

MODELOS DE GESTÃO EM HOTÉIS DE SANTA MARIA, RS: RELATOS DE PRÁTICAS DE ESTÁGIO¹

*MANAGEMENT MODELS IN HOTELS IN SANTA MARIA, RS:
INTERNSHIP REPORTS*

Letícia Indart Franzen² e Tatiane Brum de Oliveira Reis³

RESUMO

O Estágio Curricular Supervisionado tem por principal preceito realizar práticas na área de atuação escolhida pelo acadêmico, bem como inseri-lo em um ambiente que o permita vivenciar e entender como as relações de trabalho acontecem. No presente estudo, objetivou-se compilar os aprendizados adquiridos e relatar as práticas realizadas durante o período de estágio efetivado em três hotéis da cidade de Santa Maria/RS, Brasil, por meio da análise das diferentes formas de administração dos três empreendimentos selecionados. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica abordando temas como: hotéis, administração hoteleira, modelos de gestão. Pode-se perceber durante o estágio que cada hotel possui um tipo de administração diferente, dessa forma, conclui-se que não existe uma forma correta de se administrar um empreendimento hoteleiro, o tipo de administração está ligado à realidade de cada hotel.

Palavras-chave: turismo, hotéis, administração hoteleira.

ABSTRACT

The Supervised Internship is a moment to conduct practices in the work place in order to insert the undergraduate into an environment for understanding how professional relationships develop. The present study aimed to compile the learning

¹ Trabalho Final de Graduação.

² Graduada em Turismo pelo Centro Franciscano - UNIFRA em 2011 e mestranda em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. E-mail: leticiafranzen@hotmail.com

³ Orientadora - UNIFRA. E-mail: tatiane.tur@gmail.com

acquired and to report some practices undertaken during this period in three hotels in Santa Maria, RS, Brazil, through the analysis of different management models. It was performed a literature search covering some topics such as: hotels, hotel management, management models. It could be noticed that each hotel has a different kind of administration, and that there is not a single right way to manage a hotel. The type of administration is connected to the reality of each hotel.

Keywords: *tourism, hotels, hotel administration.*

INTRODUÇÃO

As práticas de estágio são de grande importância para os estudantes de qualquer área de atuação, pois por meio destas é possível aplicar o que foi aprendido durante as aulas teóricas e, em alguns casos, vivenciar novas formas de trabalho, consequência das diferentes relações que se estabelecem.

O estágio torna-se, também, um meio primeiro de contato dos acadêmicos com o mercado de trabalho, pois a experiência prática aliada ao conhecimento teórico são alguns dos requisitos solicitados no momento de se candidatar a uma vaga de emprego. Cabe salientar que as empresas públicas e privadas tem o importante papel de ofertar vagas para que os acadêmicos possam realizar o estágio “[...] colaborando no processo educativo no que se refere ao aprendizado prático” (BISSOLI, 2002, p.15)

O presente artigo tem como objetivo relatar as práticas de estágio realizado por meio do Laboratório de Hospitalidade do Curso de Turismo do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). A finalidade foi oportunizar a realização do estágio em mais de um estabelecimento hoteleiro, bem como auxiliar na inventariação dos meios de hospedagem da região central do RS realizada por este departamento.

O Estágio Curricular Supervisionado II perfaz um total de 102 horas as quais foram realizadas no período de 05 de setembro a 10 de outubro de 2011. Neste período, foi realizada a análise das diferentes formas de gestão de três empreendimentos hoteleiros previamente selecionados, tais hotéis serão chamados nesta pesquisa de Hotel A, Hotel B e Hotel C.

Nestes hotéis de Santa Maria, foi observado como se divide a organização administrativa, como cada setor é gerenciado, quais são as funções de cada setor e como ocorre a interligação entre eles. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito dos referidos temas com o intuito de correlacioná-los com

as práticas vivenciadas pela estagiária nos empreendimentos hoteleiros.

