendimento perante seu mercado, conhecendo-o e estudando-o, e usando estas informações para a sobrevivência no mercado (Fernandes *et al*, 2015).

Uma força é algo positivo, é uma característica da empresa que aumenta a sua competitividade. Uma fraqueza é algo que está faltando na empresa, algo negativo, que a faça ficar em desvantagem em relação aos seus concorrentes. Por meio desta análise, pode-se fazer uma investigação das forças e fraquezas do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do meio envolvente. Quando os pontos fortes superam os pontos fracos a empresa torna-se competitiva. (APPIO *et al*, 2009, p. 5).

Dessa forma, elaborou-se uma matriz SWOT do Hotel Boutique Magnólia que buscará uma melhor visualização do desempenho do empreendimento, tanto internamente quando externamente, e como estes pontos poderão influenciar diretamente na proposta de reestruturação deste trabalho e seu posicionamento no mercado atual (QUADRO 03).

Quadro 03. Matriz SWOT Hotel Boutique Magnólia.

AMBIENTE INTERNO	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Suítes personalizadas, exclusivas; • Atrativos locais e naturais; • Estrutura de Spa e Restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca mão de obra especializada; • Lacuna quanto a serviços personalizados. • Falta de manutenção;
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da Zona Oeste; • Pólo Gastronômico Local Prestigiado; • Expansão do Segmento de Hotel Boutique; • Nenhum concorrente na região. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno; • Longe do centro turístico do Rio de Janeiro; • Meses de baixa ocupação sazonais (outono e inverno);

Fonte: Elaboração Própria.

Com a melhor visualização oferecida pela matriz SWOT, cada tópico será desenvolvido brevemente com o intuito de entender como este agrega, positivamente ou negativamente, ao empreendimento.

Quando pensado no ambiente interno, os pontos fortes do Hotel Boutique Magnólia estruturam-se entre as suítes diferenciadas entre si e exclusivas, os atrativos locais e naturais e a estrutura de spa e restaurante. As alternâncias das decorações interiores entre as sete suítes, como destacado anteriormente, torna-se um atrativo ao empreendimento, podendo criar para hóspede uma experiência diferenciada em cada estada, por exemplo, uma vez que cada suíte oferecerá uma estrutura única. A sensação de exclusividade, abordada no estudo de Wheeler

(2006), pode também ser adicionada à lista, uma vez que os hóspedes se sentem tentados a pagar um valor adicional se isso representar a garantia de seletividade do serviço. Os atrativos locais e naturais são proporcionados pela área litorânea do bairro de Barra de Guaratiba. Sendo banhando pela Restinga da Marambaia, o bairro oferece trilhas com vistas para o mar e acesso às praias desertas – praias que devido ao difícil acesso são bem conservadas. Esses atrativos naturais acabam por atrair clientes fora do segmento de luxo mas que buscam um oásis natural longe da movimentação central da cidade do Rio de Janeiro. Em avaliações feitas por hóspedes, é difícil encontrar um comentário que não remeta ao encanto natural encontrado na paisagem.

Visual é inacreditável! [...] Proximidade da Praia do Perigoso e da Trilha da Pedra do Telégrafo ganham pontos. (BOOKING, 2018, n.p.).

Sem dúvidas imperdível e não há nenhuma comparação com qualquer outro local da região. (BOOKING, 2018, n.p.).

Por fim, a estrutura de Spa e Restaurante e seu impacto positivo no empreendimento. Barra de Guaratiba possui sua economia movimentada graças a oferta de restaurantes especializados em frutos do mar, o que a torna um pólo gastronômico. Pensando em uma grande parte do público alvo do hotel que consistem em casais, que por muitos gostariam de experienciar um momento mais romântico e exclusivo, o restaurante do empreendimento se apresenta como uma oportunidade para que esse público possa desfrutar da comodidade da hospedagem e experimentar a essência da região – a gastronomia –, em um único ambiente. Outro ponto a se destacar é que apesar da grande oferta de restaurantes da região¹¹, poucos oferecem uma proximidade ao mar e a possibilidade de realizar uma refeição com a vista da Restinga da Marambaia. A vista oferecida juntamente com a facilidade de não ser necessário sair do empreendimento para obter a experiência culinária local, agrega um diferencial ao empreendimento hoteleiro que, mesmo de pequeno porte, oferta mais este serviço. Este pode ser considerado o tipo de vivência que somará em sua experiência final. O Spa, por sua vez, oferece mais uma opção de relaxamento em um ambiente já favorável ao lazer e também com a mesma proposta do restaurante, sem que seja necessário sair das dependências do hotel. Os tratamentos ainda são oferecidos em uma área em que é possível

¹¹ Como apresentado anteriormente, de acordo com o *Trip Advisor*, Barra de Guaratiba oferece um total de 31 restaurantes.

contemplar a paisagem natural tão estimada, juntando dois pontos em uma ocasião única. Os serviços oferecidos são de acordo com o que os clientes buscam em uma situação de lazer e relaxamento, e, em diversos casos, foram feitas concessões para adequação de algum pedido especial que o hóspede tenha feito. As massoterapeutas são flexíveis em adaptarem-se as necessidades dos clientes para criar da melhor forma um ambiente propício ao relaxamento, o que reforça positivamente a experiência do hóspede.

Abordando agora os pontos fracos em um ambiente interno, é possível encontrar variáveis decorrentes da falta de estruturação do empreendimento. A pouca mão de obra especializada é creditada apenas aos cargos de liderança. Isto é, no quadro de colaboradores do hotel, não se encontram profissionais com formação técnicas e tampouco é oferecido um treinamento focado em hospitalidade e a forma como os serviços são ofertados. O recrutamento é feito por meio de indicações, nas quais os próprios colaboradores sugerem conhecidos para as vagas de trabalho. Esta conduta, que pode ser considerada uma das responsáveis por esta fraqueza observada, entretanto, foi justificada pela gerente Mathilde como uma das poucas opções viáveis a fim de admitir funcionários confiáveis. Subsequente averigua-se a lacuna quanto a serviços personalizados. Um serviço personalizado em hotéis boutiques pode ser discernido entre abordagens pessoais e específicas (KURGUN *et al*, 2011), um contato mais íntimo (BLLA, 2013), a sensação do hóspede em se sentir em casa (ALMEIDA; GUERREIRO, 2013). Contudo, este serviço não é observado no Hotel Boutique Magnólia, apresentando um vácuo em uma caracterização essencial ao funcionamento básico de um hotel boutique. Ainda mais, nota-se uma omissão por parte da gestão em prover treinamentos e capacitações a seus colaboradores, uma vez que estes que realizam o contato direto com o hóspede e são responsáveis por uma fração da experiência total.

