

PCTS

Programa de
Certificação em
Turismo Sustentável

Série Gestão do Turismo Sustentável - Meios de Hospedagem

Caderno de indicadores para sistemas de gestão da sustentabilidade de meios de hospedagem



**SÉRIE GESTÃO DO TURISMO SUSTENTÁVEL
MEIOS DE HOSPEDAGEM**

- 1) Norma NIH-54: 2004 - Meios de hospedagem - requisitos para a sustentabilidade
- 2) Guia de interpretação da Norma NIH-54: 2004
- 3) Manual de boas práticas - implementação do sistema de gestão
- 4) Manual de boas práticas - aspectos ambientais relacionados ao turismo sustentável
- 5) Manual de boas práticas - aspectos econômicos relacionados ao turismo sustentável
- 6) Manual de boas práticas - aspectos socioculturais relacionados ao turismo sustentável
- 7) Caderno de indicadores para sistema de gestão da sustentabilidade de meios de hospedagem

**CADERNO DE INDICADORES PARA
SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE
DE MEIOS DE HOSPEDAGEM**

Organizado por: Júlio C. Felix

Coordenação: Luiz Felipe Carneiro da Cruz e Júlio C. Felix

Equipe PCTS: Alexandre Garrido, André Chamusca, Ariane Janér, Carolina Gantois, Franklin Mira, Gustavo Timo, Helena Rey, José Augusto A. K. Pinto de Abreu, José Wagner Fernandes, Larissa Leony, Marcus Fonseca, Rafael Sanches, Roberto Mourão, Rômulo dos Santos, Silvestre Teixeira, Susana Rangel, Vanilson Fragoso e Viviane Assunção

Parceiros Financiadores: APEX-Brasil - Agência de Promoção de Exportações e Investimentos; BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento e SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Parceiro Executivo: Instituto de Hospitalidade

Parceiros Apoiadores: ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis e CBTS - Conselho Brasileiro de Turismo Sustentável

Projeto Gráfico e Editorial: CIPÓ Produções

Créditos Fotográficos:

Capa: EMBRATUR

Objetivos: EMBRATUR

Premissas: EMBRATUR

O sistema de indicadores proposto: Fábio Colombini

Produzido com papel 100% reciclado.



I47m Instituto de Hospitalidade. Programa de Certificação em Turismo Sustentável
Caderno de indicadores para o sistema de gestão da sustentabilidade / Instituto de Hospitalidade. Programa de Certificação em Turismo Sustentável. - Salvador, 2004. - (Série Gestão do Turismo Sustentável - Meios de Hospedagem)
32 p.; il.
ISBN 85-87172-07-7
1. Turismo Sustentável. 2. Gestão da Sustentabilidade. 3. Meios de Hospedagem. I. Título. II. Série Gestão do Turismo Sustentável - Meios de Hospedagem.
CDU 338.48(083.74)

(Catalogação na Publicação: Aline da Silva Argenta - Registro Provisório 033/05 CRB 10)

Instituto de Hospitalidade
Rua Frei Vicente, 16
Centro Histórico, Salvador – BA

CEP 40025-130
Tel.: (71) 3320-0700
Fax.: (71) 3320-0701
www.pcts.org.br
www.hospitalidade.org.br

Apresentação

O turismo é uma das maiores atividades econômicas do planeta, movimentando 10% do PIB mundial. Segundo a Organização Mundial do Turismo, cada dólar investido em turismo por um país gera seis dólares de retorno. No Brasil, mesmo longe de atingir todo o seu potencial, a atividade já é uma das principais fontes de entrada de dólares no país. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, em 2005 o turismo ocupou o terceiro lugar na pauta de exportações brasileiras, atrás, apenas, da soja e do minério de ferro.

Mas bons resultados exigem cautela. O desenvolvimento não-controlado de um destino turístico pode levar ao esgotamento de seus recursos naturais, à descaracterização de seu patrimônio cultural e ao desequilíbrio social. Em consequência, a região se deteriora, perde sua atratividade e os turistas desaparecem, rumo a novos destinos.

O turismo sustentável surge como alternativa para quebrar esse ciclo e assegurar a viabilidade dos destinos e empreendimentos a longo prazo. Surge, também, como condição para que o turismo possa contribuir substancialmente para a promoção do desenvolvimento econômico e social, para a proteção do meio ambiente e da diversidade cultural.

