

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO**

RAFAEL SORTICA DE BITTENCOURT

**INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO ESTRATÉGICA
HOTELEIRA FAMILIAR COM BASE NO ESTUDO DE QUATRO
ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO TURÍSTICA DA SERRA GAÚCHA**

Caxias do Sul, agosto de 2011

RAFAEL SORTICA DE BITTENCOURT

**INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO ESTRATÉGICA
HOTELEIRA FAMILIAR COM BASE NO ESTUDO DE QUATRO
ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO TURÍSTICA DA SERRA GAÚCHA**

**Dissertação apresentada ao programa
de Pós-Graduação do Mestrado em
Turismo da Universidade de Caxias do
Sul, requisito à obtenção do grau de
Mestre em Turismo.**

Orientador: Professor Dr. Edegar Luís Tomazzoni

Caxias do Sul

2011

RAFAEL SORTICA DE BITTENCOURT

**INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO ESTRATÉGICA HOTELEIRA
FAMILIAR COM BASE NO ESTUDO DE QUATRO ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO
TURÍSTICA DA SERRA GAÚCHA**

**Dissertação apresentada ao programa
de Pós-Graduação do Mestrado em
Turismo da Universidade de Caxias do
Sul, requisito à obtenção do grau de
Mestre em Turismo.**

Conceito Final: _____

Banca Examinadora

Orientador Professor Dr. Edegar Luis Tomazzoni
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Janaina Macke
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Pedro de Alcântara Bittencourt Cesar
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Sara Joana Gadotti dos Anjos
Universidade do Vale do Itajaí

Caxias do Sul, 24 de agosto de 2011.

Dedico este trabalho à minha família que esteve presente desde os primeiros passos para a realização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Ao fim desta importante etapa, não posso deixar de citar pessoas que foram muito importantes. Em primeiro lugar, a minha esposa Ana Roberta Trentin de Bittencourt, por todo o amor, apoio e compreensão em todos os momentos. Aos meus pais Regina Maria Sortica de Bittencourt e Heitor Renato Machado de Bittencourt, pelo amor e educação, base fundamental para o meu desenvolvimento. Ao meu orientador e amigo Dr. Edegar Luis Tomazzoni pelos ensinamentos e incentivos, tornando-se uma referência para mim. E por fim, aos meus irmãos, amigos, colegas e professores, que contribuíram de maneira direta e indireta na minha formação como profissional e principalmente pessoal.

RESUMO

O tema deste trabalho é a utilização de ferramentas de avaliação de desempenho financeiras e não financeiras na gestão estratégica hoteleira familiar com base no estudo de quatro organizações da Serra Gaúcha. Para fundamentar o tema, foi feita uma revisão teórica, abordando a administração estratégica, a gestão estratégica hoteleira familiar e sua evolução, até os diferentes modelos de avaliação de desempenho financeiros e não financeiros. As reflexões levam a um problema, onde compreende-se qual a relação entre os procedimentos de avaliação de desempenho financeiro e não financeiro aplicados na gestão estratégica hoteleira familiar da Serra Gaúcha e os conceitos e ferramentas de gestão estratégica e de avaliação de desempenho. O objetivo deste trabalho é relacionar a utilização de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros como ferramenta de gestão estratégica em empresas hoteleiras familiares da região turística da Serra Gaúcha com os conceitos e ferramentas de gestão estratégica e de avaliação de desempenho. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória, especificamente estudos de caso, no qual foram escolhidos como objetos de estudo, a Pousada do Engenho, a Pousada Villa Valduga, Cosmos Hotel e Varanda das Bromélias Boutique Hotel, classificados como hotéis e pousadas românticas e/ou de luxo. A análise das informações coletadas nos questionários foram feitas por meio da análise de conteúdo. Concluiu-se que se faz necessário a modernização das ferramentas de gestão estratégica e de avaliação de desempenho financeiro e não financeiro na gestão hoteleira familiar da Serra Gaúcha a fim de otimizar os resultados e obter vantagens competitivas.

Palavras-chave: Turismo, Gestão Hoteleira Familiar, Avaliação de Desempenho

ABSTRACT

The theme of this work is the use of assessment tools and non-financial performance with strategic family hotel based on the study of four organizations in the Serra Gaucha. In support of this issue, we made a theoretical review, addressing the strategic management, strategic management and its evolution family hotel, to the different valuation models and non-financial performance. The reflections lead to a problem, where we understand what is the relationship between assessment procedures and non-financial performance used in the strategic management of the Serra Gaucha family hotel and the concepts and tools of strategic management and performance evaluation. The objective of this study was to relate the use of performance indicators and non-financial and strategic management tool in family hotel companies of the tourist region of the Serra Gaucha to the concepts and tools of strategic management and performance evaluation. It is a qualitative, exploratory, specifically case studies, which were chosen as study objects, Pousada do Engenho, Pousada Vila Valduga, Cosmos Hotel e Varanda das Bromélias Boutique Hotel, classified as hotels and inns and romantic / or luxury. The analysis of information collected in the questionnaires were made by means of content analysis. It was concluded that it is necessary to modernize the tools of strategic management and performance evaluation and non-financial management of the Serra Gaucha family hotel in order to optimize the results and gain competitive advantage.

Key-words: Turism, Hotel Management, Family Assessment Performance

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz BCG	27
Figura 2 - Análise SWOT	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mapa Conceitual	73
Quadro 2 - Síntese de respostas dos questionários.....	102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	14
2.1 Análise do ambiente geral, operacional e interno.....	15
2.1.1 Ambiente Geral	16
2.1.2 Ambiente Operacional.....	18
2.1.3 Ambiente Interno	24
2.2 Análise do negócio	29
2.3 Processo de estratégia: formulação, implantação e controle	31
2.3.1 Processo de Formulação das Estratégias	31
2.3.2 Processo de Implantação das Estratégias	33
2.3.3 Processo de Controle das Estratégias	37
3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	43
3.1 Balanced Scorecard.....	46
4 SERVIÇOS, TURISMO E GESTÃO EM HOTELARIA	56
4.1 Hotelaria, fundamentações conceituais e categorias	60
4.2 Gestão em hotelaria	63
4.3 Competitividade e desempenho na hotelaria	67
5 MÉTODO.....	74
6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	79
6.1 Descrição dos objetos de estudo	79
6.1.1 Varanda das Bromélias Boutique Hotel (Gramado)	79
6.1.2 Cosmos Hotel (Caxias do Sul)	82
6.1.3 Pousada do Engenho (São Francisco de Paula).....	84
6.1.4 Pousada Villa Valduga (Bento Gonçalves).....	85
6.2 Descrição dos resultados	87
6.2.1 Varanda das Bromélias Boutique Hotel (Gramado)	87
6.2.2 Cosmos Hotel (Caxias do Sul)	90
6.2.3 Pousada do Engenho (São Francisco de Paula).....	91
6.2.4 Villa Valduga (Bento Gonçalves).....	92
6.3 Análise dos resultados	94
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
REFERÊNCIAS.....	106
ANEXO 1 - Questionário para entrevista dos gestores	111

1 INTRODUÇÃO

As organizações, por natureza, buscam a sobrevivência no mercado onde atuam. Em tempos de globalização de processos gerenciais do sistema capitalista, de livre mercado, a necessidade de ser competitivo é ainda maior. O mercado e as empresas buscam a sustentabilidade neste momento, uma vez que os recursos estão cada vez mais escassos.

Na busca do diferencial e de uma maior competitividade perante a concorrência, os gestores devem compreender, de forma aprofundada, o seu empreendimento e o comportamento de seus concorrentes.

De posse de instrumentos e de técnicas analíticas, conhecimento do microambiente e do macroambiente, a alta administração busca, por meio da administração estratégica, posicionar a empresa para a vantagem competitiva, focando maneiras únicas de criar valor para os clientes. Apesar das suas particularidades, as empresas hoteleiras familiares não são diferentes das demais organizações no que tange aos seus propósitos de oferecer conforto, comodidade e satisfação para os seus hóspedes.

Ciente das particularidades e das características próprias das empresas hoteleiras familiares, são necessários instrumentos adequados para a medição de desempenho alinhados à gestão estratégica.

Apesar de ser comum a avaliação de resultados e desempenhos nas empresas, não é uma tarefa tão simples e fácil. É de fundamental importância saber o que se quer medir para, em seguida, definir as medidas adequadas que avaliem o que se quer medir. As organizações, devido à necessidade de avaliar seus resultados e desempenhos, buscam ferramentas que as auxiliem nesse processo.

Com a utilização de modelos de gestão, que utilizam indicadores de desempenho como referencial conceitual, propõe-se contribuir, de forma original, à literatura de gestão hoteleira, por repensar temas antigos, mostrando os pontos que estavam esquecidos ou mal interpretados na atualidade, vinculando estratégia e operação.

Para isso, o presente trabalho tem como proposta de tema a utilização de ferramentas de avaliação de desempenho financeiras e não financeiras na gestão estratégica hoteleira familiar da região turística da Serra Gaúcha.

O tema tem relevância, tanto em sua dimensão teórica quanto no aspecto prático. A relevância teórica deriva do fato de que, no campo da estratégia empresarial, a medição de desempenho fornece informações básicas para o controle e aprendizagem organizacional. A capacidade de interligar conceitos e conhecimentos prévios para gerar novos conhecimentos é imprescindível em um mundo cada vez mais complexo.

Com relação à relevância prática, a análise do cenário atual, as constantes turbulências nos mercados, o desenvolvimento tecnológico e a necessidade da busca por respostas mais rápidas, fazem com que as organizações dediquem mais tempo à gestão estratégica dos seus negócios, baseando-se em indicadores financeiros e não financeiros. Com isso percebe-se a importância e a relevância do tema proposto.

A escolha da hotelaria familiar da Serra Gaúcha foi por meio da análise da potencialidade turística da região, reconhecida nos meios empresarial e acadêmico, assim como, a necessidade de utilização de ferramentas modernas de gestão e avaliação de desempenho pela hotelaria familiar em relação às redes hoteleiras e aos grandes hotéis.

A exemplo de qualquer organização, os gestores dos empreendimentos hoteleiros familiares precisam conhecer seu desempenho e o de suas equipes, maximizar o uso de seus recursos, qualificar os colaboradores, buscando serem mais competitivos em novos ambientes de negócios. Pouco se conhece, no entanto, de forma teórica e prática, sobre ferramentas de medição de desempenho dessas organizações.

Em razão disso, surge o seguinte problema de pesquisa: qual a relação entre os procedimentos de avaliação de desempenho utilizados na hotelaria familiar da região turística da Serra Gaúcha com os conceitos e ferramentas de gestão estratégica e de avaliação de desempenho?

O objetivo geral do estudo é relacionar a utilização de indicadores de desempenho em empresas hoteleiras familiares da Serra Gaúcha, com conceitos e ferramentas de gestão estratégica e de avaliação de desempenho.

Para atingir o objetivo geral, os objetivos específicos são:

a) Analisar a estrutura e as tecnologias das empresas hoteleiras familiares Varanda das Bromélias Boutique Hotel, Cosmos Hotel, Pousada do Engenho e Pousada Villa Valduga;

b) Identificar como são utilizados os indicadores de desempenho nas empresas hoteleiras familiares analisadas;

c) Analisar as práticas dos hotéis e pousadas analisadas e os conceitos e teorias referentes à gestão estratégica e a avaliação de desempenho.

O presente trabalho apresenta em sua estrutura, as seguintes partes: no capítulo 2, aborda-se Administração Estratégica, onde apresenta-se as análises do ambiente geral, do ambiente operacional e do ambiente interno, além da análise do negócio. Apresenta-se conceitos de ferramentas de processos de estratégia, formulação, implantação e controle. No capítulo 3 trata-se de conceitos e avaliação de desempenho, destacando o *Balanced Scorecard*. No capítulo 4, apresenta-se os temas serviços, turismo e gestão em hotelaria, sendo que em hotelaria, seus fundamentos e categorias, gestão, competitividade e desempenho. No capítulo 5 descreve-se o método. O capítulo 6 refere-se a descrição e análise dos resultados, descrevendo os hotéis Varanda das Bromélias Boutique Hotel e Cosmos Hotel; e as pousadas Villa Valduga e Pousada do Engenho. Por fim, no capítulo 7, as considerações finais apresentando contribuições para a área de turismo e hotelaria.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A estratégia, assim como a administração estratégica, são temas que fazem parte do cotidiano de executivos e de organizações. Porém, se faz necessária a análise da evolução histórica das organizações empresariais, assim como as fases pelas quais as organizações passaram. A apresentação dos conceitos relacionados à administração estratégica, segundo os principais autores da área, também é necessária para que se possa evoluir no tema proposto.

Ansoff (2009) faz uma análise histórica das empresas americanas a partir do período de 1820 a 1830. Os principais fatos, que fazem o autor escolher esse período para ser analisado, são os investimentos em ferrovias, motores a vapor, produção de aço, entre outros. A evolução tecnológica e, o que pode-se destacar, a invenção da empresa fazem este período ter a sua devida importância. No período de 1880 a 1900, as empresas dispunham de uma infraestrutura industrial moderna. O período denominado Revolução Industrial se caracteriza pela criação de tecnologias modernas de produção. A ideia que prevalecia era a de dominar ou absorver o concorrente, em vez de enfrentá-lo diretamente.

Já no período de 1900 a 1930, chamado de era da produção em massa, a atenção voltou-se para o desenvolvimento e consolidação da estrutura industrial criada nos períodos anteriores. Nesse período, as organizações tinham como objetivo oferecer produtos homogêneos a preços baixos. O incentivo à diversificação estava restrito às empresas mais aventureiras. Os empresários estavam voltados para dentro da organização, para a eficiência dos mecanismos de produção. O sucesso estava relacionado com a capacidade de produzir ao custo mais baixo possível. (ANSOFF, 2009).

Por volta da década de 1930, a demanda por produtos padronizados começou a diminuir com o surgimento de clientes dispostos a adquirir produtos diferenciados. Essa mudança da era da produção em massa para a era do marketing em massa foi muito significativa. As organizações começaram a mudar da visão fechada para uma visão aberta, observando o ambiente externo, concentrando-se nos mercados e clientes em vez de se concentrar somente no potencial de lucros futuros. (ANSOFF, 2009).

A grande mudança ocorreu a partir de 1950. Esse período, denominado de pós-industrial, caracterizou-se por um ambiente turbulento,

complexo, descontínuo e com mudanças cada vez mais rápidas e menos previsíveis. No período pós-industrial, as prioridades dos períodos anteriores não substituíram as atuais, mas sim, as adicionaram. As mudanças, cada vez mais aceleradas nesse período, trouxeram novos elementos para as organizações: a dificuldade em antecipar as mudanças para planejar com antecedência as ações futuras, a necessidade de respostas rápidas ao mercado e a necessidade de ser flexível frente às novas mudanças. (ANSOFF, 2009).

Os sistemas de administração também acompanharam as novas demandas. Inicialmente, a gestão era por controle, já que as mudanças eram lentas. Depois, a gestão era por extrapolação, pois, apesar de as mudanças serem um pouco mais rápidas, as previsões futuras eram baseadas nos históricos passados. A gestão por previsão começou a ser empregada quando começaram a surgir discontinuidades, apesar de as previsões e respostas serem oportunas. E por fim, surgiu a gestão através de resposta flexível e rápida, em condições em que muitos desafios importantes surgiram com rapidez a fim de elaborar previsões assertivas. (ANSOFF, 2009).

Ansoff (2009) diz também que, durante o século vinte, as crescentes turbulências têm levado as empresas a buscar sistemas administrativos mais complexos e refinados. Dois tipos de sistema se destacam. O sistema de posicionamento, em que se utiliza o planejamento estratégico, que orienta as ações das empresas em relação ao ambiente; e o sistema em tempo real, que reage a modificações ambientais rápidas e imprevistas. A combinação dos sistemas leva em consideração a turbulência, o ambiente no qual as organizações atuam e nos quais esperam ingressar.

2.1 Análise do ambiente geral, operacional e interno

As organizações, como sistemas abertos, precisam estar atentas, tanto ao ambiente externo quanto ao ambiente interno. Monitorar as influências e comportamentos desses ambientes é necessário para suprir de informações os gestores que planejam e conduzem essas organizações.

Para Certo et al. (2005) a análise ambiental é o processo de monitoramento a fim de identificar as oportunidades e riscos atuais e futuros, que possam influenciar a organização, auxiliando ou prejudicando o atingimento das

metas e objetivos. A análise pode ser feita em três níveis: 1) o ambiente geral, 2) o ambiente operacional e 3) o ambiente interno.

Certo et al. (2005) dizem que, ao realizarem as análises ambientais, a organização deve avaliar continuamente os resultados e os métodos de avaliação, sempre buscando a melhoria contínua. Para isso, é necessário que estejam envolvidos os principais administradores da organização, onde os mesmos irão alinhar as análises às estratégias.

2.1.1 Ambiente Geral

Hoje em dia, o acesso às informações dos mais diversos temas está disponível com muito mais facilidade do que há alguns anos. Os veículos de comunicação, em especial a internet, têm propiciado aos administradores a possibilidade de construir uma análise mais aprofundada, suprimindo-os com informações necessárias à elaboração das estratégias organizacionais.

Na análise do ambiente geral, ou análise do ambiente externo ou ainda, macroambiental, os administradores observam as seguintes forças: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais. As forças macroambientais são as forças que influenciam a organização, porém a mesma não influencia as forças macroambientais. A exceção são as grandes organizações, ou várias empresas associadas, que podem influenciar a legislação e, por meio de pesquisa e desenvolvimento, influenciar as forças tecnológicas. (CERTO ET AL. 2005).

Fernandes e Berton (2005) salientam a importância de as organizações investigarem e compreenderem essas forças, bem como prever cenários com o comportamento dessas variáveis e sua influência. Porém, o autor ressalta que os fatores por ele descritos, na prática, se interpenetram e seus limites não são nada claros.

Como objetivo da análise do ambiente externo Hitt et al. (2008), dizem ser a identificação de oportunidades e ameaças. Uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica. Uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica.

Fernandes e Berton (2005) apresentam de forma didática, as variáveis macroambientais:

a) Variáveis econômicas: o sucesso empresarial está ligado à obtenção de lucro e à satisfação das necessidades dos clientes. Para tanto, é importante conhecer algumas variáveis econômicas e suas tendências, pois essas variáveis influenciam a demanda e o valor de diversos produtos, bens e serviços.

Como importantes variáveis econômicas, Fernandes e Berton (2005) citam a renda, o nível de poupança e os padrões de gastos. Os autores enumeram os seguintes fatores que influenciam diretamente as organizações no Brasil: globalização, estabilidade econômica (Plano Real), fusões e aquisições de empresas e crescimento no setor de serviços. Essas tendências reforçam o crescimento do turismo e em especial, da hotelaria brasileira.

b) Variáveis tecnológicas: os fatores tecnológicos referem-se ao desenvolvimento de produtos, de processos ou de avanços nas ciências que possam afetar as atividades de uma organização. A tecnologia é o motor da globalização. O autor ressalta as seguintes variáveis tecnológicas: a internet, as telecomunicações, a automação e informática, a biotecnologia e engenharia genética, e a redução do ciclo de vida dos produtos.

A internet e a evolução dos meios de comunicação e de transportes têm impactado positivamente no turismo e na hotelaria, facilitando o acesso tanto às informações quanto ao próprio destino turístico.

c) Variáveis sociais (culturais, demográficas e ecológicas): as organizações desenvolvem produtos e serviços voltados à satisfação das necessidades de seus clientes. Dessa forma, os movimentos na sociedade, que acontecem em termos de crenças, valores normas e costumes dos indivíduos devem ser o foco das atenções. Dentro dessa visão, deve-se entender como o indivíduo se relaciona consigo mesmo, com os outros, com as organizações, com a sociedade e com a natureza.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao analisarem a escola ambiental, dizem que o ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia, sendo que a organização deve responder a essas forças ou será “eliminada” do mercado. Assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de análise do ambiente e garantia de adaptação adequada da organização.

Fernandes e Berton (2005) elencam algumas tendências que influenciam o Brasil e, conseqüentemente o turismo e a hotelaria: o envelhecimento da população; a preocupação com a saúde, estética e ecologia; o fim do emprego; maior tempo livre; aumento nas atividades centradas no lar; incorporação da mulher ao mercado de trabalho; crescimento no nível educacional; incremento nos valores democráticos; transformação da família; e aumento das taxas de violência.

d) Variáveis políticas e legais: os fatores políticos e legais influenciam fortemente o ambiente de negócios. Leis, órgãos governamentais e pressão de grupos da sociedade integram alguns dos componentes desse fator, atingindo as empresas em níveis diferentes.

Fernandes e Berton (2005) dizem que os fatores políticos podem ser definidos como os aspectos que influenciam as atividades de uma empresa em decorrência do processo ou clima político. Esse impacto do fator político sobre os negócios pode ser sentido tanto em uma perspectiva macro, de abrangência internacional, até em uma perspectiva micro, mais localizada. Como exemplo, os autores citam a globalização também como uma variável política na perspectiva macro. No âmbito local, os autores elencam, como variáveis políticas e legais, os incentivos fiscais; as mudanças na legislação; e os monopólios e concessões.

Fernandes e Berton (2005) dizem que todas as variáveis ou fatores estabelecem um panorama mais amplo no qual as organizações se movimentam. Faz-se necessário a complementaridade de outras análises, específicas de cada setor, como o hoteleiro familiar.

2.1.2 Ambiente Operacional

A análise do ambiente operacional retrata a análise de elementos mais próximos à organização, que, apesar de fazerem parte do ambiente externo, ela exerce um determinado grau de controle e influência sobre eles. Os fatores do ambiente operacional são constituídos por: clientes; fornecedores; concorrentes; produtos e serviços substitutos, entre outros.

Certo et al. (2005) definiram o ambiente operacional como externo à organização, composto de setores com implicações específicas e relativamente imediatas na administração da organização. Ansoff (2009) desenvolve a ideia da importância de diagnosticar o ambiente operacional de uma empresa, observando

as oportunidades de produtos e mercados, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não o negócio.

Porter (2004) apresenta as técnicas analíticas para análise do ambiente operacional, o que o autor denomina análise estrutural da indústria ou modelo das cinco forças: 1) ameaça de entrada; 2) intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; 3) pressão dos produtos substitutos; 4) poder de negociação dos compradores; e 5) poder de negociação dos fornecedores. Porter (2004) apresenta a relação entre a análise estrutural e a estratégia competitiva. A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente. O grau de concorrência, de uma indústria, assim como sua rentabilidade, depende das cinco forças competitivas básicas. A análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva e se aplica no diagnóstico da concorrência industrial.

Segundo Porter (2004), a vantagem competitiva somente pode ser compreendida ao se analisar a empresa como um todo. As vantagens de custo e a diferenciação bem-sucedida são encontradas na cadeia de atividades que uma empresa desempenha para fornecer valor a seus clientes.

O modelo de cadeia de valor divide as atividades genéricas de maior valor agregado da empresa em atividades primárias e secundárias. Uma vantagem ou desvantagem pode ocorrer em qualquer atividade primária e secundária. Juntas, elas constituem a cadeia de valor de qualquer negócio. (PORTER, 2004).

Ao falar dos determinantes estruturais da intensidade da concorrência, Porter (2004) define que uma indústria é um grupo de empresas fabricantes de produtos ou serviços, que são substitutos bastante aproximados entre si. Um exemplo é a “indústria do turismo”. O autor diz que as forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas industriais, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, nesse sentido mais amplo, poderia ser definida como rivalidade ampliada.

Porter (2004) explica cada uma das cinco forças:

a) Entrantes potenciais

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e freqüentemente

recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade.

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena. Existem seis fontes principais de barreiras de entrada: economia de escala; diferenciação do produto; necessidade de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custo independente de escala.

b) Intensidade da competitividade entre os concorrentes existentes

A competitividade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.

A rivalidade é consequência da interação dos seguintes fatores estruturais: concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; ausência de diferenciação ou custos de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos; e barreiras de saída elevadas.

c) Pressão dos Produtos Substitutos

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

d) Poder de negociação dos compradores

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais avanço e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. Um grupo de

compradores é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras: ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados; ele enfrenta poucos custos de mudança; ele consegue lucros baixos; o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e o comprador tem total informação.

e) Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os concorrentes poderosos. Um grupo fornecedor é poderoso se o seguinte se aplica: é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para qual vende; não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; e os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.

