
**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA DOMESTICA E HOTELARIA
CURSO DE HOTELARIA**

**PARTICIPAÇÃO DA ÁREA DE ALIMENTOS E BEBIDAS NA RECEITA
DE UM HOTEL: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DA REDE
ACCOR NO RIO DE JANEIRO/ BRASIL**

BÁRBARA CRISTINA DE SOUZA ROSSI

ORIENTADORA: MSC. MARIA LÚCIA ALMEIDA MARTINS

Seropédica
2016

BÁRBARA CRISTINA DE SOUZA ROSSI

**PARTICIPAÇÃO DA ÁREA DE ALIMENTOS E BEBIDAS NA RECEITA
DE UM HOTEL: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DA REDE
ACCOR NO RIO DE JANEIRO/ BRASIL**

Monografia apresentada ao curso de bacharelado em Hotelaria da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ – Campus Seropédica) como pré-requisito para a obtenção do grau de bacharelado em Hotelaria.

Orientadora: Msc. Maria Lúcia Almeida Martins.

**SEROPÉDICA - RJ
2016**

BÁRBARA CRISTINA DE SOUZA ROSSI

**PARTICIPAÇÃO DA ÁREA DE ALIMENTOS E BEBIDAS NA RECEITA
DE UM HOTEL: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DA REDE
ACCOR NO RIO DE JANEIRO/ BRASIL**

Monografia de Conclusão de Curso apresentada à Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ – Campus Seropédica) como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Hotelaria.

Aprovada em: _____ / _____ / 2016

BANCA EXAMINADORA:

Msc. Maria Lúcia Almeida Martins
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Orientadora

Msc. Elga Batista da Silva
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Examinadora

Msc. Tereza de Jesus Ramos da Silva
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Examinadora

EPÍGRAFE

“Segundo o conceito tradicional das relações entre as pessoas - diz Abdelwahab Bouhdiba - o código da hospitalidade é sagrado. Beber da mesma água e comer do mesmo sal cria um vínculo místico e a hospitalidade é uma comunhão que cria laços duradouros.”

Conselho Nacional do Turismo, p.09, 2005

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por cada dia, cada pessoa e cada oportunidade que tenho em minha vida!

Agradeço a minha família pelo apoio, principalmente aos meus pais que se esforçaram com o possível e o impossível para que eu chegasse até aqui e meus irmãos por estarem sempre ao meu lado me incentivando, cuidando de mim e colaborando para que eu busque o melhor para meu futuro.

A minha amiga Ravena que durante todo o curso esteve comigo, compartilhando dos trabalhos, estudos, gordices, finais de semana, e saudades que a Rural nos proporciona.

Aos meus amigos Gustavo, Mariana e Tayná, que sempre estiveram presentes para mim como uma família, sem os quais não estaria aqui hoje.

As minhas amigas de escola que mesmo a distância me incentivaram e me ajudaram como foi possível.

Aos meus companheiros diários de trabalho que sempre estiveram dispostos a transmitir conhecimento e ensinar mais sobre a hotelaria na prática. Destes destaco Raquel, a primeira a acreditar em mim no campo profissional, Laila que tanto me ensinou como também se tornou uma amiga do coração, Erivaldo que mesmo na posição de meu chefe, também é meu amigo e fez o possível ao seu alcance para que eu finalizasse este trabalho.

Agradeço ainda aos professores do curso de hotelaria, que se dedicam diariamente estudando, se atualizando e nos passando toda experiência que já tiveram para nos preparar da melhor forma possível para o mercado de trabalho.

Destes, eu agradeço principalmente a minha orientadora Maria Lúcia, que sempre acreditou no meu potencial, e esteve disposta a me ajudar na minha vida acadêmica. A ela agradeço ainda por toda dedicação e paciência durante a realização da monografia.

LISTA DE QUADROS

	Pág
Quadro 1: Processos de aquisição de produtos em um hotel.....	31
Quadro 2: Brigada da cozinha e suas funções.....	35
Quadro 3: Serviços e sua forma de apresentação ao cliente.....	37
Quadro 4: Tipos de hotéis da sede ACCORHOTELS.....	45
Quadro 5: Ranking das principais Redes Hoteleiras Nacionais e Internacionais no Brasil.....	49

LISTA DE TABELAS

	Pág
Tabela 1: Receita total mensal e média entre janeiro e maio de 2016 do MH.....	59
Tabela 2: Percentual (%) da receita mensal e média do MH.....	59
Tabela 3: Relação de custos variáveis totais e por área do MH	61
Tabela 4: Relação percentual dos custo médio mensal e total das áreas do MH	61
Tabela 5: Receita bruta líquida do MH	62
Tabela 6: Receita bruta em percentagem (%)......	63
Tabela 7: Representação em percentagem da receita bruta em relação a receita inicial	64

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1: Evolução do logotipo ACCOR1	44
Figura 2: Evolução do logotipo ACCOR2.....	45
Figura 3: Marcas ACCORHOTELS.....	45
Figura 4: Organograma de estrutura de custos.....	50
Figura 5: Composição setorial da área de A&B do MH pesquisado	56
Figura 6: Colaboradores dos setores da área de A&B	57
Figura 7: Serviços oferecidos nos setores de A&B	57
Figura 8: Público consumidor da área de A&B	58
Figura 9: Representação do percentual da receita mensal e média das áreas do MH.....	59
Figura 10: Gráfico de relação percentual do custo mensal e total das áreas do MH.....	61
Figura 11: Representação gráfica da receita bruta em percentagem	63
Figura 12: Representação gráfica da receita bruta em relação a receita original	64
Figura 13: Distribuição da receita na área de A&B	65

LISTA DE SIGLAS

ABAV- Associação Brasileira de Viagens

ABIH- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

A&B- Alimentos e Bebidas

ANVISA- Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CNC- Confederação Nacional do Comercio

EMBRATUR- Instituto Brasileiro de Turismo

EUA- Estados Unidos da América

FNHRBS- Federação Nacional dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares

FOHB- Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil

FUNGETUR- Fundo Geral do Turismo

NHT- Novotel

PDV- Ponto de Venda

S/D- Sem Data

SBClass- Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem

UH- Unidade Habitacional

MH- Meio de Hospedagem

RESUMO

O mercado hoteleiro hoje em dia deixou de ser um espaço somente para hospedagem, para se tornar multifuncional, atendendo a áreas como de eventos e de alimentos e bebidas. A área de hospedagem deixa de ser o único ponto de venda gerador de receita, porém ainda é o responsável pela maior parte da mesma. Partindo desta observação o trabalho apresentado questiona a presença da área de alimentos e bebidas no meio de hospedagem, se o mesmo é capaz de produzir uma receita significativa apesar dos seus altos custos. Tal informação pode ser vista através da análise de um estudo de caso, com dados da receita e do tipo de público do meio de hospedagem de médio porte denominado MH, para manter sua identidade, localizado no Rio de Janeiro e pertencente a Rede ACCOR. É válido notar que a presença desta área dentro de um hotel traz diferencial na oferta de serviços, e diferente de um estabelecimento terceirizado procura manter a consistência com o padrão do serviço do meio de hospedagem. Durante a pesquisa foi possível ver que a área de alimentos e bebidas é o maior gerador de custos do hotel, com um número de 58,6% da mesma. Porém em um mundo atual em que as pessoas procuram praticidade e rapidez, apesar do alto custo o setor detém a segunda maior parte da receita total do hotel com um percentual arredondado de 23% enquanto o setor de hospedagem, responsável pela venda do principal produto ou serviço a ser ofertado detém 72%, e os “Outros” setores juntos arrecadam somente 5% da receita. Verificou-se que a área de alimentos e bebidas em parceria com a área de eventos, oferece serviços diferenciados que potencializa este ponto de venda gerando maior receita.

Palavras chave: Alimentos & Bebidas. Custos. Eventos. Hotel. Meio de Hospedagem. Receita. Rede ACCOR.

ABSTRACT

The hotel market today has ceased to be a place only for hosting, to become multifunctional, serving areas from events to food and beverages. The hosting industry stopped being the unique selling point of generating revenue, but is still responsible for most of it. From this observation, the work presented questions the presence of the food and beverage industry in the hosting market, if it is able to produce significant revenue despite its high costs. Such information can be observed by examining a study of cases, with revenue data and the target public of the hosting denominated MH, in order to maintain their identity, located in Rio de Janeiro and belonging to ACCOR group. It is worth noticing that the presence of this sector within a hotel brings a differential in a range of services, and differently an outsourced property aims to be consistent with the pattern of the means of hosting service. During the research it was possible to see that the area of food and beverage is the largest cost generator in the hotel with a number of 58.6% of the costs. But nowadays where people are looking for convenience and speed, despite the high cost the industry holds the second largest part of the total revenue of the hotel with a rounded percentage of 23% while the hosting industry, responsible for sales of the main product or service to be offered with 72%, and another sectors together collect only 5% of revenue. It is fair to say that the area of food and beverages in partnership with the event area, can offer differentiated services and leverage this sales point generating higher revenue.

Keywords: Food & Beverage. Costs. Events. Hotel. Hosting environment. Recipe. ACCOR group

SUMÁRIO

	Pág
1 INTRODUÇÃO.....	13
2 OBJETIVOS	16
2.1 Objetivo Geral	16
2.2 Objetivos Específicos	16
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
3.1 CONTEXTUALIZANDO A HISTÓRIA DA HOTELARIA	17
3.1.1 Um breve resgate da história da hotelaria mundial	17
3.1.2 Um resumo da história da hotelaria no Brasil	20
4 SEGMENTOS EM UM MEIO DE HOSPEDAGEM – HOTEL	25
4.1 Área de hospedagem	25
4.2 Administração: breve olhar do setor de almoxarifado e compras	28
4.3 A área de alimentos e bebidas	31
4.3.1 O Complexo cozinha	32
4.3.2 O Restaurante	35
4.3.3 A copa e a cambuza	37
4.3.4 O Bar	37
4.3.5 O setor <i>stewarding</i>	38
4.3.6 O setor de banquetes	39
4.4 A área ou setor de eventos em um hotel	39
5 ACCORHOTELS- “ <i>FEEL WELCOME</i> ”	42
6 CONCEITOS PARA COMPREENSÃO DE CUSTOS E RECEITAS DE UM HOTEL.....	49
7. METODOLOGIA	53
8 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	55
8.1 Caracterização do hotel MH.....	55
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXO I- PARECER DA COMEP.....	74
ANEXO II- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE.....	75
ANEXO III- QUESTIONÁRIO	77

INTRODUÇÃO

Interpretando Castelli (2006), e Petrocchi (2002), o significado de empresa hoteleira, pode ser visto como a pessoa jurídica que mediante pagamento de diárias, oferece hospedagem. Ou ainda pode-se dizer que é a pessoa jurídica que com o objetivo de explorar as atividades hoteleiras administra um meio de hospedagem.

Hayes (2005) mostra a visão de que um hotel não se retém mais a ideia limitada de servir somente para pernoite, que hoje em dia o hóspede¹ tem amplas opções de hospedagem, que oferecem dos mais variados serviços, exemplifica ainda citando a possibilidade de um resort localizado em um local exótico e que oferece serviço de restaurante, bar, lazer e outras comodidades.

Petrocchi (2002) defende ainda que o hotel se tornou um espaço multifuncional, deixando de somente hospedar pessoas para também atender a outras necessidades procurando se integrar ao seu entorno, oferecendo espaço para eventos e acontecimentos sociais. Ele persegue formas de satisfazer seu cliente para alcançar seu sucesso.

O hotel se tornou uma indústria de prestação de serviços, envolvendo um conjunto de estruturas e colaboradores, que em resumo são capazes de prestar principalmente: hospedagem, alimentação, entretenimento, segurança e bem estar.

Alguns destes itens citados podem ser vistos em PDV's (ponto de vendas), no hotel, são pontos que tem a capacidade de gerar receita, são exemplo destes: a recepção, com a venda de apartamentos e o setor de alimentos e bebidas, que fornece refeições em locais próprios para isso como o restaurante, realizando serviço de quarto e trabalhando com banquetes (Hayes, 2005).

Uma pesquisa apresentada por Petrocchi (2002) apresenta ainda como é a distribuição de renda de um turista a passeio: 12% em gastos com o turismo, 33% com o transporte, 25% com alimentação, 7 % com suvenires e 23% com outras despesas.

¹ Hóspede- "Pessoa que visita o hotel aluga um apartamento, compra comida ou bebida em suas dependências, ou participa de festas organizadas pela empresa hoteleira" (Hayes, p.8, 2005)

De acordo com Davies (1996) a área de alimentos e bebidas em um hotel é uma área muito complexa, já que esta pode oferecer diversos tipos de serviços, do mais econômico como *coffe shops* até restaurantes caros e sofisticados. Podem ser oferecidos ainda serviços de *room service*, bar em atendimento na piscina, no lobby do hotel, podem ser organizados shows, banquetes, ter lanchonetes, *delicatessen* e serviço de entrega. Enfim, esta grande variação do que pode ser oferecido faz com que sua estrutura exija grande entendimento e cuidado em sua administração

O Portal da Educação (2013) ressalta, como a área de alimentos e bebidas está em crescimento, num mundo atual onde cada evento do cotidiano acaba envolvendo uma alimentação fora de casa, são almoços rápidos durante o horário de trabalho, um lanche com um amigo, festas, coquetéis, comemorações, e até mesmo eventos esportivos comercializam e envolvem a presença de alimentos. Tal fato faz com que o número de empregos cresçam rapidamente com o número de empresas que abrem todos os dias para comercialização de alimentos, mas ao mesmo tempo que empresas surgem, muitas fecham as portas. À primeira vista o setor de alimentos é atraente e o custo sempre parece pequeno comparado ao valor de venda, mas as pessoas esquecem dos outros fatores envolvidos neste negócio, como desperdício de comida, gás, luz, espaço, e a má administração destes podem fazer com que os custos sejam maiores do que o retorno do que se vende.

Morgan (2011), diz na Revista Tecnologia e treinamento *on-line* que o setor de alimentos e bebidas pode corresponder de 20 a 30 % da receita do hotel, lembrando que o setor é responsável por captar hóspedes em alguns casos simplesmente por seus serviços, ou na maior parte das vezes porque trabalham com o setor de eventos. Alguns meios de hospedagem utilizam o setor terceirizado para evitar erro, porém existe um risco no comprometimento da imagem do local se os serviços oferecidos pela empresa terceirizada não corresponder aos mesmos do hotel.

Após ter tido a oportunidade de trabalhar na área de alimentos e bebidas como estagiária e ainda estar inserida neste campo atualmente, ficou a indagação, se, e quanto um empreendimento que trabalha com esta área obtém de retorno financeiro. A partir de tais informações nasceu o desejo e o desafio de destacar a área de alimentos e bebidas (A&B) de um hotel, mostrando como um grande prestador de serviços funciona como um diferencial que funciona em conjunto com

outras áreas ou setores e podendo atender aos clientes de variadas formas, podendo este ser um hóspede ou pertencer ao entorno.

A ideia foi mostrar as dimensões que o setor é capaz de atingir, e independente do quanto isto pode trazer custos para sua manutenção, comprovar que ele também pode trazer vantagens financeiras para um empreendimento hoteleiro, e que estas se sobrepõem a qualquer ponto negativo que possa ser visto.

A pesquisa foi feita através de um estudo de caso em um hotel localizado no Rio de Janeiro, de uma rede de grande porte avaliando como e quanto a área de Alimentos e Bebidas deste meio de hospedagem contribui para a receita geral apontando o real faturamento.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

- Apresentar a área e os serviços de Alimentos e Bebidas de um meio de hospedagem de grande porte da rede Accor localizado no centro da cidade do Rio de Janeiro mostrando o quanto esta contribui para a receita do empreendimento.

2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a área de alimentos e bebidas;
- Identificar a necessidade de um gestor qualificado e os aspectos fundamentais para o sucesso da área;
- Mostrar os serviços de alimentos e bebidas que o meio de hospedagem oferece;
- Levantar a receita de cada setor da área de alimentos e bebidas;
- Verificar quanto esta área representa na receita do meio de hospedagem.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 CONTEXTUALIZANDO A HISTÓRIA DA HOTELARIA

3.1.1 Um breve resgate da história da hotelaria mundial

De acordo com o artigo apresentado pelo site Vitrine Turismo (s/d), o marco inicial do turismo coincide para muitos autores com os jogos olímpicos.

Foi na Grécia Antiga, por volta do século VII a.C., mais especificamente, que o turismo tomou forma de atividade econômica, quando na cidade de Olímpia aconteciam os eventos desportivos (conhecido hoje como Olimpíadas), atraindo atletas e expectadores, motivando as primeiras viagens de lazer a ponto de existir tréguas em guerras para proteção dos viajantes e formaram-se, ainda, pontos no trajeto com estrutura de alojamento, alimentação e transporte (Confederação Nacional do Comércio, CNC, 2005).

Os Romanos contribuíram na história com seu grande deslocamento durante o processo de expansão do Império.

A ideia da expansão trouxe a necessidade da construção de novas vias para fazer ligação entre as cidades e as conquistas Romanas. Em um tempo aonde o que dominava eram os transportes fluviais e marítimos, os caminhos de expansão se tornavam cada vez mais longos, trazendo a necessidade de pontos de parada (Vitrine do turismo, s/d). Foi então que o uso do cavalo como transporte trouxe o surgimento de tipos de hospedagem diferenciados como:

- O “*stabulum*”, que servia para acomodar o viajante e dar tratamento para montaria;
- As “*mutationes*” que realizavam a troca de animais, além de fornecer o repouso do viajante. Eram estabelecimentos mantidos pelo Estado;
- As “*mansiones*” para as tropas militares;

- As “*dabernae*”, onde se encontrava produtos da terra, comidas e bebidas (Conselho Nacional do Comércio- CNC, 2005).

Tais fatores trouxeram o princípio da hospedagem com fins lucrativos ou de benefícios, geraram um comércio entre os viajantes e os moradores e a troca de mercadoria entre regiões, dando início ao intercâmbio comercial.

Outro meio de hospedagem que surgiu do Império Romano eram os “*hostellium*”, que eram palacetes utilizados por reis e nobres (Duarte, 1996).

Durante o Império Romano surgiram ainda os primeiros hotéis de vários andares, com atendimento feito por escravos e quartos nomeados por santos, de acordo com o sentimento de superstição reinante na época (Barbosa, 2009).