REFERENCIAL TEÓRICO

A IMPORTÂNCIA DA HOTELARIA EM DESTINOS TURÍSTICOS

Parte-se do pressuposto que o turista ao se deslocar de seu local de origem para destinos turísticos, seja por motivo de lazer, negócios, cultura, saúde, entre outros, necessita inevitavelmente de se hospedar em meios de hospedagens. Esses meios de hospedagens podem ser de diferentes tipos: pousadas, hotéis, albergues, etc. Segundo Souza (2006, p. 48), essa diversidade ocorre por causa do “[...] aumento da segmentação dos serviços oferecidos, bem como com o da sua estrutura física e a solução arquitetônica e paisagística que propiciam parte das condições para o desenvolvimento dos serviços”. Levando em consideração essa diversidade, com este relatório propõe-se estudar os hotéis de Santa Maria/RS que possuem entre 90 e 170 unidades habitacionais (UHs).

Por se tratar de uma empresa inserida no ramo turístico, os hotéis se comportam de uma forma muito particular. Para Cavassa (2001, p. 13), “no âmbito da organização empresarial, a hotelaria cumpre uma missão, ou seja, adota um papel que determina sua funcionalidade e contribuição com o processo operativo da organização”.

A função da hotelaria não está ligada somente ao ato de hospedar pessoas, mas corresponde também à função de desenvolver a localidade onde está inserida, gerando empregos, aumentando a competitividade do *trade*, movimentando a economia local e a entrada de divisas.

A hotelaria influencia e é influenciada por outros segmentos do ramo turístico, tais como a alimentação, o transporte, lazer, eventos, entre outros. Dessa forma, entende-se que os meios de hospedagem representam uma peça chave para o desenvolvimento do destino turístico, pois é praticamente impossível uma localidade se desenvolver turisticamente sem haver meios de hospedagens que tenham infraestruturas mínimas para bem receber e acomodar os turistas. Nesse sentido, Cavassa (2001, p. 3) define que:

o hotel, como instalação, se relaciona, com o conceito turístico, conforme responda com sucesso às expectativas dos visitantes e se comporte como elemento básico da grande massa turística dando uma excelente imagem de bom serviço e comodidade.

Dessa forma, um erro ocorrido em um hotel pode comprometer não só a

imagem do hotel, mas também a imagem do destino como um todo.

O mesmo autor define ainda que os resultados do hotel em “[...] âmbito nacional se projetam em maior captação de visitantes (e, portanto, de divisas), em melhor imagem para as cidades, e em sensação de bem-estar coletivo para certas atividades da comunidade” (CAVASSA, 2001, p. 3). Partindo-se desse pressuposto, entende-se que os meios de hospedagem devem ser planejados e organizados a fim de corresponder às expectativas de seus clientes e assim conseguir manter-se no mercado competitivo do turismo. Levando isso em consideração percebe-se que a administração hoteleira se tornou muito importante.

ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA

Para que uma empresa, do ramo turístico ou não, esteja em perfeitas condições de desempenhar suas funções, se desenvolver e se manter no mercado competitivo, além de conquistar e manter seu público-alvo, esta deve possuir uma organização administrativa apropriada. Contudo, não existe um tipo específico de gestão para conduzir essas empresas. Existem diferentes modelos administrativos, porém cada tipo de empresa deve possuir o seu e conduzi-lo de acordo com suas particularidades.

Porém, Cavassa (2001, p. 17) define que “o sistema administrativo de toda empresa abrange a prática das quatro fases que o constituem: planejamento, organização, direção e controle”. Para tanto, é importante salientar que existem diferentes formas de administração de empresas hoteleiras. Porém, em todas as formas de administração deve-se considerar que os meios de hospedagem fornecem serviços que possuem características muito particulares em todas as empresas hoteleiras tais como: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (SOUZA, 2006). Essas características influenciam diretamente no momento da administração dos serviços prestados pela empresa hoteleira.

No contexto do planejamento Cavassa (2001, p. 20) define que “planejamento é o processo de adequação e previsão dos recursos empresariais em relação à realidade interna e às forças externas, de acordo com os objetivos a serem alcançados”. Entende-se, assim, que ao serem traçados os objetivos os quais a empresa seguirá torna-se mais fácil o gerenciamento do empreendimento hoteleiro.

