

# ARQUIVO 1

# Análise de Competitividade do Setor dos Pequenos Hotéis de Belo Horizonte

Isabela Mara Moreira de Paiva<sup>1</sup>; Eduardo Trindade Bahia<sup>2</sup>; José Geraldo Fernandes de Araujo<sup>3</sup>; Wanyr Romero Ferreira<sup>4</sup>

## INDEXADO

### Resumo

Apresenta-se, neste trabalho, um estudo sobre o setor de pequenos hotéis de Belo Horizonte, com o objetivo principal de detectar o nível de conhecimento, por parte dos empresários, das constantes mudanças ocorridas no setor, e as principais dificuldades enfrentadas. Tomou-se o Hotel Formule 1 da rede hoteleira internacional Accor como um padrão de comparação por ser um hotel cujo objetivo principal é manter bom atendimento, a baixo custo. A pesquisa revelou que o setor de pequenos hotéis de Belo Horizonte não se modernizou e que, se seus administradores pretendem aumentar sua competitividade em relação às redes internacionais, devem adotar estratégias gerenciais tais como investir na preparação de seus gestores, ter atitudes inovadoras e explorar seus pontos fortes no que diz respeito ao atendimento e à personalização dos serviços que, muitas vezes, não existe na categoria super econômica ou econômica das redes internacionais.

**Palavras-chave:** pequenos hotéis, gestão de hotéis, gestão da qualidade, concorrência

### Abstract

This work presents a study on the segment of small hotels, aiming at ascertaining the knowledge level of the hotel managers on the evolution of the sector, and their main administrative difficulties. Hotel Formule 1, from Group Accord, was taken as a benchmark because it is part of an international chain of economy hotels, known for their hospitality criteria. This research revealed that the small hotels sector of Belo Horizonte has not been updated and their managers need more modern management training so as to become more competitive with respect to international groups.

**Keywords:** small hotels, hotel administration, quality management, competition

<sup>1</sup> Mestre, Centro Universitário UNA, Rua José Cláudio Resende, 80, Bairro Buritys, CEP 30455-590 Belo Horizonte - MG

<sup>2</sup> Dr., Centro Universitário UNA, Rua José Cláudio Resende, 80, Bairro Buritys, CEP 30455-590 Belo Horizonte - MG, eduardo.bahia@una.br

<sup>3</sup> Dr., Centro Universitário UNA, Rua José Cláudio Resende, 80, Bairro Buritys, CEP 30455-590 Belo Horizonte - MG

<sup>4</sup> Dra., Pesquisadora ID do CNPq, Centro Universitário UNA, Rua José Cláudio Resende, 80, Bairro Buritys, CEP 30455-590 Belo Horizonte - MG, wanyr@terra.com.br

## Introdução

Os pequenos hotéis utilizam uma considerável quantidade de mão-de-obra, que movimentam outros setores tais como os de transportes, comércio e atividades do setor de serviço com influência positiva na economia local.

Segundo informações obtidas nos postos da BELOTUR, existem aproximadamente 50 hotéis em Belo Horizonte. Uma quantidade significativa destes hotéis é de pequeno porte. Estes hotéis competem fortemente entre si e com apart-hotéis e quartos de aluguel.

Este trabalho propõe-se a apresentar um estudo sobre o setor de pequenos hotéis, salientando as constantes mudanças ocorridas no setor e as principais dificuldades advindas destas mudanças e da forte competição existente entre os hotéis desta categoria. Analisar-se-á a competitividade provocada pela chegada das cadeias internacionais de hotéis mais econômicos, que ameaçam a existência dos pequenos hotéis existentes. Um exemplo destes hotéis de redes internacionais é o Hotel Formule 1 de São Paulo, da Rede Mundial Accor, que visa a praticidade e economia, conforme descrito em REVISTA: VIAJE MAIS POR MENOS (2001).