Por ser uma das maiores indústrias do mundo e por envolver atividades das mais distintas, o turismo tem um imenso potencial transformador. Ele é fundamental para o aumento das taxas de emprego, exigindo investimentos de menor vulto que outros setores para criar postos de trabalho. Necessita de serviços que dificilmente podem ser substituídos por máquinas e cria vagas que beneficiam tanto os menos qualificados quanto profissionais especializados. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego, o turismo responde por um em cada nove empregos no mundo e, no Brasil, as atividades turísticas empregavam cerca de 1,4 milhão de pessoas em 2003.

O Instituto de Hospitalidade (IH) atua nesse contexto, trabalhando para aprimorar o setor do turismo e oferecer soluções que permitam realizar todo o seu potencial e ampliar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável do país. Dentro desse

foco, o IH criou, em 2002, em parceria com o Conselho Brasileiro para o Turismo Sustentável (CBTS) e com o apoio da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil) e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o **Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS)**.

O PCTS presta particular atenção às micros e pequenas empresas, estimulando seu melhor desempenho nas áreas econômica, ambiental, cultural e social, por meio da adoção de normas e de um sistema de certificação. O PCTS contempla, ainda, ações no sentido de aumentar a participação no mercado internacional, através da promoção comercial no exterior.

A partir de 2003, o PCTS deu ênfase ao desenvolvimento, com ampla participação de toda a sociedade, de uma norma para os meios de hospedagem, especificando os requisitos relativos à sustentabilidade. Hoje, a “Norma NIH-54: 2004 – Meios de hospedagem – requisitos para a sustentabilidade” estabelece parâmetros objetivos relativos à sustentabilidade dos meios de hospedagem que podem ser verificados, seja para fins de certificação, seja para que os empreendimentos efetuem autoavaliações, fidedignas e comprováveis.

Agora, essa Norma está sendo publicada pelo IH, junto com uma série de guias e manuais de boas práticas sustentáveis para os meios de hospedagem, criados pelo PCTS. O projeto “Edição e Disseminação de Guias e Manuais de Boas Práticas Sustentáveis para Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Meios de Hospedagem” conta com o apoio do Sebrae Nacional e visa a difundir e consolidar boas práticas de sustentabilidade, com o objetivo de melhorar o desempenho e a competitividade de micros e pequenas empresas do setor.

Dessa forma, o Instituto de Hospitalidade espera contribuir para que o Brasil desenvolva seu turismo de forma sustentável, gerando divisas, criando oportunidades de trabalho e renda, conservando sua riqueza natural e seu patrimônio sociocultural, melhorando, assim, a qualidade de vida de sua população.

Felipe Cruz
Presidente do Instituto de Hospitalidade

Sumário

1. Objetivo	09
2. Premissas	11
3. O sistema de indicadores proposto	13

O Instituto de Hospitalidade (IH), com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), tem a propriedade dos direitos autorais (*copyright*) deste documento.

Este Caderno, ou qualquer extrato dele, pode ser reproduzido, armazenado num sistema de recuperação ou transmitido de qualquer forma ou por quaisquer meios, eletrônicos, fotocópias, gravação ou outros, desde que citada a fonte.

Informações podem ser obtidas no:
Instituto de Hospitalidade
Rua Frei Vicente, 16 - Centro Histórico
CEP 40025-130 - Salvador - BA
Tel. (71) 3320-0700. Fax: (71) 3320-0702
E-mail: ih@hospitalidade.org.br
www.hospitalidade.org.br

1. Objetivo

O objetivo deste documento é apresentar um conjunto de indicadores que poderão ser utilizados pelos meios de hospedagem que desejem implementar a Norma NIH-54: 2004 “Meios de hospedagem – requisitos para a sustentabilidade”, sejam estes empreendimentos participantes ou não do **Programa de Certificação em Turismo Sustentável – PCTS**.

O uso desses indicadores possibilitará aos meios de hospedagem verificar seu desempenho, em termos de sustentabilidade, nas três dimensões envolvidas (ambiental, sociocultural e econômica) e servirá de base para o monitoramento do empreendimento ao longo do tempo, verificando o nível do seu desempenho no que diz respeito à sustentabilidade e identificando as melhorias necessárias para a sua gestão.

2. Premissas

A experiência em outros setores da economia mostra que, para gestão e acompanhamento de sistemas de gestão, em nível macro, não se deve trabalhar com um número muito grande de indicadores, que geralmente resulta num sistema ineficaz, pois é muito difícil se manejar um número grande de variáveis independentes.