O terceiro ponto fraco analisado consiste na falta de uma manutenção, tanto preventiva quanto corretiva. A princípio, é significativo destacar que em uma gestão de empreendimento hoteleiro, independentemente de sua categorização, é importante atentar-se à conservação da estrutura. Com isso em mente, define-se da seguinte forma as manutenções:

A manutenção preventiva é a realização de um conjunto de tarefas com o objetivo de evitar o maior número de avarias possíveis. [...] A manutenção corretiva caracteriza-se por ser o tipo de manutenção “efetuada depois da detecção de uma avaria e destinada a repor o

bem num estado em que possa realizar uma função requerida (NETO, 2015, p. 22).

Interpretando esta conceituação com o que é observado praticamente no Hotel Boutique Magnólia, percebe-se que há uma falta de investimento em manutenções preventivas, remanescendo assim apenas a opção da manutenção corretiva. Isto é, somente quando alguma estrutura ou equipamento aparenta um determinado dano é que ocorre a preocupação de reparo. Este comportamento pode vir a ser prejudicial ao empreendimento, uma vez que caso o hóspede testemunhe qualquer irregularidade, isto poderá afetar diretamente a sua experiência. É concebível exemplificar esse raciocínio através de palavras dos próprios clientes:

Nos decepcionamos com a conservação e decoração do hotel. Precisa de reforma. Pelo valor da diária deveria estar bem mais atento aos itens de requinte, sofisticação e detalhes que um hotel boutique é suposto proporcionar. (TRIP ADVISOR, 2016, n.p.)

As instalações deixam um pouco a desejar. O local precisa de modernização e bastantes reparos. (TRIP ADVISOR, 2016, n.p.)

O hotel precisa de uma reforma. Algumas instalações estão um pouco velhas. (TRIP ADVISOR, 2018, n.p.).

Os quartos são ótimos em tamanho e em conforto, mas me parece que precisam começar a pensar em uma modernização. (BOOKING, 2018, n.p.).

Percebido isso, é possível constatar uma problemática que poderia ser contornada no ambiente interno do empreendimento sem delongas, uma vez que o quadro de colaboradores apresenta uma pessoa responsável pela manutenção. A manutenção corretiva, teoricamente, mostra-se mais vantajosa financeiramente, entretanto graças a continuidade da mesma, isto é, ela ter de se fazer necessária novamente em alguns meses por ter sido uma medida provisória, acaba gerando mais gastos ao final ao Hotel. Mesmo que algumas reformas sejam adiadas com pretextos financeiros, uma maior atenção deveria ser dada a este tópico, buscando uma economia maior, mesmo que seja em longo prazo.

Analisando o ambiente externo, observa-se a expansão da zona oeste como a primeira oportunidade destacada. Possuindo a maioria das localidades onde investimentos foram feitos a fim de atender as Olimpíadas Rio 2016, a zona oeste tornou-se o foco natural para o crescimento do Rio de Janeiro. Áreas como Barra da Tijuca, Jacarepaguá e Campo Grande sofreram uma grande especulação imobiliária e atraíram investimentos, levando a criação de um diferente pólo urbano daquele

encontrado na zona sul. Conseqüentemente, a área de Barra de Guaratiba, adjacente a estes bairros, também recebeu uma parcela de novos visitantes curiosos. Esse efeito mostra-se como uma oportunidade ao Hotel Boutique Magnólia, uma vez que, conseqüentemente, esta pode ser uma oportunidade de captação de novos clientes. Ainda com isso em mente, é possível conceber o mesmo quadro quando pensado no pólo gastronômico de Barra de Guaratiba. Sendo o maior atrativo local, seu sucesso iniciou-se na década de 1970, quando consumidores dirigiam-se até o bairro buscando a qualidade do pescado fresco e preços razoáveis (MELLO, 2015). Essa marca conserva-se até hoje, atraindo, em sua maioria, clientes de final de semana em busca de um restaurante atípico dos ofertados em centros do Rio de Janeiro, em um bairro considerado pitoresco, por não parecer com um bairro de cidade grande, conservando ainda algumas características nativas de uma vila de pescadores. Desta forma, a estratégia de conquista de novos clientes também pode ser pensada dentro desta oportunidade.

Em um terceiro momento, é possível analisar o crescimento de hotéis da segmentação boutique como uma oportunidade de crescimento ao próprio Hotel estudado. O estímulo a curiosidade de como um meio de hospedagem poderá alimentar experiências sem demandar necessariamente de um entorno turístico, poderá servir como um atrativo a novos clientes. De acordo com Christopher (2005 *apud* ANGELI, 2012), hotéis boutique buscam atrair o consumidor interessado em uma experiência diferenciada daquelas oferecida por cadeias convencionais. Uma mostra desse público novamente pôde ser achada em um *site* de avaliações: “O hotel é lindo. [...] Tive dois dias de recesso e, sem tempo de uma viagem mais elaborada, viajei dentro da minha própria cidade e valeu muito a pena” (TRIP ADVISOR, 2018). É possível, por fim, correlacionar este momento com os três fatores citados anteriormente. Juntando a expansão da zona oeste, os atrativos do pólo gastronômico e uma maior procura pela segmentação boutique, conclui-se a possibilidade de uma captação de novos clientes, como discorrido anteriormente, sem que seja necessário um investimento financeiro, uma vez que o primeiro contato deste possível consumidor está sendo oferecido pelas oportunidades da ambientação externa. Uma alternativa de fácil aplicação seria um maior aproveitamento das mídias sociais, que ajudariam na divulgação do empreendimento e da localidade, e que poderiam exibir em formato de fotos, textos

e vídeos, os diversos serviços e paisagens que o Hotel Boutique Magnólia tem a oferecer.