Porter (2004), ao descrever as forças que dirigem a concorrência na indústria, relaciona a análise estrutural com a estratégia competitiva. Ele diz que uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição de identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva.

Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as forças competitivas. De modo amplo, isso compreende uma série de abordagens possíveis: posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas; influenciar o equilíbrio de forças a partir de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou

antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança por meio da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem. (PORTER, 2004).

Além da análise estrutural da indústria elaborada por Porter (2004), Fernandes e Berton (2005) citam a análise do ciclo de vida do setor. Os autores dizem que a ideia de um ciclo de vida para diferentes setores sugere que toda indústria obedece um ciclo composto de quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio. A curva de maturidade pode ser prolongada ou encurtada, segundo a emergência de tecnologias concorrentes. Ainda, a posição do setor na curva determina o tipo de estratégia a seguir.

Fernandes e Berton (2005) analisam também o tamanho e o crescimento do mercado, onde as estimativas são importantes como indicadores das possibilidades de crescimento do negócio. O número sinaliza o teto de um setor e, portanto, a possibilidade de ganho. Por esse motivo, é um dos indicadores mais importantes adotados por empresários nas suas decisões de entrar ou não em um novo negócio. Outro indicador interessante é o das taxas de crescimento, que estimam quanto um determinado produto ou serviço pode crescer.

Hax e Majluf *apud* Fernandes e Berton (2005) sugerem técnicas para análise da atratividade do setor. De forma geral, a técnica consiste em: identificar os fatores externos críticos que impactam a atratividade do negócio; avaliar o grau de atratividade de cada um dos fatores identificados, tanto para o presente como para o futuro; e extrair dessa análise as oportunidades e ameaças associadas ao negócio. Os fatores externos críticos são classificados em cinco categorias: 1) fatores de mercado; 2) competitivos; 3) econômicos e governamentais; 4) tecnológicos; e 5) fatores sociais.

Por fim, Fernandes e Berton (2005) referem-se à análise estratégica da concorrência, salientando que a mesma não olha somente para as forças genéricas e abstratas de um setor. Ela é mais aprofundada, procurando olhar para cada concorrente que atua no setor. Nessa análise, os autores chamam a atenção para os fatores-chave de sucesso. Para uma análise setorial, o ideal é focalizar no último nível, na concorrência da marca. Nesse nível, a empresa procura identificar os fatores-chave de sucesso. Para cada setor, há atributos específicos que os “*players*” têm de atender para permanecer no negócio. São elementos essenciais para o sucesso competitivo em um determinado setor.

Fernandes e Berton (2005) dizem que a ideia de fatores-chave de sucesso pode ser utilizada para comparar o desempenho de concorrentes. Para tanto, os seguintes passos podem ser dados: identificar os principais atributos que os consumidores valorizam; avaliar as classificações de importância do consumidor em diferentes atributos; avaliar o desempenho dos concorrentes sobre esses diferentes atributos; e monitorar a mudança de importância dos atributos no decorrer do tempo.

Após ser feita uma análise dos concorrentes da ótica dos fatores-chave de sucesso, poderá se observar que algumas empresas sempre tendem a se digladiar com base nos mesmos atributos. Essas empresas são concorrentes bem próximas. Pode-se dizer que pertencem ao mesmo grupo estratégico de concorrentes. Assim, grupos estratégicos de concorrentes podem ser definidos como grupos de empresas concorrentes que disputam o mercado com base nos mesmos fatores-chave de sucesso. (BARNEY, 1991).

Esses fatores-chave podem-se relacionar a uma competência essencial. Uma competência essencial é algo singular que a empresa faz, ou pode fazer, estrategicamente bem. Esse conceito baseia-se no fato de que os ativos, tangíveis e intangíveis, inimitáveis e valiosos de uma organização compõem os aspectos fundamentais da vantagem competitiva sustentável. O modelo de competências essenciais é uma ferramenta estratégica para determinar os recursos exclusivos que podem ser usados para criar e oferecer valor aos clientes. O processo para definir competências encoraja os gestores a pensar sobre as forças e capacidades que diferenciam a empresa de seus competidores. (BARNEY, 1991).

Assen et al. (2010) dizem que enquanto o modelo das cinco forças de Porter assume uma abordagem de fora para dentro e coloca o ambiente externo no ponto de partida do processo estratégico, o de competências essenciais faz o oposto. Parte do pressuposto de que a competitividade deriva da capacidade organizacional de construir competências essenciais que gerem produtos inovadores a um custo mais baixo e de forma mais rápida do que os competidores. Desta forma, o modelo de competências essenciais pode ser utilizado para criar vantagem competitiva sustentável.

2.1.3 Ambiente Interno

A última fase do diagnóstico estratégico diz respeito aos fatores internos da organização, desde sua estrutura de trabalho até os aspectos financeiros. Certo et al. (2005) conceituam o ambiente interno como o nível de ambiente da organização que está dentro dela e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração. Diferentemente dos componentes dos ambientes geral e operacional, que existem fora da organização, os componentes do ambiente interno são os que estão facilmente perceptíveis e controláveis.

Fernandes e Berton (2005) dizem que, de forma geral, o diagnóstico do ambiente interno da organização ou análise da organização, segue as seguintes etapas: identificação das competências da organização; análise da cadeia de valor; análise das estratégias genéricas; e análise das áreas funcionais da empresa.

A análise das competências organizacionais são uma combinação de tecnologias ou *know-how* individuais e habilidades de produção que suportam as linhas de produtos atuais e futuros da organização. Resultam do aprendizado coletivo, alinhando todos os processos da organização. Portanto, competências essenciais estariam no limite superior do conceito de competências, pois se aplicam à organização como um todo e referem-se a um ponto de vantagem em relação à concorrência. Isso permite definir as competências essenciais como fatores-chave de sucesso de um setor, nos quais a organização tem um desempenho comprovadamente superior à concorrência. (FERNANDES E BERTON, 2005).

A competência organizacional é constituída a partir de recursos que a empresa possui, como uma máquina ou algo a que ela tenha acesso, ainda que temporariamente. São esses recursos, que, articulados e coordenados, podem configurar competências. (FERNANDES E BERTON, 2005).

Uma vez admitido que recursos importantes constituem fonte de vantagem competitiva sustentável, a questão que se coloca é como reconhecer e avaliar a importância de um recurso ou alguns recursos. Costuma-se usar três medidas para caracterizar a importância de recursos: valor, sustentabilidade e versatilidade. (FERNANDES E BERTON, 2005).

Fernandes e Berton (2005) salientam a importância da compreensão da cadeia de valor da organização. Os autores definem cadeia de valor como a sequência de etapas, que partindo dos insumos, vai agregando valor até chegar ao

produto ou serviço final. A análise de valor é um processo para separar as diversas etapas que compõem a formação de um produto/serviço. Implica um exame sistemático de todas as atividades envolvidas nessa produção, a fim de separar etapas que agregam ou não valor, com foco no cliente. As etapas que não agregam valor são eliminadas. A reengenharia pode ser enquadrada como forma de análise da cadeia de valor, uma vez que visa a identificar etapas que não agregam valor e eliminá-las.

Fernandes e Berton (2005) apresentam uma ferramenta que pode ser aplicada no diagnóstico da organização, que é a análise das estratégias genéricas. A análise propõe que, para uma empresa ter retornos superiores à média de seu setor, convém que ela adote um perfil estratégico de liderança em custos, diferenciação ou de enfoque. A ideia de estratégia genérica pode ser utilizada no desenho de estratégias para as organizações. Entretanto, também pode ser considerado um tipo ideal com o qual a empresa pode confrontar-se para examinar seu perfil.

Outra ferramenta a que Fernandes e Berton (2005) se referem é a análise das áreas funcionais. Ao fazer o diagnóstico das áreas funcionais, os autores sugerem comparar a empresa a seus concorrentes. No caso do marketing, a sua função será analisar a indústria em relação aos seguintes aspectos: sistema de distribuição, análise do portfólio de produtos, satisfação dos clientes internos e externos, pontos de vendas, novos produtos, ciclo de vida dos produtos, estrutura de preços, promoção e propaganda, bem como a própria organização do departamento de marketing. De forma geral, os seguintes itens devem ser considerados: satisfação dos clientes fiéis à empresa; fidelidade dos clientes à empresa; situação financeira dos clientes da empresa; imagem da empresa; participação de mercados da empresa; localização e número de pontos de venda; localização e número de pontos de armazenagem; sistema de distribuição; capacidade de pesquisa de mercado; competitividade em preço nem sempre significa preços mais baixos; amplitude da linha de produto/serviço; produtividade da força de venda; integração e relacionamento com outras áreas da empresa; e sistema de informações de marketing.

Com relação à função produção ou operações de uma empresa, Oliveira *apud* Fernandes e Berton (2005) apresenta as seguintes variáveis para análise: instalação industrial, equipamentos, processo produtivo, planejamento e

controle da produção, qualidade dos produtos, sistema de custos, organização da fábrica, nível de suprimentos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. De forma mais específica, convém considerar: localização e número de plantas; tamanho das plantas; idade das plantas; nível de automação; nível de qualidade; produtividade; poder de barganha em compras; confiabilidade de fornecedores; nível adequado de estoques; disponibilidade de matéria-prima; integração e relacionamento com outras áreas da empresa; e sistema de informações de produção/operações.

Quanto à função recursos humanos, Fernandes e Berton (2005) dizem ser aconselhável que seja analisado o grau de motivação dos funcionários, o nível de treinamento proporcionado pela empresa, a especialização em relação às atividades desenvolvidas pelos funcionários, o grau de absenteísmo, rotação dos funcionários e o clima organizacional. Outros fatores a considerar na análise da organização levam em conta a relação de poder dentro da organização, o sistema de informações, a sua cultura, seus valores, a visão em relação às suas atividades e ao mercado, o nível de preparo de seus dirigentes, entre outros tópicos. Os tópicos seguintes detalham mais a ideia: políticas de recrutamento; políticas de seleção; treinamento; avaliação de desempenho; remuneração; plano de carreira; índices de acidente de trabalho; diretores competentes, líderes empreendedores e motivados; gerentes/chefes competentes e motivados; pessoal competente e motivado; trabalho desempenhado de forma adequada; clima de trabalho; integração e relacionamento com outras áreas da organização; e sistema de informações de recursos humanos.

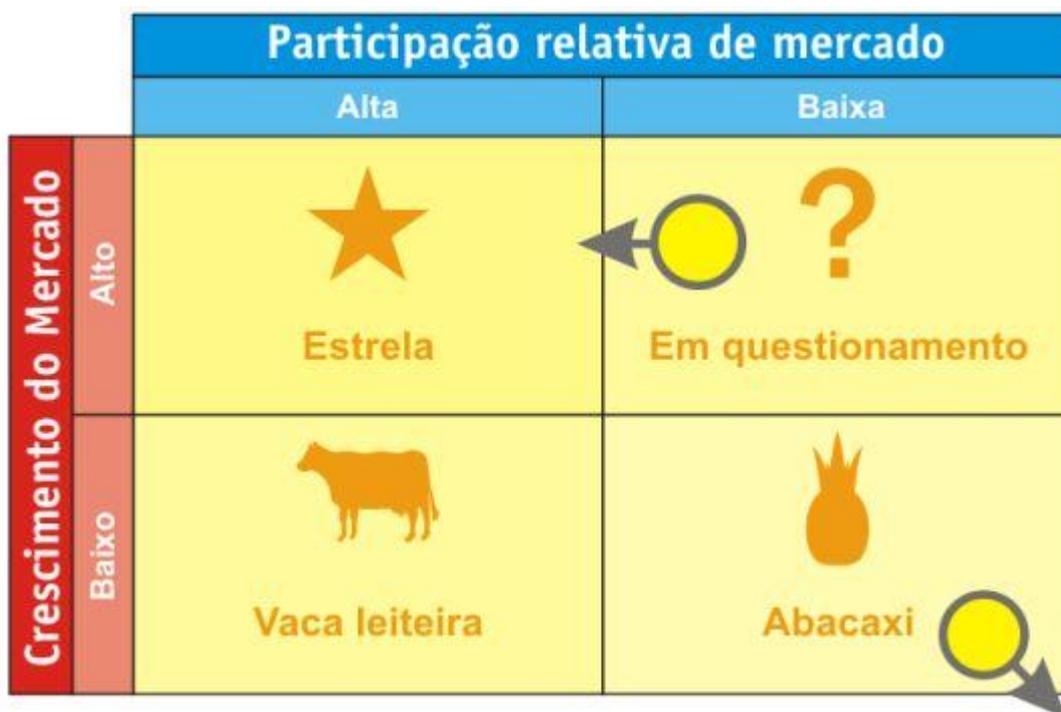
Outra função a ser analisada é a financeira. Em relação a ela, sugere-se a análise de indicadores de desempenho financeiro e econômico da empresa, da sua estrutura de capitais e sistema de planejamento e controle financeiro, bem como do sistema de registro e análise contábil. Também se aconselha analisar a estrutura de funcionamento do departamento financeiro da organização. Esses itens são vistos a seguir: lucratividade da empresa; liquidez da empresa; endividamento; receitas/vendas da empresa; custos da empresa; sistema de custos gerenciais; contabilidade fiscal atualizada e confiável; políticas de concessão de crédito; políticas de cobrança; passivo trabalhista; capacidade de investimento; integração e relacionamento com outras áreas da empresa; e sistema de informações financeiras. (FERNANDES E BERTON, 2005).

Com isso, pode-se afirmar que a avaliação da empresa sob a ótica das áreas funcionais ajuda no entendimento dos níveis de *performance* e complementa os *insights* obtidos nas outras análises, a saber: identificação das competências da organização, análise da cadeia de valor e análise das estratégias genéricas.

Para que se possa dar o fechamento adequado, é preciso juntar a análise do ambiente à análise da organização. Serão apresentadas duas abordagens, a primeira sendo a matriz BCG e a segunda, a análise SWOT.

A matriz BCG foi desenvolvida pela Boston Consulting Group (BCG), em 1967. Para Wright et al. (2009), a ideia central da matriz é relacionar os vários negócios da organização, conforme a participação relativa no mercado e o crescimento deste, de forma a identificar os negócios ou a linha de negócios, ou até mesmo a linha de produtos que serve como geradora de caixa para a empresa, e aquela linha de negócios que deverá ser desativada por estar consumindo recursos da empresa.

Figura 1 - Matriz BCG



Fonte: Wright et al. (2009)

A estrutura da matriz apresenta um eixo vertical no qual se indica em termos anuais, a taxa de crescimento do mercado em que o negócio atua. O eixo horizontal indica a participação relativa no mercado, calculada dividindo-se a

participação da empresa no mercado pela participação no mercado do seu concorrente.

Quatro quadrantes apresentadas na matriz BCG significam as possíveis combinações de participação e crescimento no mercado. Os quadrantes apresentam representações que compõem a carteira de negócios da empresa. Assim sendo, os quadrantes são identificados da seguinte forma:

a) Em Questionamento: são os negócios ou produtos da empresa que operam em um mercado de altas taxas de crescimento, mas com baixa participação relativa.

b) Estrelas: são linhas de negócios ou produtos que saem da condição de pontos de interrogação e se tornam bem-sucedidas.

c) Vacas leiteiras: estão inseridos em mercados com pequenas taxas de crescimento, mas que possuem uma participação relativa boa.

d) Abacaxis: são aqueles que possuem participação fraca em mercados com baixo crescimento e estão em fase de declínio, gerando baixos lucros ou até mesmo perdas para a empresa.

Segundo Wright et al. (2009) uma empresa que procura atingir a perpetuidade no mercado deverá manter sempre uma carteira de negócios ou de linha de produtos com uma posição que conte com uma boa parcela de produtos estrela e com produtos vaca leiteira, duas geradoras de recursos.

A matriz SWOT, referente à sigla em língua inglesa, de *Strenghts* (pontos fortes), *Weakenesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades), e *Threats* (ameaças). Aplica-se ao ambiente interno e ao ambiente externo da organização, onde são elencados os elementos diagnosticados e classificados em cada um dos quatro quadrantes.

Figura 2 - Análise SWOT

Análise Externa	Análise Interna	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas	Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
Ameaças	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Fonte: Wright et al. (2009)

A matriz SWOT, segundo Wright et al. (2009) é aplicada a uma análise dos pontos fortes e fracos, referente a fatores internos à organização, e oportunidades e ameaças, impostas pelo ambiente externo. O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente corrigidos. A contraposição das informações sobre o ambiente com o reconhecimento das capacidades da empresa permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos.

2.2 Análise do negócio

Definir o negócio da organização é uma questão fundamental, já que essa definição permeia todas as decisões de maior abrangência. Fernandes e Berton (2005) dizem que o negócio pode ser definido como onde a organização atua. Olhar o conjunto de empresas que atende um mesmo grupo de clientes, visando a satisfazer as necessidades semelhantes desses clientes, com base em tecnologias não muito distintas. De forma geral, o autor faz algumas considerações com relação ao conceito de negócio: o que uma organização entende como seu negócio estabelece os limites de sua atuação; a definição de negócio não deve ser

muito ampla nem muito estreita; o negócio da organização está relacionado com suas atividades principais; e uma organização complexa pode ter diferentes negócios divididos em unidades estratégicas distintas.

Para definir o negócio da organização, Fernandes e Berton (2005) fazem algumas recomendações: pense no negócio com os olhos da concorrência ampliada e de produtos substitutos; pense não só no produto, mas nos serviços que esse produto presta ao cliente; pense não só no produto, mas no uso do produto pelo cliente; e pense no produto como um meio para satisfazer o cliente.

Quando se define o negócio da organização, as estratégias devem estar alinhadas. Hitt et al. (2008) dizem que a estratégia no nível de negócios se define com sendo um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos e serviços específicos. Para os autores, isso significa que as estratégias no nível de negócios indicam as opções que a empresa faz no tocante a como ela pretende competir em determinados mercados de produtos e serviços. As escolhas são importantes, visto que há um elo entre as estratégias da empresa e o seu desempenho em longo prazo.

Algumas ferramentas são importantes na análise do negócio. Entre elas podem-se citar a análise de risco e retorno e o fluxo de caixa descontado. A análise de risco e retorno mapeia os possíveis retornos das opções estratégicas em relação ao risco associado. O resultado é uma avaliação da atratividade das opções estratégicas que serve de base para decisões de alocação de recursos. A análise de risco e retorno é aplicada na avaliação de produtos financeiros, tais como os títulos de dívidas públicas e as ações. A análise de risco e retorno pode ser realizada em qualquer nível de detalhes. O presidente da empresa pode rabiscá-la em um pedaço de papel ou pode pedir a uma equipe de analistas para realizar uma análise completa, incluindo amplas pesquisas de mercado, cálculos de retorno sobre o investimento, desenvolvimento de cenários e análises de sensibilidade. (SPERANDEO, 1994).

Já o fluxo de caixa descontado é um método de avaliação utilizado para estimar a atratividade de uma oportunidade de investimento. A análise do fluxo de caixa descontado é uma avaliação dos fluxos de caixa líquidos gerados por um projeto de capital descontando-os para seu valor presente. Usam-se projeções de fluxo de caixa livre futuro e desconta-se os juros aplicados (em geral como uso da

média ponderada do custo de capital) para chegar ao valor presente, visando a avaliar o potencial do investimento. Se o valor a que se chega pela análise do fluxo de caixa descontado for maior que o custo atual do investimento, a oportunidade pode ser boa. O fluxo de caixa descontado converte os rendimentos futuros em valores atuais. (BREALEY E MYERS, 2003).

Após a abordagem sobre a análise organizacional e ambiental, onde apresentaram-se os aspectos que devem ser levados em consideração no processo analítico realizado pelo administrador, o próximo passo é apresentar o processo de formulação, implementação e controle das estratégias.

2.3 Processo de estratégia: formulação, implantação e controle

Após a realização do diagnóstico, que analisa o negócio e o ambiente, a organização tem plenas condições de formular suas estratégias de forma criativa, buscando surpreender seus clientes, concorrentes e a comunidade.

Prahalad e Hamel (2005) sugerem que as organizações devem orientar suas estratégias não somente para o curto prazo, mas principalmente adequando-as de forma a criar um futuro melhor para a organização, conduzindo seus colaboradores a reinventar as suas práticas.

2.3.1 Processo de Formulação das Estratégias

A formulação da estratégia inicia com a definição da missão, que nada mais é do que a razão da existência de uma organização, o sentido das ações organizacionais. A missão deve, de forma clara, identificar o que a organização faz. Uma missão bem definida ajuda todos a compreenderem o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a organização. A missão constitui uma regra de decisão final. (FERNANDES E BERTON, 2005).

Fernandes e Berton (2005) salientam que além da missão, a organização deve definir a sua visão. O conceito de visão significa aonde a organização quer chegar, é a explicitação do que se idealiza para a organização, contemplando temas como valores, desejos, vontade, sonhos e ambição.

Com a compreensão do contexto onde a organização está inserida, os administradores buscam formular estratégias baseando-se na análise ambiental, na

análise dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças, na análise concorrencial do Modelo Porter, a matriz BCG, entre outras.

Certo et al. (2005) destacam duas tarefas atreladas à formulação das estratégias. Primeiramente, as estratégias gerais devem ser selecionadas e desenvolvidas, depois, devem se definir e decidir o papel das diversas linhas de negócios da organização e quais recursos serão alocados entre si. Como alternativas de estratégias de grande abrangência, uma organização pode escolher uma ampla variedade de estratégias genéricas, como as elencadas a seguir: estratégia de concentração; estratégia de estabilidade; e estratégia de crescimento (integração vertical, integração horizontal e diversificação).

Outro tipo de estratégia que Certo et al. (2005) citam são as estratégias de redução de despesas, que se aplicam quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada, e ela não compete com eficiência, frequentemente são necessárias estratégias de redução de despesas. Os três tipos básicos de redução de despesas são estratégia de rotatividade; estratégia de desinvestimento; e estratégia de liquidação.

Por fim, Certo et al. (2005) apresentam a necessidade da formulação de estratégias funcionais. Os autores dizem que as estratégias funcionais são elaboradas por especialistas de cada área da empresa que, juntos, descrevem as tarefas específicas que devem ser executadas para a implantação da estratégia. Os administradores de negócios e de áreas funcionais devem coordenar suas atividades para garantir que todas as estratégias sejam consistentes. A organização e a responsabilidade das áreas funcionais variam de empresa para empresa, mas as principais são pesquisa e desenvolvimento, operações, finanças, marketing e recursos humanos.

Um modelo de gestão estratégica importante no processo de formulação de estratégias é o modelo chamado organização orientada ao mercado. Assen et al. (2010) dizem que esse modelo mostra o processo multidisciplinar de traduzir uma estratégia corporativa em uma política de marketing e vendas, além de apresentar as atividades relacionadas aos clientes, que são indispensáveis ao processo. O plano de marketing e vendas de uma organização deve derivar da estratégia corporativa e ser mensurável no que se refere às atividades específicas e ao comportamento de todos os funcionários, quer concentrem sua atenção em clientes internos, quer se voltem mais para fora. O rótulo orientado ao mercado

implica que o cliente é o foco da empresa e a base do desenvolvimento de todas as atividades e sistemas. O uso do modelo de organização orientada ao mercado garante que todos os processos organizacionais estejam alinhados com as metas corporativas.

2.3.2 Processo de Implantação das Estratégias

O grande desafio para os administradores ao conduzirem o processo de gestão estratégica e utilização do planejamento estratégico é a implantação das estratégias. De nada adianta a organização ter realizado a análise ambiental interna e externa, assim como a formulação de estratégias de forma criativa se a implantação não for bem sucedida.

Wright et al. (2009) dizem que a implementação de estratégias exige que a administração considere como a organização deve ser estruturada. Em organizações novas e/ou pequenas, a estrutura é fluída, com cada colaborador sabendo como desempenhar mais de uma tarefa e o empreendedor estando envolvido em todos os aspectos da organização. O sucesso leva ao crescimento tanto horizontal quanto vertical.