Outro aspecto a ser considerado é que a Norma NIH-54: 2004 “Meios de hospedagem – requisitos para a sustentabilidade” estabelece requisitos para três dimensões da sustentabilidade (ambiental, sociocultural e econômica), sendo que as dimensões não se sobrepõem uma sobre as outras em termos de importância, ou seja, todas precisam ser igualmente administradas.

É importante destacar, ainda, que os indicadores devem ser relacionados com a sustentabilidade e devem levar em consideração aqueles requisitos da Norma citada onde se exige a tomada de medidas, por exemplo nos requisitos: 5.5 Emissões, efluentes e resíduos sólidos; 5.6 Eficiência energética; 5.7 Conservação e gestão do uso de água.

Os indicadores devem ser claros, compreensíveis, objetivos e operacionalmente fáceis de serem apurados e calculados.

Considerando esses aspectos, foi definido o estabelecimento de indicadores para as três dimensões da sustentabilidade (ambiental, sociocultural e econômica) e somente para essas. Foi definido, ainda, um número igual de indicadores para cada uma das dimensões, de maneira a demonstrar que as dimensões são igualmente importantes.

Os indicadores ora propostos podem ser considerados como uma base para cada meio de hospedagem que implementar um Sistema de Gestão da Sustentabilidade com base na Norma de referência citada. Portanto, será possível que determinados meios de hospedagem usem outros indicadores além desses propostos; usem somente alguns dos indicadores ou indicadores diferentes destes aqui apresentados.

3. O sistema de indicadores proposto

O sistema desenvolvido possui 12 indicadores, 4 para cada dimensão da sustentabilidade, tendo como referência a Norma NIH-54: 2004 "Meios de hospedagem – requisitos para a sustentabilidade".

Este documento apresenta, para o conjunto de indicadores, o método de cálculo para sua apuração e os mecanismos para coleta e reporte dos dados pelos meios de hospedagem para o Instituto de Hospitalidade.

Os indicadores propostos são os seguintes:

Indicadores	
Dimensão	Indicador
Ambiental	Consumo de água/hóspede/noite
	Consumo de energia/hóspede/noite
	Geração de resíduo/hóspede/noite
	% do faturamento bruto aplicado em iniciativas ambientais
Sociocultural	% mão-de-obra local
	% do faturamento bruto aplicado em iniciativas socioculturais
	Quantidade de horas de treinamento/colaborador (H/h)
	% de rotatividade da mão-de-obra
Econômica	% de satisfação do cliente
	Índices de Acidentes (sem afastamento e com afastamento)
	Taxa de ocupação
	Taxa de ocupação (<i>break even point</i>)

3.1 Indicadores da dimensão ambiental

3.1.1 Consumo de água/hóspede/noite

a) Descrição do indicador

O indicador Consumo de água/hóspede/noite tem como fundamento o impacto ambiental gerado pelo meio de hospedagem no uso e consumo de recursos naturais.

b) Objetivo

O objetivo deste indicador é medir e monitorar o nível de impacto gerado no ambiente quanto à gestão do uso da água.

c) Periodicidade de cálculo

Este indicador deve ser mensalmente calculado.

d) Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Volume de água consumido no mês (litros)}}{\text{Número de hóspedes X Número de noites}} = x \text{ litros de consumo de água/hóspede/noite}$$

e) Regras de contagem

- Deve-se considerar o volume de água total consumido no mês. Caso o empreendimento faça sua própria captação (parcial ou totalmente), deve-se procurar estimar o volume captado e consumido no período.
- Para calcular o denominador da fórmula, o meio de hospedagem deve contabilizar os hóspedes e a quantidade de noites de hospedagem de cada um (veja o exemplo).

f) Exceções para as regras de contagem

Não-aplicável

g) Fontes de dados

A fonte principal é a conta de água da companhia estadual de captação, tratamento e distribuição.

Outras fontes (ex.: volume total do reservatório e quantidade de vezes de abastecimento por mês ou volume do recipiente de coleta e quantidade de vezes de coleta no mês) devem ser

Nota: Apesar deste indicador estar classificado para a dimensão ambiental, seu resultado pode ser usado também para a dimensão econômica, ou seja, para medição e análise do impacto no item custo do empreendimento, ou ainda para a dimensão sociocultural, caso o empreendimento esteja captando água de nascente que abasteça as populações locais.

utilizadas para contabilizar o consumo de água, quando o empreendimento fizer captação por conta própria.