A organização das empresas hoteleiras, segundo Hayes e Ninemeier (2005, p. 35), diz respeito à “[...] consecução e ao desdobramento de recursos de maneira a auxiliar o alcance das metas”. Segundo os mesmos autores a organização de uma empresa possui o objetivo de “maximizar o posicionamento estratégico de recursos” (HAYES; NINEMEIER, 2005, p. 34). Além disso, Cavassa (2001, p. 23) ressalta ainda que:

Não existe um padrão de organização hoteleira comum a todos os estabelecimentos, porém, quando se põe em prática o conjunto de planos ou de políticas formado previamente, diversos fatores, que podem influenciar na implementação do estabelecimento, devem ser considerados: objetivos da instalação, dimensionamento do hotel, localização e entorno, qualidade e antecedente do elemento humano.

A direção que o administrador hoteleiro deve dar para a empresa hoteleira refere-se à liderança exercida pelo gerente (HAYES; NINEMEIER, 2005). Para Cavassa (2001, p. 25), “a atribuição de tarefas e responsabilidades para cada órgão deve estar em equivalência com as suas importância e capacidade, como meio de obter a eficácia”. Além disso, Hayes e Ninemeier defendem que “o desdobramento hábil de recursos humanos, financeiros e de equipamentos pode afetar acentualmente a receita do hotel” (2005, p. 35).

Outra fase importante da administração hoteleira é o controle e a avaliação. Para Cavassa (2001, p. 27) “o controle constitui uma fase do processo administrativo cujo significado é medição”. Essa medição não deve ser considerada somente no âmbito das finanças e da contabilidade, para Hayes e Ninemeier (2005, p. 37)

a tarefa do controle envolve muito mais que registros, balanços contábeis e alterações de fluxo do caixa [...] no processo de controle, o GM¹ avalia a eficiência de suas próprias ações e a das ações da equipe de gestão.

A administração hoteleira é um dos mais importantes fatores na constituição de uma empresa e na sua posição e sustentação no mercado turístico. Contudo, existem diferentes tipos de administração que serão vistos a seguir.

TIPOS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS HOTELEIRAS

Existem diferentes formas de administrar as empresas hoteleiras. Para Dell’Aglia (2006, p. 109) “a administração dos empreendimentos hoteleiros pode ser: particular ou familiar, de rede hoteleira, de franquia, de arrendamentos ou outra forma designada”.

Os hotéis que possuem administração familiar caracterizam-se por serem “[...] empreendimentos independentes, administrados pelos próprios donos. Quase sempre, vários membros da família exercem funções na empresa. E cada família tem

¹ Para os autores Hayes e Ninemeier (2005, p. 29), GM é definido como gerente-geral.

estilo próprio na maneira de tomar suas decisões” (DELL’AGLIO, 2006, p. 109).

Existem hotéis que se caracterizam por ser um hotel de rede, ou seja, estão localizados em várias partes do mundo e se diferenciam dos outros tipos por possuir:

[...] serviços padronizados, independente da região ou país em que estão estabelecidos, respeitam as culturas locais, somam conhecimentos e desenvolvem tecnologias para a gestão de recursos humanos, engenharia e outros (DELL’AGLIO, 2006, p. 109).

Além desse tipo de hotel e, conseqüentemente, de administração, existem os hotéis franqueados. Tais hotéis, segundo Dell’aglio (2006, p. 109), “[...] permitem que o proprietário independente corra menos riscos no mercado [...]”. Outra forma muito usada pelos proprietários dos hotéis é o arrendamento, ou seja, a utilização de uma operadora para administrar a empresa hoteleira. Nesse tipo de administração “é realizado um contrato entre o proprietário do hotel e uma operadora turística” (DELL’AGLIO, 2006, p. 110). Além disso, “[...] o proprietário do empreendimento divide, com a operadora, parte do risco do negócio; a operadora recebe um percentual sobre o faturamento bruto e outro sobre o lucro líquido”.

Em todos os tipos de administração anteriormente citados deve haver um comprometimento por parte dos gerentes administrativos, para que a empresa possa satisfazer o cliente, empregar colaboradores capacitados, manter os serviços prestados com qualidade, entre outros fatores influenciados direta ou indiretamente pelos gestores.

Para Dell’aglio (2006, p. 111) o gestor deve obter

[...] informações necessárias para as suas ações por meio do supervisor de cada departamento/setor (reservas, recepção, mensageiro, telefonia, concierge, lavanderia, rouparia, governança e outros) ou dos próprios colaboradores de cada setor.