Os pequenos hotéis podem estabelecer diferenciais de competição no relacionamento com os clientes e, assim, possibilitar sua fidelização. O objetivo geral deste trabalho é analisar amplamente o setor de pequenos hotéis de Belo Horizonte no sentido de possibilitar o acompanhamento dos avanços que ocorrem no setor hoteleiro. Os objetivos específicos são:

- Analisar o nível de desempenho e a importância da adoção de novas práticas de gestão para manter e conquistar clientes, assim como a efetividade dos empresários desse ramo em adotar as melhorias, dinamizando seus empreendimentos.
- Estudar a questão da qualidade dos serviços prestados pelo setor e sua relação com o desenvolvimento sustentável, levando em conta o conhecimento por parte dos gestores de todos os fatores implicados tais como, funcionários, clientes, fornecedores, criatividade e cursos.

## Setores Hoteleiros

Segundo CASTELLI (2001), o profissional hoteleiro trata diretamente com gente e busca, através da prestação de seus serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos de outros seres humanos.

Em qualquer hotel e, em particular, em um pequeno hotel ou pousada deve existir uma boa relação entre funcionários, comunidade, fornecedores e clientes, para que se tenha uma boa qualidade em serviços e um local agradável de trabalhar. A Figura 1 mostra como se dá este inter-relacionamento.

<sup>1</sup>BELOTUR - Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte

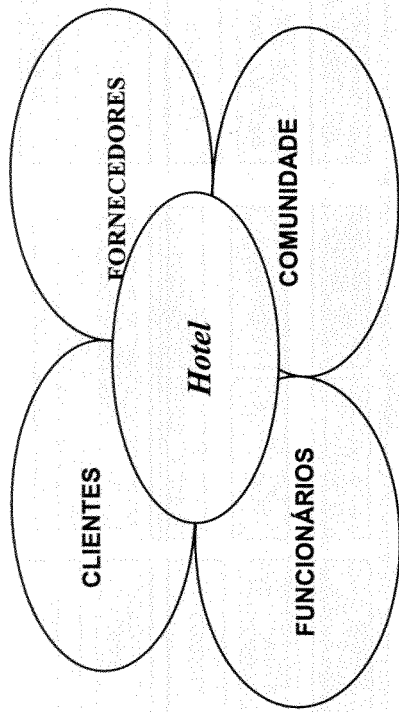


Figura 1. Relação entre a empresa hoteleira e seu ambiente funcional.

A gestão competente inclui a necessidade de priorizar as tarefas a serem executadas em função das necessidades do hotel, de acordo com o empresário e sua visão mercadológica. A gestão eficaz de um hotel é complexa e exige conhecimento das atividades de todos os setores hoteleiros. A Figura 2 mostra os setores que compõem um hotel típico.

Alguns destes setores não são característicos dos pequenos hotéis e não são considerados neste trabalho. Os setores de maior importância para os pequenos hotéis são:

- Recepção** - A recepção constitui o primeiro contato do hóspede ao chegar ao hotel; para muitos hóspedes ela é o centro do hotel.
- Mensageiro** - O mensageiro é aquele que auxilia o cliente, proporcionando-lhe maior conforto.
- Camareira** - A função básica da camareira é: "Providenciar para que os apartamentos estejam limpos e arrumados, de acordo com os padrões do hotel, maximizando a satisfação dos hóspedes" (DAVIES, 1997).
- Alimentos e bebidas** - A maioria dos pequenos hotéis não possui restaurante. Com relação a este item, este trabalho se preocupou somente com o café da manhã.
- Lavanderia** - A função básica do funcionário da lavanderia é manter toda roupa branca em ótimas condições, de acordo com os padrões do hotel (DAVIES, 1997).
- Higiene e limpeza** - A higiene e a limpeza são fundamentais em todos os hotéis constituindo um fator importante de qualidade.
- Setor de manutenção** - A manutenção hoteleira pode diminuir os custos quando feita adequadamente. A manutenção preventiva proporciona menos falhas e maior satisfação do cliente, evitando problemas e transtornos futuros (ZANELLA, 1995).