O crescimento vertical refere-se a um aumento na extensão da cadeia hierárquica de comando, segundo Wright et al. (2009). Organizações que operam em ambientes estáveis e previsíveis muitas vezes têm estruturas com vários níveis hierárquicos e pequenas amplitudes de controle. Em contrapartida, as organizações que estão em ambientes dinâmicos e que mudam rápido, geralmente têm estruturas achatadas com poucos níveis hierárquicos e grande amplitude de controle.

Sobre o crescimento horizontal, Wright et al. (2009) referem-se à segmentação da organização em departamentos ou divisões. A primeira estrutura formal geralmente adotada por uma organização em crescimento é a estrutura funcional, um tipo organizacional que forma departamentos ao longo das linhas funcionais, como produção, marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos entre outros.

Para determinar se a estrutura de sua organização é adequada para a implementação de sua estratégia no nível empresarial, Wright et al. (2009) afirmam que um administrador deve analisar a compatibilidade da estrutura com características da organização como perfil empresarial, estratégia empresarial,

estratégia no nível da unidade de negócio, necessidade de coordenação, número de níveis hierárquicos, grau de descentralização e agrupamento de atividades.

A implantação de uma estratégia requer o gerenciamento de inúmeras atividades, desde a aquisição e a alocação dos recursos para construir competências, passando pela modelagem da cultura corporativa até chegar à instalação de sistemas adequados de suporte. Essas atividades são focadas no alinhamento dos recursos e das competências de uma organização com os requisitos de uma orientação estratégica escolhida. (KLUYVER E PEARCE II, 2007).

A ligação entre a intenção e a realização é a ação. A estratégia não significa nada até que se transforme em ação, e esta em resultados. Os autores sugerem alguns passos para a implantação das estratégias: criação das forças-tarefa dos objetivos; elaboração do cronograma do processo; formulação dos planos de ação; compatibilização dos planos de ação; assegurar recursos para as ações; e aprovação formal do plano estratégico e dos planos de ação. (VASCONCELOS FILHO E PAGNONCELLI, 2001).

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) dizem que implantar é fazer acontecer o que foi planejado. Para isso, é necessário que o plano estratégico seja lançado em um grande evento; que seja assegurada a liderança do processo e que a liderança seja multiplicada a fim de manter o rumo e o foco organizacional; mantenha a equipe bem informada, desafiando-os a construir o futuro da empresa diante de mudanças, surpresas e forças concorrentes que só serão vencidas se as pessoas envolvidas estiverem motivadas e capacitadas.

O processo de implantação das estratégias têm ferramentas que são relevantes neste processo. Blanchard et al. (1996) trazem a análise de causa e efeito como sendo parte de uma classe de métodos para resolução de problemas destinada a identificar a causa principal de determinadas situações ou eventos. Baseia-se no diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama espinha de peixe ou de causa e efeito, assim batizado em homenagem ao seu criador, Kaoru Ishikawa. A análise de causa e efeito é usada para explicar as variações de um processo ou do resultado dele. Certa medida de variabilidade é normal e não necessariamente provoca um distúrbio significativo. No entanto, uma variação indesejada pode acarretar sérias perdas ou danos, atrasos e reduções de produtividade, sobretudo se ocorrer em processos críticos. A primeira etapa essencial é encontrar as causas da variação e quantificar seu efeito. As principais

causas, em geral fáceis de resolver, devem ser tratadas primeiro. Essa técnica é particularmente valiosa para a análise de processos críticos em que ocorrem variações indesejáveis.

Outra ferramenta que pode ser utilizada na implantação de estratégias é o 7S. Assen et al. (2010) citam o 7S como sendo um modelo utilizado para o desenvolvimento eficiente de uma organização holística. Foi desenvolvido inicialmente para incentivar a ampla reflexão sobre como organizar uma empresa de maneira eficaz. Ao implantar uma estratégia, deve-se analisar de forma abrangente como ela pode funcionar em conjunto com sete elementos essenciais (7S): estratégia (*strategy*), estrutura (*structure*), sistemas (*systems*), habilidades (*skills*), equipe (*staff*), estilo (*style*) e valores compartilhados (*shared values*). A premissa desse modelo é que esses sete elementos devem estar alinhados, pois se reforçam mutuamente. Esses elementos organizacionais interdependentes podem ser classificados como inflexíveis ou flexíveis. Os inflexíveis ou tangíveis são estratégias, estrutura e sistemas. Os flexíveis ou emocionais são compartilhados, estilo, equipe e habilidades.

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) o processo de planejamento estratégico deve ser acompanhado da seguinte forma a fim de acompanhar, avaliar resultados e corrigir o rumo da organização:

a) Negócio: deve-se verificar se as principais decisões estão em consonância com o negócio da empresa.

b) Missão: deve-se verificar se as principais decisões estão em consonância com os princípios da empresa.

c) Ambiente: examinar se ocorreu algum fato novo nos ambientes externo e/ou interno, que mereça ser incluído no plano.

d) Visão: deve-se verificar se as principais decisões estão em consonância com a visão da empresa.

e) Objetivos: examinar se existe algum fato novo e relevante ocorrido no ambiente externo e/ou interno, que implique mudança dos objetivos.

f) Estratégias competitivas: examinar se existe algum fato novo e relevante ocorrido no ambiente externo e/ou interno, que implique mudança das estratégias competitivas.

g) Ações: para ser eficiente, o acompanhamento dos prazos e recursos adicionais deve ser proativo, isto é, antecipar-se aos fatos. Ele não existe apenas

para constatar que uma ação não foi efetivada por falta de recursos ou por problema de tempo. Quando se acompanha e se constata que algo pode não ocorrer, de imediato deve ser aplicada uma ação corretiva, evitando-se problemas maiores.

h) Processo de Controle e Desempenho Estratégico: devido à complexidade da administração de organizações, dificilmente um administrador conseguirá fazer tudo sozinho, conduzindo sua organização para o sucesso. O sucesso depende do comprometimento das pessoas em não só desempenhar as atividades funcionais, mas também criar e implementar ações que influenciem o desempenho da empresa como um todo. O desempenho é o resultado de inúmeras decisões de indivíduos em todos os níveis da organização.

Kluyver e Pearce II (2007) afirmam a importância da relação entre a estratégia e o desempenho máximo de uma organização. Para se atingir o máximo desempenho, são necessários métodos de mensuração e avaliação do desempenho em diferentes níveis da empresa, com foco no controle de resultados. No entanto, os gestores não devem estar focados somente nos resultados, mas também no comportamento de seus colaboradores. Com isso, a empresa proporciona direcionamento, moldando e gerenciando expectativas.

Para Neely et al. (1999) o tema medição de desempenho ganhou força na década de 1990 quando houve um grande desenvolvimento e foi chamado de Revolução da Medição. Ghalayini e Nobre (1996) dividem os estudos sobre medição de desempenho em duas fases. A primeira fase ocorreu até a década de 1980 e enfatizava medidas de desempenho financeiras, tais como lucro, retorno sobre o investimento e produtividade. Na década de 1990, devido à competição globalizada houve o aumento das exigências dos consumidores, forçando as empresas a implantarem novas tecnologias e métodos de gerenciamento, fazendo surgir a segunda fase de medição.

Kluyver e Pearce II (2007) ao falar da relação da estratégia com o desempenho, salientam que, quando as estratégias não são implantadas com eficácia, de nada adianta questionar a racionalidade das pessoas, ou reforçar as aspirações da organização ou estimular os funcionários a se esforçarem mais. Em vez disso, os autores dizem que a organização deve ter o foco em mudar o ambiente organizacional para encorajar tomadas de decisão alinhadas com os objetivos globais da empresa. Isso significa reexaminar quem toma quais decisões, assim como quais informações, restrições, ferramentas e incentivos afetam a maneira

como eles avaliam tais decisões. Entender porque e onde são tomadas decisões insatisfatórias é o primeiro passo para alinhar o ambiente organizacional com a estratégia escolhida.

Em razão de se caracterizar a estratégia como o posicionamento de uma organização para a obtenção de vantagem competitiva e como a capacidade de fazer escolhas sobre em quais setores participar, que produtos ou serviços oferecer e como alocar os recursos corporativos, a organização deve estar focada tanto no desempenho quanto na estratégia. (KLUYVER E PEARCE II, 2007).

2.3.3 Processo de Controle das Estratégias

Kluyver e Pearce II (2007) salientam que a maioria dos métodos de mensuração e avaliação de desempenho em diferentes níveis organizacionais tem seu foco no controle dos resultados: atingir alvos específicos na busca por metas específicas. O controle de resultados é obtido principalmente pela alteração da estrutura de incentivos para as unidades de negócios, para as equipes executivas e para gerentes individuais. No entanto, os autores dizem que quando mudar uma cultura corporativa existente for fundamental para melhorar o desempenho ou implantar uma nova orientação estratégica, a gestão dos resultados pode não ser suficiente. Em vez disso, pode ser necessário um estilo de gestão de controle de comportamento. Sob o controle do comportamento, a empresa monitora diretamente o comportamento de equipes de unidades específicas de negócios, equipes executivas ou gerentes específicos.

Assen et al. (2010) citam a análise DuPont como um importante método na gestão estratégica. Os autores dizem que a análise DuPont pode ser usada para ilustrar o impacto de diferentes fatores sobre importantes indicadores de desempenho financeiro, como retorno sobre o capital empregado, retorno sobre ativos ou retorno sobre patrimônio. Uma vez que essas taxas podem ser calculadas com base em uma fórmula simples, o modelo permite entender melhor os elementos implícitos que constituem essas taxas. Assemelha-se à análise de sensibilidade, no sentido de que o modelo torna possível prever o efeito da variabilidade em uma ou mais variáveis de entrada. A ferramenta é bem conhecida na área de compras para demonstrar o grande impacto de uma gestão eficaz de compras na lucratividade.

O modelo pode ser usado, segundo Assen et al. (2010) de muitas maneiras. Em primeiro lugar, como base para o *benchmarking*, isto é, comparação entre diferentes empresas de um setor para descobrir porque algumas delas atingem retornos superiores em comparação com outras empresas semelhantes. Em segundo, serve para prever o efeito de possíveis ações gerenciais.

A análise DuPont evidencia grandes diferenças entre os setores. Quando se analisa o retorno sobre o patrimônio, uma taxa alta pode ser causa tanto de eficiência operacional como de eficiência de capital. Setores com *turnover* alto, como a hotelaria, tendem a enfrentar margens baixas de lucro, giro alto dos ativos e multiplicador moderado de patrimônio. É essencial escolher cuidadosamente empresas semelhantes ao analisar como melhorar a lucratividade de uma empresa específica. (ASSEN ET AL., 2010).

Além de mensurar e analisar as informações provenientes de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, o controle também tem a sua importância. Certo et al. (2005) dizem que exercer controle em organizações significa monitorar, avaliar e melhorar os diversos tipos de atividades que ocorrem dentro delas para fazer que os eventos aconteçam de maneira planejada. O controle estratégico, que é um tipo especial de controle organizacional, concentra-se na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica. Com isso, garante-se que o planejado realmente ocorra. Embora o controle estratégico tenha diversas finalidades dentro de uma organização, a mais relevante é auxiliar os administradores a alcançar os objetivos traçados pela administração estratégica.

Wright et al. (2009) salientam que o controle estratégico consiste na determinação da medida em que as estratégias da empresa estão obtendo sucesso no atingimento de seus objetivos gerais e específicos. Se os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como planejado, a função do controle é modificar as estratégias da empresa e/ou sua implantação, de modo a melhorar a habilidade da empresa para atingi-los. No controle estratégico, os autores dizem que o período de tempo focalizado vai, geralmente, de um ano a mais de uma década; utilizam-se mensurações qualitativas e quantitativas; avaliam-se tanto as operações internas quanto o ambiente externo; e o processo é contínuo.

Leite (2004) define medição de desempenho como uma operação estratégica que tem como objetivo gerar informações gerenciais, na qual se obtém relatórios e indicadores que mostram como a organização está em relação às metas

estabelecidas. Pizzato (2007) reforça que a mensuração dos resultados faz parte de uma cadeia de causa e efeito e que, no seu ápice, culmina na melhoria do desempenho organizacional.

Machado (2009) salienta que o processo de avaliação necessita a mensuração do desempenho planejado e do realizado, sendo necessário compará-los, monitorando as mudanças no ambiente externo e interno, assegurando o cumprimento dos objetivos e metas da empresa. Moyses (2009) cita ainda que a sustentação do desempenho da empresa no futuro depende, além do sucesso financeiro do passado, de outros fatores como inovação, produtividade, satisfação do cliente, aprendizado interno, etc.

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Neste sentido, o autor diz que a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos. (OLIVEIRA, 2009).

Oliveira (2009, p. 256) conceitua controle como:

Uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e resultados das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Certo et al. (2005) relatam que existem três etapas básicas no processo de controle estratégico: a medição do desempenho organizacional; a comparação do desempenho organizacional com os objetivos e padrões; e a tomada de ações corretivas quando necessário.

Oliveira (2009) diz que o resultado do processo de controle é a informação. O autor salienta que o administrador deve estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos. Deve-se verificar se há todos os dados necessários ao controle e se foram devidamente comunicados a todos os interessados.

Certo et al. (2005) comentam que as informações que refletem medidas válidas e confiáveis das atividades organizacionais são um pré-requisito

para o controle estratégico bem-sucedido. Reconhecendo a importância de ter disponíveis tais informações, a maioria das organizações estabelece sistemas de informações administrativas e sistemas de apoio às decisões administrativas.

Outro ponto importante que Certo et al.(2005) relatam é que a alta administração tem um papel importante na eficiência do controle estratégico. Ela deve projetá-lo e implantá-lo de modo que o comportamento facilitador do exercício de controle seja encorajado por meio de incentivos às pessoas e a estrutura organizacional seja facilitadora desse controle. Além disso, é importante que as informações necessárias a esse controle estejam disponíveis e possam apoiá-lo.

Wright et al. (2009) dizem que o conselho de administração, investidores institucionais e acionistas em bloco monitoram as estratégias da empresa para garantir a efetividade dos administradores. Baseado na missão e nos objetivos gerais e específicos, a alta administração seleciona que elementos do ambiente e da organização precisam ser monitorados, avaliados e controlados, estabelecendo padrões aos quais o desempenho real da empresa será comparado. Porém, se o desempenho estiver abaixo dos padrões, a administração deve tomar medidas para corrigir as ações organizacionais.

Wright et al. (2009) salientam que o enfoque do controle estratégico é tanto interno quanto externo, e que o papel da alta administração é alinhar de forma vantajosa as operações internas da empresa com seu ambiente externo. Assim, o controle estratégico pode ser visualizado como um medidor das interações entre variáveis ambientais e as operações internas da organização. Ainda, os autores comentam que o controle pode ser exercido de várias formas: a administração pode controlar o desempenho em vários níveis, individual, funcional, de produto, de divisão e da unidade estratégica de negócio; focar o desempenho por meio da monitoração de taxas financeiras importantes e mudanças no valor das ações da empresa; o controle pode ser exercido diretamente, pela organização formal, pela comunicação dos valores organizacionais e pela determinação de um sistema de recompensas que seja consistente com esses valores; e pode ser exercido indiretamente, por meio da organização informal, por um comportamento adequado dos administradores.

Oliveira (2009) relata que a função de controle e avaliação tem como finalidades:

- a) Identificar problemas, falhas e erros que transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- b) Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- c) Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas;
- d) E proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

A partir de suas finalidades, a função controle e avaliação pode ser utilizada como instrumento administrativo para corrigir ou reforçar o desempenho apresentado; informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção; proteger os ativos da empresa; garantir a manutenção ou aumento da eficiência, eficácia e efetividade na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa; informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados; e informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível. (OLIVEIRA, 2009).

Oliveira (2009) chama a atenção para alguns aspectos que podem prejudicar a eficiência, eficácia e efetividade do processo de controle e avaliação, tais como: lentidão e deficiência nas informações; sistemas de controle complicados; planos mal elaborados e implantados; estrutura organizacional inadequada; e incapacidade dos profissionais da empresa.

Os níveis de controle e avaliação são consequências dos níveis de planejamento de uma empresa, ou seja, o administrador pode efetuar o controle em relação ao desempenho de toda a empresa, em relação ao desempenho de cada uma das áreas funcionais e em aplicações bem mais específicas, dentro de cada área funcional da empresa considerada (OLIVEIRA, 2009).

Sobre o controle estratégico Oliveira (2009) diz que esse tipo de controle decorre do processo de planejamento estratégico e envolve as relações da empresa com o ambiente, controlando o desempenho empresarial como um todo. Já o controle tático é estabelecido a partir de objetivos setoriais departamentais para avaliar os resultados de cada área e dos sistemas administrativos, sendo o foco do controle, o resultado global da área, mediante visão integrada de todas as

operações. E por fim, o controle operacional, onde o controle e a avaliação são realizados pela execução das operações, ou seja, sobre a própria execução das tarefas do dia-a-dia da empresa.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Uma das mais tradicionais formas de buscar a integração da organização aos seus objetivos é o orçamento, a fim de controlar seu alcance. Fernandes e Berton (2005) dizem que o orçamento é peça importante, porém operacional, no planejamento estratégico da empresa. O orçamento procura traduzir em valores tudo aquilo que a empresa pretende colocar em prática em um determinado período. O orçamento nada mais é do que, a partir da previsão das vendas da empresa, determinar metas financeiras de receitas, gastos e investimentos a realizar. Porém, os autores salientam que o orçamento não deve ser utilizado como parâmetro de avaliação de *performance*. Sua utilização restringe-se ao controle do que se obtém de receitas e do que se gasta na empresa. E com base no que foi estabelecido em termos de previsão de vendas, a empresa poderá planejar todas as demais necessidades da sua operação. Ao final do processo orçamentário, a empresa tem condições de avaliar, de antemão, os resultados que poderão ser alcançados se a empresa conseguir conquistar o que foi planejado.

Fernandes e Berton (2005) dizem ainda que muitas empresas estabelecem o orçamento como a única fonte de acompanhamento de *performance*, principalmente no que diz respeito aos resultados financeiros obtidos em determinado período. Mas o próprio esquema de elaboração do processo orçamentário deixa claro que no orçamento não são apresentados os graus de satisfação de clientes, por exemplo. Assim, conclui-se que o orçamento serve somente para avaliar a *performance* de uma empresa em relação a seus aspectos financeiros.

A literatura apresenta um grande e diverso número de abordagens de avaliação de desempenho existentes. Para Dutra e Ensslin (2008) essas abordagens foram desenvolvidas para atender a propósitos específicos e, de forma geral, cumprem duas finalidades. Enquanto algumas se preocupam em avaliar o desempenho de uma perspectiva macro, outras se preocupam em avaliar o desempenho de uma perspectiva micro. As diferentes abordagens podem ser atribuídas a alguns fatores: o período em que foram elaboradas, que, em alguns casos, reflete a prática administrativa ou um propósito predominante da época; a área de atuação e/ou pesquisa dos autores que, naturalmente, tendem a valorizar

seus campos de conhecimento; e o contexto competitivo e de mercado predominante na época.

O surgimento das abordagens de avaliação de desempenho ocorreu nas décadas de 1980 e 1990, período esse caracterizado por fortes mudanças no cotidiano das organizações, mais precisamente o aumento da competitividade, concorrência em escala global e rápido desenvolvimento tecnológico. (DUTRA E ENSSLIN, 2008).

Dutra e Ensslin (2008) dizem ainda que a diversidade de abordagens de avaliação de desempenho dificulta a escolha e a análise daquelas mais adequadas a cada realidade organizacional. Assim, com o objetivo de contribuir para a escolha e o entendimento de qual método utilizar, os autores apresentam um conjunto de dimensões a serem considerados na escolha do método de avaliação de desempenho mais adequado. A eficácia de um método de avaliação de desempenho pode ser caracterizada pelo atendimento, em maior ou menor intensidade, das seguintes dimensões:

a) Grau de personalização: visa a identificar o nível de particularização do método, isto é, potencialidade em atender as necessidades específicas de uma organização em particular;

b) Grau de ambiguidade: visa a identificar se o método apresenta ambiguidade, considerando-se sua estrutura e procedimentos operacionais. A possibilidade de mais de uma forma de interpretação ou de duplo sentido evidencia um grau elevado de ambiguidade, denotando ausência de clareza e de compreensibilidade;

c) Grau de priorização: visa a identificar se o método enfatiza ou desconsidera certas medidas de desempenho ou áreas da organização, em detrimento de outras, ignorando ou, ao contrário, dando importância excessiva a algum indicador ou aspecto específico;

d) Grau de flexibilidade: visa a identificar o grau de flexibilidade para atender a todo e qualquer tipo de organização, de forma macro ou micro, levando-se em conta sua estrutura organizacional;

e) Grau de geração de conhecimento: visa identificar se, no decorrer da implantação do método, ocorre a geração de conhecimento, aqui entendido como capacidade para promover conscientização, envolvimento e responsabilidade dos indivíduos, direta ou indiretamente envolvidos no processo, cumpre fazer uma

distinção entre conhecimento enquanto um processo cognitivo mais complexo e abrangente, em oposição a um simples processo de familiarização resultante de capacitação; e

f) Grau de geração de aperfeiçoamento: identifica se o método, considerando-se sua estrutura e seus procedimentos operacionais, permite, de maneira estruturada, a geração de aperfeiçoamento do desempenho organizacional em decorrência da identificação dos pontos fracos que possam orientar as estratégias organizacionais.

Apresentadas as dimensões consideradas relevantes para a análise de uma abordagem de avaliação de desempenho, passa-se a caracterizar uma abordagem específica, a partir dos critérios como abordagens de avaliação de desempenho que foram concebidas para atender a um propósito macro em uma organização, ou seja, que estão diretamente alinhadas com as estratégias e os objetivos organizacionais; e abordagens de avaliação de desempenho que foram concebidas para atender a um contexto micro do desempenho organizacional, ou seja, mais voltada aos aspectos táticos e operacionais das organizações.

Rappaport (1986) apresenta a Gestão Baseada em Valor como sendo uma ferramenta para maximizar o valor de uma empresa, que usa técnicas de avaliação para gestão de desempenho, controle de negócios e processo decisório. O valor de uma empresa é determinado com base nos descontos de seus fluxos de caixa futuros e criado quando ela investe capital de modo a obter retornos que superem o custo de capital. Todas as estratégias e decisões são testadas em relação ao potencial de criação de valor. Há muitas maneiras de usar a Gestão Baseada em Valor e a mais simples envolve os relatórios financeiros, em que as receitas estão sujeitas a um custo de capital ou valor econômico agregado. A Gestão Baseada em Valor também pode ser utilizada para orçamento de capital e análise de investimentos, em que todos os investimentos são testados em relação ao custo do capital requerido. Devidamente executada, essa abordagem alinha todas as atividades e também o processo decisório nos principais fatores geradores de valor.

A Gestão Baseada em Valor é usada para estabelecer metas, avaliar o desempenho, determinar bônus e se comunicar com investidores, bem como para elaborar orçamentos e avaliação de capital. Os sistemas de contabilidade tradicionais determinam o valor das empresas com base em medições de desempenho, como rendimentos por ações e retorno sobre o capital investido. No

entanto, eles não levam em conta a eficácia com que os recursos são dispostos e gerenciados, ou seja, o custo da oportunidade para investir o capital. Como resultado, muitas empresas que parecem lucrativas no papel, na realidade não o são. Deve-se prestar atenção em quatro áreas de aplicação bem-sucedidas: mensuração, gestão, motivação e modelo mental. (RAPPAPORT, 1986).

Três medidas devem ser tomadas em relação à mensuração. Em primeiro lugar, estabelecer regras para converter lucro contábil em lucro econômico. Em segundo lugar, identificar centros de gestão baseada em valor dentro da empresa. Por fim, vincular esses centros para harmonizar decisões em toda a organização. Isso permite que a gestão baseada em valor seja monitorada, unidade por unidade, mensalmente. (RAPPAPORT, 1986).

Ittner e Larcker (2001) definem mensurar como valor de uma coisa; gerir os resultados é outra coisa bem diferente. Gestão e valor devem estar intimamente ligados. Técnicas de elaboração de orçamentos e de planejamentos devem ser ajustadas para incorporar o conceito, e um elo deve ser estabelecido entre modelos operacionais e estratégicos.