Com a queda do Império Romano, veio a queda do número de hóspedes, já que as estradas passaram a ser menos utilizadas até a chegada do Cristianismo, motivado pelo Imperador Constantino por volta de 331 d.C..

O Cristianismo trouxe consigo os novos preceitos de amor ao próximo, fazendo com que os moradores de muitos lugares do mundo oferecessem melhor tratamento aos peregrinos.

Acredita-se que nesta época, conhecida como Idade Média, surgiram as primeiras hospedarias e pousadas, com o intuito de atender as constantes viagens das autoridades eclesiásticas, estes carregavam consigo um grande número de criados e bagagem (Cândido, 2003).

Foi na França, em 1254, que surgiram as primeiras leis regulamentadoras para meios de hospedagem.

Com o Cristianismo surgiu também o Islamismo, que por competir com o Cristianismo trouxe uma massificação de viagens para a divulgação dos preceitos e conseqüentemente o surgimento de meios de hospedagem (Cândido, 2003).

Entre o século XI e XIII na Idade Média surgiram as Guerras Santas, este era um movimento religioso militar, onde foram organizadas expedições pelos europeus ocidentais para recuperar as cidades santas de Jerusalém, Nazaré, e Belém, que foram tomadas por invasores turcos. Tal movimento ficou conhecido como as Cruzadas (Cândido 2003).

Os meios de hospedagens que costumavam ter um caráter de caridade samaritano até então, começou a ser um investimento lucrativo com o intenso movimento de soldados, peregrinos e mercadores nos caminhos europeus, vários estabelecimentos foram abertos e surgiu então o primeiro grêmio de proprietários de

pousada em Florença, na Itália em 1282, fazendo da hotelaria uma atividade profissional (Confederação Nacional do Turismo- CNC, 2005).

Foi nessa época ainda que foram criados os Hospitais, criados por uma ordem conhecida como São João de Jerusalém, que tinham o intuito de oferecer abrigo seguro para aqueles que viajavam em lugares perigosos. É válido lembrar que naquela época os hospitais tinham uma conotação diferente daquilo que é hoje, na época eles se pareciam mais como albergues destinados a peregrinos velhos e enfermos, que tinham sua estadia garantida por pessoas de posse (Cândido, 2003).

Chegando ao final da Idade Média surge na Europa as tabernas e pousadas, consideradas meios de hospedagem exclusivamente comercial. Ambas possuíam o mesmo objetivo, porém enquanto as pousadas se encontravam no meio de povoados, com alimentos, bebidas e albergue, as tabernas estavam um pouco mais distantes no meio de estradas e fora dos povoados.

Com a entrada do século XII e a melhoria das estradas na Europa, os números de meio de hospedagens aumentaram, tornando-se significantes no desenvolvimento da economia. Conseqüentemente aumentaram o número de leis, de exigência de qualidade, higiene e alimentação, entre outras melhorias.

Ainda como consequência das melhorias, em Londres em 1514, os até então chamados *hostelers* (hospedeiros), passam a se chamar *inntolders* (hoteleiros). E alguns estabelecimentos na Inglaterra passaram a se determinar como *Inn's*, substituindo as estalagens e oferecendo serviços diversos, alto padrão de limpeza e excelente alimentação (Vitrine do Turismo s/d).

Com a Revolução Industrial, em 1838 as ferrovias começam a dominar como meio de transporte, e a afetar nitidamente o mercado hoteleiro da época, já que os mesmos possuíam características bastante específicas baseadas no meio de transporte, como localização e tipos de atendimentos. Com o surgimento das ferrovias começou uma concorrência acirrada, buscando inovações para compensar os danos, algumas delas foram: implantação de iluminação a gás e elevadores exclusivos para bagagem.

A localização dos hotéis tiveram que ser repensadas, e muitos estabelecimentos faliram com isso. Londres surge como pioneira em apresentar um hotel considerado de ferrovia, o *Euston Station Hotel* (Cândido, 2003).

A Europa que se mantinha em ascensão no mercado hoteleiro no final do século XIX começa a perder espaço para os Estados Unidos, que tem sua economia em crescimento e conseqüentemente um aumento no turismo de negócios e lazer.

Mas foi ainda em Paris em 1870 que surgiu um marco na história da hotelaria, quando César *Ritz*, com um plano de criar um meio de hospedagem que fosse sinônimo de higiene e elegância, implanta em seu hotel *Ritz* de Paris o banheiro privativo em cada quarto e a uniformização dos empregados.

Já nos EUA se destacou o nome de *Ellwoth M. Statler* em 1908, que inaugurou o “*Statler Hotel*” em Búfalo, que ficou conhecido como o primeiro hotel comercial moderno. Neste além de aderir a ideia do banheiro privativo, implantou inovações como porta corta fogo, fechadura em todas as portas, interruptor de luz ao lado das portas de entrada dos ambientes, água corrente, espelho de corpo inteiro em todos os quartos e entrega de jornal matutino gratuito para os hóspedes (Vitrine do turismo s/d).

Outro nome de importância foi *Thomas Cook*, este foi de grande importância no desenvolvimento do turismo ao ser o primeiro ao fretar um trem para uma excursão em 1841, transportando um número mais ou menos de 540 pessoas entre duas cidades inglesas.

Este foi ainda responsável pela criação da 1ª Agência de viagens; pela criação do Plano Cook de Alojamento e Transporte; foi ainda o precursor do voucher ao criar o cupom cook, que agrupava diversos tipos de serviço, inclusive alojamento.(Cândido, 2003)

3.1.2 Um resumo da história da hotelaria no Brasil

No Brasil a hotelaria teve início com os bandeirantes², estes responsáveis por abrir caminhos para a exploração mineradora, trouxeram a necessidade da criação de ranchos rústicos que eram improvisados como meio de hospedagem para os viajantes (Confederação Nacional do Comércio- CNC, 2005).

² Corresponde aos exploradores que adentravam os sertões em busca de escravos perdidos e riquezas do século XVI ao XVIII. Estes se embrenhavam nas matas criando trilhas e montando postos de descanso que muitas vezes posteriormente davam origem a cidades.

No século XVIII surgiram também as estalagens ou casa de pasto, que inicialmente vendiam somente comida a preço fixo e com o tempo passou a oferecer quartos para dormir (Pereira, 2007).

Outro meio de hospedagem do século XVIII foram aqueles proporcionados pelos jesuítas e outras ordens, que tinham como intuito abrigar por caridade, tais instituições de caráter religioso, assim como na Europa, deu origem as primeiras instituições hospedeiras no Brasil. Um exemplo é o Terreiro de Jesus em Salvador, que foi considerado um endereço de casa de hóspede no Colégio de Jesus, que além de receber figuras ilustres da Europa, também procurava acolher os que tinham necessidade de origem caridosa (Confederação Nacional do Comércio- CNC, 2005).

Já em São Paulo no século XVII destaca-se como primeiro hoteleiro oficial o nome de Marcos Lopes, seguido pelo nome da Cigana Francisca Rodrigues, ao serem os primeiros a montarem uma estalagem, e talvez o primeiro estabelecimento que deu origem aos restaurantes ao oferecer alimento.

Já no século XVIII, ainda em São Paulo, destaca-se o nome de *Charles Burton*, este considerado um ilustre visitante foi responsável por criar uma classificação dos meios de hospedagem existentes na época, a saber:

- “1ª Categoria - Simples pouso de tropeiro;
 - 2ª Categoria - Telheiro coberto ou rancho ao lado de pastagem;
 - 3ª Categoria - Venda correspondente a “*pulperia*” dos hispano-americanos, mistura de venda e hospedaria;
 - 4ª Categoria - Estalagens ou hospedarias;
 - 5ª Categoria – “Hotéis”
- (Duarte, p.16, 1996).

É válido ressaltar que os estabelecimentos considerados de 5ª Categoria, como hotéis, só se hospedava quem tivesse carta de recomendação (Duarte, 1996).

Em 1808, a chegada da Família Real no Brasil, atraiu junto o fluxo de muitos estrangeiros, a maioria com o intuito de exercer funções diplomáticas, científicas e comerciais. A chegada dos mesmos deu aos brasileiros a oportunidade de criar seu próprio negócio, dentre estes foram abertos meios de hospedagem, já que começou a se tornar evidente a falta de tais tipos de estabelecimento para atender ao público que chegava (Vitrine do turismo s/d).

Os albergues começaram então a ser identificados com um pedaço de pano suspenso em frente aos estabelecimentos, imitando as tabuletas de cabaré na Europa (Confederação Nacional do Turismo- CNC, 2005).

Dentre os meios de hospedagem que surgiram, destaca-se o nome do hotel *Pharoux*, que por sua boa localização junto ao cais do porto, no Largo do Paço era considerado um dos estabelecimentos de maior prestígio no Rio de Janeiro (Pereira, 2007).

Em São Paulo o mercado hoteleiro já via seu impulso a partir de 1870, tendo destaque em hotéis como: Hotel Paulistano, Hotel do Comércio, Hotel Universal, Hotel Providência, Hotel Quatro Estações, entre outros. Era notável ainda a influência europeia nos serviços e construções (Vitrine do Turismo, s/d).

O Conselho Nacional do Turismo (2005), conta ainda que no século XIX o Brasil viu uma grande evolução nos seus meios de transporte, o que possibilitou ao mercado hoteleiro investir na criação de meios de hospedagem em locais mais distantes. Em 1879 foi desenvolvida uma linha pioneira de bondes circulando por Copacabana, tal linha pertencia a empresa imobiliária responsável pelo Hotel do Leme. É válido notar que tal desenvolvimento e a presença de hotéis é que foram os responsáveis pelo crescimento de bairros cariocas como Copacabana e Ipanema.

Em 1886 começou a se investir em hotéis de melhor categoria, conseqüentemente os meios de hospedagem muitas vezes eram criados em antigas mansões, um exemplo foi o Hotel *Ravot*, antiga Residência do Visconde da Cachoeira na Rua do Ouvidor.

Ainda no século XIX os hotéis começaram a utilizar como serviço diferenciado para vencer a concorrência a oferta de casas de banho, e já que o Rio de Janeiro é uma cidade de clima intenso, tal serviço começou a ser imprescindível na escolha de hotéis. Os meios de hospedagem que não queriam ficar para trás começaram a investir cada vez mais, com água encanada, água quente, duchas, quartos de banho anexos aos apartamentos, além da implementação de piscinas (Conselho Nacional do Comércio, 2005).

Mesmo com a evolução da oferta de serviços e o aparecimento de novos meios de hospedagem, o número existente de tal tipo de negócio aos olhos do governo do Rio ainda era insuficiente do século XIX até o século XX. Por isso o governo implantou o “Decreto nº 1160 em 23 de dezembro de 1907”, que isentaria

os impostos por sete anos dos cinco grandes hotéis que se instalassem na cidade (Vitrine do Turismo, s/d).

É válido notar que alguns meios de hospedagem se destacavam no século XX incentivando o desenvolvimento da hotelaria carioca, como o Copacabana Palace (1923), o Hotel Avenida (1808) e o Hotel Glória, na época considerado um dos maiores meios de hospedagem no Brasil com 700 apartamentos (Vitrine do Turismo, s/d).

A hotelaria Brasileira sofreu um rápido desenvolvimento quando o jogo estava em seu apogeu por volta da década de 50 em estados como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Podem ainda ser destacados como hotéis cassinos na época: o Grande Parque Balneário e o Atlântico em Santos, O Grande Hotel em Araxá, o *La Plage* em Guarujá, o *Quisissana* em Poços de Caldas, o Palácio Quitandinha de Petrópolis, O Grande Hotel também em Poços de Caldas, e o Águas de São Pedro em São Paulo (Conselho Nacional do Comércio, 2005).

Em 1946 o Presidente Eurico Gaspar Dutra proíbe os cassinos, fazendo com que o setor hoteleiro entrasse em decadência, onde ou os hotéis eram fechados ou passavam por uma reestruturação. Com a crise muitos tentavam investir no turismo de sol e mar com intuito de se reerguer (Pereira, 2007).

Em 1936, já havia sido criado a ABIH- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, então com a chegada da crise causada pelo fim dos hotéis cassinos, quinze representantes de agências de viagem se uniram para criar a ABAV, Associação Brasileira de Viagens. Foi nesta mesma época que os empresários do ramo da hospedagem e alimentação fundaram a Federação Nacional dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares-FNHRBS. (Conselho Nacional do Comércio, 2005).

Porém o crescimento do setor hoteleiro a partir da crise se deu na verdade por incentivos criados pelo governo. Este incentivo se deu em 1966 com a criação da EMBRATUR (Empresa Brasileira do Turismo, hoje Instituto Brasileiro do Turismo) e da FUNGETUR (Fundo Geral do Turismo), que agiam através de incentivos fiscais na implantação de hotéis. (Vitrine do Turismo, s/d).

Pereira (2007) procura destacar que a falha na criação da EMBRATUR é que ela só incentivava os hotéis de grande padrão, 5 estrelas, deixando a demanda de negócios e serviços que buscavam hotéis econômicos e média categoria desfalcados.

Entre a década de 60 e 70, com a existência dos incentivos fiscais, começaram a surgir ainda financiamentos a longo prazo e conseqüentemente a chegada de redes internacionais mudando padrões de preços e serviços. Sendo a *Hilton International Corporation* com o *Hilton* São Paulo disponibilizando 400 apartamentos a primeira rede a se instalar no Brasil. Destacaram-se ainda o surgimento do *Sheraton* no Rio de Janeiro e o *Meridien*, além de se consolidar no mercado grupos como a rede francesa *Accor*, a espanhola *Meliá* e o *Club Mediterranée* com hotéis pelo Brasil (Vitrine do Turismo s/d).

Pereira (2007) cita que em 1978 foi criada a primeira Escola Superior de Hotelaria da Universidade Caxias do Sul, iniciando o processo de formação Profissional.

Ele enfatiza ainda o desenvolvimento da comunicação e do transporte, o que permitiu o aumento do volume de viagens e passeios turísticos, junto com isso a necessidade de meios de hospedagem. Foi então que o mercado brasileiro viu a oportunidade da criação de suas próprias redes: *Horsa*, *Othon*, *Tropical/Varig* entre outras.

Da década de 90 para 2000 o mercado hoteleiro viu como outro incentivador para sair do estagnamento o *BNDS* (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) ao oferecer linhas de crédito. Outro ponto fundamental foi a implantação do Real, que trouxe estabilidade econômica, tornando o investimento no mercado hoteleiro mais promissor e surgindo hotéis pelo Brasil: São Paulo, com o *Meliá*, *Inter Continental*, *Reinassance* e *Sofitel*; Belo Horizonte, com Ouro Minas; Porto Alegre com *Sheraton*; Pernambuco com *Blue Tree* Cabo de Santo Agostinho e *Summer Ville* (Vitrine do Turismo, s/d).

De acordo com a FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil, 2015), baseado no mercado hoteleiro de 2015 se destacam no mercado hoje entre as dez primeiras marcas respectivamente: *Accor*, *Choice*, *Louvre Hotels*, *Nacional Inn*, *Nobile*, *Transamérica*, *Wyndham*, *Blue Tree*, *Inter City* e *Windsor*.

4 SEGMENTOS EM UM MEIO DE HOSPEDAGEM – CATEGORIA HOTEL

4.1 A área de hospedagem

Os meios de hospedagem de um modo geral possuem diversos segmentos internos que alguns autores denominam departamentos ou área, de acordo com o porte ou o público alvo o hotel terá uma subdivisão maior de áreas, com intuito de atender adequadamente as necessidades de seu hóspede, algo inquestionável é que independente da quantidade, todas as áreas existentes interagem com a hospedagem, por tal razão é dado aqui nesta pesquisa um breve conhecimento sobre esta área.

De acordo com Barbosa (2009) o produto turístico é baseado pela prestação de serviços. A partir deste ponto ele pode ser visto como a união de três pilares para sua existência: transporte, meio de hospedagem e o atrativo da viagem, que viria a ser a motivação da viagem (Petrocchi, 2002).

Barbosa (2011), diz que produto turístico é:

“(...) o conjunto de atrativos, equipamentos e serviços turísticos acrescidos de facilidades, localizados em um ou mais municípios, ofertado de forma organizada por um determinado preço” (Brasil, Mtur, p.17 *et al* 2007, *apud* Estudo de competitividade de produtos turísticos, Barbosa, 2011- p.27).

Barbosa (2009) ainda afirma que mesmo os produtos turísticos sendo oferecidos por profissionais que vivem do turismo, não quer dizer que o produto possa ser destinado somente ao turista, no caso de um hotel pode ser visto a utilização pela população local de espaços como: salão de eventos, restaurante, ou mesmo a própria hospedagem.

De acordo com Petrocchi (2002), ao fazer parte do sistema turístico, a hotelaria se interage com os outros produtos, existindo então uma interdependência, onde o hotel influencia no resultado do conjunto, assim como pode ser prejudicado pelos outros fatores também. O hotel deixou de ser um local somente para

hospedagem, oferecendo espaços multifuncionais e acolhendo eventos de diversas naturezas.

Podendo ser visto como uma organização onde todos possuem o objetivo em comum de dar o melhor atendimento e hospedagem possível ao hóspede, hotel é:

“É o estabelecimento onde os turistas encontram hospedagem e alimentação em troca de pagamento por esses serviços. Hotel é uma empresa pública que visa obter lucro oferecendo ao hóspede alojamento, alimentação e entretenimento” (Cândido, 2003, p.24).

A caracterização de um meio de hospedagem pode-se dar pelo tipo de alojamento, pelo tipo de construção, para quem se pretende destinar as vendas, localização e características do estabelecimento (Cândido, 2003).

O sistema brasileiro de classificação de meios de Hospedagem- SBClass (2011), utiliza o sistema de estrelas para diferenciar as categorias, dentro dos tipos de meios e hospedagem, podendo ser de 1 a 5 estrelas conforme as características do estabelecimento hoteleiro e seus serviços.

São tipos de meio de hospedagem de acordo com o SBClass: hotel, resort, hotel fazenda, cama e café, hotel histórico, pousada, flat e apart-hotel. Abaixo o SBClass define cada categoria:

- Hotel- O hotel que pode ser classificado de 1 a 5 estrelas é caracterizado pelo seu serviço de recepção, pode ofertar ou não serviço de alimentação, com unidades habitacionais ³individuais com objetivo de serem destinadas exclusivamente para os hóspedes em troca da cobrança de uma diária.⁴
- Resort- Pode variar entre 4 e 5 estrelas, se diferencia pelos seus serviços adicionais, como o de lazer e entretenimento, ofertar serviços de estética, espaços para atividade física e atividades que envolvam o contato com a natureza.
- Hotel fazenda- Este normalmente oferece experiência no campo, estando localizado em ambiente rural e variando de 1 a 5 estrelas.