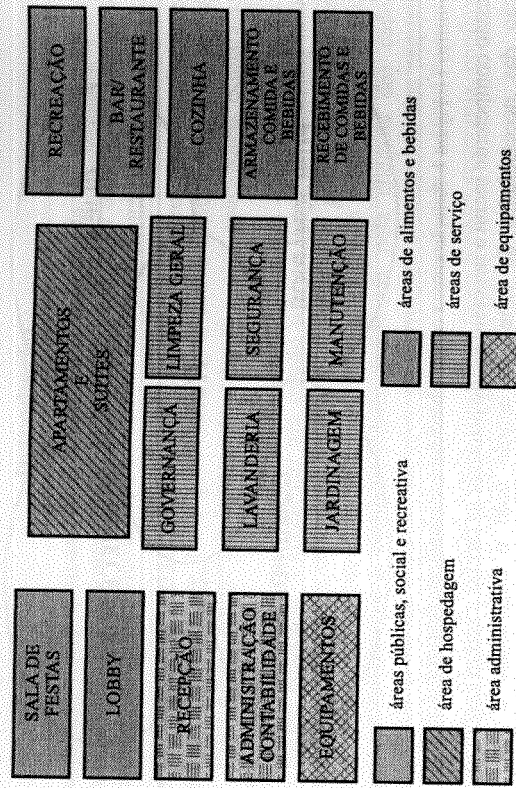


Figura 2. Setores que compõem um hotel típico.

Apresentam-se a seguir, outros aspectos considerados na análise:

**Treinamento** - O treinamento é uma forma de aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos pelos funcionários. O cliente percebe a melhora na qualidade dos serviços, sejam eles tangíveis ou intangíveis (SILVA, 2001).

**O grau de conhecimento do código de defesa do consumidor** promulgado em 11 de setembro de 1990, pela Lei nº 8.078, que incentiva a melhoria da relação consumidor / fornecedor - É importante que os pequenos hotéis saibam sobre seus direitos e deveres segundo a ótica do código de defesa do consumidor. Segundo a publicação do SEBRAE (1997): *"A vida, a saúde e a segurança de uma pessoa não devem ser ameaçadas: este é um direito do consumidor. Por isso, o fornecedor não pode colocar no mercado produtos ou serviços nocivos que representem um risco para seu usuário"*.

**O grau de conhecimento sobre prevenção de acidentes e primeiros socorros** - Medidas preventivas amenizam situações difíceis a que estão sujeitos os hóspedes e funcionários. Para STANWAY (1980:p.5): *"A prevenção muitas vezes envolve simplesmente um cuidadoso planejamento de vida para reduzir o risco de acidentes, contudo, por mais cuidadosos que se tomem, há sempre riscos especiais como o incêndio, a eletricidade, o gás e a água."*

A preocupação com a segurança é fundamental, já que nos hotéis há vários setores nos quais existem causas potenciais de incêndio. A Figura 3 mostra o resultado de estudos sobre as causas de incêndio em 360 hotéis dos Estados Unidos (LEVY, 1998). Pode-se observar que muitos incêndios poderiam ser evitados através de medidas como manutenção adequada dos equipamentos, treinamento de funcionários, conscientização dos hóspedes, dentre outras.

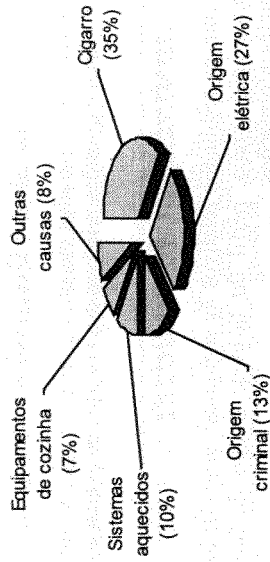


Figura 3. Causas de incêndios em 360 hotéis nos Estados Unidos (LEVY, 1998).