Ponderando os fatores relacionados a ameaças, é importante lembrar que tratam-se de problemáticas ambientadas em uma esfera externa, que fogem do alcance da gestão, restando apenas a formulação de estratégias a fim de exceder tais dificuldades. Um primeiro ponto a ser discutido é a localidade do Hotel Boutique Magnólia e sua relação com o entorno, uma vez que o serviço de luxo oferecido pelo empreendimento hoteleiro não condiz com a comunidade local. Pode-se analisar essa relação utilizando-se o exemplo do mês de janeiro: conhecido por ser o mês de férias escolares e da estação de verão, é um dos meses em que o hotel recebe o maior número de reservas. Porém, é neste mesmo mês que Barra de Guaratiba recebe similarmente o maior fluxo de visitantes pelos mesmos motivos. Além dos turistas procurando aproveitar de um turismo ecológico nas áreas do manguezal e da restinga (COSTA; MOURA, 2013), moradores de regiões próximas aproveitam este momento livre para desfrutar da praia de maior fácil acesso do bairro: Praia Grande. Em sua maioria, estes turistas chegam ao bairro através dos dois únicos ônibus que circulam pelo bairro, que liga Barra de Guaratiba ao bairro de Campo Grande e Barra de Guaratiba ao Pontal, região localizada no bairro do Recreio dos Bandeirantes. Geralmente, devido a quantidade extensa deste tipo de turistas, as praias e ruas são deixadas ao fim do dia com uma grande quantidade de lixo. Adicionalmente, Barra de Guaratiba, que não dispõe de uma estrutura muito elaborada para receber todos estes visitantes em excesso, depara-se no momento da saída da praia, com um aglomerado de pessoas concentradas na praça principal do bairro em espera do transporte público para o retorno aos seus bairros. Porém, é neste momento em que a aglomeração resulta em um bloqueio na única estrada de acesso a Barra de Guaratiba. Esse excesso de pessoas causa um estranhamento aos hóspedes que além de não encontrar a calma esperada, que é uma das propostas principais da região, deparam-se com uma agitação além da do normal. Essa situação que ocorre geralmente nos finais de semana do mês de janeiro, é agravada quando o hóspede passa por ela não apenas por um único dia, mas sim toda sua estada presenciando essa experiência.

Uma problemática com relação similar seria a localização do bairro de Barra de Guaratiba e, conseqüentemente, a localidade do Hotel Boutique Magnólia. A

zona oeste localiza-se a uma distância de aproximadamente 59 km da zona sul¹², foco do centro turístico da cidade do Rio de Janeiro. Turistas, em sua maioria, buscam uma hospedagem mais central a fim de melhor acesso a pontos turísticos e centros urbanos. A essa discussão pode-se agregar a falta de investimento nesta região por parte do governo, uma vez que o bairro se localiza distantemente deste pólo turístico principal da cidade. Esta interpretação pode acarretar em um outro fator, que seria o receio ao acesso da área por parte de turistas. Isto é, caso o turista não queira deslocar-se da sua área de hospedagem com transporte privado – táxis, aluguel de carro – o acesso pelo transporte público é precário. Apesar de o acesso a zona oeste ter sido facilitado com as criações de uma linha BRT¹³ e uma de metrô que liga a Barra da Tijuca as outras partes da cidade do Rio de Janeiro, existem apenas duas linhas de ônibus que rodam dentro do interior do bairro de Barra de Guaratiba. Devido a existência destas únicas duas linhas de ônibus presentes no bairro, ambas são sobrecarregadas e os transportes, principalmente em horários de pico como início da manhã ou final da tarde, tornam-se concorridos e desconfortáveis. Este tipo de dificuldade ao acesso do bairro transforma-se em um fator decisivo a um turista que gostaria de conhecer a região porém não gostaria de se sujeitar a este tipo de situação.

A sazonalidade também desponta como um fator preocupante a gestão do empreendimento, uma vez que como o Hotel Boutique Magnólia possui apenas sete suítes, quando ocorre uma baixa ocupação, o prejuízo pode ser crítico. Por ser um meio de hospedagem que utiliza das belezas naturais como um dos maiores atrativos aos seus hóspedes, uma notável parcela prefere reservar em uma estação em que ocorra a garantia de um tempo agradável do que correr o risco de vivenciar essa experiência com um clima chuvoso ou frio. Logo, os meses de inverno e outono são os que apresentam baixa considerável em reservas

As estratégias para uma minimização dos pontos fracos e a transformação de ameaças em possíveis oportunidades será debatida em seguida. Os pontos observados na Análise SWOT serão norteadores em uma proposta de reestruturação para adaptação do empreendimento e entendimento de como estes

¹² GOOGLE. Google Maps. Disponível em

<<https://www.google.com.br/maps/place/Barra+Guaratiba,+Rio+de+Janeiro+--+RJ,+>>. Acesso em 21 jan. 2018.

¹³ *Bus Rapid Transit*.

tópicos afetam diretamente um funcionamento mais eficiente do Hotel Boutique Magnólia.

4.3 Proposta de Reestruturação

Os apontamentos da análise SWOT e como cada fator desenvolve-se dentro de seu ambiente próprio, possibilitou uma melhor visualização de como esses pontos podem intervir, tanto positiva quanto negativamente, no empreendimento. Assim, a observação dos pontos fortes e as oportunidades deverão ser consultadas pelo gestor para um norteamento de estratégias, a fim de oferecer uma contínua indução e maximização desses fatores a favor do hotel. Porém, utilizando desta mesma ótica, é possível delinear os aspectos contraproducentes e como seu o desenvolvimento afeta diretamente o funcionamento e equilíbrio do empreendimento, para ponderar, então, ferramentas e estratégias que possam contornar tais pontos ou métodos para amenizá-los. Diante disso, serão dispostas, a seguir, ações e propostas de sugestões para uma melhoria da reestruturação do hotel e a absorção mais produtiva destes fatores.

4.3.1 Gestão

Uma das problemáticas destacadas gira em torno da disposição da mão de obra encontrada, um fator que pode atingir diretamente a qualidade de serviço oferecida pelo empreendimento. Primordialmente, mesmo que ocorra a contratação de mão de obra especializada, é fundamental pensar em treinamentos padronizados para todos os colaboradores contratados, de acordo com o seu setor, além de treinamentos referentes à hotelaria em geral e de luxo.