3.1 Balanced Scorecard

A necessidade de mensuração da *performance* organizacional e profissional se faz necessária na atual conjuntura empresarial, devido ao elevado grau de competitividade mercadológico e exigência dos *stakeholders*. Na busca de melhores desempenhos, Kaplan e Norton (2004b) salientam a necessidade de utilizar outros indicadores de desempenho e não somente indicadores contábeis e financeiros tradicionais, pois, às vezes, esses indicadores fornecem informações enganosas para fins de melhoria contínua e inovação. Os autores observaram, em seus estudos, que os executivos *seniors* preferem se basear em um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e operacionais, a fim de ter uma visão rápida e abrangente de toda a empresa.

Kaplan e Norton (2004b) usam uma metáfora para ilustrar o *balanced scorecard*. Imagine o *BSC* como os instrumentos e mostradores da cabine de navegação e sustentação de um avião. Para as tarefas complexas de navegação e sustentação do avião, os pilotos necessitam de informações detalhadas sobre muitos aspectos do voo. Precisam de dados sobre combustível, velocidade, altitude,

direção, destino e outros indicadores que resumem o ambiente efetivo e previsto. A confiança em apenas um instrumento pode ser fatal. Do mesmo modo, a complexidade do gerenciamento das organizações de hoje exige que os gerentes tenham condições de visualizar o desempenho da empresa sob quatro importantes perspectivas e fornece respostas a quatro questões básicas:

- a) Como os clientes nos vêem? (perspectiva do cliente);
- b) Em que devemos ser excelentes? (perspectiva interna);
- c) Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor? (perspectiva de inovação e aprendizado);
- d) Como parecemos para os acionistas? (perspectiva financeira).

Kaplan e Norton (2004b) dizem que ao mesmo tempo em que proporcionam informações aos gerentes sob quatro perspectivas diferentes, o *balanced scorecard* minimiza a sobrecarga de informação ao restringir o número de indicadores. O *balanced scorecard* força os gerentes a se concentrarem nos poucos indicadores de maior importância.

Kaplan e Norton (1997) salientam que as empresas da era da informação são bem-sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseados no cliente. A produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes-alvo. A inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados.

À medida que as organizações investem na aquisição dessas novas capacidades, seu sucesso ou fracasso não podem ser motivados ou medidos a curto prazo pelo modelo tradicional da contabilidade financeira. Esse modelo financeiro, desenvolvido para empresas comerciais e corporações da era industrial, mede acontecimentos passados, mas não os investimentos nas capacidades que produzirão valor futuro. (KAPLAN E NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) definem o *balanced scorecard* com sendo um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do

cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

No entanto, o *balanced scorecard* é mais do que um sistema de indicadores. Kaplan e Norton (1997) reforçam a sua utilização citando empresas inovadoras que utilizam o *BSC* como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. É possível desenvolver um *balanced scorecard* inicial com objetivos relativamente restritos: esclarecer, obter consenso e focalizar estratégia, e depois comunicá-la a toda a empresa. Os autores dizem ainda que o verdadeiro poder da ferramenta ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica. Conforme cresce a sua adoção, as empresas constataam que pode ser utilizado para: esclarecer e obter consenso em relação à estratégia; comunicar a estratégia a toda a empresa; alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia; associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Para Kaplan e Norton (1997) o *balanced scorecard* preenche uma lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais, a falta de um processo sistemático para implantar e obter feedback sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implantação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o *BSC* torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação.

Kaplan e Norton (1997) comentam que o *balanced scorecard* é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram declarações de missão, para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais. As declarações de missão devem ser inspiradoras. Devem fornecer energia e motivação à empresa. Mas declarações de missão e slogans inspiradores não são suficientes.

Os autores dizem também que o *balanced scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e

crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

Kaplan e Norton (1997) comentam que as quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Embora a multiplicidade de medidas que o *balanced scorecard* contém possa parecer confusa, *scorecards* bem elaborados se caracterizam pela unidade de propósito, pois todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

Kaplan e Norton (1997) apresentam as quatro perspectivas, comentando cada uma delas:

a) Perspectiva Financeira

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam que a estratégia de uma empresa, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa.

b) Perspectiva do Cliente

Na perspectiva do cliente, o *balanced scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implantada. Entre as medidas essenciais de resultados estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Mas a perspectiva do cliente também deve

incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos.

Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.

c) Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios: ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; e que satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição de desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém o foco se mantém na melhoria dos processos existentes.

A abordagem do *scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Por exemplo, uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor. O objetivo interno no BSC destaca os processos, vários dos quais talvez estejam sendo executados atualmente e que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

A segunda diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais. Tentam controlar e melhorar as operações existentes que representam a onda curta da criação de valores. Essa

onda curta da criação de valor começa com o recebimento do pedido de um cliente existente, relativo a um produto ou serviço existente e termina com a entrega do produto ao cliente. A empresa cria valor a partir da produção, entrega e assistência a esse produto e ao cliente por um custo inferior ao preço percebido.

Os vetores do sucesso financeiro a longo prazo pode, porém, exigir que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. O processo de inovação, a onda longa da criação de valor, é para muitas empresas um vetor de desempenho financeiro futuro mais poderoso do que o ciclo de operações de curto prazo. Para muitas empresas, a capacidade de gerenciar com sucesso um processo de desenvolvimento de produtos que se estenda por vários anos ou de desenvolver a capacidade de atingir categorias totalmente novas de clientes pode ser mais crítica para o desempenho econômico futuro do que gerenciar as operações existentes de forma eficiente, coerente e ágil.

Entretanto, os executivos não precisam optar por apenas um entre esses dois processos internos vitais. A perspectiva dos processos internos do *balanced scorecard* incorpora objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de onda longa quanto para o ciclo de operações de onda curta.

d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A quarta perspectiva do *balanced scorecard*, aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas.

O aprendizado e crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no *balanced scorecard*, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no

alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Esses objetivos são explicitados na perspectiva de aprendizado e crescimento do *balanced scorecard*.

Assim como na perspectiva do cliente, medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado (satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários) com vetores específicos dessas medidas genéricas, a exemplo de indicadores detalhados de habilidades específicas para o novo ambiente competitivo. A capacidade dos sistemas de informação pode ser medida pela disponibilidade em tempo real, para os funcionários que se encontram na linha de frente da ação e tomada de decisões, de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos. As medidas de procedimentos organizacionais podem examinar o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional e os índices de melhoria dos processos críticos internos ou voltados para o cliente.

Em síntese, o *balanced scorecard* traduz a visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O *scorecard* inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro.

Kaplan e Norton (2000) dizem que o sucesso da gestão estratégica está muito mais atrelado à execução e à implantação das estratégias do que à sua formulação. Para os autores o problema é que as estratégias, a única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor, estão mudando, mas as ferramentas para a mensuração das estratégias ficaram para trás. As oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão estratégica baseada no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização: relacionamento com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados.

Os autores Kaplan e Norton (2000) ao sugerirem que as organizações se orientem para a estratégia, construíram um sistema gerencial baseado em três dimensões distintas:

a) Estratégia: a estratégia se converte no principal item da agenda organizacional. O *balanced scorecard* permitiu que, pela primeira vez, as organizações descrevessem e comunicassem a estratégia de maneira compreensível e que servisse de base para a ação.

b) Foco: o foco se torna muito concentrado. Com o *balanced scorecard* como orientador, todos os recursos e atividades da organização se alinham à estratégia.

c) Organização: todo o pessoal se mobiliza para formas de atuação radicalmente novas. O *balanced scorecard* forneceu a lógica e a arquitetura para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócios, os serviços compartilhados e os diferentes empregados

Com isso, as organizações usam o *balanced scorecard* para criar organizações focalizadas na estratégia. Elas superaram as chances tradicionalmente contrárias ao sucesso na execução da estratégia.

Kaplan e Norton (2000) citam cinco princípios comuns às organizações focalizadas na estratégia: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa para todos; converter a estratégia em processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Com esses princípios, os autores orientam as organizações focalizadas na estratégia a usarem o *balanced scorecard* a fim de inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais. Antes do desenvolvimento dos *scorecards* estratégicos, os gerentes não dispunham de um referencial de ampla aceitação para a descrição da estratégia. Assim, o simples ato de descrição da estratégia por meio de mapas e *scorecards* estratégicos é um enorme avanço.

Com a necessidade de se visualizar as estratégias e seu desempenho, Kaplan e Norton (2004a) apresentam o mapa estratégico. Os autores dizem que o mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do *balanced scorecard*. Ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva do cliente e na perspectiva financeira ao desempenho notável nos processos internos críticos – gestão de operações, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais. Esses processos críticos criam e cumprem a proposição de valor da organização para os clientes-alvo e também promovem os objetivos de produtividade da organização na perspectiva financeira. Além disso, o mapa estratégico identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização – capital humano, capital da informação e capital organizacional – necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos.

Kaplan e Norton (2006) salientam que as organizações devem empenhar-se na busca constante de novas maneiras de tornar o todo mais valioso do que a soma das partes. O alinhamento é fundamental para que uma organização gere sinergias por meio de suas unidades de negócios e de apoio. Um sistema de mensuração e gestão, baseado em mapas estratégicos e *balanced scorecard* ajuda as empresas a definir e explorar os benefícios do alinhamento organizacional. Os autores dizem ainda que a execução da estratégia não é questão de sorte. É resultado de uma atenção consciente, combinada com liderança e processos de gestão para descrever e medir a estratégia, para alinhar unidades organizacionais internas e externas com a estratégia, para alinhar funcionários com a estratégia por meio da motivação intrínseca e de programas convergentes de desenvolvimento de competências. Por fim, alinhar também os processos de gestão, sistemas de relatórios e reuniões de análise e revisão, com a execução, o monitoramento e a adaptação da estratégia.

Para fechar o ciclo dos estudos a respeito do *balanced scorecard*, Kaplan e Norton (2008) apresentam o sistema gerencial para a integração de planejamento estratégico e execução operacional. Este sistema é dividido em seis estágios:

a) Estágio 1: os gestores desenvolvem a estratégia, usando as ferramentas estratégicas apresentadas anteriormente;

b) Estágio 2: a organização planeja a estratégia, com base em ferramentas como mapas estratégicos e *balanced scorecards*;

c) Estágio 3: Depois da elaboração do mapa estratégico e do *balanced scorecard* de alto nível, os gestores alinham a organização com a estratégia, por meio de desdobramentos com mapas estratégicos e *balanced scorecards* interligados para as unidades organizacionais. Também alinham os empregados, por meio de processos de comunicação formal e vinculam os objetivos e incentivos de cada empregado aos objetivos estratégicos.

d) Estágio 4: Uma vez alinhadas às unidades organizacionais e os empregados à estratégia, os gestores podem planejar as operações, usando métodos como gestão da qualidade e dos processos, reengenharia, previsões rotativas, custeio baseado em atividade, planejamento da capacidade dos recursos e orçamentação dinâmica;

e) Estágio 5: À medida que executa a estratégia e os planos operacionais, a empresa monitora e aprende sobre problemas, barreiras e desafios. Esse processo integra informações sobre operações e estratégias, por meio de um sistema de reuniões de análise da gestão; e

f) Estágio 6: Os gestores usam dados operacionais internos e novas informações sobre o ambiente externo e sobre os concorrentes, para testar e adaptar a hipótese estratégica, lançando outro *loop* em torno do sistema integrado de planejamento estratégico e operacional.

Herrero (2005), reconhece que o *balanced scorecard* está se transformando em um novo paradigma da gestão empresarial, incorporando a partir de uma visão holística, as principais idéias sobre gestão de negócios defendida por seus principais intelectuais. A abordagem do BSC como um novo paradigma de gestão estratégica será de grande utilidade nos processos de aprendizagem, educação, simulação e implantação para a equipe responsável pelo projeto nas organizações.

As organizações focalizadas na estratégia usam o *balanced scorecard* para inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais. Essa ferramenta representa uma contribuição sem igual, ao descrever a estratégia de maneira consistente e criativa. Antes do desenvolvimento dos *scorecards* estratégicos, os gerentes não dispunham de um referencial de ampla aceitação para a descrição da estratégia: simplesmente não conseguiam implementar algo que não conseguiam descrever bem. Assim, o simples ato de descrição da estratégia por meio de mapas e *scorecards* estratégicos é um enorme avanço. (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 37).

Celestino (2003) conclui que a utilização de conceitos oriundos do *balanced scorecard* podem contribuir com informações relevantes a respeito do gerenciamento de empresas hoteleiras.

4 SERVIÇOS, TURISMO E GESTÃO EM HOTELARIA

O setor de serviços vem se desenvolvendo gradativamente. Las Casas (2009) diz que quanto mais avançada à nação, maior a importância do setor de serviços na sua economia. Entre as causas disso, destaca-se o maior poder aquisitivo da população, que permite que as tarefas rotineiras mais entediosas sejam transferidas a terceiros, prestadores de serviços.

Define-se serviço como sendo um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Outra definição apresentada pelos autores é que os serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no ou em nome do destinatário do serviço. (LOVELOCK E WRIGHT, 2001).

As organizações de serviços variam nos mais diversos portes, desde corporações internacionais como companhias aéreas, empresas de telecomunicações, cadeias de hotéis e transportadoras até uma gama de pequenas empresas de propriedade e administração locais, que inclui restaurantes, lavanderias, táxis e pequenos hotéis e pousadas. (LOVELOCK E WRIGHT, 2001).

Lovelock e Wright (2001) dizem que ramos de atividades como bancos, hotéis, empresas de automóveis de aluguel, restaurantes e empresas de TV por assinatura são criticados tanto por falhas humanas por parte dos funcionários e prestadores de serviços, como por fracassos nos aspectos técnicos do serviço. Os autores salientam que com a crescente consciência de que a melhoria da qualidade era boa para o negócio e necessária para a competição eficaz, ocorreu uma mudança radical no pensamento. Noções tradicionais de qualidade foram substituídas pelo novo imperativo de deixar a qualidade ser dirigida pelo cliente, o que trouxe enormes consequências para a importância do marketing de serviços e o papel da pesquisa junto aos clientes.

A importância das atividades de serviços em nossa sociedade pode ser demonstrada pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto (PIB), seja na geração de empregos, e pela análise das tendências que a economia mundial está experimentando. Gianesi e Corrêa (2009)

citam alguns fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços: desejo de melhor qualidade de vida; mais tempo de lazer; a urbanização tornando necessários alguns serviços; mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços; mudanças socioeconômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal; aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços; e mudanças tecnológicas que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criado serviços completamente novos.

O setor onde os serviços têm relevância é o Turismo. O próprio conceito de turismo segundo a OMT já apresenta os setores relacionados. A Organização Mundial do Turismo - OMT (2011) define o turismo como sendo as atividades que pessoas estejam viajando ou permanecendo em lugares fora do seu ambiente usual, por não mais do que um ano consecutivo, a lazer, negócios ou outros objetivos.

Para que o turista possa desempenhar as atividades turísticas, inúmeras empresas estão envolvidas. E muitas destas são empresas do setor de serviços, como os hotéis familiares.

Nesse processo o acolhimento turístico se faz necessário. Para Yasoshima (2011) o acolhimento turístico pode ser definido como o reconhecimento, a hospitalidade e o amparo que uma localidade oferece a seus visitantes por meio da receptividade da população local, do planejamento de sua infraestrutura turística e da qualidade dos serviços prestados.

O acolhimento turístico tem elementos tangíveis e intangíveis que dão suporte aos serviços específicos que são prestados aos visitantes, a partir do momento em que eles chegam à localidade. Yasoshima (2011) relaciona as seguintes funções no que se refere aos serviços básicos oferecidos aos turistas no espaço local:

a) **Recepção e Informação:** refere-se à chegada do turista nos limites da cidade que podem ser as vias de acesso rodoviário, ou os terminais de transportes. O turista tem que sentir que a cidade lhe abre as portas e lhe dá todas as informações necessárias para que ele possa se movimentar dentro desse novo espaço.

b) Orientação e Indicação: independente do motivo da viagem, o turista vai precisar se deslocar para satisfazer suas necessidades. Orientar é criar referências espaciais, indicar é sinalizar os caminhos.

c) Informação e Interpretação: as viagens são motivadas pela curiosidade de se conhecer atrativos naturais ou criados de uma cidade. Muitas vezes esses lugares de interesse dos turistas guardam uma história que precisa ser contada. É função da informação e da interpretação a revelação dos segredos das riquezas que a localidade tem.

d) Alimentação e Hospedagem: esta função é destinada à satisfação das necessidades primárias dos turistas e desempenhada pelas empresas de alimentação e hospedagem. O acolhimento é expresso através da qualidade na prestação de serviços.

O setor de serviços, e em especial, o setor de turismo, buscam por meio de estudos e pesquisas acadêmicas, o aprimoramento e qualificação das atividades desempenhadas. Para melhor compreensão Beni (2003) destaca que a propensão para viagens, assim como o número e permanência média nas viagens têm aumentado. O autor identifica o maior número e a maior qualificação dos meios de hospedagem e de transporte, assim como do restante do trade turístico, como fatores para a valorização do turismo, em especial, o turismo interno.

Schuch (2001) caracteriza o turismo, destacando a rigidez dos componentes do fornecimento de serviços e produtos turísticos, a instabilidade da procura por serviços e produtos turísticos, a sensibilidade da procura por esses serviços e produtos, a variação da procura de acordo com a estação climática, e a concorrência entre destinos e a distribuição.

Com relação ao sistema turístico Poon *apud* Schuch (2001) considera que o sistema turístico é formado por quatro elementos: os produtores, os distribuidores, os facilitadores e os consumidores. Foster *apud* Schuch (2001) subdivide o sistema em quatro subsistemas: alojamento; transporte e transportadoras; atrativos; e serviços de apoio.

Beni (2003) salienta a importância do setor privado no desenvolvimento do turismo. A sensibilidade e a necessidade de engajamento do setor privado no mercado, apesar de diminuir o papel do governo no sentido operacional, não o exclui com relação ao setor de regulação. O governo ainda detém a responsabilidade pela aceitação completa de turismo desenvolvido, assim como a responsabilidade total,

coletiva, de assegurar que benefícios dele auferidos, inclusive financeiros, não sejam obtidos em detrimento das necessidades sociais, culturais e ambientais.

No caso do Brasil, Beni (2003) diz que a tendência sempre foi a de incentivar a participação intensa da iniciativa privada nos investimentos em equipamentos e em serviços turísticos, desde a intervenção inicial do governo no setor, conforme se pode verificar na implantação pioneira do setor hoteleiro.

O tema hospitalidade transcende a esfera das empresas que oferecem serviços de hospedagem e de alimentos e bebidas e assume abordagem mais ampla. Para Lohmann e Panosso Netto (2008), o turista, visto como aquele que se desloca para fora de sua residência habitual, por motivos variados, necessita da hospitalidade. Entenda-se hospitalidade por bom acolhimento, boa comida, atendimento às suas necessidades básicas e especiais, compreensão e oferecimento de um leito para dormir.

Existem duas escolas teóricas sobre hospitalidade. A europeia (principalmente a francesa) e a norte-americana. Dias *apud* Lohmann e Panosso Netto (2008) salientam que, desde seu início, a escola norte-americana de hotelaria teve como ponto forte a preocupação com os equipamentos, os aspectos funcionais do serviço e, mais recentemente, com os aspectos do *management*, em especial, técnicas de gestão, adaptadas aos conceitos da administração moderna, enquanto a hotelaria tradicional europeia tem-se ocupado especialmente com as técnicas profissionais, como de cozinha, serviço e recepção, primando pelo atendimento pessoal ao hóspede.

Com as duas escolas e suas diferentes abordagens, Camargo *apud* Lohmann e Panosso Netto (2008) definiu hospitalidade como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat natural.

Outro conceito inerente à hospitalidade é a questão da dádiva (dar - receber - retribuir) desenvolvido por Mauss *apud* Lohmann e Panosso Netto (2008). Segundo esse autor, o ato de dar algo, receber alguém ou prestar um favor cria um vínculo, uma aliança entre as pessoas e acaba gerando um círculo, pois, ao receber um favor, o favorecido fica em dívida com quem o ajudou e tem a obrigação de retribuir. Uma vez retribuído o favor, quem o ajudou pela primeira vez ficará na obrigação de uma nova retribuição, e assim por diante.

Tomazzoni (2009) apresenta um modelo de análise do turismo regional, baseado em três dimensões: dimensão econômica, dimensão cultural e dimensão organizacional. A dimensão econômica abrange o desenvolvimento regional e o desenvolvimento do turismo; os elementos do desenvolvimento do turismo circunscrevem-se no desenvolvimento regional e, para que se possa fazer essa circunscrição, é preciso sistematizá-los separadamente. Na dimensão cultural, os elementos destacados são aspectos históricos, acervos e incentivos, estética, produtos e atrativos, animação, motivação e satisfação da comunidade. Na dimensão organizacional, aplicável à hotelaria familiar, têm-se os elementos: poder e capital social, gestão sistêmica, divulgação e imagem, mercadologia e comercialização, planejamento, empreendedorismo e inovação e conhecimento.

4.1 Hotelaria, fundamentações conceituais e categorias

A hotelaria provavelmente teria surgido da necessidade de viajantes terem abrigo, apoio e alimentação. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH (2010), na Grécia antiga, durante os jogos olímpicos, foi construída uma hospedaria para abrigar os atletas e visitantes. A evolução da hotelaria teve grande influência dos gregos e dos romanos. Construtores de estradas, eles propiciaram a expansão das viagens por todos os seus domínios e, conseqüentemente, o surgimento de abrigos para os viajantes. Na Bretanha, por exemplo, durante muitos séculos, dominada por Roma, incorporou-se à sua cultura a arte de hospedar, e, ao longo de suas estradas, multiplicaram-se as pousadas. Essa mesma tendência era comum a quase todos os países europeus, igualmente influenciados pelos romanos. Como naquela época, os meios de transportes não percorriam mais do que 60 quilômetros diários, as viagens quase sempre duravam alguns dias. Disso resultou o estímulo à criação das hospedarias.

A ABHI (2010) salienta que, com o surgimento da ferrovia e o desaparecimento das diligências, as viagens tornaram-se mais curtas e com isso, muitos hoteleiros não se adaptaram aos novos tempos. Muitas hospedarias fecharam, e outras diminuíram sua oferta de leitos. Muitos se adaptaram às novas regras e aos novos meios de transporte, construindo novos hotéis próximos às estações ferroviárias. Com o tempo, os hóspedes foram se tornando mais exigentes, e os hotéis buscaram se adaptar às novas demandas.

Lohmann e Panosso Netto (2008) definem os meios de hospedagem ou acomodações turísticas, como sendo aqueles que os turistas usam para pernoitar fora de seu ambiente usual de convivência, podendo ser divididos em duas categorias: comerciais e não comerciais. Os primeiros consistem em estabelecimentos que cobram para que os hóspedes possam usufruir uma acomodação. No segundo caso, os turistas ficam na casa de amigos ou familiares ou em residências que tenham em outros destinos. As acomodações dão suporte para que a experiência turística possa existir em um destino turístico.

Para Castelli (2003, p. 56):

Uma empresa hoteleira pode ser entendida como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada. [...] É a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

Lohmann e Panosso Netto (2008) salientam a diversidade de meios de acomodações comerciais, que atendem aos mais variados perfis socioeconômicos e culturais dos viajantes. Os alojamentos nas acomodações se distinguem em coletivos, onde várias pessoas, que não necessariamente se conheçam previamente, dormem num mesmo ambiente, ou privativos, em que cada hóspede ou grupo de hóspedes tem direito a uma acomodação individual, geralmente, com um banheiro incluso. As acomodações comerciais também podem ser divididas em empreendimentos hoteleiros, como hotéis e flats, que oferecem uma ampla gama de serviços hoteleiros, e empreendimentos para hoteleiros, ou extra-hoteleiros, que incluem pousadas, “café com cama” e albergues, oferecendo serviços mais básicos, geralmente, apenas arrumação das camas, limpeza dos quartos e o café da manhã.