**A relação entorno e meio ambiente** - A importância do entorno é, principalmente, a relação do hotel com o entorno devem ser consideradas. Abrir ou manter um pequeno hotel pode trazer impactos ao entorno. Deve-se questionar se o hotel utiliza e qualifica a mão de obra local e como ele pode contribuir para o desenvolvimento do local onde está inserido.

A preocupação com o local inclui a gestão ambiental nos pequenos hotéis, que pode ajudar na conquista de novos hóspedes e diminuir os impactos ambientais para a população local, advindos das atividades do setor. O estudo de caso "Hotel ecológico" relatado por ANDRADE et al. (2000) mostra exemplos de redução no consumo de energia e de água e de preocupação com a reciclagem.

**Levantamento de custos** - A construção e manutenção de hotéis exigem grandes investimentos financeiros. A questão dos custos no setor de hospedagem é de fundamental importância.

## Metodologia

Efetuiu-se uma pesquisa em pequenos hotéis de Belo Horizonte, no período correspondente ao segundo semestre de 2002. O hotel típico deste estudo caracteriza-se por cobrar entre R\$ 30,00 a R\$ 60,00 a diária por pessoa (valor não corrigido). Este valor é compatível com o Hotel Formule 1 (cadeia internacional de hotéis), onde também foi aplicado o questionário e cujo preço para uma ou três pessoas no mesmo apartamento tem o valor de R\$ 49,00. A inexistência de uma matriz de classificação para os meios de hospedagem à época da pesquisa foi o motivo para se adotarem os preços acima citados. Atualmente, a Embratur/ABIH está implantando a matriz classificadora (ABIH, 2004).

Aplicou-se um questionário, formulado com base na matriz classificatória, constando de duas partes:

- Parte 1: questões relativas à administração e funcionamento geral do hotel.
- Parte 2: questões baseadas nos critérios de avaliação da matriz EMBRATUR/ABIH, sobre setores específicos do hotel.

O questionário foi aplicado em oito hotéis, num universo de 18; estes hotéis, portanto, representam 44,44% do universo em estudo. Todos os hotéis analisados estão situados em Belo Horizonte, Minas Gerais. Do total de hotéis pesquisados, 75% estavam localizados no centro da cidade e 25% fora da região central.

## Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa estão separados em duas partes, ou seja, administração e funcionamento geral do hotel e questões relativas aos critérios de avaliação da matriz EMBRATUR/ABIH.

### ADMINISTRAÇÃO DO HOTEL

Apresentam-se, a seguir, os resultados relativos às seguintes variáveis: localização, idade, tipo de administração, preço, perfil do hóspede e tipo de hospedagem. Obtiveram-se as seguintes informações:

**Localização** - Os dados mostram que hotéis pesquisados localizam-se, em sua maioria, na região central da cidade, que é uma área em decadência, com segurança insuficiente e com prédios mal conservados. Estes fatores prejudicam o bom desempenho dos hotéis já que afetam a escolha por parte do cliente. É por este motivo que o fator localização é muito observado quando uma rede internacional planeja implantar uma nova unidade.

**Idade** - Ao serem questionados sobre sua percepção sobre o impacto visual de seu hotel, todos os gerentes ou os proprietários se mostraram preocupados com a questão. Entretanto, constatou-se que 75% dos hotéis foram construídos há mais de vinte e cinco anos e muitos deles foram instalados em prédios velhos e de má aparência e não sofreram renovação nos últimos anos. Observa-se, neste ponto, um desacordo entre a visão da gerência e a percepção do cliente.

**Tipo de Administração** - A grande maioria dos hotéis pesquisados possui administração familiar (87,5%) e, em muitos casos, pode-se perceber uma falta de informação atualizada sobre o setor. Este fato pode se constituir em um empecilho para que estes hotéis enfrentem a concorrência das cadeias internacionais.

**Preço** - O preço adotado em 50% dos hotéis varia entre trinta e nove reais. De acordo com as informações obtidas na pesquisa, estes preços são definidos de uma forma simplista, a partir de pesquisa junto à concorrência. A adoção de um critério mais rigoroso na formulação de preço poderia tornar as empresas mais competitivas.