Exemplos de como calcular

Empreendimento A

- Volume indicado na conta de água (Junho/2004): 60.000 litros
- Volume captado por conta própria (Junho/2004): 20.000 litros
- Número de hóspedes e de noites (Junho/2004):

Nº de Hóspedes	Nº de Noites	Nº de Hóspedes X Nº de Noites
10	30	300
5	10	50
10	5	50
total		400

$$\frac{60.000 + 20.000}{400} = 200 \text{ litros/hóspede/noite}$$

3.1.2 Consumo de energia/hóspede/noite

a) Descrição do indicador

O indicador Consumo de energia/hóspede/noite tem como fundamento o impacto ambiental gerado pelo meio de hospedagem no uso e consumo de recursos naturais.

b) Objetivo

O objetivo deste indicador é medir e monitorar o nível de impacto gerado pelo empreendimento na gestão do uso de energia elétrica.

c) Periodicidade de cálculo

Este indicador deve ser mensalmente calculado.

d) Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Quantidade de kWh consumido no mês}}{\text{Número de hóspedes X Número de noites}} = x \text{ kWh de consumo de energia/hóspede/noite}$$

Nota: Apesar deste indicador estar classificado para a dimensão ambiental, seu resultado pode ser usado também para a dimensão econômica, ou seja, para medição e análise do impacto no item custo do empreendimento.

e) Regras de contagem

- Deve-se considerar a quantidade de kWh total consumido no mês. Caso o empreendimento use gerador de energia elétrica (parcial ou totalmente), deve-se procurar estimar a quantidade de kWh consumido no período.
- Para calcular o denominador da fórmula, o meio de hospedagem deve contabilizar os hóspedes e a quantidade de noites de hospedagem de cada um (veja o exemplo).

f) Exceções para as regras de contagem

- Não-aplicável

g) Fontes de dados

A fonte principal é a conta de energia da companhia estadual de energia elétrica.

h) Exemplos de como calcular

Empreendimento A

- kWh indicado na conta de energia (Junho/2004): 6000 kWh
- kWh gerado por conta própria (Junho/2004): 2000 kWh
- Número de hóspedes e de noites (Junho/2004):

Nº de Hóspedes	Nº de Noites	Nº de Hóspedes X Nº de Noites
10	30	300
5	10	50
10	5	50
total		400

$$\frac{60.000 + 2.000}{400} = 20 \text{ kWh/hóspede/noite}$$

3.1.3 Geração de resíduo/hóspede/noite

a) Descrição do indicador

O indicador Geração de resíduo/hóspede/noite tem como fundamento o impacto ambiental gerado pelo meio de hospedagem na geração de resíduos sólidos, tais como: copos plásticos, papel higiênico, papel-toalha, carbono, papel, isopor, guardanapos, pontas de cigarros, resíduos de varreção, grampos, embalagens de alimentos, latas de refrigerante, garrafas, embalagens

de vidro vazias e vidros diversos, sacos, sacolas, embalagens plásticas, garrafas PET, plásticos rígidos ou flexíveis em geral, estopas, trapos e outros materiais contaminados com óleos e graxas, óleos e graxas utilizados e/ou contaminados, sobras de alimentos etc.

b) Objetivo

O objetivo deste indicador é medir e monitorar o nível de impacto gerado pelo empreendimento no que diz respeito ao uso de recursos e geração de resíduos.

c) Periodicidade de cálculo

Este indicador deve ser mensalmente calculado.

d) Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Quantidade total de resíduos (kg) gerados no mês}}{\text{Número de hóspedes X Número de noites}} = x \text{ kg de resíduos/hóspede/noite}$$

e) Regras de contagem

- Deve-se considerar a quantidade de resíduos sólidos gerados em kg no mês. O valor pode ser estimado, mas para tal devem-se definir critérios e segui-los em cada medição (para não comprometer as comparações futuras na evolução do indicador).
- Para calcular o denominador da fórmula, o meio de hospedagem deve contabilizar os hóspedes e a quantidade de noites de hospedagem de cada um (veja o exemplo).

f) Exceções para as regras de contagem

- Quantidades (em kg) muito pequenas de resíduos, de difícil quantificação, podem ser desprezadas.

g) Fontes de dados

As fontes para este tipo de informação estão dispersas por todo o empreendimento (por ex.: restaurante, almoxarifado, lavanderia, escritório e recepção, unidades habitacionais, área de lazer). Cada área deve quantificar o volume de resíduos gerados, seja por pesagem ou por estimativa do tamanho do recipiente de coleta e quantidade de vezes de coleta no mês).