³ Unidade Habitacional (UH)- Pode ser visto como o apartamento composto de quarto de dormir para uso exclusivo do hóspede, banheiro privativo e espaços apropriados para que o mesmo possa guardar seus pertences (Petrocchi, p. 22 - 2002).

⁴ Diária- “(...) é o preço de hospedagem correspondente à utilização da UH e dos serviços incluídos, por um período básico de 24 horas, observados os horários fixados para entrada (check-in) e para saída (check-out) (Petrocchi, p.22 - 2002).

- Cama e café- É quando a hospedagem é ofertada numa residência com capacidade máxima de 3 unidades habitacionais, oferece espaço com café da manhã e sempre com serviço de limpeza, pode atingir de 1 a 4 estrelas.
- Hotel histórico- Podendo ser de 3 a 5 estrelas, se diferencia por se localizar em uma edificação de origem histórica, preservada em sua forma original ou restaurada.
- Flat/ apart hotel- Se diferencia por suas unidades habitacionais possuírem dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, varia de 3 a 5 estrelas. (SBClass, 2010).

De acordo com Petrocchi (2002), a hospedagem é a atividade central de um hotel, a área de hospedagem, se divide em recepção e governança, a recepção se subdivide em portaria, recepção, reservas, telefonia e caixa, enquanto a governança se subdivide em arrumação, limpeza, rouparia, lavanderia e minibar.

É na recepção que ocorre o primeiro contato com o hóspede, é nela onde é feito o *check-in* e o *check-out* do hóspede, nela pode ser solicitada e confirmada reserva de quartos, reserva de mesas no restaurante, táxis, é onde são feitas as reclamações ou elogios aos serviços prestados. É nela ainda que é encontrado o primeiro sinal de hospitalidade⁵ fornecido ao hóspede, e que deve ser um ato praticado por todos os setores, “age como uma central operacional que promove o encontro e a harmonia entre os serviços de hospedagem e as necessidades do seu cliente” (Petrocchi, p.120, 2002).

Numa visão mais detalhada cada subsetor da recepção tem as seguintes responsabilidades, como cita o Petrocchi (2002):

- Reservas: Responsável por receber solicitações através de e-mail, fax, *voucher* (cupons de viagem) e pessoalmente no próprio hotel; tem a função de através da verificação do mapa de ocupação realizar e registrar as reservas. Tal setor deve sempre estar em sintonia com a recepção e o marketing, além de estar sempre ciente das políticas de promoções do hotel.
- Recepção: Realiza o registro de entrada e saída dos hóspedes; é responsável por realizar vendas de hospedagem sem reservas (*walk-in*), realiza

⁵ Hospitalidade- “Envolve um amplo conjunto de estruturas, serviços e atitudes que intrinsecamente relacionados, proporcionam bem-estar ao hóspede” (Castelli, p.1, apud 2006 et all Cruz, p.39, 2002).

diariamente listas com os hóspedes na casa e os relatórios noturnos relacionados aos acontecimentos do dia, recebe objetos e recados para os hóspedes. Controla ainda os cofres existentes na recepção, seu próprio caixa, e os cartões ou chaves das UH's.

- Portaria: Possui a visão do lobby do hotel, auxilia o hóspede em sua entrada e sua saída, auxilia ainda com sua bagagem, providenciando táxi, jornal e revistas, além de pequenos serviços e informações. Controla ainda o estacionamento e atende visitantes.
- Telefonia: Responsável por transmitir recados ou informações, realiza serviço de despertar, recebe ligações e mensagens, localiza o hóspede para passar ligações, informa sobre tarifas telefônicas, localiza colaboradores para receber ligações e mantêm ainda os ramais telefônicos atualizados (Petrocchi, 2002).

Já a Governança, pode ser vista como a responsável pela manutenção de todas as áreas do hotel, procurando mantê-las nas melhores condições de uso possível. Tal setor cuida da limpeza e arrumação das UH's, das áreas sociais, das áreas de serviços, mantendo a rouparia e as peças de decoração limpos e em bom estado. Preza juntamente com a manutenção pela verificação do funcionamento dos equipamentos, confere os consumos de minibar e cuida de objetos esquecidos pelo hóspede. Pode ainda administrar a rouparia e a lavanderia, atender solicitações referentes a alguma mudança nos apartamentos para os hóspedes e realiza relatórios diários informando sobre a situação em que se encontram as UH's (Petrocchi,2002).

4.2 Administração: Breve olhar do setor de almoxarifado e compras

De acordo com Davis (2012), estabelecimentos que oferecem Alimentos e Bebidas passam por um processo de entradas e saídas, as entradas envolvem os materiais e insumos necessários para o processo, ou seja a produção daquilo que será vendido, um prato, uma bebida, e as saídas são os pratos e bebidas vendidos.

Castelli (2006), diz que a estrutura funcional do setor de compras dependerá do tipo, filosofia e tamanho do empreendimento hoteleiro. Tal setor tem como responsabilidade adquirir as mercadorias para o bom funcionamento do hotel, onde os pedidos podem vir do almoxarifado ou mesmo direto dos setores necessitados.

O responsável pela função deve ter conhecimento de um cronograma para evitar faltas, deve ainda ter conhecimento sobre os produtos requisitados, como o tipo do produto, a marca e suas especificações, deve ainda ter acesso e conhecimento sobre todos os produtos utilizados no estabelecimento, sejam eles de limpeza, manutenção, e alimentícios.

Durante o processo de compras de alimento é considerado importante por Davis (2012) que o comprador leve em consideração o tamanho do empreendimento que está lidando, o fluxo de saídas dos produtos e seu espaço para armazenamento, pois ele pode comprar um grande lote por um valor de custo menor, porém ter uma perda se esta saída não for grande, ou pode comprar um lote menor com um valor de custo maior, porém que atenda as saídas dos produtos sem causar perdas.

Já o almoxarifado é responsável pelo recebimento dos produtos, conferência, estocagem, conservação, distribuição e controle dos produtos utilizados pelo hotel (Castelli, 2006).

O almoxarife tem como responsabilidades: conferir se os produtos recebidos correspondem ao pedido da nota fiscal, conferir a integridade do produto no ato do recebimento, armazená-los de acordo com a necessidade do produto, registrar as notas fiscais, as entradas e saídas de produtos, atender a requisições internas e registrar as mesmas. O almoxarifado pode ainda ser o responsável pela realização das compras do hotel. (Castelli, 2006)

Davis (2012), destaca que durante o recebimento de alimentos existe uma diferenciação entre os alimentos perecíveis e não perecíveis, os alimentos perecíveis vão direto para a cozinha para serem armazenados corretamente de acordo com as exigências da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária).

Quanto ao atendimento de requisições internas, podem ter horário de atendimento pré- determinado, sendo que as requisições devem ser assinadas por algum responsável do setor ou do hotel.

É necessário ainda realizar inventários constantes, através deste é possível ver se a quantidade de insumos requisitadas está correta ou exagerada, se existem produtos para vender e se o mesmo tem como ser produzido ou se é possível realizar uma troca com o fornecedor. Através deste inventário também é possível reconhecer perdas que serão levadas em conta na hora da contagem dos lucros e dos prejuízos do estabelecimento (Davis, 2012).

A função de compras como mostra a quadro 1 segundo DAVIS, 2012 é crucial no ciclo de controle e, caso seja administrada de modo ineficiente, trará problemas que com frequência resultara em níveis insatisfatórios tanto de lucros como de custos, pode ainda resultar em clientes descontentes com o serviço prestado.

Quadro 1. Processos de aquisição de produtos em um hotel.⁶

Processos de aquisição de produtos	
Políticas definidas pela gestão	Determinam o segmento de mercado para o qual se pretende fornecer, a qualidade exigida e o preço a ser cobrado dos clientes.
Cardápio	Determina as opções de itens disponíveis para os clientes.
Estimativa de volume	Determina as quantidades a serem compradas.
Requisição (em papel ou eletrônica)	Indica as exigências específicas de cada um dos pontos de venda.
Compras	Escolhe fornecedores, contratos, quantidades mínimas e máximas e valor dos descontos disponíveis. Garante a disponibilidade do controle adequado de temperatura de armazenamento.
Recepção	Inspetores de quantidade e qualidade relatam qualquer discrepância a fim de que seja controlada, verificam conformidade com as temperaturas solicitadas e mantêm relatórios para a análise de perigos e pontos críticos de controle (AAPPC). Verificam a temperatura dos veículos de entrega de acordo com as normas existentes.
Armazenamento	O armazenamento correto de cada item garante que todos os itens sensíveis à temperatura sejam armazenados rápida e corretamente, garantindo que os freezers e refrigeradores não fiquem superlotados.
Produção	Preparação dos itens comprados.
Vendas	Fornecimento de produtos satisfatórios pelo preço/custo correto de vendas e com a devida qualidade.
Controle	Medida de desempenho de todos os pontos de venda envolvidos, adesão da política da empresa e oferecimento de <i>feedback</i> ao gestor.

⁶ Fonte: DAVIS, p.74- Gestão de alimentos e bebidas/ Bernard Davis.... [et al]; tradução Gabriela Cuzzuol – Ed. Compacta- Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

4.2A área de alimentos e bebidas

No século XIX a ideia de oferta de alimentos fora de casa ainda não era muito explorada, fato marcante na história para esta mudança de comportamento foi em 1827 quando os irmãos *Delmonico* abriram em Nova Iorque (EUA), uma casa de doces e salgados e café. Dado o pontapé inicial, com o passar dos anos servir uma boa comida não era mais suficiente, os consumidores começaram a esperar mais, esperar uma boa aparência, um aspecto atraente, que fosse servido de uma forma atenciosa, e acompanhada da bebida certa, começou a ser visto como uma arte, a arte de comer bem e servir bem (Davies, 2010).

Ainda de acordo com Davies (2010) e Petrocchi (2002) o departamento de alimentos e bebidas de um hotel é um setor muito complexo, já que este pode oferecer diversos tipos de serviços, do mais econômico como *coffe shops* até restaurantes caros e sofisticados. Podem ser oferecidos ainda serviços de *room service*, bar em atendimento na piscina e no lobby do hotel, podem ser organizados shows, banquetes, ter lanchonetes, *delicatessen* e serviço de entrega. Enfim, esta grande variação do que pode ser oferecido faz com que sua estrutura exija grande entendimento e cuidado em sua administração. Castelli, (2003) cita que em alguns meios de hospedagem de grande porte as despesas nesta área com mão-de-obra costumam ser 2,5 vezes maiores do que no setor de hospedagem e sua receita 4 vezes menor. Porém, quando bem administrado representa 40% ou mais da receita do hotel.

Freund (2014) já diz que a área pode corresponder a 35% da receita de um hotel, porém ele apresenta um diferencial, onde ao contrário da área de hospedagem a de Alimentos e Bebidas tem a capacidade de atingir mais de uma vez o percentual de venda de 100% no mesmo dia mais de uma vez. Quando bem administrada e com a criatividade correta, é possível manter um fluxo constante de clientes para que isso possa acontecer e se possa aproveitar dessa característica ímpar da área de Alimentos e bebidas.

Hayes (2005) enfatiza ainda que apesar da maior parte da receita vir da hospedagem, muitas vezes a área de A&B pode trazer receita enquanto as outras áreas estão em baixa, além de muitas vezes a existência dessa área ser uma das razões do estabelecimento ser escolhido para a hospedagem. Muitos hóspedes esperam se aproveitar da oferta do serviço para o uso do mesmo, juntamente com a

realização de convenções, conferências e outros tipos de encontros. Desta forma A&B pode se tornar o grande atrativo, e auxiliar na venda dos outros serviços existentes dentro do hotel.

Com esta imagem formada é possível ver a importante função que tem um gerente de alimentos e bebidas, este pode ser subordinado, muitas vezes, diretamente ao gerente geral, considerado um homem de visão, deve ter a capacidade de vender produtos e serviços de qualidade e ao mesmo tempo corresponder a metas de rentabilidade (Freund, 2014).

Freund (2014), destaca as principais características que cabem a um gerente da área de alimentos e bebidas:

- Principais objetivos: administrar juntamente com a supervisão do gerente geral a área em sua responsabilidade, prezar pelas boas condições de higiene e aparência do local, administrar e coordenar as atividades dos setores subordinados a área, assim como trazer treinamento e formação de sua equipe.
- Responsabilidades essenciais: supervisionar sua equipe e delegar tarefas; elaborar juntamente com a equipe as ofertas de venda de forma que estejam condizentes para competir no mercado; promover uma boa relação da sua área com as demais existentes, além de colaborar para a implantação da política do hotel; estar ciente e ativo com a área de marketing; analisar e elaborar relatórios de acordo com os resultados obtidos e esperados.

Em um organograma setorial, Castelli (2006) descreve que está subordinado à área de A&B diversos setores, como: restaurante, banquetes, complexo cozinha, copa, bar e o setor *stewarding*. Abaixo descrevo conceitualmente cada setor que compõe a área de A&B.

4.2.1 O Complexo Cozinha

De acordo com Castelli, (2006) quando se fala em cozinha, logo se pensa no local de preparação dos alimentos e nas diferentes maneiras que a comida pode ser elaborada, mas a cozinha é ainda o resultado do conjunto de equipamentos e instalações integrados para a produção de refeições.

Para Cândido, (2003) o surgimento da cozinha se deu com a descoberta do fogo, e sua evolução foi acontecendo com o tempo, com a descoberta do sal, do garfo e o aprimoramento que cada povo foi dando ao ato de cozinhar.

Coube aos gregos o enriquecimento dos alimentos com temperos e condimentos, seus escravos cozinheiros foram substituídos aos poucos por padeiros, dando o ponta-pé na evolução da pastelaria. Ainda na Grécia surgiram os caldeirões e panelas de bronze.

Os Romanos influenciaram na criação de banquetes, e os mosteiros da época deram ao vinho o status de bebida nobre, os monges aprimoraram a pecuária e a conservação dos alimentos para sobreviver em invernos rigorosos, as Cruzadas europeias foram responsáveis por criar o intercâmbio de alimentos, levando o desenvolvimento do comércio dos mesmos, os chineses desenvolveram as massas. A partir da Idade Moderna a cozinha só evoluiu, até chegar nos dias de hoje onde a tecnologia é altamente influente, deixando de ser algo para atender só uma necessidade humana, a cozinha tomou forma de arte para alguns.

Na cozinha atual os equipamentos, móveis e utensílios da cozinha são fundamentais para um trabalho bem desenvolvido, a combinação certa dos mesmos com a tecnologia atual favorece em minimizar custos, facilitar operações e melhorar o atendimento do cliente. A harmonização correta de todos estes itens é fundamental para o sucesso de um restaurante (Cândido, 2003).

Freund (2014), denomina de brigada a equipe que normalmente trabalha na cozinha, esta pode ter cozinheiros bem específicos para cada área ou ser mais generalizada, aonde a equipe se divide em quatro áreas básicas na cozinha: Cozinha (pratos quentes), Cozinha fria (saladas e pratos que são servidos frios), confeitaria e padaria.

O autor ainda procura enfatizar que no planejamento da área física de uma cozinha deve-se sempre pensar na ventilação, na iluminação natural, em pisos antiderrapantes e como funcionará o fluxo de pessoal dentro daquele espaço, levando em conta que um fluxo mal planejado pode proporcionar contaminações durante a elaboração de um alimento⁷.

⁷ Um exemplo que o *Freund* (2014) dá em seu livro é da contaminação cruzada, que é quando um alimento não contaminado entra em contato com um equipamento, utensílio ou até mesmo outro alimento que está contaminado e ainda não passou pelo processo de higienização.

Lembrando que para um trabalho bem elaborado é necessário não somente uma equipe e um espaço adequado, mas também materiais, móveis, utensílios e até mesmo uniformes condizentes para o serviço que se quer oferecer. Explorar a tecnologia moderna na definição de tais itens hoje em dia se tornou a melhor forma de minimizar custos de acordo com Cândido (2003). Equipamentos como câmaras frigoríficas, freezers, refrigeradores, fogões, coifas, fornos de convecção, salamandras e lavadoras, além de equipamentos de menor porte, são considerados por Freund (2014) essenciais na cozinha.

Na visão de Castelli (2006) a estrutura física da cozinha deve ser dividida para um melhor desempenho do trabalho e menor risco de contaminação, ela pode ser composta de zonas ou locais responsáveis por cada etapa do desenvolvimento do trabalhador e do produto alimentício. Ele também cita que um complexo cozinha bem planejado deve conter quatro áreas ou locais, para execução das atividades diárias, como relatadas abaixo:

- locais para os colaboradores operacionais: vestuário, sanitário, refeitório e escritório do chefe de cozinha;
- local para as mercadorias: recebimento, estocagem, pré-preparo, cocção e distribuição;
- local para lavagem e higienização : dos utensílios da cozinha, dos utensílios do restaurante e do material de limpeza;
- local para o lixo: armazenamento e descarte.

A organização funcional da brigada do complexo cozinha de acordo com Castelli, (2006) pode ainda variar de acordo com o porte do hotel, de pequeno a grande porte, como mostra a seguir:

- Brigada de cozinha de pequeno porte: composta pelo chefe de cozinha, *entremetier*, *saucier* e *garde-manger*;
- Brigada de cozinha de médio porte: ela é composta pelo chefe de cozinha, *entremetier*, *saucier*, *patissier*, *rôtissier*, *garde-manger*;
- Brigada de cozinha de grande porte: composta pelo Chefe de cozinha, sub-chefe, *entremetier*, *saucier*, *rôtissier*, *garde-manger*, *pâtissier*, *chefe de garde*, *tournant* e *aboyer*.

No quadro 2 está descrito as principais funções de cada componente da brigada citada acima de acordo com Castelli, 2006.

Quadro 2. Brigada de cozinha e suas funções.