**Perfil do Hóspede e Tipo da Hospedagem** - A maioria dos hóspedes dos pequenos hotéis viaja a negócios, permanecem em média três dias e gastam entre trinta a quarenta reais por dia.

À época desta pesquisa, 62,5% dos hotéis possuíam classificação da EMBRATUR, sendo 60% com duas estrelas e 40% com três estrelas. A maioria dos hotéis (75%) possui quarto com banheiro e 50% possuem mais de quarenta apartamentos. Em 75% do universo entrevistado uma camareira é responsável pela arrumação de onze a vinte apartamentos. No que se refere à quantidade de funcionários, a maioria possui entre onze a vinte funcionários. Estes dados contrastam com os do hotel Formule 1, onde uma camareira pode arrumar de vinte dois a trinta apartamentos (o hotel Formule 1 de São Paulo possui 300 apartamentos e somente 38 funcionários), e evidenciam um ponto fraco dos hotéis pesquisados que é a baixa eficiência dos funcionários e a falta de treinamento.

<sup>2</sup>Atualmente, existe uma nova Matriz de Classificação EMBRATUR / ABIH que foi aprovada em abril de 2003. Até o momento, somente um hotel em Minas Gerais possui esta nova classificação (ABIH, 2004).

## Avaliação dos hotéis pelos critérios da matriz da EMBRATUR/ABIH

Apresentam-se, agora, os resultados relativos aos vários setores presentes nos pequenos hotéis, às questões ambientais, à segurança e relação com o cliente.

**Recepção** - Os hotéis pesquisados apresentam instalações satisfatórias no setor de recepção. Todos os gerentes envolvidos na pesquisa afirmaram possuir pessoal apto a prestar informações e serviços de interesse do hóspede, com presteza, eficiência e cordialidade. Observou-se, porém, que há falhas nos serviços prestados e que estas falhas não são detectadas pelos gestores, o que pode estar impedindo-os de aperfeiçoarem seus serviços através de treinamento do pessoal, por exemplo.

Dos hotéis entrevistados 87,5% confirmaram ter ambientação, conforto e decoração compatíveis com a categoria, apesar de o cliente perceber a necessidade de melhorias nestes itens.

A maioria dos hotéis estudados em Belo Horizonte é muito antiga e não possui uma boa aparência na recepção. O fato de os gerentes entrevistados apontarem a recepção como eficiente mostra despreparo dos mesmos na percepção dos problemas.

No caso da recepção do Formule 1 Paraíso, em São Paulo, o cliente depara-se com um local claro e agradável, porém sem exageros. O pagamento é feito antecipadamente, o check-in é feito somente ao meio dia e não há tolerância para o check-out. O atendimento não é requisito prioritário para o hotel Formule 1. A recepção tem outras funções.

**Mensagem** - Dos hotéis pesquisados, 50% possuem mensagens 24 horas por dia e os outros 50% possuem mensagens em período menor. O hotel Formule 1 não possui o serviço de mensagens. Verificou-se a necessidade de aprimorar os serviços dos mensagens nos hotéis que os possuem, principalmente no que se refere ao atendimento aos hóspedes. Os mensagens nos pequenos hotéis exercem outras funções, quando necessário.

**Camareira** - Em todos os hotéis estudados, os gestores alegaram preocupação com a limpeza e higiene dos quartos e 62,5% deles disseram investir em cursos para atualizar o serviço das camareiras.

Segundo um sub gerente do hotel Formule 1, sua administração promove regularmente cursos de atualização para as camareiras. A limpeza do hotel é boa porém existem graves reclamações de hóspedes, por exemplo, quanto ao desconforto causado pela camareira ao bater no apartamento três vezes antes do horário estabelecido para o check-out.

**Alimentos e bebidas** - Dos hotéis pesquisados em Belo Horizonte, 100% oferecem café da manhã e somente 37,5% oferecem almoço e jantar. Do total, 75% disseram ter ambientação, conforto e decoração compatíveis com a categoria, embora alguns necessitem de um investimento maior na decoração.