Lohmann e Panosso Netto (2008) dizem que o gerenciamento de uma acomodação comercial pode incluir alguns dos seguintes departamentos operacionais: recepção e *concierge*, departamento de governança, alimentos e bebidas, departamento de manutenção e departamento de administração. A partir do *check-in*, efetuado na recepção, o sucesso da experiência do hóspede é significativamente determinado pelo serviço amigável e eficiente dado pelos empregados.

A recepção inclui os porteiros e os *concierges*, é um ponto de extrema relevância para atender às solicitações dos clientes e fornecer informações e serviços aos hóspedes. O departamento de governança tem a responsabilidade de

garantir que os padrões de limpeza e apresentação dos quartos, banheiros e corredores sejam mantidos. No *check-out*, que é o término da experiência no hotel, há a necessidade de se entregar a conta de forma acurada, com profissionalismo, confirmando que forma de pagamento é válida, e que a conta esteja em ordem, com todos os serviços incluídos na taxa combinada. (LOHMANN E PANOSSO NETTO, 2008).

Martineli *apud* Lohmann e Panosso Netto (2008) destacou sete tipos principais de hotéis: business (negócios), fazenda, econômico, SPA, resort, hotel de saúde e boutique. Além dos hotéis, há outras formas de acomodações comerciais, segundo Giarretta *apud* Lohmann e Panosso Netto (2008): acantonamentos, albergues, apart-hotéis (*flats*), café com cama (*bed and breakfast*), camping, colônias de férias e pousadas. Com relação às formas de exploração de uma acomodação, Cunha *apud* Lohmann e Panosso Netto (2008) identificam: propriedade independente, multipropriedade, condomínio hoteleiro, condomínio de residências secundárias, *timesharing* ou propriedade espaço-temporal, cadeias hoteleiras, cadeias voluntárias, cadeias integradas e franquias. Já o EMBRATUR (2011) classifica quanto aos tipos básicos de meios de hospedagem de turismo, com características distintivas, são os seguintes:

a) Hotel: meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum, normalmente localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas, tanto em viagens de lazer, quanto em viagens de negócios;

b) Hotel Histórico: meio de hospedagem instalado, total ou parcialmente, em edificações de valor histórico ou de significado regional ou local reconhecido pelo Poder Público e que, em razão disto, está normalmente sujeito a restrições de natureza arquitetônica e construtiva;

c) Hotel de Lazer: meio de hospedagem normalmente localizado fora de centros urbanos, com áreas não edificadas amplas e com aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços especificamente destinados à recreação e ao entretenimento, que o tornam prioritariamente destinados ao turista em viagem de lazer;

d) Pousada: meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, normalmente limitados, apenas ao necessário à hospedagem do turista para aproveitamento do atrativo turístico junto ao qual o estabelecimento se situa.

Ainda, os hotéis são classificados quanto à categoria de meios de hospedagem de turismo como Luxo Superior, Luxo, Standard Superior, Standard e Simples.

Nos últimos anos, nos quais o crescimento econômico nacional influenciou o desempenho dos mais diversos setores da economia, o setor hoteleiro acompanhou esse crescimento. Beni (2003) salienta o aumento em investimentos no setor e um aumento do desempenho dos hotéis, em especial, os hotéis de luxo e superiores. O autor destaca o crescimento da demanda nacional por meios de hospedagem em razão do aumento da renda dos turistas. Grandes cadeias internacionais de hotéis, como Accor, Six Continents e Atlântica, estão crescendo com ênfase na abertura de hotéis econômicos, que requerem investimentos menores e proporcionam retorno mais rápido. Eles se ajustam ao perfil dos brasileiros e às necessidades das empresas, decididas a reduzir custos com viagens de trabalho. Conforme a Associação Brasileira das Indústrias de Hotéis – ABIH (2010), a ocupação dos hotéis dessas cadeias não diminuiu de 75% e pode chegar a 98%, o que é um fenômeno superior ao da média geral no Brasil, de 50%, segundo a mesma fonte.

A diferença para hotéis mais sofisticados, segundo Beni (2003), está no tamanho dos apartamentos e nos serviços. Nos hotéis econômicos, é o próprio hóspede que carrega sua mala. A clientela é variada, desde pessoas mais simples, antes frequentadoras de hotéis familiares, à executivos de empresas que querem economizar.

4.2 Gestão em hotelaria

O sucesso hoteleiro no mundo, e em especial no Brasil, passa pela gestão. Entender a sistemática da gestão, a aplicabilidade de ferramentas modernas, assim como, a análise ambiental, são elementos que influenciam no sucesso do empreendimento hoteleiro. Esses elementos devem ser identificados e estudados em profundidade desde a constituição do estabelecimento hoteleiro.

Segundo Castelli (2003), a constituição do estabelecimento hoteleiro responde a uma série de fatores. Entre eles pode-se destacar a finalidade e propósito do estabelecimento hoteleiro, sendo o de criar um estabelecimento de hospedagem tipicamente turístico, com a tendência de satisfazer a necessidade

específica do indivíduo, como consequência do fluxo turístico e do crescimento da atividade comercial e de intercâmbio. Esse estabelecimento hoteleiro depende da política hoteleira de cada país, onde a organização necessita enquadrar-se no âmbito das políticas e estratégias do setor, que estabelece metas e atuações específicas. Mesmo assim, a estrutura deve obedecer às políticas internas, de forma que os administradores possam determinar a estrutura de que necessitem. A política hoteleira a ser seguida é comparada à política geral de desenvolvimento do setor, a análise conjuntural da situação do país e da região, e a delimitação e dimensionamento do mercado hoteleiro. Por fim, o perfil do estabelecimento orientará o gestor às ações da gestão hoteleira.

A gestão hoteleira varia na sua estrutura dependendo do tamanho do estabelecimento e da complexidade dos serviços prestados. Para Walker (2002) nos hotéis de pequeno e médio porte, a estrutura de gerenciamento será bem menos complexa do que nos estabelecimentos de maior porte. Alguém irá se responsabilizar, entretanto, pelas áreas fundamentais, sem as quais a administração não lograria êxito. Um estabelecimento de pequeno porte, pode não dispor de um diretor de recursos humanos, mas os chefes de departamento terão que exercer no seu dia a dia, as funções relativas a tal área. O gerente-geral assumirá a responsabilidade final por todas as decisões concernentes a esse departamento. A mesma situação pode acontecer nas seguintes áreas: engenharia e manutenção, contabilidade e finanças, vendas e marketing, gerenciamento de alimentos e bebidas, etc.

Walker (2002) elenca algumas tendências de hotéis e departamentos de hospedagem que influenciam diretamente a gestão hoteleira:

a) Diversidade sociocultural da força de trabalho: todas as autoridades no assunto estão prevendo um aumento substancial no número de mulheres e de minorias que não estarão somente trabalhando em funções pagas por hora, mas ocupando também cargos de supervisão e gerência;

b) Aumento do uso de tecnologia: hoje, as reservas estão sendo feitas diretamente via internet. Os agentes de viagens podem fazer um maior número de reservas em mais estabelecimentos. Há crescente simplificação dos diversos sistemas de gerenciamento de propriedades e sua interface com os pontos de vendas informatizados;

c) Contínua busca por aumento de produtividade: com a crescente pressão exercida por proprietários e companhias de gerenciamento, os gerentes dos hotéis estão buscando fórmulas inovadoras para aumentar a produtividade e medi-la de acordo com a proporção receita versus folha de pagamento;

d) Crescente utilização do gerenciamento de receita com o objetivo de aumentar a lucratividade pela exata determinação dos preços relativos a cada tipo de quarto;

e) Crescimento da consciência ecológica: inclui uso de materiais recicláveis e de produtos e instalações ambientalmente corretos;

f) Segurança: os hóspedes estão cada vez mais preocupados com sua segurança pessoal. Os hotéis têm realizado contínuos esforços para melhorar suas condições de segurança.

No Brasil, as empresas hoteleiras são predominantemente familiares, na sua gestão. Algumas características definem essas empresas. Oliveira (1999) diz que uma delas é que a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Outra característica é que as empresas familiares geralmente apresentam melhores resultados que outras empresas em relação às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado. O autor salienta ainda que as empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquecimentos da economia e continuar comprometidas na relação entre família, empresa e mercado.

A busca pela profissionalização é uma constante nas organizações. Nas organizações hoteleiras familiares não é diferente. Lodi (1998) apresenta a definição de profissionalização como sendo o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Para Lodi (1998) na empresa familiar, profissionalização implica em ter sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa; sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais; e sucesso em recorrer à consultoria e a assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa.

A gestão hoteleira familiar apresenta algumas características que devem ser levadas em consideração para a construção de uma gestão estratégica eficaz. Ribeiro (2005) diz que a gestão moderna de empresas familiares necessitam de um trabalho com transparência de objetivos e resultados, de forma que todos possam estar cientes do andamento. A empresa, com isso, otimiza o seu desempenho.

Oliveira (1999) apresenta algumas sugestões para otimizar o processo de planejamento nas empresas familiares:

- a) Ter prioridade no processo de planejamento;
- b) Ter respeito à realidade da empresa familiar;
- c) Lembrar que existe o *timing* adequado no processo sucessório;
- d) Desenvolver o processo de profissionalização de maneira progressiva e administrada;
- e) Eliminar os focos de resistências;
- f) Ter equilíbrio otimizado de atuação entre os diversos níveis hierárquicos;
- g) Ter equipe competente para o processo de planejamento;
- h) Ter continuidade no processo de planejamento empresarial;
- i) Identificar e saber trabalhar as necessidades e expectativas dos clientes;
- j) O executivo herdeiro deve saber administrar o presente da empresa familiar, mas também saber criar o futuro de sua empresa;
- k) Saber identificar os segmentos que se tornam nichos de mercado;
- l) O executivo herdeiro não deve ter medo das mudanças dos fatores do ambiente empresarial, incluindo a concorrência;
- m) Saber desenvolver e consolidar, com elevada criatividade, as estratégias de cada um dos negócios da empresa familiar, inclusive considerando as sinergias possíveis;

n) Abrir e consolidar espaços para o desenvolvimento e aplicação da criatividade;

o) Pensar globalmente, mas agir localmente;

p) Consolidar valores do negócio e da marca e dos produtos;

q) Consolidar premissas fortes para a vantagem competitiva;

r) Consolidar uma visão estratégica;

s) Transformar os pontos fracos em pontos fortes; e

t) Aplicar os princípios da nova economia das instituições.

A concorrência, principalmente das empresas hoteleiras internacionais, estimula a mudança nas empresas hoteleiras familiares. Ribeiro (2005) comenta que, no passado, as decisões nos hotéis de gestão familiar, eram influenciados por critérios emocionais e afetivos, hoje já nem tanto, mas alguns estabelecimentos ainda possuem este aspecto presente.

Atualmente, o que se observa como tendência das empresas hoteleiras familiares é uma desaceleração do processo de profissionalização na contratação de terceiros, sendo que as empresas familiares estão investindo em treinamento para os membros da família para torná-los executivos e para que o patrimônio continue sob a gestão da própria família. (WERNER *APUD* RIBEIRO, 2005).

4.3 Competitividade e desempenho na hotelaria

Em razão do aumento da competitividade, as empresas hoteleiras buscam a excelência na prestação do serviço, que se obtém por meio da educação e capacitação profissional. Produtividade, qualidade, redução dos custos são fatores de competitividade e de estabilidade organizacional em hotelaria.

Para implantação de serviços de hotelaria, Castelli (2003) apresenta algumas estratégias:

a) Segmentação: trata-se de descobrir os clientes com os quais se quer trabalhar, até porque existe uma tipologia muito diversificada deles.

b) Descobrir as expectativas: todo cliente possui expectativas ao consumir um serviço. Para descobrir suas expectativas, são necessárias pesquisas.

c) Ajustar as expectativas: uma vez descobertas as expectativas, é preciso efetuar o ajustamento dos serviços, e isto em níveis, até mesmo, um pouco

acima delas. Desse modo, o cliente sairá sempre mais satisfeito, pois as expectativas foram além do esperado.

d) Ameaças: quando as coisas estão dando certo num determinado ramo de negócios, muitas sugestões surgem para se ampliar a oferta. Deve-se ter cuidado. Isso, porém, não quer dizer que toda e qualquer nova sugestão deva ser drasticamente afastada.

Para se implantar uma estratégia de serviços é preciso liderança. Segundo Davidow e Uttal *apud* Castelli (2003), existem três princípios: adotar uma cultura voltada para os serviços; tornar o serviço ao cliente interesse de todos; e declarar guerra a burocracia.

Castelli (2003) diz que as empresas prestadoras de serviços, para serem competitivas e garantirem a sua sobrevivência, necessitam do capital humano. O seu sucesso depende fundamentalmente do elemento humano qualificado. Daí a necessidade de se investir na sua educação e no treinamento para bem capacitá-los. Pessoas capazes, na prestação de serviços, são aquelas que possuem: excelente qualificação pessoal, espírito de serviço, capacidade de recuperação e espírito de equipe.

Identificam-se, porém, alguns entraves nas empresas hoteleiras. Castelli (2003) apresenta quatro:

a) Inércia às mudanças: a falta de ímpeto para mudar tem se constituído numa das causas que ajudam a compreender melhor as características deste estilo gerencial reinante nos hotéis.

b) Contexto: a situação confortável no qual os hotéis estavam nas décadas de 1970 e 1980, que gerou um estilo gerencial que tomou conta da maioria dos hotéis e um estilo gerencial apático às grandes e rápidas mudanças, à educação e ao treinamento dos recursos humanos, aos desejos e às necessidades dos clientes.

c) Classificação Hoteleira: a classificação hoteleira atribuiu 70% dos pontos aos aspectos construtivos, aos equipamentos e às instalações e somente 30% aos serviços. Como o produto hoteleiro é um somatório de bens e serviços, que devem primar pelo equilíbrio, isso contribuiu para um estilo gerencial que não valoriza os serviços.

d) Falta de investimento: a falta de investimentos em educação e treinamento dos recursos humanos é, também, um dos entraves da modernização das empresas hoteleiras.

Castelli (2003) define empresa como um conjunto de processos. E para a empresa entender qual é o seu negócio, se faz necessário definir a missão, os equipamentos, as pessoas, os fornecedores, os insumos, os produtos (bens e serviços) e clientes internos e externos. O autor afirma que a meta de toda a empresa é satisfazer as necessidades das pessoas com as quais tem compromisso, através da oferta de bens e serviços com a qualidade que elas desejam. Para tanto, é necessário que todos os processos que integram o sistema sejam controlados, isto é, gerenciados.

Castelli (2003) diz que gerenciar é atingir metas. Toda meta é mensurável, isto é, não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir. Por isso a função medição tem um importante papel na gestão moderna. Ela permite avaliar o desempenho parcial ou global da empresa, visando as melhorias contínuas. Permite através de indicadores, o monitoramento dos bens e serviços e qualidade em serviços.

Ao avaliar a satisfação do cliente, quanto à experiência ao usufruir de um produto ou serviço, busca-se identificar o valor subjetivo dado ao fato. Para uma melhor compreensão, Albrecht *apud* Castelli (2003) apresenta quatro níveis da hierarquia de valor para o cliente:

a) Básicos: são os atributos essenciais. Por exemplo, o apartamento do hotel deve estar mobiliado adequadamente e higienizado para ser ocupado pelo hóspede.

b) Esperados: são os atributos que passam a fazer parte da experiência do cliente. É o caso do serviço de *room service*, de lavagem de roupa, e de restaurante para o caso dos hotéis.

c) Desejados: são os atributos que não fazem parte da experiência, mas quando incluídos são apreciados pelo cliente. É o caso das informações sobre os atrativos turísticos e gastronômicos da região e sobre a programação de lazer do hotel, fornecidas pelo pessoal da recepção.

d) Inesperados: são os atributos surpresa, muito apreciados pelos clientes. É o caso de um cesto de frutas colocadas no apartamento do hóspede, quando da sua chegada.

Albrecht *apud* Castelli (2003) salienta que a hierarquia do valor para o cliente informa à organização que ela deve se desempenhar bem nos níveis básico e esperado, apenas para ter o direito de fazer negócio com o cliente. Já os que cumprem com os básicos, esperados e desejados receberão da clientela o retorno em termos de fidelidade e irradiação de uma imagem positiva, altamente benéfica para o sucesso da empresa. Mas para estabelecer uma diferença estratégica significativa, a empresa deverá oferecer, aos clientes, valores inesperados. Estes, com o passar do tempo, passam a fazer parte da experiência esperada.

Castelli (2003) reforça a importância de coletar, por meio de pesquisas, a opinião dos clientes, tanto internos quanto externos, sobre a sua satisfação no que diz respeito à qualidade dos serviços recebidos. Afinal, são eles que a definem e a julgam. Daí a necessidade de criarem-se instrumentos que permitam captar esse julgamento de forma permanente e sistemática.

Lohmann e Panosso Netto (2008) mencionam uma medida de produtividade no setor hoteleiro, o Revpar, que significa, em inglês, *revenue per available room*, isto é, receita por quarto disponível. O Revpar é uma medida de balanço entre a oferta de quartos de hotel com a demanda (hóspede) e pode ser calculada de duas formas: multiplicando-se a tarifa média de um hotel pela taxa de sua ocupação; ou dividindo-se o total de receitas do hotel pelo número de quartos por noite disponíveis no período estudado.

Lohmann e Panosso Netto (2008) salientam que diferentes segmentos de acomodação apresentarão variações nos seus índices de produtividade, uma vez que um hotel cinco estrelas irá cobrar mais por seus quartos de que um hotel econômico, assim como em ambientes rurais, urbanos e próximos a aeroportos. Dessa forma, comparações só podem ser efetuadas em termos de propriedades e cadeias hoteleiras que trabalhem dentro de um mesmo segmento.

Apesar de ser o índice de produtividade mais utilizado no setor hoteleiro, segundo Lohmann e Panosso Netto (2008), existem várias críticas ao mesmo. Uma questiona o Revpar como não sendo um bom indicador de produtividade, uma vez que leva em conta apenas as receitas geradas nas contas dos quartos, excluindo, por exemplo, gastos dos hóspedes nos restaurantes e nas lojas do hotel. Slattery *apud* Lohmann e Panosso Netto (2008) fez críticas também à falta de padronização das variáveis que compõem o Revpar, sugerindo algumas alternativas para práticas adotadas muitas vezes pelas empresas hoteleiras, apenas

como intuito de aumentar o índice de produtividade, apresentadas nos itens seguintes:

a) A disponibilidade de quartos por noite deve ser baseada na capacidade total dos quartos, sem nenhum tipo de redução. Deve-se incluir neste número todas as noites do ano, sem se excluirmos as alas do hotel que eventualmente estiverem fechadas em partes do ano, como ocorre, às vezes, na baixa temporada.

b) O cálculo básico do Revpar deve ser baseado apenas em dinheiro, ou seja, o número de quartos vendidos por noite deve incluir apenas os quartos que geraram receita para a empresa. Assim, não se deve considerar quartos ocupados por clientes que ganharam estadias gratuitas, uma prática bastante usual nos hotéis com cassino, em que clientes gastam acima de uma determinada quantia em jogo, recebem como cortesia a hospedagem na próxima vez que se hospedam no hotel.

c) A taxa de ocupação dos quartos pode incluir não apenas os hóspedes pagantes, mas também aqueles beneficiados por prêmios no programa de fidelização da cadeia hoteleira. Isso termina inflando a taxa de ocupação e, conseqüentemente, o Revpar.

d) As receitas dos quartos devem incluir apenas o valor agregado dos valores das diárias geradas pelos quartos vendidos por noite. O caso mais complicado é o dos quartos vendidos como parte de um pacote oferecido pelo hotel. Geralmente, estes pacotes incluem muitos outros serviços, os quais, muitas vezes, não constam da diária de um quarto, de modo que, sem desagregar tais informações, elas terminam sobrevalorizando a diária.

Em função disso, Lohmann e Panosso Netto (2008) questionam a confiabilidade do uso do Revpar, como índice para a *performance* de um hotel. Muitas empresas de consultoria publicam estatísticas consolidadas de Revpar para diversos países, fazendo uso de dados produzidos pelos próprios hotéis. Entretanto, como essas empresas de consultoria não possuem controle do cálculo desse índice, o referido fato implica aceitar que cada cadeia hoteleira utiliza critérios consistentes como base para calcular este índice. Isso, porém, nem sempre acontece.

Outra ferramenta importante é o *Yield Management*, ou Gerenciamento de Receitas. Para Sfodera (2011) *Yield Management* é um conceito novo, empregado em empresas aéreas e redes hoteleiras no mercado internacional desde a década de 80. No mercado brasileiro a aplicação do conceito ainda é incipiente.

O Gerenciamento de Receitas é uma abordagem sistemática para as decisões de preços através do gerenciamento de disponibilidades dos serviços (quartos de hotel, por exemplo) e gerenciamento de preços. O objetivo primário é a maximização do lucro em qualquer período. Dependendo da demanda prevista para um futuro, os preços são ajustados para refletirem essa demanda. A chave do sucesso para implantação da técnica é a análise de previsão de demanda. (SFODERA, 2011).

O melhor exemplo de emprego eficaz da técnica são as empresas aéreas. A tarifa de desconto não é aplicada ao acaso. Existe para cada voo um número de poltronas a serem alocadas com preço inferior ao custo do mesmo, pois conforme a demanda novas tarifas podem ser aplicadas, resultado no final um receita otimizada, pois poltrona vazia em um voo significa a perda de receita eternamente. O melhor exemplo de aplicação deste conceito no mercado brasileiro é a empresa Gol Linhas Aéreas. Num mercado em crise ela conseguiu se superar e hoje é tida como uma empresa de referência mundial no setor. Os resultados financeiros são adequados comparados à concorrência. Já no mercado hoteleiro, a aplicação do conceito é simples e os resultados são imediatos. No mercado americano as grandes bandeiras passaram por uma grave crise na década de 80. A aplicação do conceito trouxe novamente a lucratividade a este setor de economia.

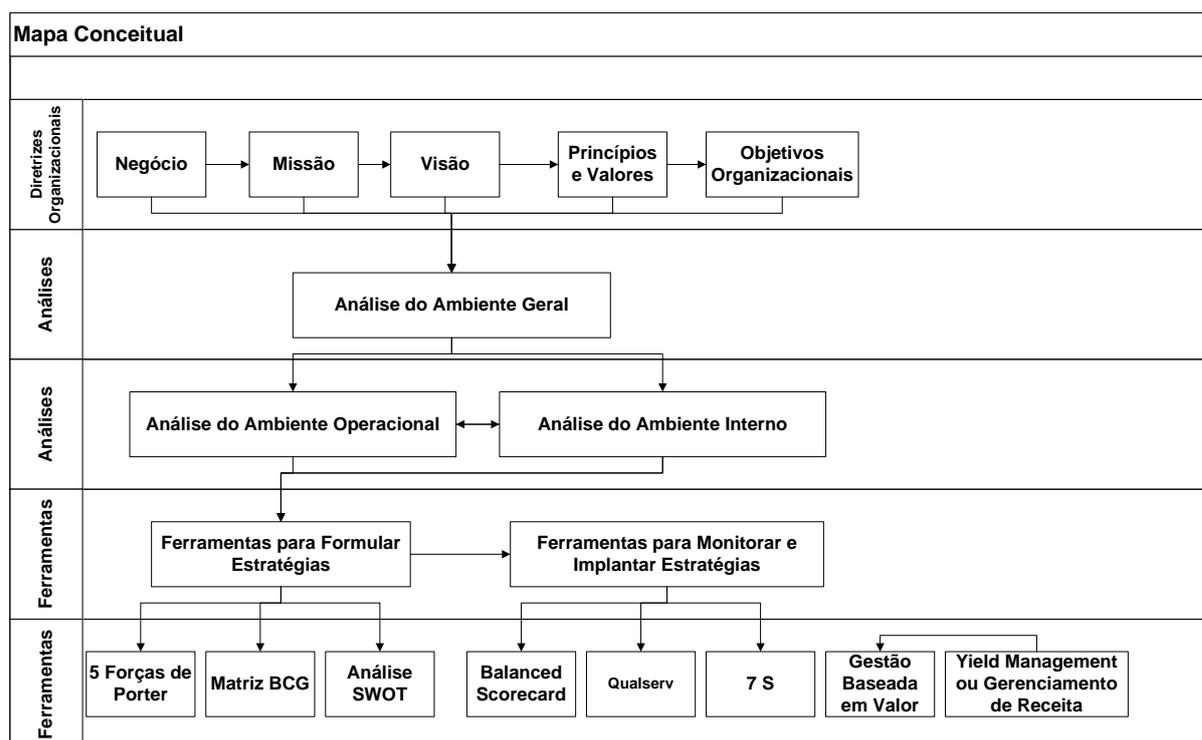
Sfodera (2011) afirma que a técnica se aplica a qualquer segmento de mercado que o produto seja a alocação e venda de espaço de tempo: escola, alocação de máquinas em indústrias, tempo de consultoria, etc. O objetivo final do gerenciamento de receitas é a maximização de receitas e de lucros. A meta é conseguir o melhor preço, relativo às condições de oferta e procura para um período de tempo estipulado.