Exemplos de como calcular

Empreendimento A

- Quantidade de resíduo gerado no restaurante (Junho/2004): 304kg
- Quantidade de resíduo gerado na lavanderia (Junho/2004): 6kg
- Quantidade de resíduo gerado no escritório (Junho/2004): 10kg
- Quantidade de resíduo gerado em obras (Junho/2004): 180kg
- Número de hóspedes:

Nº de Hóspedes	Nº de Noites	Nº de Hóspedes X Nº de Noites
10	30	300
5	10	50
10	15	150
total		500

$$\frac{304 + 6 + 10 + 180}{500} = 1 \text{ kg/hóspede/mês}$$

3.1.4 Percentual do faturamento bruto aplicado em iniciativas ambientais

a) Descrição do indicador

O indicador Percentual do faturamento bruto aplicado em iniciativas ambientais tem como fundamento verificar a quantidade de recursos aplicados na gestão ambiental pelo meio de hospedagem. Esses recursos podem estar vinculados a diversos tipos de ações, como por exemplo: elaboração ou patrocínio de panfletos (ou *folders*) sobre educação e conscientização ambiental, contribuições a ONGs ambientalistas, investimento em instalações (tratamento de esgoto, uso de fontes de energia alternativa), entre outros.

b) Objetivo

O objetivo deste indicador é medir e monitorar o nível de investimento realizado pelo empreendimento na dimensão ambiental.

c) Periodicidade de cálculo

Este indicador deve ser mensalmente calculado.

d) Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Recursos aplicados (R\$) no período}}{\text{Faturamento bruto (R\$) no período}} \times 100 = x\% \text{ de faturamento}$$

e) Regras de contagem

- Devem-se considerar todas as ações realizadas para proteção do meio ambiente, sejam estas diretas ou indiretas. As ações que não envolverem diretamente valores financeiros devem ser quantificadas em R\$ (por exemplo: comercialização de UH com desconto especial para grupo ambientalista ou patrocínio de evento local por meio de cessão de UH para entidade organizadora).

f) Exceções para as regras de contagem

- Elaboração de material promocional do meio de hospedagem que fale do empreendimento em geral e não seja específico de questões relativas à proteção e conscientização ambiental não devem ser contabilizadas.

g) Fontes de dados

A fonte principal para este tipo de informação deve ser o setor financeiro, no qual devem estar contabilizadas as despesas e os investimentos realizados e o faturamento obtido.

h) Exemplos de como calcular

Empreendimento A

- Contribuição à ONG (Junho/2004): R\$ 100,00
- Patrocínio de evento municipal (Junho/2004): R\$ 250,00
- Desconto de 20% cedido à equipe de pesquisa da Universidade (Junho/2004): R\$ 40,00
- Faturamento bruto (Junho/2004): R\$ 50.000,00

$$\frac{100 + 250 + 40}{50.000} \times 100 = 0,78\% \text{ de faturamento}$$

3.2 Indicadores da dimensão sociocultural

3.2.1 Percentual de mão-de-obra local

a) Descrição do indicador

O indicador Percentual de mão-de-obra local foi criado para verificar a relação contratual entre o meio de hospedagem e a comunidade local.

b) Objetivo

O objetivo deste indicador é medir e monitorar o nível de mão-de-obra local utilizada pelo empreendimento.

c) Periodicidade de cálculo

Este indicador deve ser mensalmente calculado.

d) Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Número de funcionários que residem no local}}{\text{Número total de funcionários}} \times 100 = x\% \text{ mão-de-obra local}$$

e) Regras de contagem

- Devem-se considerar como funcionários locais aqueles que nasceram na região em torno do empreendimento ou aqueles que residem nesta região de maneira estável.
- Para facilitar o cálculo do indicador, deve-se sempre considerar o número total de funcionários fixos e temporários (que prestaram serviço no mês usado como base de cálculo).

f) Exceções para as regras de contagem

- Prestadores de serviço não-rotineiros como, por exemplo, mão-de-obra local para execução de obras, não devem ser contabilizados neste indicador.

g) Fontes de dados

A fonte principal para este tipo de informação deve ser o setor de pessoal, no qual devem estar indicadas a naturalidade e a localidade de residência dos funcionários do empreendimento.

h) Exemplos de como calcular**Empreendimento A**

- Número de funcionários locais (Junho/2004): 12
- Número total de funcionários (Junho/2004): 16

$$\frac{12}{16} \times 100 = 75\% \text{ de mão-de-obra local}$$

3.2.2 Percentual do faturamento bruto aplicado em iniciativas socioculturais**a) Descrição do indicador**

Este indicador tem como fundamento verificar a quantidade de recursos aplicados em iniciativas socioculturais. Esses recursos podem estar vinculados a diversos tipos de ações como, por

exemplo, promoção de eventos, elaboração ou patrocínio de folhetos sobre a cultura ou sobre produtos típicos da região, contribuições a organizações assistenciais, contribuição a creches, divulgação e comercialização de produtos e serviços alinhados à cultura local, entre outros.