“Dessa maneira, destaca-se que hotéis engajados em oferecer o melhor atendimento e superar as expectativas de seus hóspedes demonstram que seu foco está efetivamente voltado às reais necessidades e desejos desses indivíduos.” (SANTOS, SILVA, 2015, p. 424)

Treinamentos periódicos também ajudariam na continuidade da qualidade e garantia dos serviços oferecidos. Estes treinamentos poderiam ser elaborados pela gerência do hotel, uma vez que os mesmos possuem formação e conhecimentos na área hoteleira, e com o auxílio do estagiário, também estudante da área. Temas atuais referentes a hotelaria de luxo poderiam ser trazidos em forma de conversa, a

fim de difundir o debate entre os colaboradores e promovendo além de apenas métodos mecânicos de atendimento, o conhecimento para o oferecimento de um serviço estilizado e personalizado quando necessário. Outra solução seria a busca por parcerias em escolas profissionalizantes próximas a região. Barra de Guaratiba possui transportes públicos direto com o bairro de Campo Grande, por exemplo, onde é possível encontrar uma unidade Senac que oferece cursos técnicos de recepcionistas e camareira(o)s. A carência de mão de obra especializada seria nutrida ao mesmo tempo em que oportunidades seriam oferecidas a moradores próximos da região.

O serviço personalizado, caracterizado como um dos pilares dos hotéis boutiques torna-se um tópico realçado pela sua escassez no empreendimento. Para que se possa de fato implantar e oferecer serviços direcionados, ou personalizados, é necessária a adoção de uma matriz que englobe a elaboração de um Procedimento Operacional Padrão (POP) para o treinamento de pessoal.

“Os procedimentos são documentos que servem como norteador das responsabilidades de cada atividade. Ele é desenvolvido a partir das atividades, turnos e características de cada função para cada meio de hospedagem” (ZANETTE, 2010, p. 65).

O investimento com o treinamento da equipe é essencial, pois o empreendimento se auto classifica como boutique mas nenhum funcionário sabe de fato o que essa classificação significa. Essa falta de informação pode ser responsável por muitas falhas de comunicação entre setores e com os hóspedes, e como estudado anteriormente, a conexão dos hóspedes com os membros da equipe são uma característica notável e esperada de um Hotel Boutique. A proposta para o melhoramento deste aspecto é a criação de POP's, que além de ser de baixo investimento econômico, são instrumentos passíveis a adaptação conforme a proposta adotada pelo estabelecimento. Este POP buscaria padronizar apenas um primeiro contato para estabelecer uma relação inicial com o hóspede, buscando ajudar o colaborador. Entretanto, é importante destacar que este tipo de padronização não poderá cair em uma normatização, uma vez que o serviço que o Hotel busca é justamente a personalização desse atendimento.

O investimento em sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) também seria uma proposta viável e que retornaria positivamente ao empreendimento.

O CRM ajuda o empreendimento a construir uma relação com os clientes que criam memórias e fidelidade do cliente. Considerando que a lealdade e a receita por este cliente criada afeta diretamente o empreendimento, o CRM torna-se um estratégia administrativa que resulta em um aumento de lucros para o negócio. O objetivo do CRM é criar uma simples ferramenta de coleta de dados que ajudará o empreendimento a identificar e comunicar-se com seus clientes em um maneira significativa (FORBES, 20107).

O armazenamento de informações de hóspedes, como perfil, preferências, tarifas anteriores, dentre outras, poderão tornar a estada destes clientes mais personalizadas e promover no hóspede a sensação de reconhecimento e cuidado que ajudará no processo de fidelização do mesmo.

A respeito dos meses de baixa ocupação por sazonalidade, poderiam ser implantadas estratégias promocionais a fim de atrair clientes da região. Pensando em um morador da Barra da Tijuca, por exemplo, que reside em uma localidade relativamente próxima a área e que procure uma atividade de lazer diferente daquela acostuada, este poderia enxergar no *Day Use*, um serviço alternativo e acessível. O Hotel Boutique Magnólia já oferece pacotes de *Day Spa* relacionados a estações do ano – *Day Spa* de Outono, *Day Spa* de Inverno e *Day Spa* de Primavera – já buscando receber hóspedes fora da estação de verão, considerada a época de alta temporada. Entretanto, a disseminação desses pacotes promocionais é feita de forma básica. Na maioria dos casos, pôde-se observar uma única postagem em uma rede social (Figura 35) e nada mais. Este tipo de ferramenta pouca explorada, o marketing através do uso da internet, poderia ajudar nesse processo. Carrilho e Vellani (2006) dissertam que nos dias atuais, tudo é amplificado pela internet, uma vez que o cliente recorre a informações online. A gerência já possui a preocupação em oferecer uma resposta a todos os hóspedes que entram em contato através de e-mails e sites de reservas como Booking e Trip Advisor. Este tipo de contato com os clientes é essencial e deve ser mantido, pois ajuda o empreendimento na tentativa de conquista e fidelização desse cliente. Escutar seu *feedback* e responder suas críticas, inclusive as negativas, oferece uma sensação de cuidado e ajuda na personalização da experiência do hóspede.

Figura 35 - Day Spa de Primavera



Fonte: Acervo do Hotel.

O uso apropriado de mídias sociais é uma ferramenta comum utilizada pelos grandes hotéis de rede, entretanto não é um recurso que é utilizado em sua maior eficiência pelo empreendimento. Divulgações em redes sociais de fotos com atrativos turísticos, paisagens naturais e ações promocionais também resultarão em um maior alcance de público, até de clientes que não estão familiarizados com essa oferta de serviços. A rede social *Instagram*, por exemplo, atinge diferentes públicos e oferece a opção de pesquisar postagens por lugares. Ou seja, uma pessoa que buscará o bairro de Barra de Guaratiba no aplicativo, poderia encontrar automaticamente o empreendimento, onde estaria a exposição de seus serviços. Este tipo de investimento em rede social, quando usado em sua forma básica, não possui custo financeiro e poderia ser de responsabilidade do estagiário, que terá entre suas funções atualizar os perfis e postar fotos e vídeos durante o dia, instigando a este possível consumidor a vontade de conhecer e usufruir do local. Este tipo de promoção, se aproveitada em seu maior potencial, poderia representar uma grande parcela da divulgação do Hotel e uma oportunidade para atrair novos e possíveis clientes, pois apesar do não obter acesso aos dados financeiros do Hotel, a gerente Charlotte deixou bem claro que os valores financeiros disponíveis para investimento seriam dedicados inteiramente a reestruturação física do Hotel.