**Lavanderia** - O hotel Formule 1 de São Paulo não possui lavanderia própria, contando com serviço terceirizado. Em Belo Horizonte, 62,5% dos hotéis pesquisados possuem lavanderia própria.

**Higiene e limpeza** - Os resultados da pesquisa revelam que, tanto em Belo Horizonte quanto no hotel Formule 1, todos estão preocupados com a limpeza e higiene nas dependências do hotel. A Tabela 1 mostra os resultados do questionário aplicado em Belo Horizonte, relativos a este aspecto.

**Manutenção** - O hotel Formule 1 e todos os hotéis de Belo Horizonte, informaram fazer a manutenção preventiva e, quando necessário, a manutenção corretiva.

**Código de defesa do consumidor** - Somente 50% gestores dos hotéis pesquisados possuem conhecimento do código de defesa do consumidor. Os gestores do hotel Formule 1 possuem conhecimento do código de defesa do consumidor.

É preocupante a existência de grande percentual de hotéis cujos administradores desconhecem o código de defesa do consumidor, fato que pode ocasionar multas e pendências jurídicas com consequentes gastos e prejuízo para a imagem do hotel.

Tabela 1 - Resultado do questionário saúde / higiene dos Hotéis de Belo Horizonte em 2002\*

SAÚDE / HIGIENE	SIM	NÃO
Tratamento de resíduos	25%	75%
Imunização permanente contra insetos e roedores	100%	0%
Higiene do ambiente, das pessoas e dos serviços	100%	0%
Higienização adequada de equipamentos (roupas de cama / mesa / banho, louças e talheres, sanitários)	100%	0%
Há preocupação com o cheiro de produtos fortes nas UH**	100%	0%
Há preocupação com o cheiro de mofo	100%	0%
Há treinamento na área de higiene e saúde	50%	50%
Tratamento de água	100%	0%
Utilizam produtos biodegradáveis	75%	25%

\* No Formule 1 todas as respostas do questionário acima foram sim.

\*\* UH - Unidades habitacionais

**Prevenção de acidentes e primeiros socorros** - Medidas de segurança, em qualquer estabelecimento, são extremamente importantes, pois acidentes podem gerar vários tipos de complicações. O estudo mostra que 50% dos hotéis tomaram medidas de segurança relativamente simples, como é o caso de antiderrapante nas escadas e equipamentos adequados para os funcionários. Por outro lado, a outra metade dos hotéis pesquisados não utiliza quaisquer destas medidas.

**Entorno e meio ambiente** - Entre os hotéis pesquisados, 75% mantêm um programa interno de treinamento de funcionários para a redução de consumo de energia elétrica e de consumo de água e 62,5% mantêm um programa interno de treinamento de funcionários para a redução de produção de resíduos sólidos. O hotel Formule 1 também mantém um programa de treinamento.

O hotel Formule 1 e 37,5% dos hotéis pesquisados em Belo Horizonte mantêm um programa interno de separação de resíduos sólidos, bem como um local adequado para armazenamento dos resíduos sólidos separados.

Dos hotéis pesquisados, 12,5% mantêm monitoramento específico sobre o consumo de energia elétrica por área e 25% mantêm monitoramento específico sobre o consumo de água por área. O hotel Formule 1 não possui nenhum desses programas.

Dos hotéis de Belo Horizonte, 100% utilizam a energia elétrica, nenhum possui coletores solares, e 50% utilizam aquecedores a gás junto com aquecedores elétricos. O hotel Formule 1 utiliza apenas aquecedores elétricos.

Observa-se que, nos hotéis estudados, muito ainda precisa ser feito para a implementação dos sistemas de gestão ambiental. Entretanto, pôde-se notar que já existe conscientização, por parte dos empresários do setor, quanto à necessidade de melhorar a questão ambiental nesses hotéis. Segundo CAMPOS et al. (2001: p.50): "A verdade é que cada vez mais empresas no Brasil e no mundo estão implementando sistemas de gestão ambiental e buscando uma certificação para esses sistemas."

**Levantamento dos custos** - Em Belo Horizonte nenhum dos hotéis estratifica o custo por setor, ao contrário do hotel Formule 1 que tem, assim, maior consciência dos seus gastos por área e, conseqüentemente, maiores chances de permanecer no mercado.

A pesquisa revelou que o setor de pequenos hotéis de Belo Horizonte está envelhecido, com 75% dos estabelecimentos inaugurados há mais de vinte e cinco anos. A administração é familiar em 87,5% deles e grande parte dos administradores não possui formação adequada e visão atualizada do setor.

Percebeu-se, nos hotéis pesquisados, há a necessidade de uma visão crítica do próprio negócio por parte dos gerentes, por meio de uma análise de seus pontos fortes e fracos, frente à concorrência internacional. Os gestores precisam ter a percepção do potencial que possuem em relação às redes internacionais; o potencial deve ser mais bem explorado para que se obtenha um melhor desempenho e alta competitividade, na situação atual.

Tem-se observado que, no Brasil, a rede hoteleira apresenta uma oferta elevada nas categorias superiores, e baixa nas categorias estudadas. Bem equipados e com pessoal qualificado, os hotéis da categoria estudada poderão preencher esta lacuna, aumentando inclusive sua capacidade competitiva. Em São Paulo, a rede Accor está com projetos de ampliar esse mercado de hotéis econômicos, uma vez que a ocupação deles tem sido mais elevada do que as de categoria superior.

## Conclusões

Estudou-se, neste trabalho, o setor de pequenos hotéis, com o objetivo principal de detectar o nível de conhecimento dos empresários em relação às constantes mudanças ocorridas no setor, e as principais dificuldades enfrentadas em sua atividade.

O estudo foi dividido em duas etapas sendo que, a primeira etapa constituiu-se de uma análise geral do setor e de um levantamento da quantidade de hotéis com diárias entre 30 reais a 60 reais em Belo Horizonte. Elaborou-se, em seguida, um questionário com questões fechadas, que foi aplicado a um total de oito pequenos hotéis em um universo de 18. Utilizou-se como referência o hotel Formule 1 da cadeia Accor de hotéis, onde o questionário também foi aplicado.

A pesquisa revelou que o setor de pequenos hotéis de Belo Horizonte não se modernizou e que, se seus administradores pretendem aumentar sua competitividade em relação às



redes internacionais, devem adotar estratégias gerenciais tais como investir na preparação de seus gestores, ter atitudes inovadoras e explorar seus pontos fortes no que diz respeito ao atendimento e à personalização dos serviços que, muitas vezes, não existe na categoria super econômica ou econômica das redes internacionais. Os gerentes dos hotéis pesquisados em Belo Horizonte não percebem a necessidade de formar associações e cooperativas, o que denota falta de visão empresarial, pois um ponto forte do Hotel Formule 1 é fazer parte de uma rede internacional; a Rede Accor. Uma opção viável para os pequenos hotéis seria eles se organizarem para, em conjunto, elaborar planos de marketing que atendessem a todo o setor, a custos compatíveis com o tamanho de seu negócio. Ao se unirem, os administradores dos hotéis poderiam criar centrais de compras e divulgar o setor de forma mais eficiente. Poder-se-ia, também, encontrar formas economicamente viáveis de minimizar o aspecto de degradação atual do Centro de Belo Horizonte, onde está localizada a maioria dos hotéis em estudo. Este último ponto poderia ser alcançado através de parcerias com outras empresas envolvidas com o trade turístico, tais como agências de carros e de viagens. A aliança entre várias empresas criaria uma sinergia na rede hoteleira, possibilitando-lhe mais benefícios do que os que cada hotel poderia conseguir agindo isoladamente.

Uma outra possibilidade seria criar uma estrutura de circuitos turísticos, de forma que os turistas que fossem a cidades próximas, como Ouro Preto, Mariana e Sabará, pernitoassem em Belo Horizonte, aumentando assim a ocupação hoteleira e, conseqüentemente, a frequência nos restaurantes e bares, entre outros. A criação desta estrutura demandaria treinamento de pessoal e uma boa estratégia de marketing.

## Referências

- ABIH. Eventos. Ouro Minas - 1º hotel classificado pela Embratur/ABIH em MG. [online] <http://www.abihmg.com.br/virtual1.htm>, acessado em: 01/10/2004.
- ANDRADE, R.O.B.; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A.B. *Gestão ambiental - Enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável*. 2. ed., ampl. e rev. São Paulo: MAKRON Books, 2000.
- BAHIA, E.T.; FORTES, M.; FERREIRA, W.R. Aspectos ambientais e economia energética na indústria hoteleira. REUNA, v. 6, n. 1, pp. 33-46, 2001.
- CAMPOS, L.M.S.; CURY, R. & SELIG, P.M. Sgada - Sistema de gestão e avaliação de desempenho ambiental: um modelo de gestão ambiental aplicável a empreendimentos turísticos. Revista Turismo - Visão e Ação, Universidade do Vale do Itajaí, vol. 4, n. 8, pp. 45-66, 2001.
- CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. 9. ed. rev. Caxias do Sul: EDUCS, 2001. 731 p. ISBN 8570611358 (broch.)
- COLLADO, A.L. Hosteleria - curso completo de servicios. Madrid: Ed. Paraninfo, 1998.
- DAVIES, C.A. *Cargos em hotelaria*. Caxias do Sul: EDUCS, 1997. 343p.
- EMBRATUR. *Estudo econômico - financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil*. Brasília, 1998. 180p.

FEMENICK, T.R. *Sistema de Custos para hotéis* - Textos acadêmicos 1, 2ª ed., São Paulo: CenaUn, 2000. 128 p. ISBN 8586356050.

KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 1999. 180 p.

LEVY, J. Technical Hotel Management. Zurich, June, 1998.

OLIVEIRA, M.A.G. *Hotelhews - a revista de hospedagem e alimentação*. n. 302 - maio/junho-2001.

OMT, Organización Mundial del Turismo. *Introducción al Turismo*. 1 ed. Madrid: Egraf, Junio 1998.

REVISTA: VIAJE MAIS POR MENOS. São Paulo: o incrível hotel com preço de albergue. São Paulo: Editora Europa. Edição nº 5 - Outubro de 2001. p. 22.

SEBRAE. *A questão ambiental e as empresas*. Org. CASTRO, N. Brasília: SEBRAE, 1998.

SEBRAE. *Direito do consumidor de A a Z*. 1997.

SILVA, C.F. Estratégias de operações de serviços hoteleiros. Revista Turismo - Visão e Ação. Universidade do Vale do Itajaí, vol. 3, n. 6, pp. 95 - 101, 2000.

STANWAY, A. *Family first aid and emergency handbook*. Manual de primeiros socorros, tradução de Miecio Araújo J. Honkis. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1980. 158 p.

VANDAM, M. *Turismo y negocios. Análisis de oportunidades en una nueva economía*. Año 6- n. 3. Septiembre - diciembre de 2000. Publicación Periódica de la Universidad Argentina John F. Kennedy.

VECCHIET, H. *Desarrollo y autogestión de la micro-hotelaria*. Año 6 - n. 3. Septiembre - diciembre de 2000. Publicación Periódica de la Universidad Argentina John F. Kennedy.

YÁZIGI, E. *A pequena hotelaria e o entorno municipal: guia de montagem e administração*. São Paulo: Contexto, 2000. (Coleção turismo). 85p.

ZANELLA, L.C. *Manutenção hoteleira administração e operação*, 1º ed. Porto Alegre, 1995. 225 p.



**BIBLIOTECA**  
"Rosemeire de Fátima Machado"  
— UNA —