A estratégia aplicada à gestão apresenta inúmeros conceitos, modelos e ferramentas. As mais relevantes e adequadas à gestão hoteleira familiar foram apresentadas seguindo a ordem da construção de um planejamento estratégico, em que busca-se definir a missão e a visão organizacional, assim como seus princípios, valores e o negócio da empresa. No segundo momento, orientado pelos preceitos estratégicos, apresentam-se modelos e ferramentas necessárias à análise macroambiental e microambiental. E concluí-se com modelos que auxiliam a formulação de estratégias e modelos de avaliação e mensuração de desempenhos

financeiros e não financeiros, à luz dos conceitos do turismo e hotelaria, cenários e características do setor e das organizações, tanto globalmente quanto localmente.

Com isso, o alinhamento estratégico aplicado às ferramentas e modelos de avaliação de desempenho podem contribuir efetivamente para gerar vantagem competitiva as empresas hoteleiras familiares, como propõem os autores.

Quadro 1 - Mapa Conceitual



Fonte: Elaborado pelo autor

5 MÉTODO

Com base na delimitação do problema de pesquisa, estabelecem-se os métodos técnicos e os métodos de investigação, isto é, os processos pelos quais a realidade observada é investigada. Para Lakatos e Marconi (1986), o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, utilizando-se de conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

O planejamento da pesquisa deve atingir os seguintes requisitos (GOLDEMBERG, 1999):

- a) a existência de uma pergunta que se deseja responder, no caso o problema de pesquisa; e
- b) a elaboração de um conjunto de passos que permita chegar à resposta;

Para Dencker (1998, p. 80), o problema é uma questão que pode ser respondida por meio da pesquisa e sua formulação requer conhecimento teórico sobre a questão ou classe de fenômeno turístico que o pesquisador se propõe a estudar.

Existem algumas formas de se classificar as pesquisas. Segundo Gil (1994), as formas clássicas agrupam as pesquisas conforme sua natureza, abordagem, objetivos e de acordo com os procedimentos técnicos.

Quanto à forma de abordagem, Gil (1994) diz que a pesquisa pode ser classificada como:

- a) qualitativa: busca traduzir, em números, opiniões e informações para mensurá-los; a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa; não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas; o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento chave; é descritiva; os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente; o processo e seu significado são os focos principais de abordagem; e
- b) quantitativa: considera que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Em pesquisa quantitativa, a fim de comprovar as hipóteses, os recursos da

estatística dirão se os resultados obtidos são significativos ou meros frutos do acaso. Ajuda na obtenção de confiança para a decisão sobre os resultados, mas não explica como eles foram alcançados e nem quais as suas causas.

Quanto aos objetivos, Gil (1994) diz que a pesquisa pode ser classificada como:

a) descritiva: visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis;

b) exploratória: visa a proporcionar mais familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo explícito ou de construir hipóteses; e

c) explicativa: visa a identificar os fatores que determinam a ocorrência de fenômenos ou para ela contribuem; explica a razão das coisas.

Quanto aos procedimentos técnicos, Gil (1994) classifica a pesquisa como:

a) Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado;

b) Documental: quando elaborada a partir de material que não recebeu tratamento analítico;

c) Experimental: quando, determinado um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo e definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto;

d) Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta de pessoas cujo comportamento deseje-se conhecer;

e) Estudo de caso: quando envolve o estudo profundo de um dos objetos, de maneira que permita seu amplo conhecimento;

f) Estudo de campo: quando procura o aprofundamento de uma realidade específica; é basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade;

g) *Ex-post-facto*: quando o experimento realiza-se posteriormente aos fatos; quando realizada em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo; e

h) Participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

Para Gil (2001), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de novas ideias. A pesquisa exploratória é

flexível, de modo que aspectos relativos ao objeto estudado têm relevância. Grande parte das pesquisas do tipo envolve levantamento bibliográfico, documental e entrevista ou questionário envolvendo pessoas que tiveram alguma experiência com o problema. Geralmente são de natureza qualitativa.

Esta pesquisa é classificada quanto aos objetivos específicos como uma pesquisa exploratória. Quanto ao delineamento, utilizou-se o estudo de caso. O estudo é composto de pesquisa bibliográfica, análise documental e aplicação de questionário, realizada junto aos proprietários e gerentes das organizações, tendo em vista atingir o objetivo geral e os objetivos específicos a que se propõe.

O estudo de caso deve seguir um processo linear. Yin (2010) apresenta a seguinte ordem deste processo: o plano, o projeto, a preparação para o estudo, a coleta de informações, a análise dessas informações e o compartilhamento dos resultados.

Yin (2010) afirma que o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; quando há mais de uma variável de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Para a realização da dissertação, realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica referente aos temas como gestão estratégica, avaliação de desempenho, indicadores financeiros e não financeiros e gestão estratégica hoteleira.

Entre as técnicas de análise de dados quantitativos, destaca-se a análise de conteúdo, que é utilizada a fim de identificar o que vem sendo dito sobre determinado assunto. Bardin (1997) diz que a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Como técnica de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa de campo constituída de questionário aplicado aos proprietários e gerentes das empresas hoteleiras, além da observação direta não participante. Para Marconi e Lakatos (2003) a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações

e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. A observação não participante, realizada neste trabalho, o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela. O tratamento das informações advindas dos questionários se realizou por meio de uma análise descritiva dos dados com uso de tabelas e gráficos para ilustrar as respostas. A técnica de análise utilizada foi à análise de conteúdo.

Foram aplicados quatro questionários, um para cada proprietário de cada organização hoteleira pesquisada. A aplicação foi por meio de observação direta, previamente agendada. O período da aplicação desses questionários e visitas ocorreram entre os meses de março e maio de 2011.

O processo de escolha das organizações pesquisadas se deu pela definição do perfil das mesmas, considerando-se o reconhecimento e admiração por profissionais e por empresários locais, identificados nos veículos de comunicação, como nos do Grupo RBS e nos eventos especializados, a atuação no segmento de clientes, principalmente casais, em busca de um local romântico, com arquitetura e equipamentos diferenciados, além de serviços qualificados. Outros parâmetros foram o fato de as organizações serem familiares, de pequeno porte e que praticam tarifas médias em torno de quinhentos reais por casal.

Após as escolhas das organizações hoteleiras e os proprietários, foram contatados via ligação telefônica e agendaram-se visitas de apresentação da proposta de aplicação da pesquisa. A partir do aceite, realizaram-se as aplicações dos questionários e as visitas às instalações onde os proprietários explicaram sobre a infraestrutura, serviços e gestão da organização hoteleira. Os questionários foram respondidos pela proprietária do Varanda das Bromélias Boutique Hotel, pelo proprietário da Pousada do Engenho e pelo proprietário do Cosmos Hotel de forma individual e pela Pousada Villa Valduga, pela proprietária e pela gerente.

Nas visitas às instalações e nas explicações dos serviços e gestão, observou-se a consistência entre o que estava sendo respondido nos questionários e no que estava sendo observado diretamente, a fim de contribuir de forma aprofundada à análise proposta.

De posse das informações, descreveram-se as respostas das descrições dos questionários e as informações obtidas por observação direta.

Também foram descritos os municípios onde essas organizações estão localizadas a fim de contextualizá-las na realidade local e mostrar sua influência ambiental.

Por fim, a análise dos resultados foi feita como a utilização da técnica de análise de conteúdo, para as conclusões necessárias e para contribuição ao desenvolvimento científico da Gestão em Hotelaria e Turismo.

6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Descrição dos objetos de estudo

A escolha da hotelaria familiar da Serra do Rio Grande do Sul para esta pesquisa advém de características que a diferenciam das demais regiões turísticas do estado do Rio Grande do Sul e do Brasil. Outro aspecto é o número de estabelecimentos hoteleiros familiares, caracterizando o potencial empreendedor da região. O destaque e o reconhecimento do sucesso da Serra Gaúcha na gestão do turismo, e em especial, de suas organizações turísticas como, por exemplo, dos hotéis familiares, atrai a atenção de organizações públicas e privadas de outras regiões com vocação turística para realizarem *benchmarking* a fim de adequar às melhores práticas da serra gaúcha à sua realidade.

Foram escolhidos duas pousadas e dois hotéis para a realização da pesquisa localizados nos municípios de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Gramado e São Francisco de Paula. Para a escolha das quatro organizações levou-se em consideração o fato de serem geridas por famílias, além de atuarem em um segmento complexo e exigente, que é o de pousadas e hotéis de lazer de luxo.

6.1.1 Varanda das Bromélias Boutique Hotel (Gramado)

A primeira organização estudada na pesquisa é o Varanda das Bromélias Boutique Hotel, localizada em Gramado. O município foi reconhecido pelo Ministério do Turismo como um dos 65 pólos indutores de turismo do Brasil. Gramado recebe uma média de dois milhões e quinhentos mil turistas por ano, que buscam o clima da Serra e a gastronomia típica. Na área urbana do município ou no seu entorno, junto aos distritos, podem ser apreciados os vários atrativos que o município oferece. O contato direto com a natureza pode ser apreciado com a prática das diversas atividades de ecoturismo. A área do município é de 237.019 quilômetros quadrados, densidade de 140,9 habitantes por quilômetro quadrado, altitude de 830 metros do nível do mar e temperatura média de 18 graus Célsius. (PREFEITURA MUNICIPAL DE GRAMADO, 2011).

Gramado tem uma população em 2010 de 33.706 habitantes, o Produto Interno Bruto – PIB em 2010 de 133 milhões de reais, Renda Percapita de 7.144 reais por ano. A economia de Gramado tem no Turismo a sua principal fonte

de receita. A hotelaria, a gastronomia e o comércio são também relevantes. Móveis, chocolates, couro, malhas, ferramentas e a construção civil contribuem de forma expressiva no incremento da economia e na geração de emprego e renda. (PREFEITURA MUNICIPAL DE GRAMADO, 2011).

O município de Gramado se destaca pelos aspectos arquitetônico, influenciados pelas imigrações europeias, principalmente, alemã e italiana, pelos jardins e arborização de suas praças, parques e ruas. Na área de eventos, conta com dois centros, que totalizam 35 mil metros quadrados de área, além de centros de convenções e salas em diversos hotéis. Os principais eventos de Gramado são: Natal Luz, Festival de Cinema Brasileiro e Latinoamericano de Gramado, Festa da Colônia e o Festival de Turismo de Gramado. (SINDICADO DA HOTELARIA, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DA REGIÃO DAS HORTÊNCIAS, 2010).

O município tem uma das maiores infraestruturas de equipamentos e uma das maiores redes de serviços turísticos do estado do Rio Grande do Sul, oferecendo, cerca de 200 estabelecimentos gastronômicos que servem desde a culinária regional até a culinária internacional. A rede hoteleira concentra 69 hotéis, 3 motéis e 67 pousadas, segundo a Prefeitura de Gramado (2010). O Sindicato da Hotelaria, Restaurantes, Bares e Similares da Região das Hortênsias (2010) informa que o município de Gramado dispõem de aproximadamente dez mil leitos em meios de hospedagem, distribuídos em uma rede hoteleira composta, na sua grande maioria, de hotéis e pousadas familiares, de pequeno porte.

O Varanda das Bromélias Boutique Hotel oferece 17 unidades habitacionais divididas em três categorias: suítes, *loft's* e refúgios. As tarifas variam de 570 reais a 1.454 reais por casal. As suítes denominadas Varanda das Bromélias, Paprika, Turquesa, Maçã Verde e Lavanda dispõem de área privativa de 68 metros quadrados, terraço com vista para o vale e para os bosques, piso em tabuão, lareira, calefação central, ar condicionado, banheira de hidromassagem, TV 40 polegadas LCD e DVD Blu-Ray, CD, internet *wireless*, frigobar, cofre e secador de cabelo. Os *loft's* Outono, Inverno, Primavera, Verão e Quatro Estações dispõem de estrutura das suítes, com exceção da banheira de hidromassagem. Os apartamentos denominados Refúgios são diferenciados, desde a área privativa que varia de 55 metros quadrados a 68 metros quadrados, denominados Jardim do Éden, Passárgada, Buena Vista, Nirvana, El Cielo, Pescatore e Arábia. Os refúgios se diferenciam tanto na decoração requintada e temática quanto na opção de dispor de

banheira de hidromassagem ou não. A infraestrutura dos equipamentos disponibilizados aos hóspedes tem a mesma classificação que das unidades habitacionais anteriores. A infraestrutura do hotel abrange piscina térmica coberta, terraço para banho de sol, sauna, salas de massagem, sala de hidromassagem, *fitness*, sala de estar com lareira, salão de café e de eventos com capacidade para 85 pessoas, com lareira e sala de sinuca e estar para fumantes. O hotel se caracteriza pelo estilo pousada de charme, com aspectos de uma pousada de serra.

No Espaço *Relax*, o Varanda das Bromélias Hotel Boutique oferece serviços de banhos e massagens. Entre as massagens relaxantes, o hotel disponibiliza *Shiatsu*, *Massagem Ayurvédica*, *Massagem de Bambu*, *Massagem corporal energizante com pedras*, *Reiki*, *Drenagem Linfática*, *Thai-loga*, *Huna*, *Tui-Ná*, *Bio Energética*, *Banho Azul*, *Banho Egípcio*, *Banho de Cacau*, *Banho Vinoterápico* e *Gomagem Corporal de Maracujá*. Entre os tratamentos faciais, o hotel oferece limpeza de pele profunda com *peeling* de cristal, limpeza de pele profunda, massagem modeladora facial, drenagem linfática com aplicação de máscara, massagem facial com pedras quentes, revitalização facial com aplicação de máscaras, tratamento de revitalização facial com microcorrentes; e hidratação profunda com ionização.

O Varanda das Bromélias Hotel Boutique é administrado pela proprietária Telma Renner, que tem formação em artes plásticas, por uma gerente geral, que tem formação em hotelaria, e por uma agência de marketing. Com isso, o hotel se caracteriza como uma empresa familiar, de pequeno porte, que oferece serviços de alto padrão para um público de alto poder aquisitivo, conforme se verifica pelos preços das diárias.

No hotel, trabalham diretamente 25 colaboradores. Os hóspedes são, na sua maioria, provenientes da Região Sudeste do Brasil. O público-alvo são casais em busca de lazer em um local romântico. A comunicação é realizada praticamente por meio virtual, como site da empresa e e-mail marketing. A taxa de ocupação do Varanda das Bromélias é aproximadamente 60% e a demanda maior é nos finais de semana.

Os gestores do Varanda das Bromélias Boutique Hotel utilizam ferramentas modernas com foco no mercado, por influência das ações propostas pela agência de marketing. Na área financeira e de registros, também apresentam ferramentas adequadas, por implantação da empresa de contabilidade que presta

serviços ao hotel. A utilização de um *software* de gestão hoteleira também formaliza alguns processos e monitora as informações relacionadas às reservas e às demandas dos clientes.

O hotel apresenta dificuldades em formalizar seus processos e registros de gestão de pessoas e capacitações, assim como aquelas voltadas a processos e melhorias contínuas. A gestão estratégica e a aplicação de suas ferramentas também deveriam ser formalizadas, como em especial, a aplicação do Planejamento Estratégico.

6.1.2 Cosmos Hotel (Caxias do Sul)

O segundo hotel é o Cosmos Hotel e está localizado em Caxias do Sul, na região central da cidade. Caxias do Sul localiza-se na Encosta Superior do Nordeste do Rio Grande do Sul, parte na extremidade leste da microrregião vitivinícola e parte no Planalto dos Campos de Cima da Serra. Essa região também é conhecida como “Roteiro da Uva e do Vinho”.

A população do município de Caxias do Sul, segundo o IBGE (2010), é de 435.482 habitantes. O Produto Interno Bruto (PIB) em 2004 foi de R\$8,1 bilhões, equivalente a 5,68% do PIB estadual. A renda percapita em 2004 foi de R\$20.485,00, representando 150,4% da média do estado. Os setores da economia se dividem em Indústria, com 50% (6665 empresas), Comércio e Serviços, com 38% (21.923 empresas) e Agropecuária, com 4,5% (444 empresas). O setor Industrial de Caxias do Sul é composto principalmente pelos setores metal mecânico, material de transporte, mobiliário, produtos alimentícios e bebidas. (PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL, 2011).

Caxias do Sul tem uma área de 1638,34 quilômetros quadrados de extensão, com densidade de 205 habitantes por quilômetro quadrado. Altitude de 760 a 800 metros acima do nível do mar, com clima subtropical de altitude e, com uma temperatura média de 16 graus Célsius. As principais vias de acesso são a BR 116 e a RS 122. (PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL, 2011).

O Cosmos Hotel oferece 90 apartamentos divididos nas opções suíte de luxo, suíte executivo, apartamentos de luxo, apartamentos executivos e apartamentos *standard*. As tarifas por casal variam de 190 reais a 350 reais. Os apartamentos *standard* oferecem, aos seus hóspedes, calefação, aquecimento

central de água, TV a cabo, som ambiente, frigobar, internet *Wireless* e telefone. Os apartamentos executivos apresentam a mesma estrutura de equipamentos. Os apartamentos de luxo, oferecem além da estrutura citada anteriormente nos outros tipos de apartamentos, cofre e *closet*. Nas suítes executivo, são acrescentados aos apartamentos em relação ao apartamento de luxo, ar condicionado e dois ambientes. E por fim, as suítes de luxo somam aos equipamentos já citados, uma banheira de hidromassagem.

O hotel conta com três salas de eventos ou reuniões com serviços de apoio, além de três salas executivas para pequenas reuniões ou entrevistas. A sala denominada Júpiter é climatizada, comportando até 60 pessoas em uma área de 100 metros quadrados. A sala é equipada com quadro branco, TV com DVD, sistema de som, retroprojeter, *flip chart* e telefone digital. Também são oferecidos serviços de fax, fotocópias, impressora, *coffee break*, coquetéis, recepção, almoços e jantares. A sala Urano tem capacidade para 40 pessoas, distribuídas em uma área privativa de 62 metros quadrados. A sala Netuno comporta 30 pessoas em uma área de 40 metros quadrados. As salas Júpiter e Netuno têm os mesmos equipamentos e os mesmos serviços que a sala Urano.

Além dessas três salas, o Cosmos Hotel oferece três salas executivas, uma para três pessoas, outra para quatro pessoas e a última para uma pessoa. Essas salas também dispõem dos serviços de fax, fotocópias, impressora e telefone.

Além da estrutura já citada, o hotel tem recepção informatizada com profissionais bilíngues. O setor de telefonia, tem equipamentos digitais e recursos de discagem direta, tarifação computadorizada e serviço de despertar. No *Coffee Shop* e no Bar, é servido o café da manhã, oferecendo mais de setenta itens, entre frutas, sucos e produtos coloniais, sendo que alguns produzidos pelo próprio hotel. Também são servidos lanches rápidos, como sanduíches, pizzas e sopa de caqueletti. Todos os serviços do *Coffee Shop* e do Bar são oferecidos nos quartos. A garagem é oferecida como cortesia para os hóspedes. Está localizada no subsolo do hotel, proporcionando segurança e conforto, dispondo de serviço de manobrista. O hotel dispõe ainda de lavanderia própria, sala de ginástica, sala de jogos, sala de TV, bar, entre outros equipamentos necessários para se caracterizar um hotel de alto padrão.

O hotel é familiar, dispõe de 30 colaboradores diretos e 15 indiretos, com uma gestão profissionalizada por meio dos sócios diretores e coordenadores de

área, como comercial, administrativo-financeiro, recepção e reservas, limpeza e arrumação, alimentação e bebidas. O hotel utiliza ferramentas de gestão estratégica e de avaliação de desempenho, nas áreas financeiras, de marketing, de pessoas e de processos internos. Os hóspedes são predominantemente executivos da região sul que se hospedam durante a semana. A taxa média de ocupação é de 49%. E as ações de divulgação e captação de hóspedes ocorre por meio eletrônico e convênios com empresas locais.

6.1.3 Pousada do Engenho (São Francisco de Paula)

A terceira organização pesquisada é a Pousada do Engenho, localizada no município de São Francisco de Paula. São Francisco de Paula localiza-se a 112 quilômetros da capital Porto Alegre. Tem uma altitude de 970 metros. Sua população estimada em 2007 era de 21.278 habitantes em 2007. A densidade populacional era de 6,1 habitantes por quilômetro quadrado. O Índice de Desenvolvimento Humano é de 0,757 PNUD/2000, o PIB era de 178.722.000 reais em 2004 segundo a FEE (2011) e a renda percapita em 2004 segundo a FEE (2011) foi de 8950 reais. Como principais pontos turísticos, se destaca o Lago São Bernardo, localizado a menos de 800 metros do centro da cidade, propiciando aos moradores e visitantes de São Francisco de Paula, um local para repouso e lazer.

Os eventos de São Francisco de Paula que mais se destacam são a Festa do Pinhão e Odisséia das Águas. A rede hoteleira e de restaurantes é diversificada, procurando propiciar ao turista, acomodações adequadas ao seu lazer e descanso. (Prefeitura Municipal de São Francisco de Paula, 2011).

A empresa Pousada do Engenho é constituída por três sócios, sendo Alex Alano, músico e administrador da pousada, o gestor principal e está localizada próxima ao lago São Bernardo em meio à mata nativa. A pousada dispõe de 16 colaboradores diretos. Os hóspedes da pousada são na sua grande maioria provenientes do Rio Grande do Sul, onde nos finais de semana é a maior taxa de ocupação. A média anual de ocupação é de 40%. As ações comerciais de captação de hóspedes são por meio do site, revistas especializadas, folheteria e e-mail marketing.

A Pousada do Engenho dispõe de 12 cabanas com uma cama de casal cada uma e a possibilidade de uma cama de casal extra, com tarifas diárias para

casal de 450 reais a 735 reais. Cada cabana oferece camas *king size*, com travesseiros e edredon com plumas de ganso, tapetes de pele, banheira de hidromassagem, lareira e calefação, teto solar, varanda com rede e estar com vista para o bosque, *home theater*, frigobar, televisor a cabo, televisor de LCD, telefone e internet e *cd player*. A infraestrutura da pousada abrange um restaurante especializado em comida mineira e indiana. O restaurante denomina-se Casa de Babette e é conduzido pelos proprietários e frequentemente visitado por famosos *gourmets*. Um Centro de Lazer com 120 metros quadrados, disponibiliza *data-show*, telão e aparelhos de som e um mini SPA, *fitness*, sala de massagem, deck com piscina, quadra de tênis oficial, em piso sintético de lisonda, sauna e ofurô. A pousada oferece uma cafeteria e *lounge*, localizado em um antigo engenho de farinha de mandioca, do qual surgiu o nome da pousada.

6.1.4 Pousada Villa Valduga (Bento Gonçalves)

A quarta organização é a Pousada Villa Valduga, localizada no Vale dos Vinhedos, no município de Bento Gonçalves. O município é um importante pólo industrial e turístico da Serra Gaúcha. A vocação industrial e turística, mesclam a cultura do seu povo desenvolvendo a indústria e ao mesmo tempo com a preservação da cultura de sua origem criou-se um núcleo de atrativos turísticos ligados à uva e ao vinho. Situada no alto da Serra Gaúcha, Bento Gonçalves é um município que figura entre as 10 maiores economias do Rio Grande do Sul.