4.3.2 Infraestrutura e Entorno

Um tópico de importância à estrutura é a sua manutenção. Hotéis Boutiques, em geral, investem em mobílias e decorações internas, uma vez que a

caracterização do seu design diferenciado terá parte diretamente na experiência do hóspede. O Hotel Boutique Magnólia, apesar de não oferecer uma arquitetura histórica ou singular, compensa com a sua decoração interior intrínseca (Figuras 36 e 37). Sua mobília possui cores vibrantes e marcantes, adequando-se a vista que da restinga da Marambaia que pode ser observada de qualquer espaço do Hotel. Entretanto, como apontado na análise SWOT, o hotel raramente executa manutenções preventivas, o que leva à deterioração de seus próprios bens. A maresia, a presença de cupins em móveis de madeira, a ferrugem, são alguns dos exemplos de danos causados pela natureza e que mesmo quando reparados, voltarão a aparecer novamente. Estes tipos de dano não parecem oferecer preocupação a gerência e podem afetar diretamente a imagem do empreendimento. A falta de cuidado na preservação desses itens, que não seriam de fácil substituição, acaba por ser tornar mais um investimento financeiro que poderia vir a ser evitado caso ocorresse um planejamento e um calendário de manutenções corretivas para uma melhor organização e distribuição de tarefas.

Figura 36 – Sala de Estar



Fonte: Acervo do Hotel.

Figura 37 – Sala de Estar



Fonte: Trip Advisor.

O problema apresentado pela manutenção e falta de conservação dos ambientes do empreendimento são um dos mais pontuais quando os hóspedes são questionados sobre a sua experiência. As características físicas de um meio de hospedagem deveriam ser a preocupação principal por parte da administração, entretanto observa-se exatamente o contrário: um descaso visível nessas estruturas. Como já dito anteriormente, uma estadia em um Hotel Boutique trata-se de uma experiência e estará sujeita a influência dos mais diversos aspectos que o empreendimento poderá oferecer ao seu hóspede. Um hóspede disposto a pagar, no mínimo, um valor de R\$ 435,00 em uma única suíte, achará inconcebível que a unidade habitacional apresente uma cortina mofada, por exemplo. Pensando nesta vertente, uma proposta seria disponibilizar um calendário de programação para as limpezas que não são diárias. Pensar em calendários semanais, mensais e semestrais, ajudaria o setor da governança a manter o controle sobre o que e quando algo deverá ser limpo, revisto ou substituído. Uma outra sugestão complementar, poderia ser a utilização de um caderno de registro, também para o setor da governança, para eventuais necessidades de reparos observados para serem repassados ao setor de manutenção, criando assim um canal de comunicação direto, simplificando e agilizando este processo quando em pequena escala.

Pode-se interpretar a problemática do entorno como um dos mais graves fatores destacados, uma vez que como a sua relação é com o ambiente externo, restando apenas ao gestor à tentativa a uma adaptação a essa esfera. Uma possível solução pensada seria um estudo de impacto ambiental negativo na região.

Entretanto, devido ao alto investimento que este projeto requisitaria, esta proposta poderia ser considerada inviável. Uma alternativa, entretanto, seria uma proposta de articulação com comerciantes locais, gerenciada pela administração do Hotel Boutique Magnólia, que já possuem conhecimento na área de Turismo e Hotelaria. Com esta parceria, poderiam ser feitas pressões a prefeitura da cidade para melhorias ao acesso e transporte e desenvolvimento de campanhas de conscientização sobre o lixo, não buscando melhorias apenas para atender os turistas, mas também para um impacto positivo a comunidade. Observa-se que a estrutura de Barra de Guaratiba não parece equipada para receber números de visitantes tão extensos. O trânsito, o bem estar da população local e a natureza são degradados aos poucos, o que a um longo prazo não é benéfico à região.

São locais, onde o turismo deve ser fomentado de forma controlada, no sentido de conter o processo de degradação [...]. Se o processo não for contido, a área pode transformar-se em baixo potencial para o turismo. (COSTA; MOURA, 2003).

Os autores Costa e Moura (2003) sugerem também trabalhos de educação ambiental e melhoria na infraestrutura urbana das comunidades. É significativo destacar que o turismo praticado na região de Barra de Guaratiba é, em sua maioria, devido à natureza do local, tais como trilhas, praias e a pesca. Sem a possibilidade de pesca na região, por exemplo, os restaurantes consequentemente também não possuiriam seu principal fator de atração: os frutos do mar frescos. Dessa forma, o pólo gastronômico poderia acabar sendo desfeito.

A abordagem da localização distante do centro turístico do Rio de Janeiro representa uma ameaça. Entretanto, a mesma pode ser transformada em um ponto positivo se pensada da forma oposta, isto é, mesmo longe dos pontos turísticos principais da cidade do Rio de Janeiro, Barra de Guaratiba possui seus próprios atrativos. Opções para esportes radicais, trilhas ecológicas e praias desertas são algum dos atrativos que não podem ser encontrados facilmente na zona sul do Rio de Janeiro e que podem ser utilizados como chamariz para o empreendimento, uma vez que o bairro de Barra de Guaratiba os oferece em abundância. Uma outra abordagem possível, seria usar justamente esta distância da agitação do centro urbano como convite para clientes que buscam repousar e desacelerar da rotina. Barra de Guaratiba trata-se de um bairro calmo e com circulação em sua maioria apenas de moradores e o Hotel Boutique Magnólia, pelo seu porte pequeno, oferece

uma hospedagem íntima e harmoniosa, o que forma uma parceria positiva quando aproveitada e apresentada da forma correta.

4.3.3 Alimentos e Bebidas

O Restaurante Pedacinho de Barra representa um aspecto positivo no empreendimento hoteleiro. Seu tamanho pequeno caracteriza um espaço intimista e acolhedor no bairro de Barra de Guaratiba. Uma expansão no tamanho do restaurante poderia ser ponderada como oportunidade para fins lucrativos ao Hotel, entretanto a essência e o objetivo do Pedacinho de Barra poderiam ser perdidos e afetaria diretamente na experiência do hóspede, danificando a sensação de exclusividade oferecida.