O gerente deve estar atento a todos os setores do hotel, deve cuidar para que nada dê errado em nenhum dos ambientes ou serviços prestados pelo hotel, pois um erro em um setor pode comprometer a visão do hotel como um todo. Neste contexto, cabe ao gestor “[...] definir as prioridades, planejar, organizar, gerenciar e supervisionar a execução das tarefas que serão distribuídas. Realizando todos

os passos, as probabilidades de que aconteça algum imprevisto serão reduzidas” (DELL’AGLIO, 2006, p. 111).

A hotelaria por possuir as características anteriormente citadas torna-se dinâmica necessitando que o gestor desse empreendimento esteja “[...] atento ainda às necessidades que surgirem durante a execução das atividades, pois [...] a cada instante aparecem novas solicitações” (DELL’AGLIO, 2006, p. 111).

Dell’aglio (2006, p. 111) refere-se ainda que o gestor “[...] deverá ser claro e objetivo na forma de se comunicar”, pois segundo o mesmo autor:

A comunicação é fundamental para a boa operação entre os setores; os colaboradores de um mesmo setor; o setor e seus diversos turnos; as chefias de outros setores; a gerencia geral e as chefias; o hotel e seus hóspedes; o hotel/empresa e seus fornecedores.

Entende-se que o resultado dessa comunicação em todos os âmbitos está diretamente ligado ao sucesso da empresa como um todo. O trabalho de todos os colaboradores de qualquer tipo de hotel deve ser em equipe, visando não só as questões econômicas e financeiras, mas o bem estar daqueles que ali trabalham e, conseqüentemente, dos clientes.

METODOLOGIA

Para a realização da seguinte pesquisa foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica acerca da importância da hotelaria em destinos turísticos, em seguida foi relatado sobre a administração hoteleira, para finalizar o referencial teórico desta pesquisa foi feita uma explanação sobre os tipos de administração de empresas hoteleiras. A pesquisa bibliográfica consiste na fase da pesquisa onde ocorrem: “levantamento e revisão da literatura existente para elaboração conceitual e definição dos marcos teóricos” (DENCKER, 1998, p. 125).

Por conseguinte foram realizadas visitas agendadas durante o período especificado para realização do estágio. Por meio de tais visitas foi possível realizar a análise da gestão dos diferentes empreendimentos hoteleiros selecionados. Neste sentido, os hotéis foram visitados na seguinte ordem: Hotel A, Hotel B e Hotel C.

Nestes estabelecimentos, foi oportunizado a estagiária a observação e a análise das práticas hoteleiras, perfazendo os seguintes setores: recepção, governança, alimentos e bebidas (A&B), estoque e financeiro. Entretanto, o estudo não foi realizado nesta ordem em todos os estabelecimentos, visto que muitos

deles não possuem esta setorização por se tratarem de estabelecimentos familiares. Para realização do acompanhamento das atividades nestes estabelecimentos, a média de dias necessários para a coleta dos dados foram de cinco dias contínuos, obedecendo uma agenda de horários estabelecida pelo gerente do hotel.

Após a observação realizada pela estagiária, a mesma compilou as informações as quais foram analisadas à luz do referencial teórico desenvolvido neste estudo.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira empresa analisada foi o Hotel A. Em atividade desde 2004, possui 6500m² de área construída, 90 Unidades Habitacionais (UHs), 3 salas de eventos, restaurante, bar, *room-service*, sala de jogos, sauna, piscina térmica, academia de ginástica e Internet *wireless* em todas as UHs e garagem.

No primeiro ano o hotel foi administrado por uma rede de hotéis durante quatro meses (de abril a outubro), pois o dono não possuía conhecimento administrativo para administrar um hotel. Posteriormente, a rede deixou o hotel e o dono continuou gerenciando sozinho. Atualmente, a gerência geral do hotel é realizada pelo proprietário, porém este utiliza os serviços de funcionários que não possuem nenhum grau de parentesco para gerenciar os setores de média chefia, tais como: a governança, chefe da recepção, gerente comercial, relações humanas, financeiro, administrativo.