Bento Gonçalves destaca-se pela elevada pontuação no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que leva em consideração itens como longevidade, educação, saúde e renda. Em 2003, a cidade teve a primeira posição do Rio Grande do Sul no IDH e 6ª colocação do Brasil no IDH. Localiza-se a 124 quilômetros da capital Porto Alegre, a uma altitude de 618 metros do nível do mar. A população é de 107.341 habitantes (urbana: 92,3% e rural: 7,7%). (IBGE 2010).

A área territorial da cidade tem a extensão de 382,5 quilômetros quadrados. O município possui um relevo bastante acidentado, caracterizado por escarpas e vales e uma rica rede hidrográfica, sendo cortada por vários arroios. O principal rio é o Rio das Antas. O clima da cidade é o subtropical de altitude, sendo os meses mais frios junho e julho, com temperaturas médias mínimas de 8°C e

médias máximas de 17°C. Os meses mais quentes são janeiro e fevereiro, com temperaturas médias mínimas de 17°C e médias máximas de 26°C.

Bento Gonçalves possui o título de Capital Brasileira da Uva e do Vinho. A cidade é sede de várias festas e feiras alusivas à uva e ao vinho. A Fenavinho - Festa Nacional do Vinho é a maior e mais antiga festa comunitária do município.

A vitivinicultura representa a terceira maior economia do município. Bento Gonçalves é também o primeiro município do Brasil a obter a Indicação de Procedência pelo Vale dos Vinhedos, certificado que qualifica a origem do produto a nível mundial. Atualmente o Vale dos Vinhedos está em processo de tornar seus vinhos qualificados com a Denominação de Origem.

Bento Gonçalves é o maior e o mais expressivo pólo moveleiro do Estado. Destaca-se na economia do município os setores vinícolas, metalúrgico, de transportes e frutícola. Roteiro para o turismo de negócios, Bento Gonçalves sedia feiras nacionais e internacionais no segmento industrial e comercial. O Parque de Eventos é local de outros eventos e *shows* realizados no município.

A pousada Villa Valduga faz parte do complexo turístico da Vinícola Casa Valduga. A Casa Valduga foi a primeira vinícola no Vale dos Vinhedos a iniciar o Enoturismo, “abrindo suas portas” para os visitantes conhecerem o processo de elaboração dos vinhos e espumantes. Pensando no bem estar de seus clientes e observando a necessidade de oferecer maior comodidade, a Família Valduga em 1992, idealizou um projeto que inclui a criação de um restaurante e de uma pousada consolidando-se assim como o primeiro complexo enoturístico do Brasil, no qual o visitante pode encontrar uma infraestrutura com a enoboutique, espaço destinado a atender quem quer degustar e adquirir os vinhos e espumantes Casa Valduga, restaurante e a pousada, que reúne o rústico com o moderno.

A pousada dispõe de 16 colaboradores diretos, o público-alvo são turistas da região sul e sudeste e a taxa de ocupação é de 47%. O valor médio das tarifas diárias para casal são de 206 reais a 360 reais. As principais ações de comunicação e marketing ocorrem por meio digital e por divulgação em veículos de comunicação especializados.

A Pousada Villa Valduga é composta por cinco estilos de acomodações denominadas Arte, Duetto, Premium, Gran Reserva e Storia, que fazem parte do complexo enoturístico Villa Valduga. Com 24 suítes, somando 53 leitos, a pousada

oferece um atendimento personalizado. Construída em vários níveis, em estilo rústico sofisticado, estão harmonizadas com o meio ambiente, em especial, aos parreirais.

As acomodações Arte estão classificadas nas categorias standard e conjugada. As acomodações Arte oferecem aos seus hóspedes, ducha, colchão de espuma, frigobar, calefação, ar condicionado, internet wireless, TV, telefone, ventilador de teto, banheiro privativo e sacada.

A Duetto é classificada na categoria luxo. A Premium, oferece acomodações nas categorias *master* e luxo. São oferecidos nos apartamentos da Duetto e da Premium colchão *box spring*, aquecimento central a gás, frigobar, calefação, ar condicionado, internet wireless, TV, telefone, ventilador de teto, banheiro privativo e sacada.

As acomodações Gran Reserva, foram construídas todas em pedra basáltica, nas categorias *master*, luxo e *single*. As acomodações Stória, também construídas em pedra basáltica, são classificadas na categoria especial. As acomodações Gran Reserva e Stória oferecem colchão *box spring*, aquecimento central a gás, frigobar, calefação, ar condicionado, internet *wireless*, TV, telefone e ventilador de teto.

Em todas as acomodações, os hóspedes tem direito ao café da manhã e um curso de vinhos, módulo inicial, que ocorre diariamente das 9 horas e 30 minutos até as 13 horas e 30 minutos.

6.2 Descrição dos resultados

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de questionário com 18 perguntas (ANEXO I). As perguntas foram aplicadas aos proprietários dos hotéis e pousadas, resultando em um questionário por estabelecimento.

Será avaliada cada organização de forma individualizada, baseando-se a análise tanto nas respostas do questionário quanto nas observações realizadas durante a visita às organizações hoteleiras.

6.2.1 Varanda das Bromélias Boutique Hotel (Gramado)

No questionamento à proprietária do Varanda das Bromélias Boutique sobre a definição, divulgação e conhecimento do negócio pelos funcionários, clientes

e fornecedores, a resposta foi que ela o define e o divulga, porém, essa definição é feita de maneira informal, no dia a dia das atividades do hotel. Todos os funcionários têm consciência do negócio e do seu posicionamento quanto ao público que é atendido.

Sobre a missão, se é definida, divulgada e conhecida pelos funcionários, clientes e fornecedores, a proprietária do hotel respondeu que é divulgada, porém, de maneira informal. O conceito de missão é claro para a proprietária, porém, não é divulgado de maneira formal para os funcionários, clientes e fornecedores.

Quanto à visão, a proprietária também respondeu que é divulgada, porém, de maneira informal. Eles compartilham de maneira oral, em especial com os funcionários, as aspirações futuras que deveriam estar contempladas na visão da empresa.

Sobre os princípios e valores da organização, a proprietária diz que são definidos, divulgados e conhecidos pelos funcionários, porém de maneira informal. Com a convivência, funcionários, clientes e fornecedores conhecem e percebem os valores e princípios do hotel, segundo a proprietária.

Ao ser indagada se o hotel tem objetivos estratégicos definidos e divulgados, a proprietária Telma Renner respondeu positivamente, dizendo que são de maneira formal. Esses objetivos são definidos e divulgados em reuniões com as equipes e cobrados nos prazos preestabelecidos.

Sobre o entendimento do conceito de estratégia, Telma Renner diz que é a diferenciação, através de uma proposta de valor única. Ela respondeu que gestão estratégica é aplicar esse conceito em cada uma das decisões de gestão, identificando e monitorando permanentemente as variáveis microambientais.

No que se refere à análise microambiental, a proprietária respondeu que é feito por parte dos gestores. E quando questionada sobre como utiliza as informações microambientais, ela respondeu que analisa o perfil do cliente e os canais de comunicação pelos quais obtém as informações do hotel, segmentação de clientes, análise de concorrentes, principalmente, pela internet, pesquisa de produtos e serviços a fim de identificar tendências de mercado. As pesquisas de fornecedores devido à pouca oferta na região, se tornam limitada.

Quanto à identificação e ao monitoramento permanentemente as variáveis macroambientais, Telma Renner respondeu que as monitora e as

identifica. E ao ser questionada se o hotel identifica e monitora o macroambiente e como os gestores do hotel utilizam as informações provenientes da análise macroambiental, a proprietária disse que analisa principalmente as variáveis econômicas e tecnológicas, no que tange às análises macroambientais.

Referente à utilização de ferramentas para formular estratégias por parte dos gestores e como eles as utilizam, a proprietária respondeu que as ferramentas utilizadas por ela e pelos gestores do hotel são as cinco forças de Porter, *Diamond*, matriz BCG e SWOT, além de análise de tendências do mercado local. Não são utilizadas as ferramentas para monitorar a implantação e aplicação das estratégias.

Sobre as principais dificuldades na implementação e aplicação das estratégias, no Varanda das Bromélias Boutique Hotel, a proprietária respondeu que o fato de o hotel ser pequeno implica ter pouco poder de barganha com fornecedores. Outro ponto é o fato dos investimentos em novas tecnologias, implicando constante treinamento, aprimoramento e renovação, que exige um alto custo.

Os gestores do Varanda das Bromélias utilizam ferramentas de mensuração e de avaliação de desempenho organizacional e as ferramentas mais usada pelo hotel são o ROI (Retorno sobre o Investimento) e os instrumentos de avaliação da satisfação dos clientes.

As principais dificuldades dos gestores do hotel, na mensuração e avaliação de desempenho organizacional é realizar o *yield management* ou gerenciamento de receitas em uma empresa pequena, onde cada quarto é diferente dos demais, e muitos fatores impactam na projeção de demanda.

Quando questionou-se como os gestores do hotel utilizam as informações decorrentes da mensuração e avaliação de desempenho organizacional, a proprietária respondeu que utiliza as informações para prever e procurar modelar o comportamento futuro.

Telma Renner define a utilização de informações obtidas por meio de indicadores de desempenho na gestão do hotel avaliando a utilização das informações como de grande importância. Na comparação com as demais empresas do mesmo porte que a Varanda das Bromélias, os gestores consideram o hotel como uma organização que utiliza muito bem as informações.

6.2.2 Cosmos Hotel (Caxias do Sul)

O segundo hotel pesquisado é o Cosmos Hotel. O proprietário Marcos Rossi afirmou que o negócio é definido, divulgado e conhecido pelos funcionários, clientes e fornecedores, de maneira formal.

Com relação à missão e à visão do hotel, o proprietário respondeu que define, divulga e que são de conhecimento dos funcionários, clientes e fornecedores de maneira formal. O conceito de missão, de visão, assim como o de negócio estão claros para os colaboradores do hotel, em razão da utilização adequada do planejamento estratégico por parte do hotel.

De acordo com o proprietário o hotel tem princípios e valores definidos, divulgados e conhecidos pelos funcionários, clientes, fornecedores, e são divulgados de maneira formal, além de estimular os colaboradores a cultivarem os valores da organização nas suas práticas profissionais.

No que se refere a objetivos estratégicos e dos conceitos de estratégia e de gestão estratégica, o proprietário diz que o Cosmos Hotel tem objetivos estratégicos definidos e divulgados, de maneira formal a fim de orientar as ações da organização. Sobre a compreensão do que é estratégia, ele diz que são meios e formas utilizadas para alcançar um objetivo. E gestão estratégica é a gestão planejada e com metas. A resposta está fundamentada pela utilização do Planejamento Estratégico por parte do hotel.

Para Marcos Rossi, os gestores do hotel identificam e monitoram permanentemente as variáveis microambientais, de maneira formal. Eles utilizam as informações da análise microambiental, buscando alternativas, ouvindo, pesquisando e observando o mercado para definir as metas. As informações atualizadas são fundamentais no processo de gestão.

O proprietário do Cosmos Hotel identifica e monitora as variáveis macroambientais e as utiliza da mesma forma como as informações advindas da análise microambiental. Para ele, investimentos e direcionamento do produto devem estar baseados em informações precisas de mercado.

Marcos Rossi diz usar ferramentas para formular estratégias e a principal ferramenta que utiliza é o conhecimento. Além disso, também utiliza ferramentas para monitorar a implantação e aplicação das estratégias. As principais

dificuldades enfrentadas por ele na implantação e aplicação das estratégias no Cosmos Hotel são as de administração de pessoal e de custos operacionais.

As ferramentas de mensuração e de avaliação de desempenho organizacional utilizadas pelo hotel são de controle financeiro e de satisfação de clientes. As principais dificuldades dos gestores do hotel, na mensuração e avaliação de desempenho organizacional são obter informações precisas por meio de indicadores confiáveis. Essas informações são fundamentais para análise dos resultados obtidos e definição de novas estratégias.

O proprietário considera a utilização de informações obtidas por meio de indicadores de desempenho na gestão do hotel como sendo informações importantes para avaliação do negócio. Também são fundamentais nas avaliações das estratégias utilizadas e nas projetadas.

6.2.3 Pousada do Engenho (São Francisco de Paula)

A terceira organização pesquisada é a Pousada do Engenho. Ao ser questionado sobre o fato de o negócio, de a missão, de a visão e de os princípios e valores serem definidos, divulgados e se são de conhecimento por parte dos funcionários, clientes e fornecedores, o proprietário Alex Alano respondeu que o negócio é definido, de maneira informal por não utilizar ferramentas formais de gestão estratégica. A missão é de conhecimento de todos, pois todos sabem dos sonhos dos proprietários e do motivo da existência da Pousada do Engenho. Assim como eles compartilham a visão de futuro da organização, durante a prestação de serviço. Sobre os princípios e valores, ele acredita que a percepção de todos acontecem na própria relação entre funcionários, clientes e fornecedores. O hotel utiliza seus princípios e valores como diferencial competitivo.

Com relação ao hotel ter objetivos estratégicos definidos e divulgados, o proprietário respondeu que são de maneira informal. A definição e a informação são nas reuniões periódicas, porém, voltadas para a operação.

Sobre o entendimento de estratégia e de gestão estratégica, ele respondeu que estratégia é utilizar os recursos de forma ordenada a fim de atingir os objetivos estratégicos, e gestão estratégica é colocar em prática as estratégias planejadas a fim de atingir os objetivos propostos.

A Pousada do Engenho não identifica e não monitora permanentemente as variáveis microambientais e nem as variáveis macroambientais. A utilização é de maneira esporádica, não representando uma prática rotineira na gestão da pousada.

A Pousada do Engenho utiliza ferramentas para formular estratégias na elaboração das estratégias realizadas em reuniões periódicas. O proprietário respondeu que não utiliza ferramentas para monitorar a implantação e aplicação das estratégias, e suas principais dificuldades na implantação e aplicação das estratégias na Pousada do Engenho são a falta de colaboradores qualificados e a formalização do processo de planejamento estratégico.

Com relação à utilização de ferramentas de mensuração e de avaliação de desempenho organizacional e quais ferramentas são usadas pela pousada, o proprietário diz que utiliza tais ferramentas, como informações financeiras e instrumentos de avaliação da satisfação dos clientes. Suas principais dificuldades na mensuração e avaliação de desempenho organizacional são a falta de controles formais e instrumentos de avaliação de desempenho, além de profissionais qualificados.

A pousada utiliza as informações decorrentes da mensuração e avaliação de desempenho organizacional para orientar as discussões periódicas com os sócios e com a equipe a fim de auxiliar na tomada de decisão. Alex define a utilização de informações obtidas por meio de indicadores de desempenho como algo necessário para a tomada de decisões na gestão de sua pousada.

6.2.4 Villa Valduga (Bento Gonçalves)

A proprietária Elisabete Valduga e a gerente Andresa Provenzi, da Pousada Villa Valduga sobre o negócio, a missão, a visão, os princípios e valores da pousada, são definidos, divulgados e se são de conhecimento dos funcionários, clientes e fornecedores, disseram que são conhecidas de maneira formal, por meio de comunicação interna.

Com relação à Pousada Villa Valduga ter objetivos estratégicos definidos e divulgados, Elisabete Valduga e Andresa Provenzi responderam que são somente definidos de maneira formal, porém não são divulgados por se tratarem de

informações estratégicas que possam ser usados pela concorrência e gerar perda de competitividade por parte da organização.

Sobre o que elas entendem por estratégia e por gestão estratégica, respondem que entendem estratégia como avaliar diagnósticos, apresentados por meio de indicadores, que por fim resultarão nos planos de ações executados com base nas prioridades determinadas pela direção. Elas entendem que precisa-se de estratégias para tomar decisões rápidas diante das oportunidades e ameaças para desenvolvermos prognósticos eficazes. Para elas, gestão estratégica é otimizar as vantagens competitivas em relação ao ambiente onde atuam, conhecendo os pontos fortes e fracos, bem como seus concorrentes e a clareza de seus objetivos.

A Elisabete Valduga e Andresa Provenzi da Pousada identificam e monitoram permanentemente as variáveis microambientais, utilizando informações na gestão e planejamento estratégico da pousada, em especial, como diagnóstico de parâmetros. Na análise das variáveis macroambientais, é feita eventualmente. Mesmo não se caracterizando uma prática permanente, aplicam as informações como indicadores, a fim de identificar elementos que possam influenciar a organização.

A proprietária e a gerente utilizam ferramentas para formular estratégias, através de pesquisas e de indicadores econômicos, sócio-culturais e ambientais. Também utilizam ferramentas para monitorar a implantação e aplicação das estratégias, com o objetivo de revisar os procedimentos internos, externos, bem como a realização de treinamentos periódicos.

A principal dificuldade na implantação e aplicação das estratégias na Pousada Villa Valduga é a implantação e adaptação do quadro funcional e mensuração de alguns dados. Para a proprietária e para a gerente adequar-se a novos processos exige uma mobilização integral das equipes também podem ser citadas como as principais dificuldades.

A Elisabete Valduga e Andresa Provenzi utilizam ferramentas de mensuração e de avaliação de desempenho organizacional. Elas realizam inspeções nas UH's, mensurando investimentos e manutenções. Avaliam a satisfação dos hóspedes e seu perfil, acompanhamento da ocupação e metas para os departamentos de reserva e recepção e fazem *benchmarking*.

As principais dificuldades da proprietária e da gerente na mensuração e avaliação de desempenho organizacional são medir serviços, pois sua aplicabilidade exige muitas avaliações e um constante acompanhamento.

A proprietária e a gerente utilizam as informações decorrentes da mensuração e avaliação de desempenho organizacional como diagnóstico para revisão das estratégias, nos âmbitos dos planos econômico, sócio-cultural e ambiental.

Por fim, a proprietária Elisabete Valduga e a gerente Andresa Provenzi, da Pousada Villa Valduga definem a utilização de informações obtidas por meio de indicadores de desempenho na gestão da pousada como sendo extremamente necessárias para visibilidade e sucesso do empreendimento, visto que devem adequar a pousada a um plano estratégico eficaz, projetando com precisão, para ter competitividade no mercado.

6.3 Análise dos resultados

As informações obtidas das quatro organizações hoteleiras, por meio do questionário aplicado aos proprietários e gestores, resultaram em conteúdos que, justifica a produção deste trabalho. A colaboração dos empreendedores foi fundamental para a melhor compreensão dos assuntos referentes à gestão estratégica hoteleira e aos indicadores de desempenho.

Para melhor análise, é importante destacar que as organizações hoteleiras, Cosmos Hotel e Pousada Villa Valduga são os únicos a terem formalizados a implantação de ferramentas estratégicas, como o Planejamento Estratégico. A proprietária do Varanda das Bromélias Boutique Hotel, apesar de não ter a implementação dessas ferramentas, mostra clareza na gestão do hotel, dominando o conhecimento a respeito dos processos necessários a prestação de um serviço com excelência. A Pousada do Engenho apresenta uma gestão mais informal, centralizada na figura do gestor principal, sem perder, de forma significativa, a qualidade nos serviços prestados.

Inicialmente, foram analisados os temas referentes às diretrizes estratégicas das organizações, que servem para atingir seus objetivos estratégicos. Sobre a definição do negócio como diretriz estratégica, identifica-se que todas as organizações pesquisadas o definem e o divulgam. O negócio é conhecido pelos

seus funcionários. Porém, somente o Cosmos Hotel e a Pousada Villa Valduga o fazem de maneira formal. Identificam-se a falta de Planejamento Estratégico. A definição do negócio e o seu compartilhamento com todos na organização facilita a visualização da concorrência.

A missão também é definida por todas as organizações. Assim como o negócio, a missão é definida de maneira formal no Cosmos Hotel e na Pousada Villa Valduga. Observa-se que a divulgação da missão aos *stakeholders* é de suma importância, pois compõe a identidade das organizações.

A visão é formalizada no Cosmos Hotel e na Pousada Villa Valduga. Isto é reflexo da falta da aplicação da ferramenta Planejamento Estratégico. Nas que não formalizam o planejamento estratégico e nem o divulgam, os colaboradores são “míopes” e suas atividades são voltadas ao curto prazo.

Na análise das respostas, identificou-se que os princípios e valores não são diferentes do negócio, da missão e da visão. Como duas organizações têm um planejamento estratégico formalizado e duas não, os princípios e valores também estão divididos em formais e informais. A diferença das demais questões é que os princípios e valores estão diretamente relacionados às práticas de gestão dos empreendedores e de mais fácil percepção por parte dos funcionários e clientes.

Os princípios e valores das quatro organizações observadas compõem os seus diferenciais, pois estão relacionados a características particulares dos estabelecimentos e estão diretamente atrelados aos princípios e valores dos próprios proprietários. Essa ligação é em razão de os proprietários estarem diretamente ligados as atividades de gestão das organizações hoteleiras.

Nessa questão, percebeu-se que a maior dificuldade dos gestores é entender que as informações representadas pelos objetivos estratégicos não representam risco à perda de diferencial competitivo se forem divulgadas. Pelo contrário, orientam as ações como um “farol”, facilitando o foco organizacional. Os objetivos estratégicos são objetivos macro. O “como” a organização irá agir para atingi-los é um diferencial competitivo e deve ser mantido em maior sigilo.

Os objetivos estratégicos são definidos por todas as organizações hoteleiras. Observam-se, porém, algumas particularidades. Duas das organizações, Pousada do Engenho e Varanda das Bromélias Boutique Hotel têm seus objetivos definidos informalmente, o Cosmos Hotel e a Pousada Villa Valduga têm seus objetivos estratégicos definidos formalmente, sendo que a Pousada Villa Valduga

não os divulga. O fato dessa organização não divulgar os objetivos estratégicos vai contra as recomendações que dos autores especialistas em gestão e planejamento estratégico. Os objetivos estratégicos devem ser divulgados para que, assim como o negócio, a visão, a missão, os princípios e os valores, orientem a organização para o futuro. Sem o conhecimento dos objetivos estratégicos, o plano de ação desenvolvido pelas áreas internas à organização, é ineficaz.

Solicitou-se aos proprietários e gestores o que eles entendem por estratégia e na questão sete, o que eles entendem por gestão estratégica. O Hotel Cosmos, apesar de ter o Planejamento Estratégico formalizado, apresenta conceitos voltados à ferramentas práticas no auxílio da gestão hoteleira. O Varanda das Bromélias Boutique Hotel, que não dispõe de um planejamento estratégico formalizado, apresenta uma visão de estratégica de acordo com as referências bibliográficas, e a visão do conceito de gestão estratégica está voltada para a gestão interna da organização, mas não levando em consideração as variáveis externas, que são relevantes à gestão estratégica.

A Pousada do Engenho apresenta a visão de estratégia e de gestão estratégica de maneira pragmática, voltada para a atividade prática. A Pousada Villa Valduga, apresenta uma visão clara do que é estratégia e, conseqüentemente, de gestão estratégica.

A clareza destes conceitos é de vital importância para o sucesso da implementação da gestão estratégica e da utilização da avaliação de desempenho na hotelaria. A concepção de longo prazo, de interdisciplinariedade e da visão sistêmica, são corretamente aplicadas às ações estratégicas e aos planos de ação, quando se têm a real compreensão do que é estratégia.

Todas as organizações hoteleiras analisadas reconhecem a importância da análise microambiental, porém, nem todos a monitoram permanentemente. Nessas organizações, a Pousada do Engenho não monitora permanentemente as informações dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores, dos produtos e dos serviços substitutos e nem de novos hotéis e pousadas potenciais, buscando raramente informações por meio de pesquisas na internet. O principal fato observado para essa organização não analisar as variáveis microambientais são: a região oferecer poucas opções de fornecedores e a concorrência no segmento de atuação da pousada ser bem definido, com poucos concorrentes diretos.

As outras três organizações hoteleiras, Cosmos Hotel, Pousada Villa Valduga e Varanda das Bromélias Boutique Hotel realizam a análise microambiental permanentemente, aplicando, inclusive, essas informações no processo de parametrização das estratégias e ações, assim como na elaboração e implementação das estratégias.