b) Objetivo

O objetivo deste indicador é medir e monitorar o nível de investimento realizado pelo empreendimento na comunidade.

c) Periodicidade de cálculo

Este indicador deve ser mensalmente calculado.

d) Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Recursos aplicados (R\$) no período}}{\text{Faturamento bruto (R\$) no período}} \times 100 = x\% \text{ de faturamento}$$

e) Regras de contagem

- Devem-se considerar todas as ações realizadas para promoção e divulgação da cultura local, sejam estas diretas ou indiretas. As ações que não envolverem diretamente valores financeiros devem ser quantificadas em R\$ (por exemplo: comercialização de UH com desconto especial ou patrocínio de evento local de cunho sociocultural por meio de cessão de UH para entidade organizadora).

f) Exceções para as regras de contagem

- Elaboração de material promocional do meio de hospedagem que fale do empreendimento em geral e não seja específico de questões relativas à promoção, divulgação e conscientização sobre a cultura local não devem ser contabilizadas.

g) Fontes de dados

A fonte principal para este tipo de informação deve ser o setor financeiro, no qual devem estar contabilizadas as despesas e os investimentos realizadas.

h) Exemplos de como calcular**Empreendimento A**

- Contribuição à cooperativa de pescadores (Junho/2004): R\$ 50,00



- Patrocínio de evento municipal (Junho/2004): R\$ 300,00
- Faturamento bruto (Junho/2004): R\$ 50.000,00

$$\frac{50 + 300}{50.000} = 0,7\% \text{ de faturamento}$$

3.2.3 Quantidade de horas de treinamento/colaborador (H/h)

a) Descrição do indicador

Este indicador tem como fundamento verificar a quantidade de horas de treinamento fornecidas para os colaboradores do empreendimento. Pode englobar tanto as atividades de treinamento ministradas fora do meio de hospedagem quanto aquelas realizadas internamente, incluindo os treinamentos denominados práticos, realizados em serviço.

b) Objetivo

O objetivo deste indicador é medir e monitorar o nível de investimento em capacitação, realizado pelo empreendimento junto aos seus colaboradores.

c) Periodicidade de cálculo

Este indicador deve ser anualmente calculado.

d) Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Horas de treinamento}}{\text{Número total de colaboradores}} = x \text{ H/h/colaborador/ano}$$

e) Regras de contagem

- Devem-se considerar todas as ações de treinamento realizado, ou seja, treinamento dos colaboradores em cursos e eventos informativos externos, nos internos e os treinamentos práticos, em serviço.
- Para facilitar o cálculo do indicador deve-se sempre considerar o número total de colaboradores do empreendimento.

f) Exceções para as regras de contagem

- Ações como reuniões que não tenham a função específica de orientar a execução de uma atividade não devem ser contabilizadas.

g) Fontes de dados

A fonte principal para este tipo de informação deve ser os líderes do meio de hospedagem, que devem indicar o tempo e a quan-

tidade de ações de treinamento executadas no período; o setor financeiro, no qual devem estar contabilizadas as despesas com a participação de colaboradores em treinamentos e/ou setor de pessoal onde devem estar os registros destes eventos, listas de presença, certificados de participação em cursos e eventos.

h) Exemplos de como calcular

Empreendimento A

- Cursos oferecidos aos colaboradores (2004): 5 colaboradores X 10 horas de treinamento = 50 horas
- Treinamentos práticos/em serviço (2004):
- 6 reuniões de 1h X 20 colaboradores = 120 horas
- 1 colaborador novo, acompanhado pelo Gerente = 30 horas
- Número de colaboradores: 20

$$\frac{50 + 150}{20.000} = 10 \text{ H/h/colaborador/mês}$$

3.2.4 Percentual de rotatividade da mão-de-obra

a) Descrição do indicador

Este indicador tem como fundamento verificar a rotatividade dos colaboradores.

b) Objetivo

O objetivo deste indicador é medir e monitorar o nível de rotatividade de mão-de-obra do empreendimento.

c) Periodicidade de cálculo

Este indicador deve ser mensalmente calculado.

d) Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Nº de colaboradores admitidos (mês)} - \text{Nº de colaboradores demitidos (mês)}}{\text{Número de colaboradores (mês anterior)} + \text{Número de colaboradores (mês)}} \times 100 = x\% \text{ rotatividade}$$

e) Regras de contagem

- Deve-se considerar, no número de colaboradores do mês anterior, a quantidade de colaboradores do último dia do mês anterior.
- Deve-se considerar, no número de colaboradores do mês atual, o número de colaboradores do último dia do mês-base para o cálculo.

f) Exceções para as regras de contagem

- Não-aplicável

g) Fontes de dados

A fonte principal para este tipo de informação deve ser o setor pessoal.

h) Exemplos de como calcular**Empreendimento A**

- Número de colaboradores admitidos no mês (Junho/2004): 2
 - Número de colaboradores demitidos no mês (Junho/2004): 1
 - Número de colaboradores do mês anterior (Maio/2004): 20
 - Número de colaboradores do mês atual (Junho/2004): 21
- $$\frac{2 + 1}{20 + 21} \times 100 = 7,3 \% \text{ de rotatividade da mão-de-obra}$$

3.3 Indicadores da dimensão econômica**3.3.1 Percentual de satisfação do cliente****a) Descrição do indicador**

Este indicador tem como fundamento verificar a satisfação do cliente com relação ao serviço prestado pelo meio de hospedagem.

b) Objetivo

O objetivo deste indicador é medir e monitorar o grau de satisfação do cliente do meio de hospedagem.

c) Periodicidade de cálculo

Este indicador deve ser mensalmente calculado.

d) Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Número de clientes satisfeitos (mês)}}{\text{Número de clientes que responderam a pesquisa (mês)}} \times 100 = x\% \text{ clientes satisfeitos}$$

e) Regras de contagem

- Não-aplicável

Nota: Os clientes devem ser entrevistados ou preencher pesquisa que avalie sua satisfação quanto aos serviços prestados.

f) Exceções para as regras de contagem

- Os clientes que não responderam à pesquisa de satisfação não devem ser considerados como base para o cálculo deste indicador

g) Fontes de dados

A fonte principal para este tipo de informação deve ser o setor de reserva e/ou recepção.

h) Exemplos de como calcular**Empreendimento A**

- Número de clientes satisfeitos (Junho/2004): 10
- Número de clientes que responderam a pesquisa (Junho/2004): 15

$$\frac{10}{15} \times 100 = 66,67\% \text{ de satisfação de cliente}$$

3.3.2 Índices de acidentes (sem afastamento e com afastamento)**a) Descrição do indicador**

Este indicador tem como fundamento verificar os acidentes ocorridos com os funcionários do meio de hospedagem.

b) Objetivo

O objetivo deste indicador é medir e monitorar as condições de segurança do ambiente de trabalho do meio de hospedagem. Para isso são mensurados os acidentes de trabalho sem e com afastamento.

c) Periodicidade de cálculo

Este indicador deve ser mensalmente calculado.

d) Fórmulas de cálculo**1. Índice de Acidentes (sem afastamento)**

$$\text{Nº de acidentes sem afastamento (mês)} = \text{Índice de acidentes sem afastamento / mês}$$

Regras de contagem

- Devem-se considerar todos os acidentes, inclusive aqueles ocorridos fora das instalações do meio de hospedagem como, por exemplo, acidentes no itinerário da residência do funcionário ao meio de hospedagem e vice-versa.
- Acidentes sem afastamento são aqueles em que o funcionário não precisa parar de trabalhar. Por exemplo,

um pequeno corte feito no dedo de um cozinheiro que possa ser tratado e não impeça o funcionário de continuar executando as suas atividades.

2. Índice de Acidentes (com afastamento)

Nº de acidentes com afastamento (mês) = Índice de acidentes com afastamento /mês

Regras de contagem

- Devem-se considerar todos os acidentes, inclusive aqueles ocorridos fora das instalações do meio de hospedagem como, por exemplo, acidentes no itinerário da residência do funcionário ao meio de hospedagem e vice-versa.
- Acidentes com afastamento são aqueles em que o funcionário necessita afastar-se do trabalho, ou seja, que o acidente o impede temporariamente ou permanentemente de exercer suas atividades. Por exemplo, um funcionário quebra a perna durante uma queda ocorrida no ambiente de trabalho e necessita ficar de repouso por cerca de 20 dias.
- O tempo relacionado com o afastamento não precisa ser considerado para este índice, ou seja, devem ser contabilizados todos os acidentes com afastamento, independentemente do período de afastamento.