A primeira análise foi realizada no setor de reservas, realizadas por telefone e por e-mail. A Gerente Comercial faz as reservas das salas de eventos e atendente a todos os assuntos relacionados aos eventos. É de responsabilidade da Gerente Comercial fazer o *feedback* com o cliente, perguntando como foi a estadia. Tal ação se caracteriza como mais uma importante função do gerente, pois dessa forma é possível ser realizado um controle e uma avaliação da eficiência das próprias ações do gerente e a das ações de sua equipe.

O segundo setor do hotel visitado foi a governança. O setor é composto por uma governanta (Bacharel em Hotelaria) e por sete camareiras. Cada camareira é responsável por um andar específico. Há uma camareira responsável especificamente pela limpeza da recepção. Não há camareira durante a madrugada somente até a meia-noite, se houver necessidade, o mensageiro da madrugada arruma uma cama extra para os hóspedes. As camareiras realizam o controle do frigobar durante a limpeza e quando o cliente vai fazer o *check-out*.

O terceiro setor do hotel analisado foi o setor da recepção. Nela há seis recepcionistas (3 turismólogos), seis mensageiros e uma chefe de recepção

(turismóloga). A chefe de recepção possui a função de fazer a escala de trabalho dos recepcionistas, conferir o caixa, conferir diariamente as comandas do frigobar, participar quinzenalmente das reuniões entre gerências, além disso, é responsável pelo treinamento dos novos recepcionistas.

Após observar o setor da recepção foi analisado o setor do estoque, onde trabalham dois colaboradores. Neste setor é feito o controle do que deve ser comprado, onde e qual a quantidade. Também é responsabilidade deste setor conferir o estoque e fazer os pagamentos das contas. Este setor está ligado com o setor da gerência geral do hotel, pois é esse gerente que autoriza ou não as compras, qual a forma de pagamento de cada compra. O setor de estoque está ligado ao setor financeiro.

O setor financeiro é responsável pela conferência das diárias que foram pagas com o cartão de crédito, são responsáveis pelos pagamentos das demissões e contratações, conferem as diárias que foram comissionadas, controlam tudo o que foi pago, tiram extratos, cadastram clientes, controlam o caixa e conferem o sistema. O setor financeiro trabalha em conjunto com o setor de estoque e da governança. A governanta faz o pedido do que é necessário para o gerente geral, que o confere e o repassa para o setor financeiro, que por sua vez faz a cotação e transmite o pedido para o setor de estocagem fazer a compra. Quando a mercadoria chega ao hotel é recebida pelo setor de estocagem que confere o pedido e repassa diretamente para a governança estocar.

O Hotel A possui todos os setores bem definidos e interligados, salientando a importância da união dos colaboradores para o bom funcionamento da empresa como um todo.

O segundo hotel onde foi realizado o estágio foi o Hotel B, situado no centro de Santa Maria, possui 170 UHs, 9 salas de eventos, estacionamento próprio e serviço de lavanderia. Entre os 57 colaboradores do hotel não existe nenhum turismólogo, somente uma pessoa Bacharel em Hotelaria atuando no setor de reservas. Este é um hotel de grande porte onde a administração não-familiar lhe confere algumas características muito particulares.

Atualmente o hotel faz parte de uma rede integrada de hotéis, composta por hotéis do Brasil inteiro que se uniram com o intuito de poder fazer suas compras com descontos. Juntos, os hotéis realizam suas compras em maior quantidade de produtos, reduzindo seus gastos. Porém, cada hotel possui preços, serviços e categorias diferenciados. A rede possui um cartão de pontos que fornece vantagens para o cliente. Essa é uma importante forma de administrar um hotel, tendo em vista que, em alguns casos, um hotel sozinho não possui força econômica

e financeira para manter-se, necessitando agrupar-se com outros.

O hotel possui um gerente geral, gerente operacional, gerente financeiro, gerente de hospedagem, gerente de eventos, o setor de governança e de reservas. O setor de relações humanas funciona somente na cidade de Bagé/RS.

O setor de eventos possui duas colaboradoras, uma delas é a gerente deste setor. Existem 3 grandes salões para a realização de eventos e outras 6 salas menores. A reserva das salas de eventos pode ser feita por e-mail, por telefone ou pessoalmente. Caso o cliente necessite de *coffee-break* para o evento, o setor de eventos emite uma ordem de serviço para a cozinha do hotel preparar o pedido. Os setores de eventos e da cozinha sempre estão interligados, devendo haver uma boa comunicação entre eles para a satisfação do cliente. Não há pesquisa de satisfação no setor de eventos, nem há o *feedback* dos eventos realizados.