O fato da Pousada Villa Valduga, Cosmos Hotel e Varanda das Bromélias Boutique Hotel observarem o microambiente e se utilizarem dessas informações na sua gestão, reforça o perfil empreendedor e inovador, frente a um público exigente e informado. Mesmo no caso de uma das organizações não utilizar formalmente ferramentas estratégicas, a análise microambiental é feita de maneira adequada. O sucesso da utilização da análise está baseada no perfil da empreendedora Telma Renner e no papel fundamental da agência de comunicação e marketing que a auxilia na gestão do hotel.

Nessa análise, observou-se que os proprietários do Varanda das Bromélias Boutique Hotel e o Cosmos Hotel efetuam a análise macroambiental de maneira permanente, diferentemente da análise microambiental, caso em que três a realizavam de forma permanente. Isso mostra que os gestores sentem mais dificuldades em monitorar o ambiente externo e em utilizar as informações obtidas como necessárias à tomada de decisão e à orientação estratégica.

As informações obtidas por meio da análise do macroambiente são utilizadas, segundo os proprietários do Varanda das Bromélias Boutique Hotel e do Cosmos Hotel, tanto como balizadores nos indicadores quanto na análise e direcionamento de investimentos, ocasionando, assim, uma redução no risco envolvido na tomada de decisão, em especial, nas decisões estratégicas de médio e longo prazos.

Outro aspecto importante que se pode concluir é que as organizações que utilizam a análise macroambiental para orientar suas ações, geralmente, têm uma visão de longo prazo mais apurada, identificando tendências, oportunidades e ameaças que podem mudar o seu rumo. O pioneirismo, tanto no enoturismo quanto nos hotéis boutique, mostra que a análise macroambiental pode trazer diferenciais competitivos às organizações hoteleiras.

Quando questionados sobre a utilização de ferramentas para formular estratégias, todos os proprietários e gestores responderam que as utilizam. Ao analisar, porém, as respostas, identifica-se que a compreensão de ferramentas de

gestão estratégica não está clara. Os equívocos estão relacionados à diferenciação entre ferramentas de gestão e os processos e práticas de gestão estratégica.

Identificou-se que os proprietários e gestores do Varanda das Bromélias Boutique Hotel e a Pousada Villa Valduga utilizam ferramentas estratégicas. A primeira, utiliza ferramentas mais complexas, apesar de fazê-la de maneira isolada, não alinhada às estratégias organizacionais.

A utilização de ferramentas para a formulação de estratégias implica a qualificação dessas estratégias, e por sua vez, a sua efetividade por meio dos planos de ação, refletidos nos indicadores de desempenho. Apesar de as organizações hoteiras serem de pequeno porte, a complexidade dos serviços oferecidos aos seus públicos alvo as obriga a ter ferramentas mais qualificadas e apropriadas às suas necessidades.

A utilização de ferramentas para monitorar a implementação e aplicação de estratégias é realizada pela Pousada Villa Valduga e pelo Cosmos Hotel. Esse número reflete a análise anterior a respeito da utilização de ferramentas para a formulação das estratégias. As duas organizações que utilizam essas ferramentas são as que têm o Planejamento Estratégico formalizado e implementado.

Quando a organização formula as estratégias e não monitora a implementação, só se avaliará a sua efetividade por meio dos resultados dessas ações. Se fossem aplicadas as ferramentas de monitoramento da implementação, poderia ser identificado alguma debilidade na ação e corrigi-la a tempo de adequá-la ou reformulá-la.

As principais dificuldades na implementação e aplicação das estratégias, segundo as organizações hoteleiras pesquisadas são: a qualificação e a gestão de pessoal, citadas por todos os respondentes; definição e formalização dos processos de gestão, citadas pela Pousada do Engenho e da Pousada Villa Valduga; custos operacionais, citado pelo Cosmos Hotel; e estrutura pequena, pela Pousada do Engenho.

Com isso, constata-se que o fator humano e os processos de gestão formalizados e definidos são os principais fatores de dificuldades na implantação e na aplicação das estratégias. As dificuldades que o setor hoteleiro tem em recrutar e selecionar profissionais qualificados, assim como baseado na estrutura e nas atividades das organizações hoteleiras, definir e formalizar os processos, devem ser

supridas por meio da gestão estratégica. A busca incessante de alternativas, alinhadas às diretrizes organizacionais e aplicadas por meio de estratégias e de planos representa um caminho necessário para o sucesso da organização.

As informações obtidas informam que todos os proprietários e gestores utilizam ferramentas para mensurar e avaliar o desempenho da organização. De fato, todos os proprietários e gestores pesquisados utilizam alguma ferramenta de mensuração e avaliação de desempenho. A satisfação do cliente é citada por todos os respondentes. Informações financeiras, contábeis e de investimento são citadas também por todos os gestores. Por fim, são citadas apenas pela Pousada Villa Valduga, informações como ocupação e metas para os departamentos de reserva e recepção são referidas.

O Cosmos Hotel, a Pousada do Engenho e a Pousada Villa Valduga por meio dos seus proprietários, dizem que a falta de instrumentos adequados de avaliação de desempenho é a principal dificuldade. A Pousada do Engenho e a Pousada Villa Valduga dizem ainda que seus principais problemas na mensuração e avaliação do desempenho estão relacionados à alta rotatividade e a baixa qualificação dos funcionários. Por fim, o Varanda das Bromélias Boutique Hotel, a dificuldade de realizar o gerenciamento de receitas e projeção de demanda são citadas como maior dificuldade.

De nada adianta, porém, ter as informações à disposição se não forem utilizadas de forma adequada, proporcionando vantagens competitivas à organização. Com isso, foi questionado como os proprietários e gestores utilizam as informações decorrentes da mensuração e da avaliação de desempenho organizacionais. As respostas dos proprietários e dos gestores foram variadas. O proprietário do Cosmos Hotel diz que utiliza essas informações para análise dos resultados obtidos e definição de novas estratégias. O Varanda das Bromélias Boutique Hotel utiliza-as para prever o futuro, a Pousada do Engenho utiliza tais informações para auxiliar a tomada das decisões, e a Pousada Villa Valduga, na revisão das estratégias. De modo geral, pode-se afirmar que as informações são usadas na gestão da organização, por mais que, em muitos casos, não sejam utilizadas de maneira estratégica e sim operacional.

Questiona-se sobre a definição da utilização de informações obtidas por meio de indicadores de desempenho na gestão do hotel, todos os respondentes

afirmam que são de suma importância e necessárias para a gestão competente das suas organizações hoteleiras.

Com todas as análises realizadas, conclui-se que primeiramente as organizações hoteleiras pesquisadas devem compreender o que de fato é estratégia e gestão estratégica, para que a partir daí, se apropriem de ferramentas adequadas à sua realidade, a fim de auxiliar na elaboração e implantação, tanto de estratégias quanto de instrumentos de avaliação de desempenho.

Os proprietários e gestores tomam suas decisões baseados em informações. Para qualificar essas informações é preciso profissionais capacitados e instrumentos adequados e confiáveis. Um desses instrumentos de avaliação de desempenho é o *Balanced Scorecard*. Essa ferramenta se diferencia das demais por oferecer indicadores financeiros e não financeiros, tão importantes para a visão sistêmica da organização hoteleira, assim como, a necessidade de alinhar as informações apresentadas pelos indicadores com a gestão estratégica representada pela ferramenta Planejamento Estratégico.

A escolha de qual ferramenta deve ser usada deve ser levada em consideração, observando a maturidade da equipe no que tange às questões estratégicas e de gestão, uma vez que é ela que irá implantá-la, assim como, a estrutura e necessidades organizacionais. Em relação aos hotéis e pousadas observados, todos apresentam plena e total condição de implantar o *Balanced Scorecard*, como ferramenta de avaliação de desempenho e alinhamento estratégico.

Por fim, conclui-se avaliando a relação entre a utilização de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros por parte das organizações pesquisadas em comparação aos conceitos e ferramentas de gestão estratégica apresentadas. Todas as organizações pesquisadas são referência em seus municípios, segundo gestores públicos ligados ao turismo, tendo destaque por suas práticas, pela alta taxa de ocupação, assim como pela qualidade dos serviços prestados. Mesmo como esse perfil comum, as organizações diferem entre si no que diz respeito à utilização de ferramentas de gestão estratégica, assim como, na compreensão do que de fato é estratégia. Isto faz com que a eficiência do processo de gestão seja diferente entre as organizações.

Os proprietários e gestores afirmam que os resultados apresentados pelos seus hotéis e pousadas são satisfatórios de acordo com suas expectativas.

Todos concordam, porém, que a utilização de ferramentas estratégicas e de avaliação de desempenho às tornariam mais eficientes em seus processos, minimizando os riscos de problemas futuros.

A justificativa pela não utilização das ferramentas de gestão e avaliação de desempenho, por aqueles que não as utilizam está relacionada a dois pontos: a conformidade com os resultados positivos e a falta de profissionais qualificados para implantá-las, uma vez que por formação e interesse de alguns proprietários, apropriar-se de tais ferramentas não é prioridade, ou eles não acreditam ter o perfil de gestor estrategista.

A relação entre as práticas em gestão estratégica e avaliação de desempenho dos hotéis e pousadas familiares em relação aos conceitos e ferramentas de gestão estratégica e avaliação de desempenho mostra, portanto, que a ausência delas não está relacionada a ter ou não resultados positivos. Mostra que a presença dessas ferramentas na gestão oferece maior segurança aos gestores na tomada de decisão e no alinhamento das ações com os objetivos organizacionais. Essa necessidade é também observada pelos próprios gestores.

Essas informações, contudo levam a crer que existem oportunidades e necessidades no que tange à modernização das práticas de gestão hoteleira, assim como as de avaliação de desempenho financeiro e não financeiro. Esse trabalho obteve êxito por contribuir com uma pesquisa bibliográfica, aplicada ao diagnóstico de quatro organizações hoteleiras familiares da Serra Gaúcha, mostrando a importância desse tema para o crescimento e desenvolvimento do turismo e da hotelaria regional quanto da hotelaria de outras regiões do Brasil.

Quadro 2 - Síntese de respostas dos questionários

	Varanda das Bromélias	Cosmos Hotel	Pousada do Engenho	Villa Valduga
Negócio	definido informalmente	definido formalmente	definido informalmente	definido formalmente
Missão	definido informalmente	definido formalmente	definido informalmente	definido formalmente
Visão	definido informalmente	definido formalmente	definido informalmente	definido formalmente
Princípios e Valores	definido informalmente	definido formalmente	definido informalmente	definido formalmente
Objetivos Estratégicos	definido informalmente	definido formalmente	definido informalmente	definido formalmente
Estratégia e Gestão Estratégica	ferramentas práticas de auxílio a gestão	gestão interna da organização	atividade prática	visão clara
Microambiente	definido formalmente	definido formalmente	definido informalmente	definido formalmente
Macroambiente	definido formalmente	definido formalmente	definido informalmente	definido formalmente
Ferramentas para formular estratégias	cinco forças de Porter, <i>Diamond</i> , matriz BCG e SWOT	conhecimento	reuniões periódicas	pesquisas e de indicadores econômicos, sócio-culturais e ambientais.
Ferramentas para monitorar estratégias	utiliza	utiliza	não utiliza	Utiliza
Ferramentas para mensurar e avaliar o desempenho organizacional	ROI e avaliação de satisfação do cliente	controle financeiro e de satisfação de clientes	informações financeiras e instrumentos de avaliação da satisfação dos clientes	inspeções nas UH's, instrumento de avaliação da satisfação do cliente, controle da taxa de ocupação, metas de reserva e recepção
Utilização de informações da mensuração e avaliação de desempenho	utiliza	utiliza	Utiliza	Utiliza
Avaliação da utilização de informações dos indicadores de desempenho	muito importante	fundamentais para análise dos resultados obtidos e definição de novas estratégias	algo necessário para a tomada de decisões na gestão	extremamente necessárias para visibilidade e sucesso do empreendimento

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas pesquisas aplicadas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os gestores de organizações turísticas hoteleiras familiares na Serra Gaúcha, em especial, os pesquisados neste trabalho, por meio do empreendedorismo e capacidade realizadora, contribuem de forma efetiva para o desenvolvimento turístico da região. Cada uma das organizações pesquisadas apresenta suas particularidades, porém todas apresentam resultados satisfatórios no que se refere a satisfação de clientes e taxa de ocupação das UH's.

O Varanda das Bromélias Boutique Hotel, apresenta uma gestão informal com relação a utilização de ferramentas e modelos de gestão. Porém, os serviços prestados, assim como a visão gerencial e inovativa da proprietária, trazem ao hotel, um serviço e uma infraestrutura de alto padrão.

O Cosmos Hotel é a organização das quatro pesquisadas que apresenta a maior formalização nos processos, característica de um hotel voltado para o público executivo, onde os serviços e infraestrutura são na sua maioria padronizados. O papel do sócio diretor diretamente ligado a gestão do hotel, com suas contribuições e incentivos a aplicação de ferramentas modernas de gestão fazem com que o Cosmos Hotel se destaque na gestão estratégica hoteleira.

A gestão da Pousada do Engenho é informal e pouco profissionalizada. Mas isso não significa que a pousada não oferece serviços de qualidade e que não é lucrativa. Pelo contrário, os resultados são satisfatórios. Porém, pela avaliação da utilização de conceitos de gestão estratégica e ferramentas de gestão e avaliação de desempenho, o proprietário não os utiliza. A tomada de decisão é baseada em demandas de curto prazo. A informalidade é uma característica marcante na Pousada do Engenho.

A gestão da Pousada Villa Valduga é familiar e profissionalizada, utilizando conceitos e ferramentas de gestão e de avaliação de desempenho. A formação da equipe é fator característico da Pousada Villa Valduga. A influência da família Valduga por intermédio dos outros negócios, em especial, da Vinícola Valduga, transferem a cultura da gestão estratégica às práticas de gestão hoteleira.

Com isso, identifica-se que as organizações hoteleiras pesquisadas dispõem de infraestrutura adequada, de resultados satisfatórios em sua taxa de ocupação, assim como de rentabilidade, como relatado pelos proprietários. Mesmo assim, todos salientam a importância dos indicadores de desempenho financeiros e

não financeiros na gestão de suas organizações a fim de maximizar os resultados já positivos.

Quando não se utiliza de maneira formal as diretrizes estratégicas, com a definição do negócio da organização, da missão, da visão, dos princípios e valores e dos objetivos organizacionais, a gestão se baseia exclusivamente na figura do empreendedor, do gestor principal, tornando-se refém desta pessoa. A formalização desperta a gestão, minimizando os riscos de mudanças abruptas nos rumos da organização.

Nas análises macroambiental e microambiental, fundamentais para a apropriação de informações referentes a organização, sua inserção na sociedade, assim como as mudanças naturais que ocorrem nas organizações e em seus *stakeholders*, observa-se a dificuldade das organizações utilizarem de tais. A disciplina e profissionais habilitados a utilizar tais informações facilitam o processo de tomada de decisão e da busca pela inovação, fato este importante para um segmento exigente e em busca de novidades. Observa-se que estas análises são realizadas de maneira informal em algumas das organizações, porém, os empreendedores são pessoas informadas e esclarecidas.

O trabalho apresentou as ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica empresarial. E destas ferramentas, poucas são utilizadas pela hotelaria pesquisada. O principal elemento destacado pelos proprietários é a carência de profissionais qualificados a fim de utilizá-las de forma adequada, contribuindo assim, para a maximização dos resultados. O próprio desconhecimento dos proprietários faz com que não se valorize tais ferramentas.

Sendo o foco do trabalho as ferramentas de avaliação de desempenho financeiros e não financeiros, observou-se que são pouco utilizadas apesar de valorizadas. Com isso, oferece-se uma oportunidade deste trabalho contribuir de forma significativa, apresentando inúmeras ferramentas e conceitos aplicáveis à organizações hoteleiras familiares, como as pesquisadas.

A relação entre os conceitos e ferramentas de avaliação de desempenho com as práticas de gestão estratégica hoteleira, nas organizações familiares estudadas mostra que não é necessário tais ferramentas para se obter lucratividade e reconhecimento. Porém, pode-se observar que é possível e percebido pelos proprietários e gestores que a utilização de indicadores de desempenho minimizariam o risco na tomada de decisão na gestão de suas

organizações hoteleiras, assim como, se teria um histórico e uma parametrização de *performance* adequadas a realidade de cada um. Com o término deste estudo, observa-se inúmeras oportunidades para dar-se continuidade as reflexões e contribuições que as organizações turísticas hoteleiras tanto necessitam.

Desenvolver questões norteadoras para futuras discussões, assim como ampliar a aplicabilidade destes estudos não só para empresas turísticas familiares, como para empresas de gestão não familiar; e a abrangência não se restringindo a Serra Gaúcha, são alternativas viáveis para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. Disponível em: <<http://www.abih.com.br>> Acesso em: 01 de março de 2010.
- ANSOFF, H. Igor, McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSEN, Marcel van; BERG, Gerben van den; PIETERSMA, Paul. **Modelos de Gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. 2 ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2010.
- BARDAN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70, 1997.
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustainable competitive advantage**. Journal of Management, 17, p.99-120, 1991.
- BENI, Mário Carlos. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. 2 ed. São Paulo: Aleph, 2003.
- BLANCHARD, K. H.; SCHEWE, C.; NELSON, R.; HIAM, A. **Exploring the world of business**. New York: W.H. Freeman, 1996.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- CELESTINO, Maxwell dos Santos. **Utilização de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros na gestão de hotéis no Rio Grande do Norte: um estudo sob a ótica do *balanced scorecard***. Natal: UFRN, 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) PMIRPGCC – UNB/UFPB/UFPE/UFRN, 2003.
- CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul, MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro, CESAR, Ana Maria Roux. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em Turismo: Planejamento, Métodos e Técnicas**. 9. ed. São Paulo: Futura, 1998.
- DUTRA, Ademar, ENSSLIN, Leonardo. Organizadoras: ANGELONI, Maria Terezinha, MUSSI, Clarissa Carneiro. **Estratégias: formulação, implementação e avaliação**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- EMBRATUR – INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>> Acesso em: 17 de junho de 2011.
- FEE - FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA Disponível em: <<http://www.fee.tche.br>> Acesso em: 17 de junho de 2011.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: elaboração e formatação, explicação das normas da ABNT.** 14 ed. Porto Alegre: s.n., 2006.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. **The changing basis of performance measurement.** International Journal of Operations & Production Management. V.16, n. 8, p. 63-80,1996.

GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2001.

HERRERO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** 2 ed. São Paulo: Thomson, 2008.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 24 de setembro de 2010.

ITTNER, C. D; LARCKER, D. F. **Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective.** Journal of Accounting and Economics, 32, p.349-410, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 24 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; **Kaplan e Norton na prática.** 11 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; **A execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio.** 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A.; **Estratégia: uma visão executiva.** 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEITE, Daniela Cíntia de Carvalho. **Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiras do nordeste brasileiro**. Natal: UFPB, 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) PMIRPGCC – UNB/UFPB/UFPE/UFRN, 2004.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOHMANN, Guilherme, e PANOSSO NETTO, Alexandre. **Teoria do Turismo: conceitos, modelos e sistemas**. 1 ed. São Paulo: Aleph, 2008.

LOVELOCK, Christopher. WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO, Márcia Reis; MACHADO, Márcio André Veras; HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida. **Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB**. Disponível em: <http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/173/146> Acesso em: 24 de janeiro de 2009.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOYSÉS, Gerson Luis Russo; ZILBER, Moisés Ari. **Indicadores de desempenho: um modelo para avaliação em hotel**. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewarticle/90> Acesso em: 24 de janeiro de 2009.

NEELY, A. et al. **Performance Measurement System Design: should Process Based Approaches be adopted?** International Journal Production Economics, Amsterdam, v. 46-47, p. 423-431, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório**. 1 ed. São Paulo: Atlas: 1999.

OMT - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. Disponível em: <http://www.unwto.org> Acesso em: 17 de junho de 2011.

PIZZATO, Leonardo da Costa. **Melhoria de desempenho e ISO 9000**: um estudo em empresas brasileiras do setor hoteleiro na perspectiva do *balanced scorecard*. Natal: UFRN, 2007, Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2007.

PORTER, Michael E.; **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary; **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 23 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BENTO GONÇALVES. Disponível em: <http://www.bentogoncalves.rs.gov.br> Acesso em: 15 de maio de 2011.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL. Disponível em: <http://www.caxias.rs.gov.br> Acesso em: 15 de maio de 2011.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GRAMADO. Disponível em <http://www.gramado.rs.gov.br> Acesso em: 12 de abril de 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO FRANCISCO DE PAULA. Disponível em: <http://www.saofranciscodepaula.rs.gov.br> Acesso em: 15 de maio de 2011.

RAPPAPORT, A. **Creating shareholder value: a guide for managers and investors**. Nova York: Simon e Schuster, 1986.

RIBEIRO, Helena Charko. **A hotelaria na cidade de Porto Alegre**: gestão de redes e gestão familiar. Dissertação de Mestrado em Turismo. PPGTur, Caxias do Sul: UCS. 2005.

SCHUCH, Carlos Honorato. **Desempenho da cadeia produtiva na indústria do turismo**. In: BARRETTO, Margarida; REJOWSKI, Mirian (org.). **Turismo**: interfaces, desafios e incertezas. Caxias do Sul: Educs, 2001.

SFODERA, Fabiola. **The Spread of Yield Management Practices**. Nova York: Springer Velag, 2011.

SHRBS – RH – SINDICATO DA HOTELARIA, BARES, RESTAURANTES E SIMILARES DA REGIÃO DAS HORTÊNCIAS. Disponível em <http://www.serragauchaturismo.com.br> Acesso em: 12 de abril de 2010.

SPERANDEO, V. **Trader VIC II**: principles of Professional speculation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 1994.

TOMAZZONI, Edegar Luis. **Turismo e desenvolvimento regional**: dimensões, elementos e indicadores. 1 ed. Caxias do Sul: Educs, 2009.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para competir no Século XXI**. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

WALKER, John R. **Introdução à Hospitalidade**. 2 ed. Barueri: Manole, 2002.

WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YASOSHIMA, José Roberto. **A comunicação Turística como manifestação da hospitalidade de um destino**. Disponível em <<http://www.feg.unesp.br/~delamaro/quiosques/GT4Texto005.pdf>> Acesso em: 27 de abril de 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANEXO 1 - Questionário para entrevista dos gestores

Nome:

Cargo/função:

- 1) O negócio do hotel é definido, divulgado e conhecido pelos funcionários, clientes e fornecedores?
- 2) A missão do hotel é bem definida divulgada e conhecida pelos funcionários, clientes e fornecedores?
- 3) A visão do hotel é bem definida, divulgada e conhecida pelos funcionários, clientes e fornecedores?
- 4) O hotel tem princípios e valores definidos e divulgados e conhecidos pelos funcionários, clientes e fornecedores?
- 5) O hotel tem objetivos estratégicos definidos e divulgados?
- 6) O que o gestor entende por estratégia?
- 7) O que o gestor entende por gestão estratégica?
- 8) Os gestores do hotel identificam e monitoram permanentemente as variáveis microambientais (clientes, concorrente, fornecedores, produtos e serviços substitutos, e novos hotéis potenciais)?
- 9) Caso a resposta anterior seja afirmativa, como os gestores do hotel utilizam as informações proveniente da análise microambiental?
- 10) Os gestores do hotel identificam e monitoram permanentemente as variáveis macroambientais (econômicas, tecnológicas, sociais, políticas e legais)?
- 11) Caso a resposta anterior for afirmativa, como os gestores do hotel utilizam as informações provenientes da análise macroambiental?
- 12) Os gestores do hotel utilizam ferramentas para formular estratégias? Se afirmativo, descreva-as.
- 13) Os gestões do hotel utilizam ferramentas para monitorar a implementação e aplicação das estratégias?
- 14) Quais são as principais dificuldades na implementação e aplicação das estratégias, no hotel?
- 15) Os gestores do hotel utilizam ferramentas de mensuração e de avaliação de desempenho organizacional? Em caso afirmativo, descreva-as sucintamente.

16) Quais são as principais dificuldades dos gestores do hotel, na mensuração e avaliação de desempenho organizacional?

17) Como os gestores do hotel utilizam as informações decorrentes da mensuração e avaliação de desempenho organizacional?

18) Como você define a utilização de informações obtidas por meio de indicadores de desempenho na gestão do hotel?