Brigada	Função
Chefe de cozinha	Administra, conduz e coordena todos os setores da cozinha.
Sub-chefe	Substitui o chef em sua ausência, e supervisiona as atividades de perto.
<i>Entremetier</i>	Responsável pela preparação das guarnições, sopas, legumes e farináceos.
<i>Saucier</i>	Prepara os molhos, os peixes e as carnes que não são fritas e grelhadas.
<i>Rôtisseur</i>	Responsável pela preparação de pratos com carnes, aves, pescados e legumes que sejam feitos no forno, grelhados ou fritos.
<i>Garde-manger</i>	Responsável pela preparação de saladas e pratos frios.
<i>Pâtissier</i>	Prepara massas doces e salgadas, produtos de confeitaria, sobremesas e sorvete.
<i>Chefe de Garde</i>	É quem se prontifica na cozinha durante os intervalos de trabalho da brigada.
<i>Tournant</i>	Substitui os chefes durante seu período de folga, férias ou em caso e doença.
<i>Aboyer</i>	Recebe as comandas, comunica os pedidos para suas devidas praças e controla a saída dos pedidos.

4.2.2 O Restaurante

Cândido, (2003) conta que a origem dos restaurantes se deu com a Revolução Francesa, onde houve a transferência das cozinhas palacianas para as ruas.

O nome restaurante vem de restauração, foi em 1765 que este termo veio a ser usado quando *Boulangier*, um mercador de caldos em Paris, deu ao seu caldo o nome de “Restaurantes”, este sofreu um processo por não fazer parte da corporação

existente da época, entretanto a ação levantada contra ele serviu para fazer propaganda de seus serviços, ele venceu a causa garantindo a venda de seu prato.

Castelli, (2003) define restaurante como: “estabelecimento que fornece ao público alimentação mediante pagamento” (Castelli, p. 297 - 2003). Já Davies (2010) define como: “um estabelecimento público onde se pode tomar refrescos ou fazer refeições” (Davies, p.11, 2010).

De acordo com Castelli, (2006) os restaurantes podem ser agrupados por categorias: luxo, primeira categoria, segunda categoria e terceira categoria, estes geralmente são representados por um garfo como símbolo, onde de acordo com a categoria será um ou mais garfos. Os restaurantes podem ser classificados ainda pela tipicidade da cozinha, tipo de serviço proposto, tamanho do estabelecimento, entre outras.

Na realidade moderna, novos e diferentes tipos de restaurantes são criados e implantados tornando-se redes e diferindo-se pelo mundo. Isso se dá em relação as necessidades modernas de agilidade, praticidade e, em alguns casos, levando-se em conta a necessidade de rapidez cada vez maior em função da globalização. Existem tipologias de restaurantes onde são caracterizados como tradicionais e modernos como podemos observar abaixo:

Restaurantes tradicionais: pensão familiar, restaurante clássico, restaurante de hotéis, restaurante típico, restaurante dietético, e restaurante antigo (Tomaz, 2009), e restaurantes modernos: *snack serviço*, auto serviço, *coffe shop*, cafeterias, café, restaurante econômico, restaurante industrial, *drive-in*, lanchonete, *grill rooms*, *fast food*, restaurantes automáticos, pizzarias, pubs, *drugstores*, *snack bar*, Buffet, café colonial, casa de massas, churrascarias, *night clubs*, galeteria, sorveteria, confeitaria e *self service* entre outros que possam existir (Tomaz, 2009).

Castelli, (2006) descreve que a brigada funcional de um restaurante vai variar de acordo com seu porte, e cita que um restaurante de médio porte é composto no mínimo pelo Gerente de alimentos e bebidas, *maître*, garçom e *commin*. Já um de grande porte possui um número maior de colaboradores, o Gerente de Alimentos e bebidas, *maître* executivo, *Maître d'hotel*, *sommelier*, chefe e fila, garçom, *commin*.

A forma como os clientes tem acesso ao alimento nos restaurantes é determinado como modalidades de serviço.

O quadro 3 apresenta algumas dessas modalidades de acordo com *Freund*, 2014.

Quadro 3. Serviços e sua forma de apresentação ao cliente.

Modalidades de serviços	Forma de apresentação dos serviços
Serviço à francesa	O garçom serve o cliente do lado esquerdo direto da travessa
Serviço à inglesa direto	O garçom apresenta o alimento a esquerda do cliente e ele mesmo se serve.
Serviço à inglesa indireto	As travessas são apresentadas ao cliente pelo seu lado esquerdo e colocadas no “ <i>guéridon</i> ” (mesa auxiliar), após isto o garçom monta o prato do cliente e o serve pela direita.
Serviço <i>Self-service</i>	O próprio cliente se serve dos alimentos, estes que ficam dispostos em Buffet.
Serviço empratado	Também conhecido como Serviço a Americana, o prato é montado pelo cozinheiro, e sai pronto da cozinha, onde o garçom serve o cliente à direita.

4.2.3 A copa e a cambuza

A área de A&B de um hotel de médio e grande porte também possui os setores copa e cambuza que segundo Cândido (2003) são setores de apoio ao restaurante, com equipamentos próprios, podendo trabalhar sem o auxílio da cozinha. Nestes podem ser preparados lanches, café da manhã, *couverts*, determinados tipos de bebidas, sucos, sorvetes diversos e pequenas refeições compostas de empratados e também o serviço *room service* (serviço de entrega de refeições ou outros alimentos e bebidas nas unidades habitacionais (UHs) ou apartamentos a pedido dos hóspedes).

Suas responsabilidades, equipamentos e tamanho irá variar de acordo com o porte do restaurante e do hotel, e o serviço que pretende ser oferecido.

A brigada da copa e da cambuza são o chefe de copa, cambuzeiro, copeiro, e auxiliares de copa e cambuza.

4.2.4 O Bar

O bar é mais um dos setores de A&B e segundo Cândido e Castelli, (2003) definem o bar como o local de atendimento constituído de um balcão com acentos

individuais, além de algumas mesas, cadeiras ou poltronas. Neste são servidos principalmente bebidas, *drinks*, sendo estas alcoólicas ou não alcoólicas. Podem ser servidos ainda pratos rápidos e simples (pequenas refeições), e petiscos como: amendoim, pipoca, batata *chips*, sanduíches, canapés, salgadinhos etc.

O bar de um hotel de médio e grande porte (quatro e cinco estrelas) deve possuir estrutura como de um balcão onde delimita o espaço entre o cliente e o barman - operador que vai preparar as bebidas, onde poderá ser realizado o pedido pelo cliente, na ausência de um garçom. O bar deve possuir diversos equipamentos e mobiliários como, geladeira, prateleiras, cadeiras, mesas, banquetas etc. e uma área para armazenamento das bebidas e materiais necessários para o desenvolvimento de um bom serviço, além de utensílios específicos.

A brigada de um bar de médio e grande porte pode ser composta por um *maître* executivo ou chefe de bar, barman, garçom do bar e *commis* e um caixa de bar.

No bar é feito o controle de bebidas através de medidores de doses, para que se tenha uma noção de tudo que esta sendo vendido, além do controle necessário para realização de compras e ter uma percepção de quais são as bebidas mais pedidas pelos clientes.

4.3.5 O setor *Stewarding*

Este setor possui uma equipe composta pelo chefe de *stewarding* e pelo auxiliar de *stewarding*, estes são responsáveis pela limpeza e higienização dos materiais de A&B, os mesmos ainda devem prezar pela conservação destes, e o controle de quebras e perdas. Ainda são responsáveis pela estocagem do material, fornecimento do material para banquetes, limpeza de máquinas e equipamentos de cozinha e copa, limpeza do refeitório dos funcionários, transporte de gelo, vasilhames e lixo (Castelli, 2006).

4.3.6 O setor de banquetes

Em alguns hotéis de grande porte o setor de banquetes pertence a um determinado departamento denominado departamento de eventos e possui toda uma estrutura física e funcional específica (Castelli, 2006). Já em hotéis de médio porte e alguns de grande porte quando possuem este setor de banquetes, este pertence a área de alimentos e bebidas por ter uma identidade similar.

Castelli (2003) cita que a palavra banquetes origina-se de bancos, acredita-se que sua determinação saiu do fato das pessoas sentarem-se em bancos para realizar refeições, destaca-se ainda que com o progresso da cozinha as pessoas puderam se reunir em grande número ao redor de uma mesa para fazer refeições. Os banquetes da história que mais se destacaram foram os do Oriente.

Os banquetes são compostos geralmente de uma refeição, almoço ou jantar, comemorativo de caráter festivo ou solene, onde as pessoas se sentam em grandes mesas vestidas de forma elegante, para desfrutar do mesmo cardápio.

Quando se foge de tais características é denominado almoço, jantar ou mesmo coquetel, porém todos estes acontecimentos são designados como eventos.

4.4 A área ou setor de eventos em um hotel

“O evento pode ser entendido como um acontecimento, previamente planejado, visando atingir resultados definidos junto ao seu público-alvo” (Castelli, p.455, 2006). Podem ser vários tipos de acontecimentos que podem ser definidos como eventos: palestra, seminário, mesa redonda, painel, fórum, congresso, convenção, conferência, conclave, exposições, feiras, concurso, entrevista coletiva, leilão, *workshops*, desfile, *happy hour*, coquetel, mostra, colóquio, entre outros. Muitas vezes alguns destes eventos envolvem o setor de Alimentos e Bebidas, neste caso o coordenador da área de eventos deve interagir com o coordenador da área de A&B especificando o que deve ser feito e o que está ao alcance da área. Este tipo de interação é muito comum, por isso a importância de entender melhor como funciona a área de eventos (Castelli, 2006).

A palavra evento vem do termo eventual, casual, algo fora do comum. Eventos podem ser então compreendidos como:

Como uma atividade econômica e social que gera uma gama de benefícios promovendo vantagens para os empreendedores, para a cidade promotora, comércio local, restaurantes, hotéis e para a própria comunidade (Xavier, p.7 2009).

É a soma de esforços e ações planejadas com o objetivo de alcançar resultados definidos junto ao seu público-alvo (Britto, p. 14, 2002).

A área de eventos pode ainda ser representada de várias formas: empresas especializadas em sua elaboração, como subproduto para comercializar seus principais produtos, na utilização interna de hotéis para garantir hospedagem e utilização de seus serviços, e como forma institucional mantendo ou criando a imagem de uma empresa.

Os eventos podem ser classificados por data ou frequência, por dimensão, por abrangência, por objetivo ou área de interesse, pelo perfil dos participantes, por tipo de adesão, por eventos sociais.

Podem ser classificados ainda de acordo com sua temática. Um hotel pode oferecer os tipos abaixo citados em seu centro de convenções:

- Conferência: “Discussão entre duas ou mais pessoas sobre assuntos de interesse comum”.
- Congresso: “Reunião periódica de integrantes de determinadas categorias, promovida por entidade associativa que o agrega. Tem por objetivo estudar e discutir assuntos de interesse das categorias”.
- Exposição: “Apresentação de serviços, produtos e técnicas”.
- Feira: “Lugar público, muitas vezes descoberto, onde se expõem e se vendem mercadorias”.
- Fórum: “Discussão de um determinado assunto, reunindo representantes de múltiplas entidades, associações e / ou indivíduos”.
- Seminário: “Congresso científico ou cultural. Grupo de estudos em que cada participante tem sua matéria exposta e debatida”.
- Simpósio: “Reunião de cientistas, técnicos, escritores, artistas, para discutir determinado assunto” (Andrade, 1999, p. 34 e 35).

O mercado de eventos é um dos que promove maior retorno econômico. Sua elaboração deve envolver três etapas: planejamento, realização e avaliação. Para sua elaboração é necessário ter conhecimento da oferta e demanda existente no local, é necessário também que se tenha conhecimento se o local possui infraestrutura para suportar o evento (Andrade, 1999).

Ele promove setores, aumenta o nível de empregos, cria oportunidade de viagens entre outras coisas.

Ao se criar um evento, deve-se ter conhecimento da alta e baixa temporada de movimentação turística, pois evitará congestionamentos nas estradas, e possibilitará a empresa que estiver desenvolvendo o evento maiores possibilidades de dar atenção, e tornar único o evento. Além disso, esse fator proporciona maior movimento em épocas de baixa temporada, criando assim um equilíbrio no mercado.

A realização de eventos, além de contribuir para a utilização dos equipamentos turísticos, propõe a divulgação de atrativos turísticos (Britto, 2002).

O hotel é um dos locais que mais apresenta demanda na área de eventos, podendo dar sua participação de três maneiras: quando ele comercializa seus espaços para que outras empresas possam realizar o evento, quando além de comercializar o espaço ele participa da organização e elaboração do evento, ou criar seus próprios eventos com objetivo de captar um público, criando festivais gastronômicos, entre outras coisas. Sua participação quando se fala de eventos também pode ser baseada na hospedagem dos participantes de um evento que esteja ocorrendo em um hotel, ou na região (Tenan, 2002).

O evento é um produto intangível, que não existe como o cliente saber se é bom antes de experimentá-lo. A motivação de quem o compra é de criar uma realização de um sonho, ou a realização de um acontecimento importante, seja por motivo comercial, religioso, social, cultural entre outros. Tal realização faz com que a pessoa responsável pela elaboração e implantação do evento esteja ciente de que é preciso cativar não só seu cliente, mas todo o público que participa do evento.

Quando se procura falar da relação de marketing com eventos, trata-se do marketing capaz de captar cliente e conseqüentemente vendas. Ele também deve buscar a harmonia de todas as atividades econômicas, para que estas se desenvolvam com harmonia, como a preservação de patrimônio e do meio ambiente.

O evento pode desempenhar funções importantíssimas como disseminar o conhecimento, oferecer lazer e entretenimento, estimular negócios, conscientizar comunidades e contribuir para o entendimento entre os povos. Qualquer evento, sustentado por uma adequada avaliação de seu objetivo, constitui-se em um “produto” cuja “venda” (realização) pode gerar movimentação social e /ou econômica, resultando em benefícios consideráveis (Andrade, 1999, p.89).

5 REDE ACCOR HOTELS - “FEEL WELCOME”

A história da Rede Accor se dá início em 1967, com o surgimento do primeiro Novotel na França (ACCOR HOTELS Memória s/d). *Gérard Pélisson* se uniu a *Paul Dubrule* e fundaram a SIEH (*Société d'investissement et d'exploitation hôteliers*⁸), uma empresa para explorar negócios no ramo hoteleiro. Em uma época que a hotelaria francesa estava em desenvolvimento, seus meios de hospedagem eram pequenas hospedarias em áreas rurais ou hotéis de luxo em grandes cidades. Foi então que os recentes sócios inauguraram o 1º Novotel na cidade de *Lille*, feito ao estilo americano com UH's padronizadas e atendendo a um público intermediário (Mundo das Marcas, 2009).

Em 1974 começam a investir em hotéis de segmento econômico com a criação do IBIS na cidade de *Bordeaux*. Não muito tempo depois foi adquirido, a já existente há dois anos, rede *Mercure* (Mundo das Marcas, 2009).

Aquele que viria a ser o fundador da ACCORHOTELS no Brasil, *Jean Larcher*, implanta em 1975 a rede Novotel (NHT), sendo que o início da operação se deu em 1977 com o Novotel São Paulo Morumbi, localizado ainda hoje na capital de São Paulo (ACCORHOTELS Memória s/d).

Em 1979 já com um Novotel no estado de Minnesota, a rede se tornou a primeira a ter 240 unidades não só na Europa, como na África e América do Sul. Deu segmento em seu crescimento na década de 80, com a já existente desde 1964, rede *Sofitel* composta por 43 hotéis e 2 spas.

Em 1982 a empresa Novotel SIEH Group se une a *Jacques Borel International*, líder de gerenciamento de restaurantes e proprietária do ticket restaurante, se tornando oficialmente o grupo ACCOR (Mundo das Marcas, 2009).

⁸ Traduzido ao pé da letra do francês para o português: Sociedade de investimentos e operações do hotel. Fonte: Google Tradutor- Disponível em: <https://translate.google.com.br/?hl=pt-BR#tr/pt/Societ%C3%A9%20d%E2%80%99investissement%20et%20d%E2%80%99exploitation%20h%C3%B4teli%C3%A9rsAcessado> dia 8 de junho de 2016

É em 1990 que o Brasil recebe *Roland Bonadona*, aquele que seria CEO da ACCORHOTELS Américas & Caribe. Ainda neste ano o grupo implanta o *Sofitel* no Brasil, investindo no mercado de luxo (ACCORHOTELS Memória s/d).

Já em 1991 a ACCOR faz a aquisição da empresa *Compagnie Internationale des Wagons - Lits et Du*, considerada uma de suas maiores compras, a empresa atuava no ramo de locação de carros, agências de turismo e hotéis entre outras. Era proprietária de redes como *Pullman* (Mundo das Marcas, 2009).

Em 1977 a ACCOR começa a participar do *Great Place to Work*⁹, e é eleita desde então totalizando 18 vezes uma das melhores empresas para se trabalhar (ACCORHOTELS Memória s/d).

Desde então a ACCOR investe em seu crescimento com a criação e compra de novas marcas, além de implementação de novos hotéis. Um exemplo é o *So By Sofitel*, uma versão de hotéis boutique existente em Bangkok e Cingapura. (Mundo das Marcas, 2009).

Em 2015 a ACCOR reinventa sua marca se transformando em ACCORHOTELS, seu logotipo sempre acompanhado do pássaro *bernache* (figuras 1 e 2), esta ave migratória vem com intuito de representar o espírito, a determinação e jornada do grupo (ACCORHOTELS Memória, s/d).

⁹ A partir de pesquisas o *Great Place to Work* divulga as melhores empresas para se trabalhar, a fim de dar estímulo e exemplo para que outras empresas queiram melhorar (*Great Place to Work*, s/d).



Figura 1: Evolução do logotipo ACCOR1 (Mundo das Marcas, 2009).



Figura 2: Evolução do logotipo ACCOR2 (Mundo das Marcas, 2009)¹⁰

¹⁰ Fonte: Mundo das Marcas, 2009- Disponível em <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2009/05/accor.html> Acessado em 29 de maio de 2016.

Hoje a empresa está presente no mundo com uma média de 3.700 hotéis em 92 países e 13 marcas como mostra a figura 3 atendendo desde o público que exige do luxo ao econômico (Le Club ACCORHOTELS s/d), quadro 4.

