

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

Alexandre Sales Neto
Elpídio Ivan da Silva
Sidnei dos Santos Hoffmann

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PRÁTICA
APLICAÇÃO EM NEGÓCIO DE PEQUENO PORTE

Lages/SC

2013

Alexandre Sales Neto
Elpídio Ivan da Silva
Sidnei dos Santos Hoffmann

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PRÁTICA
APLICAÇÃO EM NEGÓCIO DE PEQUENO PORTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação “Lato Sensu”, da Faculdade de Tecnologia Senac Lages/SC, como requisito parcial, para a obtenção ao título de Especialista em Gestão Empresarial Estratégica.

Orientadora: M.Sc. Silvana Toriani.

Lages/SC

2013

Alexandre Sales Neto
Elpídio Ivan da Silva
Sidnei dos Santos Hoffmann

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PRÁTICA
APLICAÇÃO EM NEGÓCIO DE PEQUENO PORTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação “Lato Sensu”, da Faculdade de Tecnologia Senac Lages/SC, como requisito parcial, para a obtenção ao título de Especialista em Gestão Empresarial Estratégica.

Prof. