



---

## **ESTRATÉGIAS PARA AUMENTO DA OCUPAÇÃO HOTELEIRA E EQUILÍBRIO FINANCEIRO**

Área de concentração: **Gestão Hoteleira**

**Luís Carlos do Vale Fundão**. Graduado em Filosofia. MBA em Gestão Gastronômica e Hoteleira pelo Senac Minas. [luiscarlos2cm@yahoo.com.br](mailto:luiscarlos2cm@yahoo.com.br)

**Rachel Sant'Anna Murta**. Publicitária e Arquiteta. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Mestre em Turismo e Meio Ambiente. [rachel.santannamurta@gmail.com](mailto:rachel.santannamurta@gmail.com)

Belo Horizonte (MG), 2019.

---

### **Introdução**

Contratada no ano de 2013 para exercer o cargo de gerente do famoso Hotel Vista da Serra, situado na cidade histórica de Catas Altas (MG), a Sra. Maria das Graças assumiu a função de coordenar toda a área de operação hoteleira, que atualmente possui capacidade para receber até 240 pessoas, com 80 apartamentos.

O hotel está situado dentro de uma reserva ecológica com diversas opções de lazer voltadas para o ecoturismo e cujas atividades se iniciaram na década de 1980. Possui uma estrutura de restaurante, bar, lanchonete, e oferece, inclusa na diária, pensão completa que compreende café da manhã, almoço e jantar.

A gerente afirma que, de modo geral, o nível de satisfação dos hóspedes é considerado bom e os mesmos possuem um perfil de fidelidade que se verifica em seus constantes retornos.

Entretanto, ao analisar os relatórios de controles financeiros de contas a receber, fluxo de caixa, contas a pagar e despesas, constatou que a unidade não apresenta margem de lucro satisfatória para quitar suas despesas e fazer os respectivos investimentos. O problema de captação de recursos não se encontra em períodos de férias e nos finais de semana, mas no período que compreende os dias

de semana, que são bastante ociosos, carecendo, portanto, de um intenso trabalho estratégico de captação de clientes para ocupação deste período em questão.

Após realizar todos esses levantamentos e constatar o problema a ser resolvido, a Sra. Maria das Graças assumiu o firme propósito de empreender todos os esforços necessários para reverter esse quadro. Essa tarefa não será nada fácil, mas, conhecendo o potencial que o hotel possui e lançando mão de ferramentas estratégicas de gestão, a gerente espera alcançar o resultado esperado.

### **Conhecendo a realidade**

Após ser contratada para o cargo de gerente do Hotel Vista da Serra, no ano de 2013, a Sra. Maria das Graças iniciou, já na primeira semana de contratação, um intenso trabalho de conhecimento de toda a estrutura do estabelecimento e da equipe dos colaboradores.

Dialogando com os diretores do hotel sobre a “saúde” financeira do empreendimento, os mesmos apresentaram-lhe os relatórios de controle das despesas, receitas e fluxo de caixa. Ao analisar os respectivos relatórios, a gerente logo percebeu que seria necessário empreender todos os esforços possíveis para organizar, em curto e médio prazo, um intenso plano de ação que pudesse contemplar as estratégias para ocupação da unidade no período que compreende os dias de semana. Essa ação imediata se deve ao fato de o estabelecimento possuir um alto custo fixo mensal e um *ticket* médio semanal muito baixo.

Tendo recebido da direção algumas informações necessárias para o início dos seus trabalhos, a Sra. Maria das Graças tomou em mãos o seu caderninho de anotações e foi logo registrando nele as forças de crescimento e de resistências do estabelecimento. Para a coleta de informações mais precisas sobre a operação hoteleira, precisou dialogar com os responsáveis pelos principais setores da unidade.

### **Os desafios de uma gestão**

Após algumas semanas de trabalho, foram constatados alguns desafios que dificultam o processo de captação de hóspedes no período semanal: 1. o estabelecimento sobrevive da propaganda informal, ou seja, das indicações que são feitas pelos próprios hóspedes; 2. os únicos canais de comunicação de que o hotel

dispõe são: telefone, que está sempre com problemas; *site*, porém o mesmo não permite a realização de reservas; endereço de *e-mail*, entretanto, a caixa de entrada de mensagens está frequentemente acumulada. A central de reservas relata não conseguir responder a todas as mensagens em tempo hábil, e, por isso, perdem-se muitas vendas. 3. o hotel não possui uma proposta de atendimento ao público corporativo apesar de ter grande potencial. 4. não há políticas de parcerias com agências de viagem e de turismo estudantil. 5. não há uma política de sondagem do mercado concorrente; e 6. Não há um controle eficiente dos custos.

Partindo dessas constatações, a gerente terá agora que iniciar um intenso trabalho de reversão desse quadro utilizando-se de objetivos e metas estratégicas que deverão ser minuciosamente estudados para que a execução seja devidamente assertiva.

### **Para além das montanhas**

O Hotel Vista da Serra, localizado dentro de uma belíssima reserva ecológica, foi construído em um vale, onde as montanhas o “abraçam” de forma exuberante. Do hotel não se avista o mundo abaixo, mas contemplam-se as montanhas altaneiras e belas.

Nesse paraíso, onde o céu parece encontrar-se com a Terra, as pessoas encontram a paz e a tranquilidade necessárias para recarregar suas energias e voltar para suas casas com um novo ânimo para enfrentar os “gigantes” da vida. Cedinho, um bom café da manhã, com produtos feitos no próprio hotel: quitandas diversas; pães artesanais feitos com farinhas especiais; queijo produzido na fazenda do hotel e leite fresco tirado naquele mesmo dia. Após esse robusto café da manhã, uma caminhada nas trilhas e, quiçá, um bom banho de cachoeira para “lavar a alma”! Pausa para o almoço: comida mineira feita com todo capricho e uma variedade de saladas com hortaliças não convencionais (PANCs) produzidas na horta. À tarde, um merecido descanso para, no fim do dia, contemplar as montanhas e ver o sol se esconder por entre elas!

Tudo parecia estar perfeito em mais uma manhã de um dia ensolarado. Contudo algo de muito tenso se passa na sala de reuniões da diretoria do hotel. Acontece que o Sr. João Alfredo, proprietário do hotel, recebera o pedido de demissão de seu gerente e braço direito. A notícia ressoou como uma bomba naquele momento.

E agora, o que fazer? Era necessário abrir um novo processo seletivo para encontrar um novo ou uma nova gerente.

Dentro de alguns dias, começaram a chegar os currículos à mesa da diretoria. Após as entrevistas e os testes psicológicos, os diretores selecionaram a Sra. Maria das Graças, mulher empreendedora, com ampla experiência no mercado hoteleiro e desejosa por abraçar um desafio que fosse novo.

A nova gerente deixou sua casa em Belo Horizonte e foi residir em Catas Altas, uma pequena cidade histórica de Minas Gerais, distante 120 km da capital mineira, para ficar mais próxima ao seu local de trabalho.

Tratava-se de uma oportunidade única, morar numa cidade mais tranquila, sem o trânsito selvagem da cidade grande e trabalhar num hotel que lhe oferecesse um contato maior com a natureza. Era tudo de que a sua saúde necessitava!

### **As montanhas também oferecem desafios**

Maria das Graças só não imaginava que o hotel carecia de um intenso trabalho de gestão! Já na entrevista de contratação, os diretores, João Alfredo e Carlos Alberto, apresentaram à sua recém-contratada a situação do estabelecimento. Entregaram-lhe os relatórios financeiros de despesas e receitas, fluxo de caixa e taxa de ocupação. Acontece que o hotel, apesar de um movimento intenso nos finais de semana, mantém uma tímida taxa de ocupação nos períodos semanais. Essa desproporção causa um desequilíbrio no orçamento, pois a despesa com custo fixo somada aos investimentos no patrimônio e conservação da reserva ecológica torna-se bastante alta e consome boa parte da receita.

### **Preparando-se para a escalada**

Depois de analisar os números, a Sra. Maria das Graças rumou para o primeiro passo: conhecer a estrutura e a equipe de todo o complexo da unidade hoteleira (hotel e reserva ecológica). A unidade hoteleira é procurada por dois tipos de público: hóspedes e passantes. Esses últimos, no sistema de *day use*, não representam grandes somas no montante das receitas. As receitas de hospedagem garantem cerca de 90% da manutenção do patrimônio.

A unidade está distribuída em setores específicos: administração; departamento de pessoal; recepção; governança/camareiras; lavanderia; almoxarifado; A&B (cozinha, restaurante, cantina de fabricação de vinhos e queijaria); serviços gerais; atendentes de lanchonete e lojinha de *souvenirs*; monitoria ambiental e agropecuária (colaboradores que atuam na fazenda). O hotel funciona sem interrupção de segunda a segunda-feira.

A Sra. Maria das Graças ficou impressionada com a estrutura do hotel e da reserva ecológica, sobretudo, pelo trabalho de autossustentabilidade que neste local é realizado, como, por exemplo, produção de leite, queijo, doces, quitandas, pães, hortaliças, vinhos, etc. Tudo de modo artesanal e orgânico! Também lhe chamou a atenção o trabalho de preservação da reserva, apesar do fluxo de passantes.

Depois de percorrer toda a unidade, a gerente constatou que o quadro de funcionários do hotel é bastante numeroso, tendo em vista a necessidade de manter toda essa “engrenagem” funcionando adequadamente.

O clima organizacional dos colaboradores do hotel é considerado muito bom, atestado em documento que lhe foi entregue pelo Sr. João Alfredo e percebido durante as conversas nos setores. Trata-se de uma unidade em que não se verifica grande rotatividade. Não há grandes problemas de relacionamento nos setores e a confiança dos colaboradores no trabalho dos gestores é grande.

Em diálogo com o setor de recepção, que também é responsável por atender aos telefonemas e efetuar as reservas, a Srta. Geralda, coordenadora das recepcionistas, transmitiu-lhe algumas informações sobre seu setor.

Segundo Geralda, a grande maioria dos hóspedes que buscam os serviços do hotel o faz por meio de indicação, pois não há um trabalho efetivo de captação de clientes nas mídias sociais. O hotel não possui páginas no Facebook e no Instagram e não possui parceria com agências virtuais (OTAs – *Online Travel Agencies*). As reservas geralmente são feitas por *e-mail* ou por telefone, o qual está sempre com defeito devido ao arcaico sistema de rádio que leva o sinal até a montanha. Há um *site* que transmite às pessoas algumas informações sobre a hospedagem ou *day use*, mas o mesmo não possui mecanismo para efetuação de reservas. A caixa de *e-mails* encontra-se frequentemente congestionada, pois as recepcionistas alegam falta de tempo para responder às mensagens que chegam, já que se ocupam com o atendimento à recepção e aos telefonemas. O sistema utilizado para registro dos

hóspedes é bastante arcaico e não é alimentado com frequência, sob a justificativa de falta de tempo das recepcionistas.

Além dessas contribuições da Geralda, a Sra. Maria das Graças também constatou que as recepcionistas não haviam recebido formação e acompanhamento suficientes para gerarem as vendas. A forma de comunicação tanto por *e-mail* como por telefone não acontece de forma profissional e direcionada à captação de clientes, daí muitas reservas não se efetivarem.

Geralda também informou à gerente que o público frequentador da reserva ecológica no período semanal é predominantemente de escolas em regime de *day use*, em sua maioria. A maior parte das escolas é oriunda de Belo Horizonte e cidades do entorno. No sistema de *day use*, os passantes pagam pela entrada na reserva e, se forem almoçar, pelo almoço. Além disso, há pouca procura do público corporativo, apesar de o hotel dispor de dois bons auditórios.

Após o diálogo com a responsável pelo setor de recepção, a Sra. Maria das Graças reuniu-se com o setor administrativo para conhecer a forma de trabalho e de controle das contas. Com isso, constatou-se por meio da contribuição do Sr. Otaviano, coordenador do setor administrativo, que há pouco preparo da equipe para lidar de forma profissional com os mecanismos de controle e acompanhamento das receitas e despesas. O setor não possui a prática de planejamento orçamentário anual, não faz uso devido do fluxo de caixa, não possui um controle eficiente do estoque do hotel e não possui noção de apuração de custos e mensuração de preços.

Além dos colaboradores do hotel, a gerente procurou ouvir alguns hóspedes e passantes. O trabalho foi feito por meio de conversas informais e elaboração de um questionário de satisfação. O respectivo questionário foi distribuído pelos quartos e deixado também na recepção. Continha perguntas acerca do modo como as pessoas descobriram o hotel, a forma com que fizeram as reservas, a satisfação das mesmas em relação à acomodação e à estrutura do hotel, reserva ecológica, se as mesmas retornariam em outras oportunidades e se indicariam o atrativo para amigos e parentes.

Após algumas semanas de conversas e coletas de dados, a gerente tabulou o questionário e obteve o seguinte retorno: a maior parte dos hóspedes descobriu o hotel por meio da indicação de amigos e parentes; as reservas foram efetuadas por meio de ligação telefônica ou *e-mail*.; em sua maioria, o público que frequenta o hotel provém da grande Belo Horizonte, de cidades do entorno, São Paulo e Rio de Janeiro;

o índice de satisfação das pessoas com a estrutura do hotel e da reserva ecológica é considerado alto; a maioria das pessoas disse no questionário que indicaria e retornaria ao estabelecimento em outra oportunidade de passeio.