No setor da cozinha há uma gerente de alimentos e bebidas (A&B), formada em Nutrição, responsável por fazer pessoalmente as encomendas com os fornecedores de salgadinhos e docinhos, os demais produtos são produzidos pelas cozinheiras do hotel.

A recepção é composta por 6 recepcionistas e 4 mensageiros, que cumprem um horário de 6 horas por dia cada. Já o setor de reservas é composto por uma funcionária Bacharel em Hotelaria. O Hotel B opera com dois tipos de sistemas para fazer a reserva, o sistema manual e o sistema digital. As reservas individuais podem ser feitas por e-mail ou pelo telefone, porém as reservas faturadas são feitas somente por e-mail com todas as informações necessárias. As reservas são confirmadas no sistema digital a partir do sistema manual, dessa forma, caracteriza-se um trabalho redobrado. A gerente de hospedagem, responsável pelo setor de reservas e pela recepção, conduz o processo de treinamento de novos recepcionistas, faz a escala de trabalho dos recepcionistas, entre outras atividades.

O setor da governança é composto pelas camareiras e pela governanta. As camareiras fazem o controle do frigobar das UHs um dia antes do hóspede sair, caso ele tenha consumido algo no dia seguinte não constará no sistema. Neste caso, as recepcionistas perguntam ao hóspede, no momento do *check-out*, se ele consumiu algum outro produto além daqueles já constantes no sistema. O que o hóspede disser que consumiu será computado nos sistema.

O terceiro hotel onde a acadêmica realizou seu estágio foi o Hotel C. Este hotel, construído durante a época da viação férrea de Santa Maria, possui atualmente uma localização privilegiada na cidade, pois está em uma das maiores avenidas da cidade e próximo a um dos pontos turísticos. Além disso, o hotel conta com 90 UHs, 2 salas de auditório, lavanderia e estacionamento terceirizado.

Nenhum dos colaboradores do hotel é turismólogo.

O hotel é dividido em dois hotéis com categorias e serviços diferentes, um hotel é executivo e o outro é econômico (express). O Hotel C Executivo é uma categoria super, possui algumas UHs com ar condicionado, frigobar, Internet wireless e tevê a cabo. No Hotel C econômico as UHs não possuem ar condicionado (apenas ventilador de teto) nem frigobar. Na recepção há uma lareira, ventilador de teto e tevê.

A administração do Hotel C (dos dois hotéis) é feita pela mesma pessoa, ou seja, pelo mesmo dono. Esse tipo de administração caracteriza-se por ser familiar, tendo em vista que o hotel pertence à mesma família há mais de 100 anos e já está sendo administrada pela terceira geração. Dessa forma, a governanta, a pessoa responsável pelas compras, o gerente administrativo e um recepcionista são integrantes da mesma família. Algumas dessas pessoas moram no hotel, outros moram próximo dali e são chamados constantemente até o hotel para resolver possíveis problemas.

Em ambos os hotéis não há divisão do trabalho por setores, o gerente administrativo é a pessoa responsável por fazer as reservas das UHs e das salas de auditório, fazer as compras, fazer o pagamento dos fornecedores, entre outros serviços.

As reservas das UHs são feitas através de um sistema computadorizado e também por e-mail (somente o recepcionista mais antigo do hotel tem o acesso) ou por telefone (por qualquer recepcionista de qualquer um dos dois hotéis). Para tanto, é utilizado o mesmo sistema para os dois hotéis, a divisão de quais os quartos são do Executivo e quais são do Econômico (express) se dá pelo número das UHs.

Todas as camareiras trabalham tanto no hotel Executivo quanto no hotel Econômico, a mesma coisa ocorre com os recepcionistas. Em relação a estes últimos, a administração do hotel busca fixá-los para que eles possam desenvolver seu trabalho em um hotel específico, pois cada hotel possui suas particularidades.

A conferência do frigobar é feita por um dos recepcionistas do hotel Executivo todos os dias às 10 horas da manhã. É função deste recepcionista marcar em uma planilha o que foi consumido pelo hóspede no número da UH dele e deixá-la na recepção para ser consultada no *check-out*, além de repor as bebidas nas UHs e fazer o controle do estoque. Caso o hóspede consuma algum produto a mais após o momento da conferência é o próprio hóspede que dirá o que consumiu no instante em que estiver realizando o *check-out*.