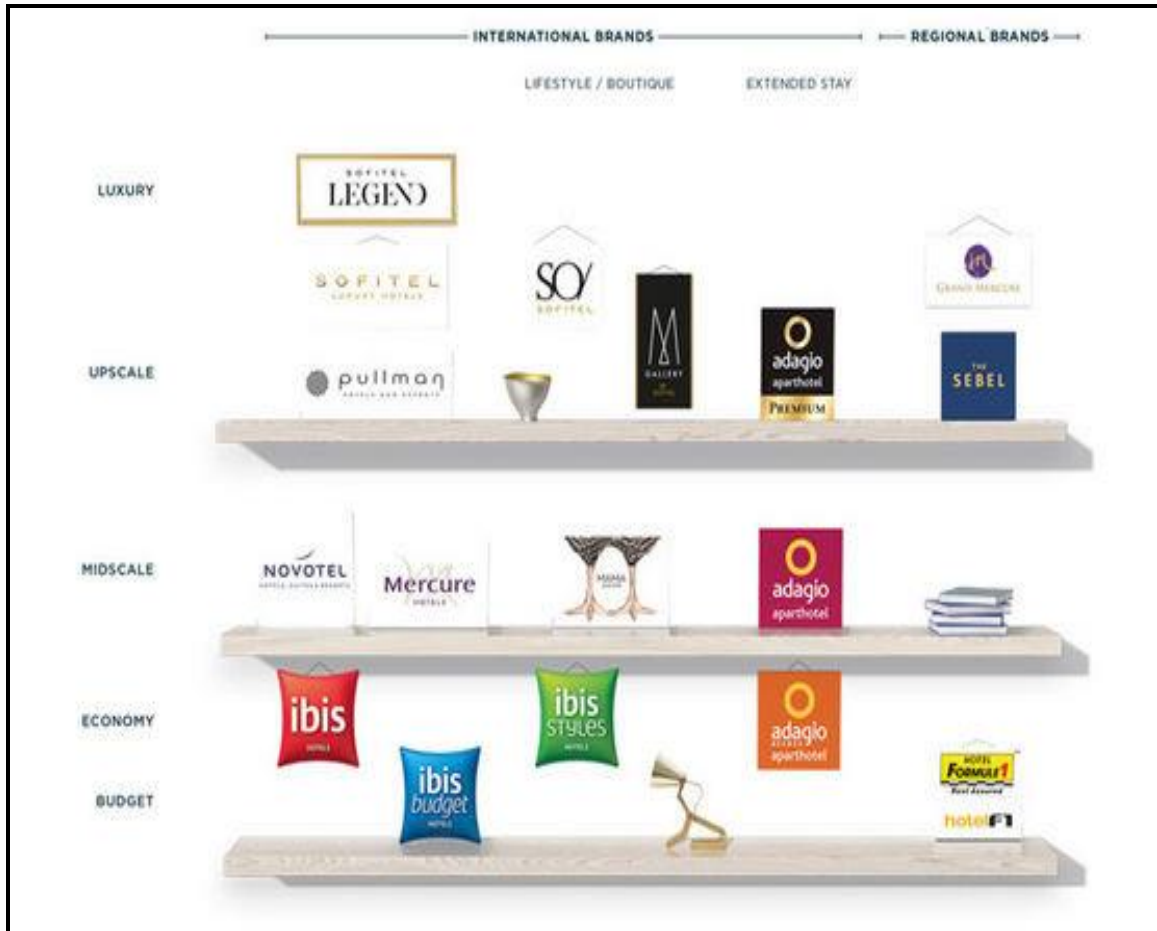


Figura 3: Marcas ACCORHOTELS (ACCORHOTELS s/d)¹¹

Quadro 4. Tipos de hotéis da rede ACCORHOTELS.

Muito Econômicos		
<i>IBIS Budget</i>	Os empreendimentos possuem no mínimo 80 apartamentos de 12,5m ² e salão para café da manhã	“O essencial do conforto a baixo custo”
Econômicos		

¹¹ Marcas ACCORHOTELS, Fonte: ACCORHOTELS s/d, Disponível em <http://www.accorhotels-group.com/pt/administracao-e-franquia/a-nossa-carteira-de-marcas.html>. Acessado em 2 de junho de 2016.

IBIS	Mínimo de 60 apartamentos de 16,4m ² , <i>snack bar</i> e oferta de café da manhã	“O bem estar ao melhor preço”
IBIS Styles	Mínimo de 50 apartamentos entre 13 e 24m ² , deve oferecer no mínimo café da manhã.	“Conforto, design único, tudo incluído”
Adagio Acess	Mínimo de 70 apartamentos entre 19 e 25m ² , deve oferecer salão com café da manhã.	“Uma segunda casa no coração das grandes cidades”
Gama Média		
Novotel	Com o mínimo de 120 Unidades Habitacionais (UH's) de 24,5m ² , possui restaurante e salas de reuniões para eventos.	“ <i>Modern easy living</i> ”
Suíte Novotel	Mínimo de 100 UH's de 29,5m ² , possui <i>self service e food shop</i> .	“ <i>Modern easy living</i> ”
Mercure	Mínimo de 80 UH's entre 20 e 27m ² , com oferta mínima de salão para café da manhã e bar.	“Em harmonia com as terras e as suas gentes”
Mama Shelter	Mínimo de 100 UH's que variam de 15 m ² a 27m ² de acordo com o tipo de apartamento. Possui restaurante, sala de eventos.	“ <i>Mama loves you</i> ”
Adagio Apart Hotel	Mínimo de 90 UH's entre 25 e 35m ² , possui salão de café da manhã.	“Uma segunda casa no coração das grandes cidades”
Luxury e Upscale		
So/ Sofitel	Mínimo e 80 apartamentos entre 30 a 40m ² , possui restaurante e salas de eventos.	“A elegância arrojada tem um novo nome.”
Sofitel Luxury Hotels	Mínimo de 100 UH's de 30 a 40m ² , possuindo restaurante e espaço para eventos.	“Experiências sofisticadas sempre”
MGallery by Sofitel	Mínimo de 50UH's de 20 e 30m ² , deve oferecer no mínimo um pequeno salão para almoço.	“Estadias encantadoras, explorações emocionantes”
Pullman	Mínimo de 180 UH's de 27 a 35m ² , possui restaurante e salas de eventos.	“O nosso mundo é seu local de eleição”
Grand Mercure	Mínimo de 150 UH's de 30 a 40m ² , possui restaurante e sala de eventos.	“Verdadeiramente local.”
The Sebel	Mínimo de 60 UH's que podem variar de 30 a 45m ² até 65 a 120m ² . Possui restaurante e sala de eventos.	“Conjunto de apartamentos inigualáveis”
High and Luxury		
Sofitel Legend	Mínimo de 150 UH's entre 80 a 150m ² , possui restaurante, sala de eventos.	“Viva a lenda”

Segundo classificação da *Horwath Consulting & Sotecomti* Auditores

Independentes S/C, realizada em janeiro de 1999, apud *Daemon* e Saab. 2001, dentre as oito principais cadeias hoteleiras que atuam no Brasil, três são de origem nacional – *Othon*, *Transamérica* e *Tropical*, que ocupam, respectivamente, a 2ª, 4ª e 5ª posições conforme mostra o quadro 5.

Quadro 5. *Ranking* das Principais Redes Hoteleiras Nacionais e Internacionais no Brasil.

REDES HOTELEIRAS	CLASSIFICAÇÃO
Accor	1ª
Othon	2ª
Best Western	3ª
Transamérica	4ª
Tropical	5ª
Meliá	6ª
Hilton	7ª
Sheraton (Starwood)	8ª

Fontes: *Horwath Consulting* em BNDES, 1999.

As três cadeias hoteleiras internacionais que merecem destaque são:

“a *Accor*, de origem francesa, é a maior operadora hoteleira internacional no Brasil, enquanto a *Best Western*, uma associação mundial de hotéis independentes, ocupa a terceira posição. O grupo espanhol *Sol Meliá*, que também se destaca no país (está na sexta posição do *ranking* geral), é proprietário das marcas *Gran Meliá*, *Meliá*, *Confort*, *Sol Hoteles*, *Sol Elite*, *Sol Clube*, *Sol Inn* e *Paradisus*. Primeira operadora hoteleira da Espanha e segunda da Europa possui 10 unidades em seis cidades do Brasil e até o final deste ano

pretende inaugurar 14 novas unidades, totalizando 3.314 apartamentos concentrados em apenas três cidades” [Hotel *On Line* (maio 1999) apud SAAB e DAEMON, 2001 p.130].

6 CONCEITOS PARA COMPREENSÃO DE CUSTOS E RECEITAS DE UM HOTEL

Castelli (2006), cita que para qualquer empreendimento de negócios obter resultados positivos, é preciso realizar um correto cálculo de custos. Onde os custos podem ser vistos como o gasto realizado para se obter uma matéria prima, ou seja, os recursos utilizados para sua produção, do material a mão de obra.

De acordo com Petrocchi (2002), a depreciação na empresa hoteleira pode ser considerada o maior item de custo, seguido por salários, compras de materiais, encargos sobre salários e energia elétrica.

Os custos podem passar por classificações, sendo assim eles podem ser fixos ou variáveis. Sendo variáveis aqueles custos que irão diminuir ou aumentar de acordo com o que foi produzido, no caso de um hotel varia conforme a quantidade de hóspedes existentes e seus consumos dentro do hotel. Já os custos fixos são aqueles que independente da produção existirão de uma forma estável, como: valor de seguro, aluguel e outros (Cândido, 2010).

Os custos podem ainda ser classificados como direto ou indireto. Ele é direto quando podem ter uma relação direta com o produto, que pode ser apropriado com clareza no produto, Castelli, (2006) dá como exemplo a lata de cerveja, onde a lata foi um custo direto, já que a mesma está inteiramente ligada ao produto. Em hotelaria Petrocchi, (2002) define o custo direto também como custos primários, e relaciona a todo material de consumo, limpeza, escritório e outros que estejam ligados a hospedagem ou ao fornecimento de alimentos e bebidas ao consumidor ou hóspede.

Os custos indiretos são aqueles que não estão vinculados diretamente ao produto. O consumidor final não consegue identificar sua incorporação no produto. Na hotelaria pode ser identificado como manutenção, impostos, depreciação, ou mesmo o salário do gerente geral (Castelli, 2006).

Petrocchi (2002), apresenta um sistema como resumo de como os custos podem ser vistos. Os custos representam as entradas, ou seja, tudo aquilo que é preciso para manutenção do hotel, limpeza, produzir alimentos, e outros. Estes passarão por um processo através do valor agregado da mão de obra, que irão produzir os pratos, deixar os apartamentos prontos para uso, entre outras atividades. Ao final existe o produto ou serviço para o hóspede, o apartamento ou prato para consumo, este consumo que é feito em troca do pagamento é visto como saída, e o pagamento que entra através desta “saída” de produto é conhecido como receita, como pode ser visto na Figura 4 de acordo com Petrocchi (2002).

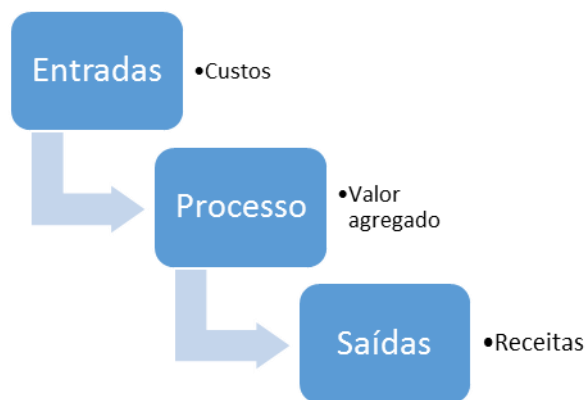


Figura 4: Organograma de estrutura de custos.

O dicionário *Michaellis* (2009), define receita como:

“re.cei.ta”

sf (lat recepta) **1** O total das somas de dinheiro que uma pessoa natural ou jurídica recebe dentro de certo espaço de tempo, relativamente aos seus negócios, proventos ou rendas. **2 Com** Resultado das vendas à vista realizadas em determinado período financeiro (dia, mês ou ano). **3** Quantia recebida(...)

(Michaellis, p.1 2009, Dicionário de Português Online).

Ou seja, receita pode ser vista como um valor que é recebido ou arrecadado.

Pelos custos serem essenciais na gestão de um meio de hospedagem, pode existir um sistema de custo, a partir deste centro de custo e Castelli, 2006 classifica o centro em três categorias:

- Centros produtivos: Responsáveis por gerar a receita;

- Centros auxiliares: Não geram receita, mas geram custos e são setores de apoio para os centros produtivos;
- Centros de gestão: São aqueles que não geram receita alguma, mas são responsáveis pela gestão da empresa e seus colaboradores.

Os custos podem ser apropriados a cada setor responsável por produzir o mesmo. Existem os custos diretos para cada centro de custo, facilmente identificáveis, como os insumos gastos pela área de alimentos e bebidas para realizar pratos. Porém existem os custos que não existe como identificar com clareza a qual centro de custo pertence, para os mesmos é preciso encontrar um método de distribuição que seja proporcional para cada setor ou centro de custo, esta distribuição pode ser identificada como rateio (Castelli, 2006).

Rateio é uma divisão proporcional por uma base que tenha dados conhecidos em cada uma das funções em que se deseja apurar custos. Tal base deve constituir-se de dados que guardem estreita correlação com o custo, ou seja, o custo ocorre em condições semelhantes aos dados da base.

(Dutra, p.2, 1994).

O rateio parte de uma base, esta base pode ser a receita, as horas de produção, a superfície em metros quadrados do setor. Um exemplo dado por Castelli (2006) é a partir da receita:

Formula = $\frac{\text{custo a ser rateado} \times \text{receita do centro de custo}}{\text{Receita Total}}$

A partir da obtenção de tais informações é possível fazer uma demonstração de renda, esta também conhecida por demonstração de lucros e despesas ou demonstração de lucros e perdas (L&P), que relaciona as receitas, as despesas, o GOP (*gross operating* - lucro operacional bruto) e os encargos fixos (aluguel, impostos, seguro e outros) do hotel durante um período específico (Hayes, 2005).

O lucro operacional bruto que também é conhecido como margem de contribuição irá corresponder ao valor que o estabelecimento utilizará para cobrir as despesas fixas (Cândido, 2010).

Cândido, 2010 demonstra que o cálculo pode ser realizado da seguinte forma:

Receita**(-) Custo Variável****(=) Lucro Bruto (Margem de contribuição)****(-) Custo Fixo****(=) Resultado Final ou Receita Líquida¹²**

A partir da demonstração de renda, o gerente geral poderá analisar os resultados do mês, e juntamente com o resultado de meses anteriores realizar balanços¹³, permitem ao mesmo ver melhorias que devem ser tomadas e a situação econômica em que a empresa ou estabelecimento hoteleiro se encontra (Hayes, 2005).

¹² Receita Líquida de uma empresa pode corresponder a receita bruta subtraída de vendas devolvidas, descontos concedidos e impostos. (Receita federal, 2011).

¹³ “Balanços, são os resultados financeiros e patrimoniais consolidados por períodos; podem ser feito balancetes mensais e balanços semestrais e anuais.(...)” (Petrocchi, p.132, 2002).

7 METODOLOGIA

A pesquisa se baseou em um estudo de caso, geralmente é utilizado para compreender, explicar ou descrever contextos complexos a partir do máximo de informações possíveis. O estudo de caso pode ser qualificado tanto qualitativo quando obtém fatos descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos com a situação estudada quanto quantitativo ao se preocupar com a medição objetiva e a quantificação de resultados (Freitas, 2011).

Um estudo de caso trata-se da investigação de um fato ou fenômeno passado ou atual, onde se investiga fontes que sejam capazes de trazer a compreensão do objeto questionado. Tais fontes podem ser a partir de arquivos públicos e privados, dados obtidos a partir de observação direta ou indireta e entrevistas. Neste estudo de caso o referencial teórico obtido foi através de uma ampla pesquisa bibliográfica que foi capaz de sustentar as questões e proposições do estudo e o pesquisador pode ao mesmo tempo tornar-se apto a realizar análises e questionamentos (Freitas, 2011).

A aplicação do estudo de caso foi em um empreendimento de médio porte, da maior rede internacional de hotéis a ACCORHOTELS s/d localizado no centro do Rio de Janeiro. O tema na área de alimentos e bebidas foi escolhido pelo pesquisador, por ter adquirido experiência na mesma, durante o período de estágio. O objetivo foi mostrar o quanto a receita desta área é significativa na receita geral do hotel estabelecendo como parâmetro diversos autores da área de alimentos e bebidas que citam o quanto esta área normalmente contribui. Para compreender melhor a receita foi feito uma investigação mais profunda desta área, conhecendo sua infraestrutura.

A pesquisa seguiu quatro etapas, sendo a primeira a submissão do projeto de trabalho de conclusão de curso a uma comissão de ética da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, para avaliação se atendia os parâmetros da Resolução 466

de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde sendo aprovado por esta comissão o processo nº 23083.002858/2016-15 com emissão do parecer (Anexo 1).

Na segunda etapa o pesquisador entrou em contato pessoalmente com o responsável pela área de alimentos e bebidas do hotel solicitando permissão para fazer uma entrevista de cunho acadêmico-científico. Após autorização a pesquisadora agendou um encontro para apresentar o termo de consentimento livre (Anexo 2) para ciência da proposta da pesquisa.

Neste encontro, já como terceira etapa da pesquisa o responsável assinou duas vias do termo de consentimento, ficando com uma via que garantia o anonimato do empreendimento, e a outra via ficou com o pesquisador. Neste dia foi agendado uma data e horário para a realização de uma entrevista.

No dia agendado da entrevista, quarta etapa, foi aplicado um questionário pré-teste semi-estruturado com perguntas abertas e fechadas (Anexo 3). O pré-teste é um instrumento que avaliou o entendimento da investigação pelo entrevistado se estava adequado ou não. Caso não estivesse de fácil compreensão seria adequado de acordo com sugestão do entrevistado e retornaria para posterior aplicação. O questionário definitivo tem o caráter de captar informações que possam ser qualificadas tanto como uma pesquisa qualitativa quanto quantitativa, ao utilizar o método indutivo de pesquisa e, quantitativa com a obtenção de fatos reais fornecidos pelo empreendimento. A identidade do hotel foi preservada e o mesmo foi identificado através de um código denominado MH. Apenas a rede hoteleira foi identificada. Durante a aplicação do pré-teste, este foi sendo analisado e foi possível manter as mesmas perguntas pois não houve prejuízo de entendimento por parte do entrevistado, sem necessidade de alterar qualquer pergunta. O responsável entrevistado foi a sub-gerente geral e, durante a mesma também foram fornecidos dados como comportamento de gestão; números relacionados ao tipo de cliente e ao tipo de consumo em relação a alimentos & bebidas – A&B e, valores da receita de cada ponto de venda do hotel como área de hospedagem, área de A&B e outras áreas permitindo comprovar se a receita é significativa ou não.