Nas observações gerais apareceram alguns elementos a serem trabalhados, tais como: necessidade de maior agilidade na resposta aos *e-mails*; outras formas mais ágeis de efetuação da reserva, como, por exemplo, reservas pelo *site*; e política de valor diferenciado ou pacotes para grupos.

### **Chegando ao topo da montanha**

Após realizar todo esse trabalho de levantamento de dados que envolveu colaboradores, hóspedes e passantes, a Sra. Maria das Graças retornou à sala da Direção e transmitiu ao Sr. João Alfredo algumas impressões acerca de suas constatações. A gerente iniciou a conversa ressaltando as qualidades e as potencialidades da unidade hoteleira, que, meritoriamente, saltam aos olhos, bem como o valor da equipe de colaboradores que o hotel possui. Em sua maioria, são pessoas comprometidas com seus trabalhos e desejam ver o crescimento da unidade hoteleira em todos os sentidos. Entretanto, há alguns pontos a serem analisados com critério, tanto pela gerência como pela direção.

Segundo a gerente, a direção do hotel tem clareza do problema que a unidade está enfrentando (baixo *ticket* médio durante a semana e falta de equilíbrio financeiro). Contudo esse ponto refere-se apenas à constatação do fenômeno que se apresenta. Não há, entretanto, a percepção de como resolver esse impasse. Daí, então, a gerente foi enumerando ao diretor os possíveis motivos pelos quais o hotel possui uma baixa ocupação durante os dias de semana e o porquê de as receitas não serem suficientes para saldar as despesas e gerar o tão esperado lucro para os investimentos.

Na oportunidade em que percorreu os setores, a Sra. Maria das Graças percebeu que não há um setor especificamente dedicado ao *marketing* comercial da unidade hoteleira. Esse setor é importante, pois reforça a marca do estabelecimento e amplia o campo de captação de clientes. Além desse, também não há um setor encarregado pelas vendas.

Sobre o setor de recepção, Maria das Graças percebeu que há um acúmulo mal distribuído de tarefas. Embora existam as dificuldades circunstanciais (frequente falta de telefone e acúmulo de *e-mails*) relatadas pelas recepcionistas, os trabalhos

precisam ser mais bem distribuídos entre aquelas que atendem os hóspedes e passantes na recepção e aquelas que se encarregam do atendimento de telefone e das reservas.

Para Maria das Graças, o setor administrativo é igualmente muito importante para uma boa gestão do estabelecimento. É ele quem produz os documentos necessários para a análise da saúde financeira do empreendimento. Entretanto, falta um sistema integrado que garanta a produção dos referidos documentos de análise. Atualmente, os mesmos são produzidos de forma quase “manual”. Além disso, não há preparo da equipe para interpretação dos resultados, análise dos custos e precificação dos produtos.

### **Refazendo o caminho**

O trabalho desempenhado pela Sra. Maria das Graças na unidade hoteleira partindo do conhecimento da estrutura física do estabelecimento e da estrutura de pessoal fez com que ela percebesse a profundidade do problema apresentado pela direção. Trata-se, pois, de uma questão que não pode ser resolvida superficialmente, mas exigirá dos gestores uma disposição interna para abandonarem uma postura mais passiva diante do mercado, disposição para investimento, planejamento e acompanhamento das ações assumidas.

Com isso, a explanação das percepções da gerente ao Sr. João Alfredo deixou claro para o mesmo que a reversão do problema da baixa do *ticket* médio no período semanal e o equilíbrio financeiro do estabelecimento dependem de ações estratégicas a serem implementadas, partindo da direção para os setores.

Agora, ambos, gerente e direção, encontram-se diante de uma questão cuja solução poderá auxiliar a unidade hoteleira a encontrar novos rumos: o estabelecimento pode optar por manter uma postura passiva diante do mercado, sem ampliar seus canais de vendas, sem investir em estratégias de marketing que possam ampliar o raio de atuação do hotel. E, com isso, necessariamente terá que promover ações de corte, como, por exemplo, reduzir drasticamente a folha de pagamento, e, talvez, restringir o atendimento da unidade hoteleira aos dias que realmente trazem resultado, tais como os finais de semana e feriados. Ou poderá promover ações estratégicas que demandarão investimentos, mas que poderão ser necessárias para capacitar melhor a equipe, fortalecer o marketing, tornar o empreendimento mais

proativo para captação de novos clientes no período semanal e expandir os canais de vendas. Diante do exposto, se a decisão mais acertada for pelo investimento em ações estratégicas, quais ações específicas poderão ser contempladas no planejamento?