Ao findar o período de estágio, percebe-se que os três hotéis são administrados de formas diferentes, com pontos fortes e fracos. Porém, entende-se que não existem regras a serem seguidas por todos os hotéis, entretanto, é preciso que as fases administrativas (planejamento, organização, direção e controle) sejam cumpridas com sucesso para se alcançar as metas propostas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou que existem diferentes formas de administrar empreendimentos hoteleiros e que se diferem entre si pela formação estrutural de suas empresas, pela forma como foram concebidas, entre outros fatores. Podem-se perceber, por meio desta pesquisa, três diferentes formas de se administrar uma empresa hoteleira.

O Hotel A é um hotel de grande porte. A gerencia é realizada pelo dono do estabelecimento, participando de quase tudo o que ocorre no hotel, se caracterizando como um dos pontos positivos desse tipo de administração, pois apesar de possuir diferentes gerentes para cada área, todas as decisões devem passar por esse gerente geral. Esse tipo de administração se mostra eficiente e eficaz, reduzindo os erros e a falta de comunicação entre os setores, pois há uma única pessoa centralizando as informações e, conseqüentemente, as decisões.

Já Hotel B, é um hotel maior, em relação à quantidade de Uhs, possui uma variedade de cargos gerenciais, porém, a gerência geral não está sempre no hotel, dificultando a comunicação entre os setores.

O Hotel C, é um hotel de médio porte, com administração estritamente familiar, cujas funções de gerência são ocupadas por pessoas da mesma família. O mesmo dono administra dois hotéis, em espaços físicos diferentes, mas que levam o mesmo nome. Neste caso, é importante salientar que esse tipo de administração pode gerar atritos entre as pessoas da família.

Contudo, é possível entender que não existe uma única forma correta de se administrar esse tipo de empresa, pois cada empresa possui sua história, sua formação, suas particularidades. Porém, é possível compreender que a forma como os gestores das empresas conduzem a administração de suas empresas está diretamente ligada ao cliente.

Para que a atuação do hotel esteja de acordo com as expectativas dos clientes deve haver uma comunicação constante e eficaz desde entre todos os setores do hotel até entre o hotel e seus fornecedores e uma administração geral condizente. Em alguns dos hotéis estudados isso foi possível ser verificado, outros hotéis ainda não estão seguindo este preceito resultando em clientes descontentes com os serviços prestados.

É importante que esses hotéis conduzam com profissionalismo o sistema administrativo de suas empresas, pois os descontentamentos manifestados pelos hóspedes podem prejudicar a imagem de Santa Maria perante esses turistas.

Foi possível compreender por meio das práticas de estágio a importância que essa atividade possui no desenvolvimento profissional dos acadêmicos,

principalmente em relação àqueles que atuarão em atividades turísticas. Tendo em vista que o turismo prima pela relação entre pessoas, aprender a lidar com as pessoas, sejam turistas, comunidade local, ou colegas de trabalho, só é possível, em alguns casos, por meio da experiência vivida em situações reais e comuns do dia-a-dia.

A aproximação com a área de atuação da hotelaria é de extrema importância para constatar na prática os conhecimentos adquiridos durante as aulas teóricas. Além disso, os acadêmicos dos cursos de turismo, devem se apropriar das práticas de estágio para o bom desempenho de suas atividades ao entrarem no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BISSOLI, M. A. M. A. **Estágio em Turismo e Hotelaria**. São Paulo: Ed. Aleph, 2002.
- CAVASSA, C. R.. **Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção**. São Paulo: Roca, 2001.
- DELL'AGLIO, C. Gerência geral e recepção de hotéis. In: CIRILO, L.; **Administração hoteleira: desafios e tendências** (org.). São Paulo: DVS Editora, 2006.
- DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.
- HAYES, D. K.; NINEMEIER, J.D.; **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SOUZA, A. J. Os serviços no setor de hospitalidade: criação de valor para os clientes de hotelaria. In: CIRILO, L.; **Administração hoteleira: desafios e tendências** (Org.). São Paulo: DVS Editora, 2006.