Outro ponto observado foi a alto valor da taxa cobrada para entrega de serviço de quarto (R\$ 20,00). Críticas referentes ao valor cobrado são comuns na recepção no momento de *check-out*. Este alto valor cria uma sensação de desconforto ao hóspede que se sente ofendido e prefere ter que sair da Suíte e ir ao restaurante do que ter que pagar este valor para receber sua refeição em seu cômodo.

Para melhorar a performance do serviço oferecido pelo restaurante do Hotel, seria indicada a contratação de mais um colaborador para ocupar a posição de garçom. Como visto anteriormente, quando realocado um funcionário de outro setor para a ajuda no restaurante, além deste colaborador acumular funções que fogem de sua obrigação, o atendimento por ele oferecido não será o mesmo de um já treinado e apto para a função. Essa expansão no quadro de funcionários pode ser enxergada como um investimento custoso para o estabelecimento, mas com certeza faria diferença para a prestação de um bom serviço de alimentos e bebidas.

Nota-se que um dos maiores problemas em relação aos colaboradores do restaurante é a divisão de tarefas entre o salão e o atendimento dos hóspedes da piscina. Um antigo serviço do Hotel, que foi desativado sem nenhum motivo aparente, constituía em uma pequena estrutura de um bar para atendimento exclusivo de bebidas aos hóspedes que aproveitavam a área de lazer do Hotel. Um cardápio com todas as bebidas não alcoólicas, coquetéis e carta de vinhos estavam a disposição e o pedido podia ser retirado diretamente neste pequeno espaço localizado em frente a área da piscina. Pensando neste espaço que já está presente e não é aproveitado (Figura 38), a reinauguração do bar da piscina poderia tornar-se

um novo atrativo ao Hotel e um nova forma de renda. Este tipo de serviço adicional agregaria não apenas a estrutura do empreendimento, mas também a experiência do hóspede.

Figura 38 – Antigo bar da piscina



Fonte: Circuito Elegante

As propostas indicadas ao longo deste tópico são intencionadas a guiar o estabelecimento a fim de ir de encontro à classificação da qual almejam de fato obter, que é a de Hotel Boutique. Não obstante, é possível prever que a adoção dessas sugestões resultariam, independente do título de Hotel Boutique, em uma melhor experiência para os clientes e uma possível fidelização. Entendendo que o Hotel Boutique Magnólia está sujeito a sazonalidade e possui meses de baixa ocupação que prejudica a renda do Hotel, possuir clientes fiéis, ou seja, que utilizem dos serviços do Hotel e de seus serviços esporadicamente trariam uma maior fonte de renda ao Hotel e a segurança de meses mais lucrativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou, antes de tudo, entender a caracterização de um Hotel Boutique. A bibliografia específica sobre o assunto se mostrou um empecilho no momento de coleta de informações. Percebeu-se o desacordo entre os diversos pesquisadores do assunto estudados, o que agravou o cenário, com a falta de compatibilidade. Uma provável motivação dessa problemática seria justamente a falta de conceituação deste segmento, o que acaba por levar a um ciclo de informações desencontradas. Os Hotéis Boutiques estarão carentes enquanto não houver essa concordância de características para posicionamento de mercado e norteamento de seus clientes – uma vez que o entendimento de uma caracterização básica daria ao cliente e ao empreendimento uma forma justa de avaliação.

Com este conhecimento adquirido, foi observado o funcionamento de um Hotel que já se denominava Hotel Boutique e realizado um diagnóstico que buscava entender se a adequação ao termo foi realizada de forma correta.

O Hotel Boutique Magnólia, em um primeiro momento, inclina um cliente não familiarizado com os aspectos principais de um Hotel Boutique a acreditar que realmente está pagando por esse tipo de serviço. As suítes luxuosas poderiam justificar em parte o alto valor cobrado entretanto acabam por se esconder ao título de Hotel Boutique. Por outro lado, o cliente que já é acostumado com esse serviço ofertado, consegue sentir as carências do empreendimento e sai com o sentimento de que o dinheiro investido não ofereceu o retorno esperado e correspondeu as expectativas esperadas. A disponibilização de suítes únicas, a estrutura de um Spa e restaurante são aspectos que agregam valor significativo ao empreendimento. A facilidade destes tipos de serviços em um empreendimento de pequeno porte como o Hotel Boutique Magnólia atribui positivamente na satisfação do hóspede. Todavia quando pesada a falta de uma arquitetura exterior pensada exclusivamente para o propósito de ser um Hotel Boutique e a lacuna de um serviço personalizado, os pontos positivos acabam por serem minimizados e oferecem ao final um saldo negativo para os que buscam uma experiência completa de Hotel Boutique. Durante o estudo realizado sobre as características de um Hotel Boutique, pôde ser analisada a importância que um serviço estilizado e intimista atribui ao empreendimento, podendo ser considerado inclusive um dos pilares deste

segmento. Um Hotel que abertamente se denomina Hotel Boutique e abre mão deste tipo de serviço, afeta diretamente a experiência do hóspede e o tira a chance de explorar a vivência completa deste tipo de hospedagem.

Ao final, as soluções e estratégias desenvolvidas foram pensadas e propostas a fim de uma reestruturação sem custos pesados financeiros. Estas são imprescindíveis e deveriam ser implementadas com a maior rapidez possível. Soluções como treinamentos internos e investimento de tempo em mídias sociais poderiam ser praticadas imediatamente e obteriam um impacto positivo no empreendimento. Porém, pensando em longo prazo, é primordial que o hotel passe por uma reestruturação física a fim de uma melhor adaptação e, conseqüentemente, um oferecimento de serviços condizentes com a caracterização esperada de Boutique.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sofia; GUERREIRO, Sérgio. (2013). **Os Hotéis Boutique e os Destinos City Break: O Caso de Lisboa**. VI I International Tourism Congress Peniche. Disponível em: <http://www.academia.edu/7134963/BOUTIQUE_HOTELS_AND_CITY_BREAK_DESTINATIONS_THE_CASE_OF_LISBON>. Acesso em 18 nov. 2017.

ANDRADE, Nelson. (2013). **Hotel: Planejamento e Projeto**. 10. ed. São Paulo. Editora Senac São Paulo, 2013.