e) Exceções para as regras de contagem

- Não-aplicável

f) Fontes de dados

- A fonte principal para este tipo de informação deve ser a gerência ou relatórios de segurança.

g) Exemplos de como calcular

Empreendimento A

Durante o mês de junho de 2004 ocorreram dois eventos envolvendo 4 funcionários. Em um deles o transporte que leva os funcionários colidiu com outro veículo e três funcionários do meio de hospedagem tiveram pequenas luxações, mas puderam comparecer no dia seguinte ao trabalho sem comprometer o desenvolvimento de suas atividades. O segundo evento ocorreu no empreendimento onde um funcionário escorregou, ferindo o braço. Nesse caso, o funcionário precisou ficar em repouso por uma semana.

- Número de acidentes sem afastamento (Junho/2004): 3
 - Número de acidentes com afastamento (Junho/2004): 1
- Índice de Acidentes:
- Sem afastamento: 3
 - Com afastamento: 1

3.3.3 Taxa de ocupação

a) Descrição do indicador

Este indicador tem como fundamento verificar de forma indireta o resultado econômico do meio de hospedagem.

b) Objetivo

O objetivo deste indicador é medir e monitorar a taxa de ocupação do meio de hospedagem.

c) Periodicidade de cálculo

Este indicador deve ser mensalmente calculado.

d) Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Nº de UH ocupadas (mês)} \times \text{Nº de dias que foram ocupadas}}{\text{Número de UH disponíveis} \times 30 \text{ (dias)}} \times 100 = \text{x\% de ocupação/mês}$$

e) Regras de contagem

- Não-aplicável

f) Exceções para as regras de contagem

- No cálculo do número de UH disponíveis não se deve considerar aquelas UH que estão em reforma ou que, por qualquer outro motivo, não estiverem disponíveis.
- Caso existam UH que não estiveram disponíveis por tempo inferior ao de 30 dias, deve-se considerá-las somente os dias em que ficaram disponíveis. Assim, o denominador da fórmula acima ficaria:

$$\text{Número de UH disponíveis} \times 30 \text{ dias} + \text{Número de UH disponíveis parcialmente} \times \text{Número de dias que ficaram disponíveis}$$

g) Fontes de dados

A fonte principal para este tipo de informação deve ser a gerência e/ou a recepção (número de UH ocupadas e disponíveis).

h) Exemplos de como calcular

Empreendimento A

- Número de UH ocupadas e número de dias (Junho/2004):

UH ocupadas	Dias utilizados	Ocupação
20	30	600
5	10	50
10	5	50
total		700

- Número de UH disponíveis e número de dias (Junho/2004):

UH disponíveis	Dias disponíveis	Ocupação
35	30	1.050
5	15	75
total		1.125

$$\frac{700}{1.125} \times 100 = 62,23\% \text{ taxa de ocupação}$$

3.3.4 Taxa de ocupação – Ponto de equilíbrio (*break even point*)

a) Descrição do indicador

Este indicador tem como fundamento verificar de forma indireta o resultado econômico do meio de hospedagem.

b) Objetivo

O objetivo deste indicador é medir e monitorar a taxa de ocupação do meio de hospedagem em relação à taxa de ocupação necessária para atingir o ponto de equilíbrio (*break even point*).

c) Periodicidade de cálculo

Este indicador deve ser mensalmente calculado.

d) Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Taxa de ocupação/mês}}{\text{Taxa de ocupação para o ponto de equilíbrio}} \times 100 = x\% \text{ Taxa de ocupação ponto de equilíbrio/mês}$$

e) Regras de contagem

- A taxa de ocupação/mês é o indicador descrito no item 3.3.3 deste documento.
- A taxa de ocupação para o ponto de equilíbrio (*break even point*) será o valor definido no Plano de Negócios do empreendimento.

f) Exceções para as regras de contagem

- Não-aplicável

g) Fontes de dados

A fonte principal para este tipo de informação deve ser a gerência do empreendimento.

h) Exemplos de como calcular

Empreendimento A

- Taxa de ocupação/mês (Junho/2004): 63,23%
- Taxa de ocupação para o ponto de equilíbrio (Junho/2004): 60%

$$\frac{63,23}{60} \times 100 = 105,3\% \text{ taxa de ocupação para o ponto de equilíbrio}$$

PARCEIROS FINANCIADORES



BID
Banco Interamericano
de Desenvolvimento



PARCEIROS APOIADORES



PARCEIRO EXECUTIVO

H Instituto de
Hospitalidade

ISBN 85-87172-07-7



9 788587 172075