Como última etapa ocorreu a tabulação dos dados das entrevistas e análise dos resultados para que pudessem ser apresentados graficamente a partir da utilização da planilha do Excel (Microsoft, 2010) e por tabelas e quadros para melhor entendimento.

8 RESULTADOS E DISCUSSÃO

8.1 Caracterização do Hotel - MH¹⁴

O Hotel - MH localiza-se no centro financeiro e de negócios do Rio de Janeiro. Possui 149 apartamentos sendo uma suíte, apartamentos para não fumantes e apartamentos para pessoas com necessidades especiais. Os apartamentos possuem ar condicionado, sofá cama, TV LCD 32”, acesso a internet Wi-Fi e banda larga, janelas anti-ruídos e painel de conectividade multimídia. Além disso o hotel possui serviço de restaurante e bar. Os serviços de alimentos e bebidas atende ao público com um cardápio tanto regional quanto contemporâneos internacionais, e oferece serviço de *room service* durante 24 horas. Os apartamentos possuem serviço de *frigoservice*, este porém é terceirizado, por isto não entra na contabilização do estudo.

Existem ainda os espaços especiais pertencentes a área de eventos, que podem atender seus hóspedes ou mesmo clientes de fora, este é composto de 4 salas modulares e uma executiva. Com assessoria especializada, o local possui iluminação natural, equipamentos audiovisuais, internet *wi-fi* e banda larga.

O restaurante, o Bar, e a área de eventos trabalham ainda em conjunto com a cozinha, além de manter contato com outros setores, como recepção e governança diariamente para uma melhor qualidade do trabalho e constante atualização dos acontecimentos e necessidades de cada setor. O salão do restaurante pode ainda comportar com a disposição normal de suas mesas no dia- a dia 98 pessoas, mas possui capacidade para ser alterado e atender um número máximo de 120 pessoas.

Sua equipe é composta no total por 84 colaboradores, sendo 13 pertencentes a recepção e reservas, 18 da governança, 22 do complexo cozinha, 17 do

¹⁴ Fonte dos dados: Empresa ACCOR, e dados fornecidos pela gerência entrevistada.

restaurante, 3 da área de eventos, 4 da manutenção, 5 do setor administrativo (Compras, almoxarifado e recursos humanos), e 2 que fazem parte da gerência.

O Hotel - MH oferece espaço para família, fitness Center, sauna seca e área de descanso e *wi-fi* para hóspedes e passantes. O hotel disponibiliza ainda estacionamento, este, entretanto é um serviço oferecido juntamente com uma empresa terceirizada, assim como o serviço de lavanderia.

Após análise do questionário aplicado à sub-gerente geral do hotel de médio porte da rede *Accor*, a seguir são apresentados os resultados através de gráficos e tabelas os questionamentos sobre toda informação necessária para conhecer a área de A&B e sua receita.

O organograma da Figura 5 mostra a composição da área de A&B do hotel. Esta área funciona também integrada a área de eventos, porém esta possui uma gestão própria, apesar de possuir uma certa dependência dos setores que compõem a área de A&B como a necessidade de sua interação com a cozinha quando trabalha com um *coffe breack*, ou mesmo com o restaurante, quando recebe grupos que fazem solicitação de almoço e jantar, entre outras situações.

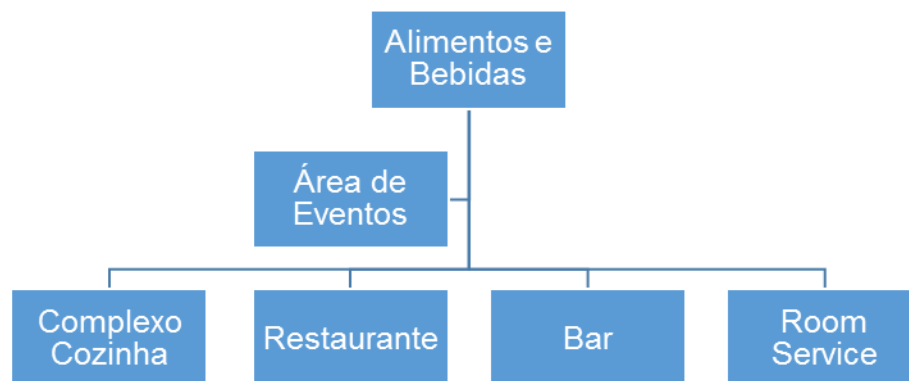


Figura 5: Composição setorial da área de A&B do MH pesquisado¹⁵

A brigada de colaboradores de cada setor da área de A&B do MH estão dispostas como mostra a Figura 6. Pode-se observar que a maior brigada se encontra no complexo cozinha.

¹⁵ Fonte: Elaborado pela autora através dos dados fornecidos pelo empreendimento estudado.

Complexo Cozinha	Restaurante	Eventos
<ul style="list-style-type: none"> • Chef (1) • Sub Chef (1) • I Cozinheiro (4) • II Cozinheiro (6) • Auxiliar de Cozinha (4) • Steward (6) • Total de 22 colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenador de alimentos e bebidas (1) • <i>Maître</i> (2) • Barman (1) • Garçom (6) • <i>Commin</i> (5) • Total de 17 colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenador de Eventos (1) • Assistente de eventos (1) • Garçom Montador (1) • Total de 3 colaboradores

Figura 6. Colaboradores dos setores da área de A&B

A Figura 7 mostra os serviços de A&B que são oferecidos nos pontos de venda ou setores, que contribuem para a receita da área. O público que frequenta o hotel é voltado para a área de negócios, justificando os serviços que se destacam no setor de eventos como os *coffe breaks* e coquetéis.

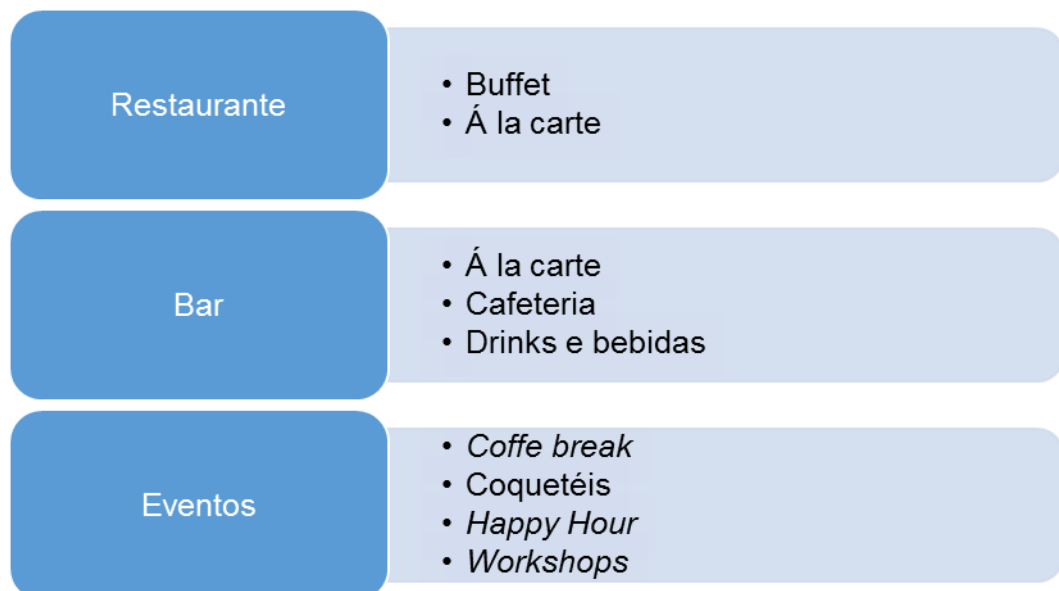


Figura 7: Serviços oferecidos nos setores da área de A&B¹⁶

¹⁶ Fonte: Figura criada pela autora através de dados fornecidos pela empresa estudada.

O serviço de alimentos e bebidas do hotel, como café da manhã, almoço, jantar e atendimento no bar, tem como público, hóspedes, passantes e comunidade local. Diariamente passam em média 300 consumidores nos pontos de venda de A&B do MH, onde verifica-se que a maioria são hóspedes (60%), em torno de 180 pessoas. Uma média de 30 consumidores fazem parte da comunidade local (10%), e 30% equivalente a uma média de 90 pessoas são passantes como mostra a proporção do fluxo de público usuário da área de A&B na Figura 8.

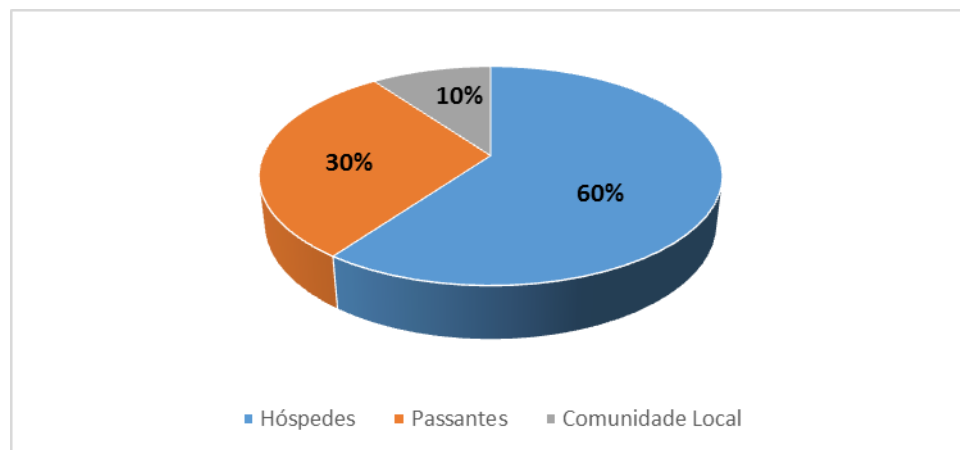


Figura 8: Público consumidor da área de A&B.

Durante a pesquisa foi fornecido pela entrevistada dados da receita do hotel do mês de janeiro ao mês de maio de 2016, permitindo analisar se a área de alimentos e bebidas é capaz de suprir seus custos. Com estes dados é possível fazer um comparativo entre a área de hospedagem e a de alimentos e bebidas e outras áreas, em relação a entrada e saída de receita que os mesmos proporcionam.

A tabela 1 mostra a receita total do hotel do mês de janeiro a maio de 2016, esta representa a entrada de dinheiro proporcionada pelas grandes áreas do hotel, onde na primeira linha pode ser visto a receita total de cada mês, na segunda linha a receita proporcionada pela área de hospedagem, na terceira, alimentos e bebidas representado pela venda dos alimentos, bebidas alcólicas, vinhos, cervejas e refrigerantes, e do serviço de café da manhã. Na quarta linha como "Outros", é referente a receita de frigobar, que é um serviço terceirizado apesar de envolver alimentos e bebidas, telefone/ telex / fax, lavanderia, locações, taxa de hospedagem ABIH, diversos, estacionamento, e produtos de loja.

Tabela 1: Receita total mensal e média entre janeiro e maio de 2016 do MH

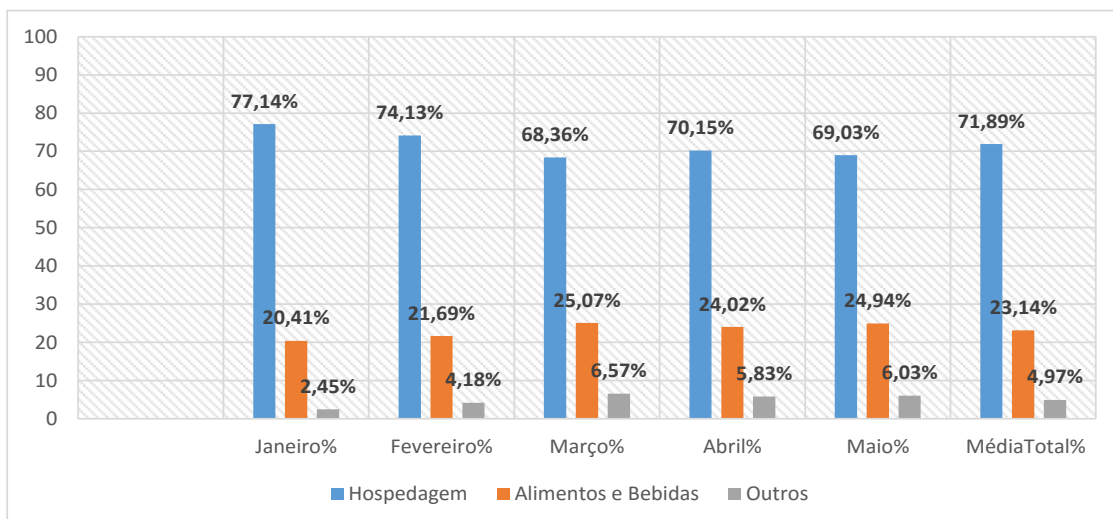
Receita R\$						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Média Total
Receita Total	1533025,91	1715264,9	1574808,65	1517562,78	1295020,27	7635682,51
Hospedagem	1182649,01	1271520,39	1076519,21	1064583,32	893923,84	5489195,77
Alimentos e Bebidas	312856,17	371953,28	394856,27	364559,77	323022,05	1767203,52
Outros	37565,73	71790,25	103433,17	88419,69	78074,38	379283,22

Fonte: resultados do autor.

Tais valores são representados em percentagem em relação a receita bruta total de cada mês na tabela 2 e figura 9, onde é possível analisar a área de alimentos e bebidas atingindo uma média de 23,14 % da renda, enquanto a área de hospedagem corresponde a 71,9%, e os outros captadores de renda a uma média de 4,96%.

Tabela 2: Percentual (%) da receita mensal e média do MH.

Receita Representada em Porcentagem %						
	Janeiro%	Fevereiro%	Março%	Abril%	Maio%	MédiaTotal%
Hospedagem	77,14475028	74,12968049	68,35873108	70,1508586	69,0277875	71,88873768
Alimentos e Bebidas	20,40775488	21,68488844	25,07328557	24,02271424	24,94339722	23,14401519
Outros	2,450430208	4,185373933	6,567983355	5,826427161	6,028815286	4,967247126

**Figura 9:** Representação do percentual da receita mensal e média das áreas do MH.

Ao observar a tabela 2 é possível notar na receita o crescimento gradativo da área de Alimentos e Bebidas, de janeiro a maio, enquanto que no mesmo período a área de hospedagem oscila chegando a ocorrer uma pequena queda.

Segundo Castelli (2006), a área de alimentos e bebidas quando bem administrada pode representar 40% ou mais da receita de um hotel. Petrocchi (2002) corrobora, porém cita que pode variar de acordo com a categoria. O autor ressalta que no Brasil os hotéis de lazer apresentam uma média de 20,8% de sua receita em A&B enquanto os hotéis de luxo apresentam 28%. Já Morgan (2011) enfatiza que a área de A&B pode corresponder de 20 a 30% da receita de um hotel. Observou-se tanto na tabela quanto no gráfico que a média total de A&B atinge 23,14% da receita, colocando esta área do MH dentro da estimativa esperada pelo último autor citado. Apesar do MH em estudo ter um público de negócios a partir da afirmação de Petrocchi (2002), é possível ver que para o mercado brasileiro a área de A&B tem uma receita compatível com o mercado.

A área de hospedagem se destaca correspondendo a uma média de 71,88% da receita total do hotel, enquanto os “Outros” setores corresponde a 4,96%. Observou-se como a área de A&B tem grande importância na renda deste hotel, já que sozinha domina a média de 23,14%.

A sub-gerente do hotel forneceu também os valores dos custos durante este período, representado na primeira linha da tabela 3, onde pode ser visto os custos variáveis totais mensal e a média total. Para a área de alimentos e bebidas foi considerado os custos em alimentos, bebidas alcóolicas, vinhos, cervejas e refrigerantes, louças e materiais de cozinha. Já para a área de hospedagem correspondem os custos de telefone/ telex/ fax, material de limpeza, artigos para hóspede, enxoval cama/ mesa/ banho e transportes para hóspede. O hotel oferece serviço de traslado. Quanto aos “Outros” se refere aos custos com lavanderia, locações, material de expediente, material de exploração e uniformes. Pode-se observar que os custos na área de A&B é mais que o dobro dos custos da área de hospedagem.

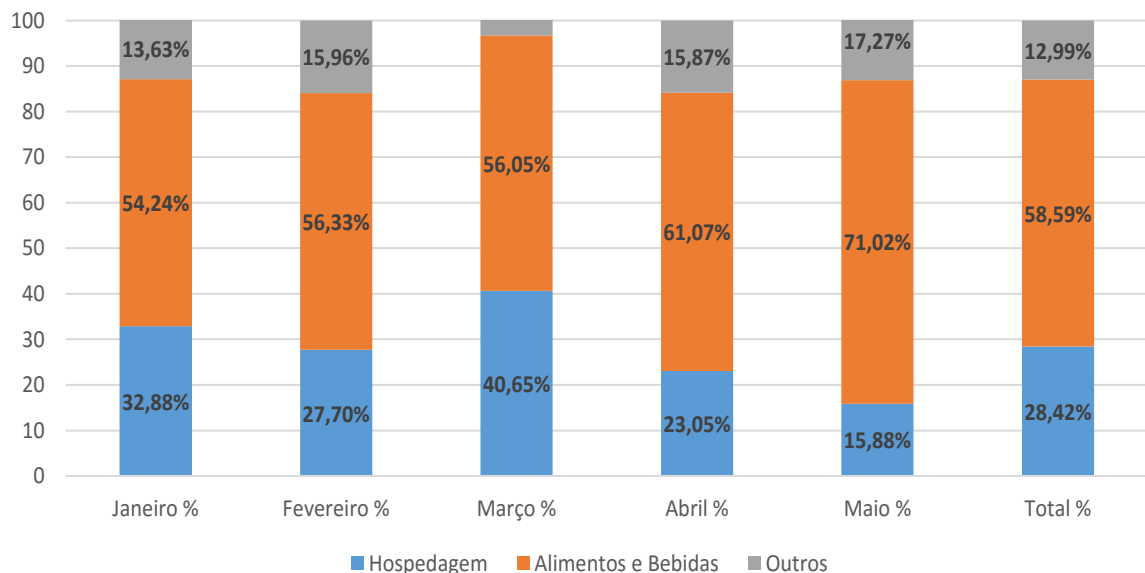
Tabela 3: Relação de custos variáveis totais e por área do MH.