ANGELI, Ana Carolina Barbosa; TORRES, Ricardo de Gil.; MARANHÃO, Ricardo Frota de Albuquerque. Os Muitos Olhares Sobre o Conceito de Hotel Boutique. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v. 6, n. 3, p. 305-321, set./dez. 2012. Disponível em: <<https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/550>>. Acesso em 15 nov. 2017.

ANHAR, Lucienne. (2001). **The Definition of Boutique Hotels**. Hospitality Net. Disponível em: <<http://www.hospitalitynet.org/news/4010409.html>>. Acesso em 15 nov. 2017.

ANTUNES, Joaquim; RITA, Paulo. O Marketing Relacional e a Fidelização de Clientes – Estudo aplicado ao termalismo português. **Economia Global e Gestão**. Lisboa, v. 12, n. 2, p. 109-132, ago. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S0873-74442007000200007&script=sci_arttext&tling=en>. Acesso em 05 jan. 2018.

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. (2009). Análise SWOT Como Diferencial Competitivo: Um Estudo Exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. Blumenau, v. 3 n. 3, p. 1-18, Sem II. 2009. Disponível em: <<http://www.rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/view/291/270>>. Acesso em 10 jan. 2018.

ARAÚJO, Vanessa Moreira Guedes de. (2013). **Qualidade dos Serviços na Hotelaria: Um Estudo na Rede de Hotéis Alfa**. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/turismo?dd1=12129&dd99=pdf>>. Acesso em 15 jan. 2018.

BBH, About. **The Best Boutique Hotels (The BBH)**. Disponível em <<http://www.thebbh.com/home/>>. Acesso em 17 nov. 2017.

BLAKES. **The Blakes Hotel**. Disponível em <<http://www.blakeshotels.com/blakes>>. Acesso em 16 nov. 2017.

BLLA, About. **Boutique & Lifestyle Lodging Association (BLLA)**. Disponível em <<http://www.blla.org/>>. Acesso em 16 nov. 2017.

BOOKING. Disponível em <<http://www.booking.com/>>. Acesso em 15 de jan. 2018.

BRASIL. Ministério do Turismo. (2012). **Mais Que um Hotel... um Hotel Boutique**. Disponível em: <<http://turismo.gov.br/ultimas-noticias/2982-mais-que-um-hotel...-um-hotel-boutique.html>>. Acesso em 19 nov. 2017.

BRASIL. Ministério do Turismo. (2017). **Conceito de Hotel Boutique no Turismo Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/7445-o-conceito-de-hotel-boutique-no-turismo-brasileiro.html>>. Acesso em 19 nov. 2017.

CARRILHO, Bibiane; VELLANI, Marcos. A Importância da Internet Para o Setor Hoteleiro. **Revista Hórus**. Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 61-80, 2006. Disponível em: <<http://www.revistadireitobh.estacio.br/index.php/revistahorus/article/viewFile/3933/1768>>. Acesso em 14 jan. 2018.

Circuito Elegante. Disponível em: <<http://blog.circuitoelegante.com.br/wp-content/uploads/2011/10/8.jpg?>>. Acesso em 21 mar. 2018.

COSTA, Vivian Castilho da. (2002). O Potencial Eco-Rural da Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro – Brasil (p. 79-89). **Revista Geográfica**, n. 132, p. 79-89, jul./dez. 2002. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40993159?seq=9#page_scan_tab_contents>. Acesso em 01 jan. 2018.

COSTA, Vivian Castilho da; MOURA, Josilda Rodrigues da Silva de. Análise do potencial turístico nas regiões administrativas (RAs) de Campo Grande e Guaratiba zona oeste do Município do Rio de Janeiro (Brasil). *Invest. Geog, México*, n. 52, p. 137-152, dic. 2003. Disponível em <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-461120030003000009&lng=es&nrm=iso>. Acesso em 01 jan. 2018.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, 2008. Disponível em <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewArticle/243>>. Acesso em 21 abr. 2018.

DANTAS, Nathallye Galvão de Souza; MELO, Rodrigo de Souza. O Método de Análise SWOT Como Ferramenta Para Promover o Diagnóstico Turístico de Um Local: O Caso do Município de Itabaiana/PB. **Caderno Virtual de Turismo**. V. 8, n. 1, p. 118-130, 2008. Disponível em <<http://www.redalyc.org/html/1154/115416770013/>>. Acesso em 28 mai. 2018.

DAY, Jonathon; QUADRI, Donna; JONES, David. (2013). **Boutique and Lifestyle Hotels: Emerging Definitions**. Disponível em: <http://www.tourism-generis.com/_res/file/3410/49/0/120130_BoutiqueandLifestyleHotels_EmergingDefinitions.pdf>. Acesso em 15 nov. 2017.

DCI. **Accor Anuncia a Compra de 30% da Rede de Hotéis-Boutique 25 Hours**. Disponível em: <<https://www.dci.com.br/servicos/accor-anuncia-a-compra-30-da-rede-de-hoteis-boutique-25hours-1.474399>>. Acesso em 28 mai. 2018.

DIAS, Celia Maria de Moraes. **Tendências Evolutivas do Turismo e da Hotelaria. Turismo em Análise**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 79-99, 1991. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rta/article/download/63966/66718>>. Acesso em 21 mai. 2018.

DESIGN, Living. (2010). **Hotel Design x Hotel Boutique**. Disponível em: <<http://livingdesign.com.br/2010/05/hotel-design-x-hotel-boutique/#.WhCqv1tsSzIU>>. Acesso em 18 nov. 2017.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins; FIGUEIREDO, Heloísa Marques; JUNIOR, Hilton Luiz da Costa; SANCHES, Salvador Garcia; BRASIL, Ângela. (2015). **Planejamento Estratégico: Análise SWOT**. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/sumario/2013/downloads/2013/3/88.pdf>>. Acessado em 10 jan. 2018.

FORBES. **Why Is Customer Relationship Management So Important?** Disponível em <<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/24/why-is-customer-relationship-management-so-important/#4a5e4cd57dac>>. Acesso em 20 fev. 2018.

GIL, Antônio Carlos. (2002). **Como Classificar As Pesquisas?** Disponível em <<http://www.madani.adv.br/aula/Frederico/GIL.pdf>>. Acesso em 21 abr. 2018.