Relação de Custos Total e Por Área R\$						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Média Total
Custos	291154,19	217260,25	256759,85	257926,33	213448,36	1236548,98
Hospedagem	95745,38	60188,66	104369,98	59459,22	33903,03	351464,19
Alimentos e Bebidas	157918,12	122385,41	143926,75	157529,39	151590,79	724446,46
Outros	39692,57	34686,18	18305,04	40937,72	36858,54	160638,13

A relação em percentagem (%) dos custos médios mensais e total das áreas do MH pode ser visto na tabela 4 e figura 10.

Tabela 4: Relação percentual do custo médio mensal e total das áreas do MH.

Relação Percentual de custo das áreas ao custo total						
	Janeiro %	Fevereiro %	Março %	Abril %	Maio %	Total %
Hospedagem	32,88476803	27,70348465	40,64887092	23,05279186	15,88348114	28,42298976
Alimentos e Bebidas	54,23865616	56,33124789	56,05500626	61,07534272	71,01988978	58,5861516
Outros	13,63283489	15,96526746	7,12924548	15,87186543	17,26812987	12,99084247

**Figura 10:** Gráfico de relação percentual do custo mensal e total das áreas do MH.

Ao analisar o gráfico de relação percentual do custo de cada área em relação ao custo médio total do período, a área de A&B se destaca em primeiro lugar com 58,59% dos custos, enquanto a área de hospedagem, maior detentor de receita, é responsável por gerar 28,42% dos custos em segundo lugar. Já os “Outros” setores

ou áreas são responsáveis por produzir 12,99% dos custos, um número que varia de 2 a 3 vezes maior que a receita que produz.

A partir das informações acima foi feito a apuração da Receita Bruta, esta é a receita antes da dedução dos impostos e custos fixos, que normalmente são subtraídos para se obter a receita líquida. A apuração da receita líquida pode ser visto na tabela 5 representada pela receita bruta subtraída dos custos. O intuito desta demonstração foi mostrar quanto resta da receita das áreas após a dedução dos seus custos fixos.

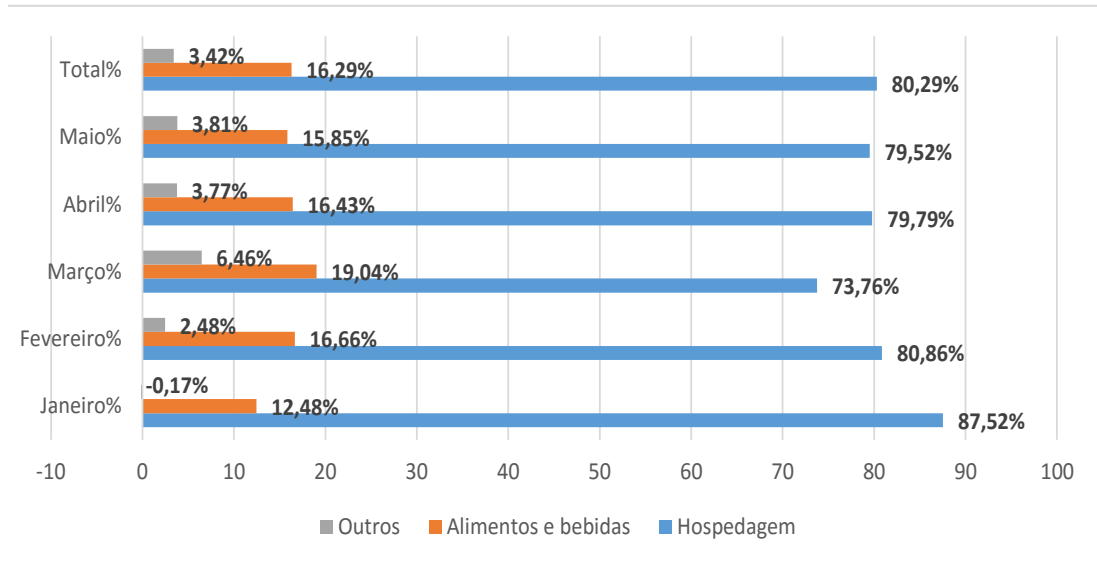
Tabela 5: Receita bruta líquida do MH.

Receita Bruta R\$						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Média Total
Total (Receita- custos)	1241871,72	1498004,65	1318048,8	1259636,45	1081571,91	6399133,53
Hospedagem	1086903,63	1211331,73	972149,23	1005124,1	860020,81	5137731,58
Alimentos e Bebidas	154938,05	249567,87	250929,52	207030,38	171431,26	1042757,06
Outros	-2126,84	37104,07	85128,13	47481,97	41215,84	218645,09

Na tabela 6 e Figura 10 é apresentado a relação em percentagem da receita menos os custos de cada área em relação ao total encontrado da receita geral menos os custos total de cada mês.

Tabela 6: Receita Bruta em percentagem (%).

Receita bruta em percentagem %						
	Janeiro%	Fevereiro%	Março%	Abril%	Maió%	Total%
Hospedagem	87,52140922	80,86301535	73,75669474	79,79477729	79,51582341	80,28792579
Alimentos e bebidas	12,47617185	16,66001971	19,03795368	16,43572477	15,8501953	16,29528521
Outros	-0,171260845	2,476899521	6,458647813	3,769497937	3,810735062	3,416792117

**Figura 11:** Representação gráfica da receita bruta em percentagem.

Ao analisar a tabela 6, representada em percentual na Figura 10 onde a receita é obtida baseada na dedução dos custos variáveis gerados pelas áreas, verifica-se que a área de hospedagem é responsável por 80,29% da receita média, os “Outros” setores ou áreas cai para 3,42% e a área de A&B corresponde a 16,29%.

A tabela 7 e a Figura 11 são uma representação em percentagem de quanto representa a receita bruta encontrada em relação a receita original obtida.

Tabela 7: Representação em percentagem da receita bruta em relação a receita inicial.

Representação em percentagem (%) da receita bruta pela receita inicial						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Média Total
Receita bruta	81,00787546	87,33372029	83,69580647	83,00391039	83,51775915	83,80565223
Hospedagem	91,90415929	95,26640229	90,30486599	94,41478944	96,20739167	93,59716423
Alimentos e Bebidas	49,52373162	67,09656385	63,54958476	56,78914599	53,07107054	59,00605381
Outros	-5,661649594	51,68399609	82,30254376	53,70067459	52,79048005	57,64691884

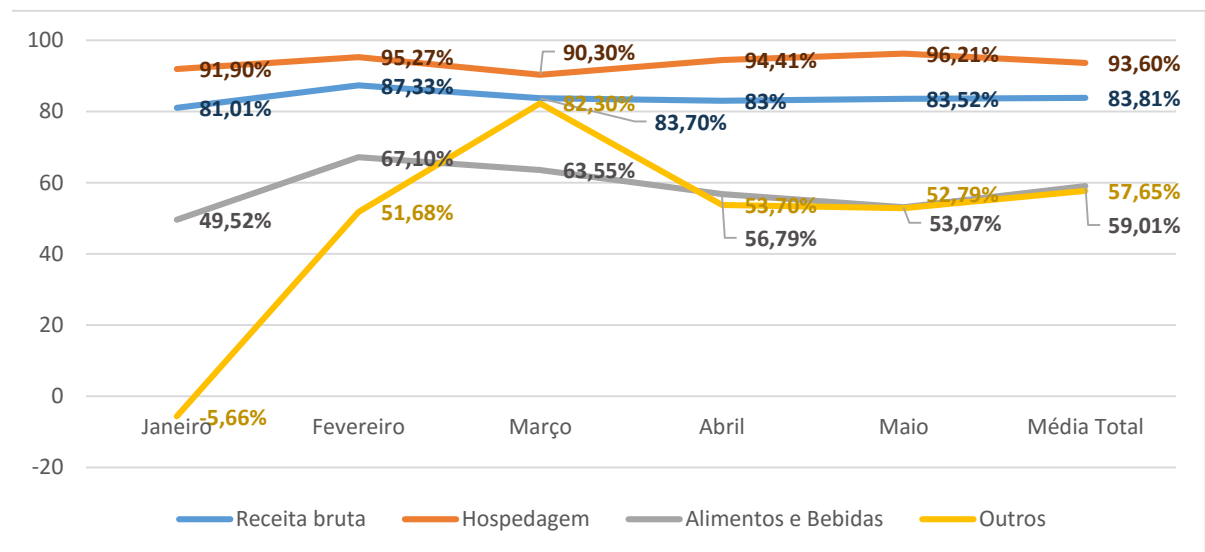


Figura 12: Representação gráfica da receita bruta em relação a receita original.

Ao se colocar tais valores numa relação gráfica de Receita bruta em relação a receita original, a área de hospedagem então permanece com 83,81% da sua receita bruta, os “Outros” setores ou área que de janeiro a maio passam de uma variação negativa a positiva de valores mantém 57,65% de sua receita média bruta gerada. Já A&B apresenta o valor de 59,01% de seu valor inicial, considerando seu alto gasto, ele consegue manter um número superior a 50% de sua receita.

Da receita proporcionada pela área de alimentos e bebidas R\$ 1.767.203,52, observa-se que a maior receita (72%) que corresponde a R\$ 1.272.386,16 vem do restaurante e a menor vem do bar com 6%, equivalente a R\$ 106.032,21 como observado na Figura 12 que mostra a proporção em percentagem, da receita de A&B.

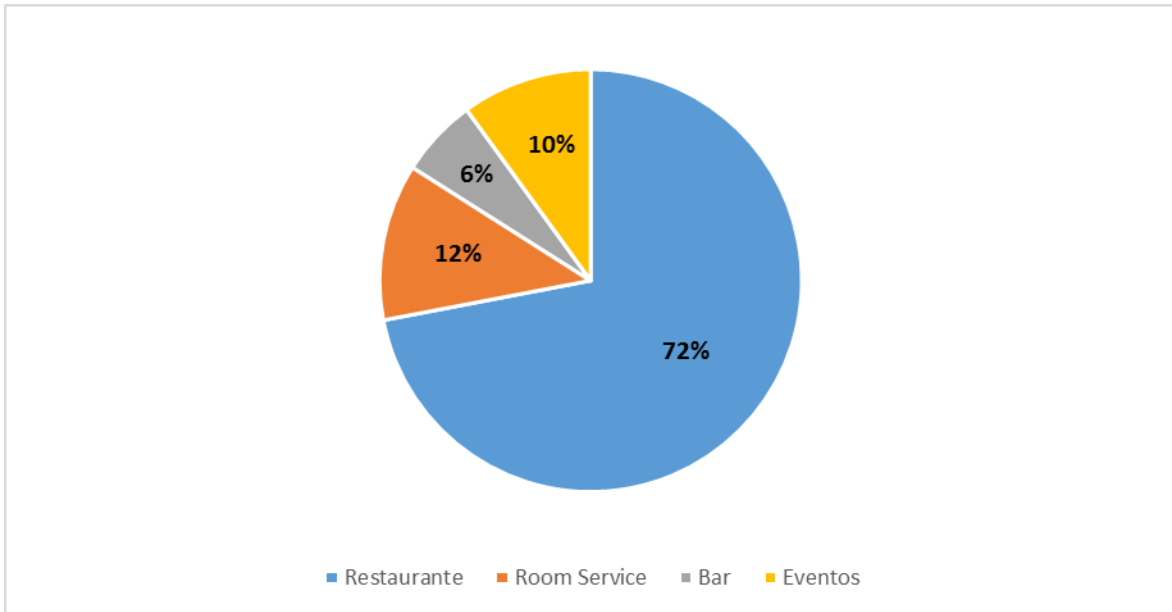


Figura 13: Distribuição da receita na área de A&B

O gestor do MH ressalta que a área de alimentos e bebidas é um diferencial para captação de hóspedes. O setor de alimentos e bebidas é funcional quando o gestor foca em pontos específicos como na formação da equipe e em mão de obra qualificada.

Se o gestor entender da operação proposta pela marca, entender o meio em que o hotel se encontra, tiver conhecimento e domínio de gestão de custos e pessoas saberá certamente fazer da área de alimentos e bebidas um ponto positivo na receita do hotel.

O atendimento na hotelaria é feito de serviços produzidos e entregues na hora, estes serviços são acompanhados de quatro características: intangibilidade (não é possível tocar, mas sentir e viver a experiência, não é como um objeto que é possível guardar); impossibilidade de fazer estoque (uma venda perdida não é possível recuperar, uma diária perdida não tem como voltar no tempo e vender novamente); influências externas (o meio em que se vive, o clima, a situação econômica); produção e consumo fisicamente unidos (o atendimento é um serviço a ser consumido, exemplo o atendimento é produzido a partir do momento que se atende o cliente) (Petrocchi, 2002).

Baseado nestas premissas o gestor entrevistado defende alguns critérios importantes para o sucesso na “produção” destes serviços em alimentos e bebidas:

- O bom senso;

- Estoque, procedência e validade - ter controle e organização em saídas e Escolha de bons fornecedores, justos, corretos, éticos com seus produtos, homologados;
- Estoque entradas do estoque, armazenamento correto e atenção na validade evitando perdas.
- Manipulação, a correta manipulação evita perdas de partes aproveitáveis dos produtos e é extremamente importante para que o produto tenha boa procedência e validade, sem contaminações.
- Consistência de produto e serviço, a qualidade do produto deve estar dentro do que se espera com o serviço proposto. Dentro do padrão que se espera da marca.
- Identidade, no cardápio e em sua elaboração, o cardápio deve passar uma identidade da marca, mas ao mesmo tempo deve ser conciso oferecendo pratos que tragam saída, evitando perda de produtos e insumos no estabelecimento.

No mercado atual o desafio do gestor é encontrar uma nova forma de pensar, oferecer serviços, trazer rentabilidade, diferencial e qualidade, sem perder a essência da hotelaria associado a marca.

Por último o gestor do MH cita os aspectos positivos e negativos de se optar por um serviço de A&B terceirizado:

Positivos: Traz uma “zona de conforto”, aonde o gestor do meio de hospedagem não precisa se preocupar com a complexidade que é uma área de alimentos e bebidas. Com isso o gestor se arrisca menos, corre menos riscos com perdas, por fim não precisa se preocupar em qualificar ou mesmo em encontrar mão- de- obra qualificada.

Negativos: O gestor não tem como fazer um controle de qualidade; o serviço terceirizado nem sempre corresponde a padronização e sintonia com a marca proposta (consistência). Outro fator é o investimento, o gestor do serviço terceirizado possui um timing diferente do timing do gestor do meio de hospedagem.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal foco de um meio de hospedagem é realizar a venda de pernoites, fazendo com que o setor de hospedagem possa arrecadar até 75% da receita de um meio de hospedagem e ter uma margem no departamento ou área de 60 a 80%. Enquanto o A&B pode arrecadar 20% a 35% da receita e ter uma margem de departamento ou área entre 15% a 40% do lucro do departamento (Mélega, 2013).

Utilizando tais números como base foi possível ver que o hotel MH possui um setor de alimentos e bebidas dentro destes parâmetros, sendo capaz de trazer lucro para o meio de hospedagem, onde área de hospedagem corresponde a uma média de 71% da receita, e alimentos e bebidas atinge uma média de 23% e os “Outros” setores ou áreas 4,97% da receita.

Se enquadra também na faixa quando se trata da receita bruta ou margem de contribuição, quando a área de hospedagem atinge 80,3% da margem de contribuição, A&B 16,4% e os “Outros” setores ou áreas 3,4%.

É fato que a área de alimentos e bebidas é responsável pelo maior número de custos variáveis, com uma média de 58,6%, enquanto a área de hospedagem produz 28,4% dos custos e os outros setores ou áreas 3,4% dos custos.

Por ser o responsável pela venda do produto alvo do MH, a hospedagem é mais do que normal que esta detenha o maior número da receita, mas, é válido destacar que a área ou departamento de alimentos e bebidas se apresenta em segundo lugar neste quesito, enquanto os “Outros” que representa mais de um setor ou área, as vezes possui gastos maiores do que arrecada.

A área de alimentos e bebidas tem ainda a capacidade de manter mais de 50% de sua receita arrecadada inicialmente quando se obtém a receita bruta.

Quanto a afirmação de Castelli, 2006 ao dizer que as despesas nesta área com mão-de-obra são 2,5 vezes maiores do que a área de hospedagem e sua receita 4 vezes menor, a receita da área de A&B deste hotel não se enquadra na

íntegra. Ficou comprovado que neste MH a receita de hospedagem é significativamente maior, e representa 3 vezes a receita de A&B.

Quanto a mão de obra pode ser observado que a área de hospedagem corresponde com 31 colaboradores, enquanto A&B com 42 colaboradores e os “Outros” setores com 11 colaboradores, o que torna a área de A&B com um número de colaboradores de somente 1,3 vezes maior de mão-de-obra que a área de hospedagem, portanto bem inferior a citação acima de Castelli.

A área de alimentos e bebidas é sim custoso, porém é um dos maiores pontos de vendas de um meio de hospedagem. Sua presença permite transmitir os valores da empresa, o que não é possível quando o setor passa a ser terceirizado.

Porém o setor exige uma gestão atualizada, que saiba lidar com pessoas e custos. Em um mercado atual onde a crise tem dominado a economia, estas características se tornam imprescindíveis para a sobrevivência do negócio. O gestor precisa ser criativo, atento aos desperdícios e saber aonde o corte de custos não prejudicará a qualidade proposta nos seus negócios.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCORHOTELS- **A nossa carteira de marcas.** ACCORHOTELS s/d, disponível em <<http://www.accorhotels-group.com/pt/administracao-e-franquia/a-nossa-carteira-de-marcas/luxury-upscale.html>>. Acessado em 28 de maio de 2016

ACCORHOTELS- **A nossa carteira de marcas.** ACCORHOTELS s/d, Disponível em <<http://www.accorhotels-group.com/pt/administracao-e-franquia/a-nossa-carteira-de-marcas.html>>. Acessado em 2 de junho de 2016.