GIMENEZ, Sara Culti; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. (2010). Atitude Empreendedora e Estratégia em Pequenos e Médios Hotéis. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 12, n. 1, p. 49-72, jan./abr. 2010. Disponível em <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/1022/1508>>. Acesso em 16 de abr. 2018.

GOOGLE MAPS. **Barra de Guaratiba**. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/place/Barra+de+Guaratiba/>>. Acesso em 27 fev. 2018.

IAN SCHRAGER. (2017). **Ian Scharager Company**. Disponível em <http://www.ianschragercompany.com/ian_scrager.html>. Acesso em 16 nov. 2017.

KURGUN, Huyla; MARAL, Begum; BAGIRAN, Demet; OZEREN, Emir. (2011). **Entrepreneurial Marketing – The Interface between Marketing and Entrepreneurship: A Qualitative Research on Boutique Hotels**. (p. 340-357). European Journal of Social Sciences. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235651974_Entrepreneurial_Marketing-The_Interface_between_Marketing_and_Entrepreneurship_A_Qualitative_Research_on_Boutique_Hotels>. Acesso em 18 nov. 2017.

LAMEGO, Alberto Ribeiro. **O Homem e a Guanabara**. 2. ed. Rio de Janeiro. Biblioteca Geográfica Brasileira, 1964.

MANSUR, André Luis. **O Velho Oeste Carioca: História da Ocupação da Zona Oeste do Rio de Janeiro (De Deodoro a Sepetiba) do Século XVI aos Dias Atuais**. Rio de Janeiro: Ibis, Libris, 2008.

MELLO, Dunstana Farias de. **Pedra de Guaratiba: Um Lugar Onde o Futuro Não Aconteceu**. 2015. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

MENEZES, Luis Fernando Tavares de; ARAUJO, Dorothy Sue Dunn de. Estrutura de duas formações vegetais do cordão externo da restinga de Marambaia, RJ. **Acta Bot. Bras.** Feira de Santana, v. 13, n. 2, p. 223-235, ago. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-33061999000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 03 jan. 2018.

MORAES, Daniela Paiva Yabeta de. **MARAMBAIA: História, Memória e Direito na luta pela titulação de um território quimbola no Rio de Janeiro (c. 1850 – tempo presente)**. 2014. Dissertação (Doutorado em História) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.

MOTA, Fábio Reis; COLAÇO, José. (2012). **“O Fazer Comum’ na Construção das Identidades Sociais: Como ser ou não ser pescador no Brasil e em Portugal”**. Disponível em: <http://www.academia.edu/18647193/O_fazer_comum_na_constru%C3%A7%C3%A3o_das_Identidades_Sociais_Como_ser_ou_n%C3%A3o_ser_pescador_no_Brasil_e_em_Portugal>. Acesso em 06 jan. 2018.

MOTA, Maria Sarita Cristina. **Nas Terras de Guaratiba: Uma Aproximação Histórico-Jurídica às Definições de Posse e Propriedade da Terra no Brasil Entre os Séculos XVI-XIX.** 2009. Dissertação (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

MOTA, Maria Sarita. (2007). **Regularização Fundiária e Patrimônio da União na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro.** XXIV Simpósio Nacional de História – 2007. Associação Nacional de História – ANPUH. Disponível em: <<http://anais.anpuh.org/wp-content/uploads/mp/pdf/ANPUH.S24.0365.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2018.

NETO, José Paulo. (2015). **Gestão e Organização da Manutenção Preventiva de uma Unidade Hoteleira.** Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.26/10624>>. Acesso em 16 jan. 2018.

NUNES, Joana. (2012). **Revitalização do Antigo Casarão do Ginásio das Dores: Coworking + Hotel Boutique.** Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/80417/000902803.pdf?sequence=1>>. Acesso em 15 jan. 2018.

OLIVEIRA, Sandra Valéria Corrêa de; CARVALHO, Henrique de Albuquerque; MOREIRA, Sérgio Carvalho; CORDEIRO, Andrea da Silva. (1994). **Ocorrência de Mamíferos Marinhos em Guaratiba e Marambaia, Rio de Janeiro.** Disponível em: <<https://seer.sis.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/bioikos/article/view/966/943>>. Acesso em 01 jan. 2018.

PAULA, João Antônio de Paula. O Mercado e o Mercado Interno no Brasil: Conceito e História. **Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica.** São Paulo, v. 5, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://www.abphe.org.br/revista/index.php/rabphe/article/view/126>>. Acesso em 02 jan. 2018.

RABONTU, Cecilia Irina; NICULESCU, George. (2009). **Boutique Hotels – New Appearances in Hotel Industry in Romania** (p. 209-214). Annals of the University of Petrosani Economics. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/article/petannals/v_3a9_3ai_3a2_3ay_3a2009_3ap_3a209-214.htm>. Acesso em 17 nov. 2017.

REVISTA E EVENTOS. **Marriott Internacional Pretende Inaugurar 40 Hotéis de Luxo em 2018.** Disponível em: <<https://www.revistaeventos.com.br/Hotelaria/Marriott-International-pretende-inaugurar-40-hoteis-de-luxo-em-2018/43728>>. Acesso em 28 mai. 2018.

SANTOS, Rodrigo Amado; SILVA, Lidiane Pigatti. Princípios e valores organizacionais: a questão do treinamento e a excelência dos serviços hoteleiros. Um estudo de caso na JW Marriott. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 422-441, set./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504151943004>>. Acesso em 21/04/2018.

SCHRAGER, Ian. (2016). **Ian Schrage Interview – Skift**. Disponível em: <<https://skift.com/2016/06/09/hotel-pioneer-ian-schrager-on-airbnb-donald-trump-and-the-true-definition-of-boutique/>>. Acesso em 17 nov. 2017.

TRIP ADVISOR. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303506-d1743593-Reviews-Le_Relais_de_Marambaia-Rio_de_Janeiro_State_of_Rio_de_Janeiro.html>. Acesso em 26 fev. 2018.

ZANETTE, Fernanda Germano Corrêa. **Procedimento Operacional Padrão de Governança e Sustentabilidade em Hotelaria**. 2010. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade de Caxias de Sul, Rio Grande do Sul, 2010.