ACCORHOTELS- **Memória-** Linha do Tempo ACCORHOTELS s/d. Disponível em: <<http://www.accorhotelsmemoria.com.br/#timeline>>; Acessado em 26 de maio de 2016

ANDRADE, Renato Brenol. **Manual de Eventos-** Caxias do Sul EDUCS, 1999

BARBOSA, Aparecida Alice. **SENAC.DR.MG. Recepção em Hotel. 5 ed.: Turismo e Hospitalidade/** Aparecida Alice Barbos; Alberto Prenassi; Maria Inézia da Costa Souza. Belo Horizonte: SENAC/MG/ SEMD, 2009. 112p. Inclui Bibliografia

BRITTO, Janaina. **Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo-** São Paulo: Aleph, 2002 (Turismo)

CASTELLI, Geraldo- **Gestão hoteleira/** Geraldo Castelli- São Paulo: Saraiva, 2006

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira.** 9. Ed.- Caxias do Sul: EDUCS, 2003. 732 p.:il. (Coleção Hotelaria)

CÂNDIDO, Índio. **Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços/** Índio Cândido, Elenara Vieira de Vieira. – Caxias do Sul: Educs, 2003. 710p.:Il.; 23cm (Coleção Hotelaria)

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO- **Breve histórico do Turismo e da hotelaria/** Confederação Nacional do Comércio, Conselho de turismo- Rio de Janeiro, 2005. 38p. Disponível em:<
<http://docente.ifrn.edu.br/anavelasque/disciplinas/breve-historico-do-turismo-e-da-hotelaria-cnc>>. Acessado em 12 de maio de 2015.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. RESOLUÇÃO Nº 466, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2012. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em 28 maio.2016.

DAVIES, Carlos Alberto. **Alimentos e bebidas/** Carlos Alberto Davies.- Caxias do Sul, RS: Educs, 2010. 254p.: Il.; 23 cm. (Coleção Hotelaria)

DUARTE, Vládir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos/** Vládir Vieira Duarte- São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996- (Série Apontamentos, 35)

DUTRA, René Gomes- **Crítérios de Rateio e distribuição de custos-** I Congresso Brasileiro de gestão estratégica de custos, São Leopoldo- RS, 1994. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi929a2xMPNAhWBG5AKHYUzC08QFgg5MAQ&url=https%3A%2F%2Fanaiscbc.emnuvens.com.br%2Fanais%2Farticle%2Fdownload%2F3504%2F3504&usg=AFQjCNGBC6SbPWU2n1VD73WXqr23hfvEwg&sig2=L2kITmCGgSJvB3grbKst5g>>. Acessado em 24 de junho de 2016

FERREIRA, Ronaldo João da Costa. **Controladoria de A & B, Técnico em Hotelaria-** Barbacena- MG- Apostila 27p. SENAC. DR.MG, 2009

FONSECA, Marcelo Traldi- **Artigo: Terceirização de Alimentos e Bebidas-** 2006- Hótelier News- O site da Hotelaria. Disponível em:

<<http://www.hoteliernews.com.br/noticias/artigo-terceirizacao-de-alimentos-bebidas-44704>> . Acessado em 5 de maio de 2015

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL- **Hotelaria em Números, Brasil 2015**, 20p.- São Paulo. Disponível em: <http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2015/08/Hotelaria-em-n%C3%BAmeros_2015.pdf> . Acessado em 16 de Janeiro de 2016

FREITAS, Wesley. R. S.; JABBOUR, Charbel J. C.. **Utilizando estudos de caso(s) como método de pesquisa qualitativa: Boas Práticas e Sugestões**. Estudo e Debate in estudo e debate Lajeado, 2011. Disponível em: <<http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/viewFile/30/196>> Acessado em 25 de junho de 2016.

FREUND, Francisco Tommy. **Alimentos e bebidas: uma visão gerencial**. 2. Ed. 2 reimpr. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2014, 208p. II. Inclui Bibliografia

GOOGLE TRADUTOR- **Francês para Português- 2016-** Disponível em: <<https://translate.google.com.br/?hl=pt-BR#fr/pt/Societ%C3%A9%20d%E2%80%99investissement%20et%20d%E2%80%99exploitation%20h%C3%B4teliers>> .Acessado dia 8 de junho de 2016

GREAT PLACE TO WORK. **Como tudo começou-** Great Place to Work, s/d. Disponível em <http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/como-tudo-comecou.htm>. Acessado em 28 de maio de 2016.

HAYES, David K. **Gestão de operações hoteleiras/** David K. Hayes, Jack D. Ninemeier; [Tradutores Vivian Fittipaldi, Beth Honorato]. – Revisor técnico Maria Amélia Pazinato, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

MÉLEGA, Paulo. **A&B: Forma de gestão pode representar o sucesso ou o fracasso de um empreendimento** .-HOTELNEWS 2013. Disponível em: <http://www.revistahotelnews.com.br/portal/opinio.php?get_op=151> Acessado em 24 de junho de 2016.

MICHAELLIS. **Dicionário de Português Online, Significado de receita-** UOL, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=receita>>. Acessado em 24 de junho de 2016.

MINISTÉRIO DO TURISMO- **Cartilha de Orientação Básica- Sistema Brasileiro de Classificação de meios de hospedagem- Ministério do Turismo e Fundação Universa- 2010-** Impresso no Brasil- 2ª Edição, 20p. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/classmeioshosped.pdf>> . Acessado em 02 de fevereiro de 2016.

MORGAN, Ariádine- **Alimentos e bebidas é um serviço que atrai hóspedes para o hotel-** 2011- Tecnologia e Treinamento Online. Disponível em: <<http://www.tecnologiaetreinamento.com.br/hotelaria/alimentos-e-bebidas-servico-atrai-hospedes/>>. Acessado em 5 de maio de 2015.

MUNDO DAS MARCAS, **ACCOR** 2009- Disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2009/05/accor.html>> Acessado em 29 de maio de 2016.

PEREIRA, Francisca Félix; COUTINHO, Helen Rita M.- **Hotelaria: Da era antiga aos dias atuais-** Revista Eletrônica Aboré- Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo- Edição 03/2007. Disponível em: http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/artigos/artigos_3/Francisca%20Felix%20Pereira.pdf . Acessado em 8 de janeiro de 2016.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão/** Mario Petrocchi.- São Paulo: Futura, 2002

PORTAL DA EDUCAÇÃO, **Gastronomia e Alimentos e Bebidas no contexto turístico-** 2012. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/turismo-e-hotelaria/artigos/13318/gastronomia-e-ab-no-contexto-turistico>> . Acessado em 24 de abril de 2015

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **O Departamento de Alimentos e Bebidas dos hotéis-2013**

Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/turismo-e-hotelaria/artigos/29493/o-departamento-de-alimentos-e-bebidas-dos-hotéis>.

>Acessado em 5 de maio de 2015

RECEITA FEDERAL. **Capítulo VIII: Lucro Operacional2012-** 2011, Disponível em

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/perguntao/dipj2012/CapituloVIII-LucroOperacional2012.pdf>.> Acessado em 24 de junho de2016.

SILVA, Charles Grazziotin- **A importância dos serviços de alimentação junto aos meios de hospedagem gaúchos- estudo de caso de hotéis na cidade de Porto Alegre-** Universidade Caxias do Sul, 2006, Caxias do Sul, Mestrado Acadêmico em Turismo. Disponível em:

<<https://repositorio.ucs.br/jspui/bitstream/11338/172/1/Dissertacao%20Charles%20Grazziotin%20Silva.pdf>> . Acessado em 5 de maio de 2015

TOMAZ, Edson da Silva. **Serviços de Restaurante, Técnico em Hotelaria-** Barbacena/MG- Apostila 41p. SENAC.DR.MG., 2009

VITRINE DO TURISMO -**Histórico da Evolução Hoteleira** s/d- 15p. Disponível em: <http://www.vitrineturismo.com.br/images/arquivos/Historico_da_Evolucao_Hoteleira.pdf .> Acessado em 12 de maio de 2015.

XAVIER, Adriana Cristina. **Produção de Eventos, Técnico em Hotelaria-** Barbacena/MG- Apostila 24p. SENAC.DR.MG., 2009

ANEXOS I



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
COMISSÃO DE ÉTICA NA PESQUISA DA UFRRJ / COMEP

Protocolo N° 734/2016

PARECER

O Projeto de Pesquisa intitulado “*Rentabilidade do Departamento de Alimentos e Bebidas: estudo de caso em um meio de hospedagem*” sob a responsabilidade da Profa. Maria Lúcia de Almeida Martins, do Departamento de Economia Doméstica e Hotelaria, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, processo 23083.002858/2016-15, atende os princípios éticos e está de acordo com a Resolução 466/12 que regulamenta os procedimentos de pesquisa envolvendo seres humanos.

UFRRJ, 07/06/2016.

A handwritten signature in black ink, reading 'Jairo Pinheiro da Silva'.
Jairo Pinheiro da Silva
Pro-Reitor Adjunto de
Pesquisa e Pós-Graduação
Matr. SIAPE 1199555
UFRRJ

Prof. Dr. Jairo Pinheiro da Silva
Pró-Reitor Adjunto de Pesquisa e Pós-Graduação

ANEXO II

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA
Departamento de Economia Doméstica e Hotelaria - DEDH

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE

O projeto intitulado “**Participação da área de alimentos e bebidas na receita de um hotel: estudo de caso em uma unidade da rede Accor no Rio de Janeiro/ Brasil**” faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC (monografia), do curso de Hotelaria, do Departamento de Economia Doméstica e Hotelaria, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da UFRRJ.

(De acordo com a Resolução 466, de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde)

Eu _____,
gerente do departamento de Alimentos e Bebidas (A&B), do MH, livremente participo da pesquisa “**Participação da área de alimentos e bebidas na receita de um hotel: estudo de caso em uma unidade da rede Accor no Rio de Janeiro/ Brasil**” sob responsabilidade da aluna pesquisadora Bárbara Cristina de Souza Rossi do curso de Hotelaria do Departamento de Economia Doméstica, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da UFRRJ, sob orientação da Profª Msc. Maria Lúcia Almeida Martins, da UFRRJ.

Estou ciente do que se segue:

Objetivo da pesquisa: A pesquisa tem como objetivo apresentar o departamento e os serviços de Alimentos e Bebidas de um meio de hospedagem de categoria quatro estrelas, considerado de médio porte localizado na zona norte da cidade do Rio de Janeiro e mostrar o quanto sua receita contribui para o empreendimento.

Participação: Responder o questionário elaborado pela pesquisadora. Disponibilizar informações de acordo com o questionário para a execução do projeto de pesquisa do trabalho de conclusão de curso.

Riscos: Não haverá riscos previsíveis com a integridade física, mental ou moral dos participantes do projeto de pesquisa e do empreendimento.

Benefícios: Pretende-se analisar quanto de receita este departamento contribui para a receita do meio de hospedagem.

Privacidade: O nome do empreendimento e dos participantes diretos não serão divulgados. O gestor de alimentos e bebidas irá expor informações sobre a receita do seu departamento obtida pelo setor de controladoria onde se obtém as planilhas de custos e lucros deste setor. O nome do hotel não terá seu nome fantasia divulgado e sua identificação será através de um código denominado MH, não causando qualquer desconforto ou exposição do gestor do empreendimento.

Seropédica, _____ de _____ de 2016.

Assinatura do gerente de A&B: _____ Data: _____

ANEXO III

**Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Economia Doméstica e Hotelaria
Curso de Hotelaria**

Questionário pré-teste**a) Identificação do hotel**

Nome fantasia do hotel: _____

Público alvo do hotel: _____

Endereço do hotel: _____

Categoria do hotel: _____

Entrevistado(s): () Gerente de A&B () Chef de cozinha () Subchefe de cozinha

() Gerente ou subgerente ou outro. Em caso de outro: citar a função:

Nome completo do responsável entrevistado: _____

Orientação para as respostas:

a) para as perguntas fechadas, marcar um X.

b) Para as perguntas abertas, se o nº de linhas não for suficiente, poderá responder no verso, não se esquecendo de numerá-las.

1) No hotel há outra área integrada ou vinculada a área de A&B?

a) () Sim b) () Não

Se sim: qual a área?

2) Neste hotel quais setores compõem a área de A&B?

a) () Complexo cozinha;

b) () Restaurante;

c) () Bar;

- d) Área de eventos;
- e) todos os setores acima, e outros como: _____
- 3) Descrever a composição da brigada da área de A&B nos setores abaixo:
- a) - complexo cozinha: _____
- b) - restaurante: _____
- c) - Bar: _____
- d) – eventos – (em caso de pertencer a área de A&B):

- 4) Quais são os serviços oferecidos nos pontos de venda ou setores da área de A&B:
- a) Restaurante: *Buffet*, *A la carte*, *A americana*
 Outro(s), citar: _____
- b) Bar: *A la carte*, Cafeteria, Serviços de lanchonete, Drinks e bebidas
 Outro (s), citar: _____
- c) Área de eventos - caso faça parte da área de A&B:
 Coffe break, Coquetéis, Happy hour, Workshops
 Outro(s), citar: _____
- 5) O restaurante e o bar do hotel são abertos também para passantes e comunidade local?
- a) Passantes Sim Não
- b) Comunidade local Sim Não
- c) Considerando uma resposta positiva, Barbosa (2009), afirma que os produtos turísticos oferecidos pelos profissionais que vivem do turismo, não precisam ser destinados necessariamente ao turista, mas também pode ser consumido pela população local, além dos passantes. Havendo a frequência de outro público, cite os serviços de A&B mais utilizados no hotel?
A1() Café da manhã A2() almoço A3() jantar A4() bar.
- 6) Em caso da área de eventos estar subordinada ao gestor de A&B, citar os serviços mais vendidos pelo hotel?
- a) eventos de negócios b) casamentos e festas

- c) () coquetel d) () leilões e) () outros.

Em caso de outros, citar: _____

7) Despesas de mão de obra com a área de Alimentos e bebidas são 2,5 vezes maiores do que no setor de hospedagem e sua receita 4 vezes menor. Porém quando bem administrado representa 40% ou mais da receita do hotel segundo Castelli, 2006. A receita da área de A&B é significativa neste hotel?

- a) () Sim () Não

Em caso afirmativo, responder a pergunta 8.

8) Traduzindo para percentuais, qual seria a participação (em média) de cada setor da área de alimentos e bebidas na receita total do hotel?

- a) Restaurante () 10% () 20% () 30% () outro percentual: citar quanto _____

- b) Bar () 10% () 20% () 30% () outro percentual: citar quanto _____

- c) Área de eventos () 10% () 20% () 30% () outro percentual: citar quanto _____

9) Qual seria a participação em percentual (média) na receita total do hotel da área de A&B?

- a) () 20% () 30% () 50% () outro percentual: citar quanto _____

10) De acordo com a pergunta 4, comparando o fluxo de hóspedes, de passantes e da comunidade local, qual dos três tipos de clientes consomem mais nos pontos de venda de Alimentos e bebidas?

- a) () hóspedes b) () passantes c) () comunidade local.

11) Em termos percentuais como você descreveria o público alvo que frequenta os pontos de venda diário do hotel:

1) Restaurante:

- a) hóspedes () 10% () 20% () 30% () outro. Especificar:

b) passantes () 5% () 10% () 15% () outro. Especificar:

c) comunidade local () 5% () 10% () 15% () outro. Especificar:

2) Bar:

3) a) hóspedes () 10% () 20% () 30% () outro. Especificar:

4) b) passantes () 5% () 10% () 15% () outro. Especificar:

5) c) comunidade local () 5% () 10% () 15% () outro.

Especificar: _____

12) Morgan (2011), cita na Revista tecnologia e treinamento on-line que a área de alimentos e bebidas pode corresponder de 20 a 30% da receita do hotel, lembrando que o setor é responsável por captar hóspedes em alguns casos simplesmente por seus serviços, ou na maior parte das vezes porque trabalham com o setor de eventos. Alguns meios de hospedagem utilizam o setor terceirizado para evitar erro, porém existe um risco no comprometimento da imagem do local se os serviços oferecidos pela empresa terceirizada não corresponder aos mesmos do hotel.

Na sua opinião: tendo em mente as formas de atendimento que a área de alimentos e bebidas proporciona para atender aos hóspedes no seu hotel, você acha que a área realmente é um diferencial para captar hóspedes?

a) () Sim () Não

b) **Se sim**, qual dos atendimentos ou serviços oferecidos no hotel é o maior responsável pela captação de hóspede?

() Integração de um serviço da área de eventos com a área de alimentos e bebidas.

() Oferta do café da manhã;

() A existência de um serviço de Bar;

() Todos os serviços de alimentação oferecidos no restaurante;

() Outro, especificar: _____

13) Ainda baseado na afirmação acima, cite aspectos positivos e/ ou negativos que um serviço terceirizado de A&B pode trazer para o hotel?

a) Aspectos positivos: _____

b) Aspectos negativos: _____

14) O serviço *room service* está vinculado a área de A&B?

() Sim () Não

Se sim, qual sua participação (média) na receita?

a) () 5% b) () 10% c) () 20% () outro, especificar:

15) De acordo com Petrocchi (2002), o hotel hoje em dia se tornou um espaço multifuncional, deixando de ser somente um espaço para hospedagem, de que forma, você como gestor, acha que esta afirmação se aplica aqui no hotel?

16) “O hotel como sistema possui alguns parâmetros básicos, dentre os quais, as entradas, o processo de trabalho e as saídas. As entradas (*input*) são os insumos que o hotel adquire da sociedade e que representam custos. Seriam, por exemplo, a roupa de cama, os materiais de limpeza, os alimentos, a energia elétrica, a força de trabalho, o fogão, o gás de cozinha, etc. (...) As saídas (*output*) são os produtos ou serviços para os quais o sistema foi idealizado e que são prestados aos hóspedes. (...) A produtividade é a relação entre saídas e entradas, ou seja, entre receitas e custos. (...) O sucesso do hotel origina-se na eficácia desse processo de trabalho. As saídas são as receitas necessárias para cobrir os custos e pagar o valor agregado pelo trabalho hoteleiro. Sem as receitas o hotel não sobrevive, e elas dependem do julgamento do cliente” (Petrocchi, p.45, 2002). A área de alimentos e bebidas do hotel é capaz de trazer receita suficiente para cobrir seus custos e trazer lucro?

a) () Sim b) () Não

17) Intangibilidade, impossibilidade de fazer estoque, produção e consumo fisicamente unidos (os serviços de hospedagem são criados e entregues na hora) e influências externas, são quatro características fundamentais dos serviços em hotelaria (Petrocchi, 2002). Baseado nisso, como gestor, qual a melhor forma de desenvolver os serviços a partir de tais características dentro da área de A&B, para que no final exista um “produto” de qualidade?

18) Um bom gestor na área de A&B deve focar em pontos considerados específicos para a área, você concorda?

a) Sim Não concordo, não há pontos específicos para esta área

Se sim, poderia citar alguns pontos específicos?

19) Na sua opinião, quais as principais qualidades ou características de um gestor de A&B?

20) A área de A&B do hotel promove treinamento aos colaboradores em boas praticas?

a) Sim Não

Se sim, quem os capacita?

Nutricionista gestor de A&B Chef de cozinha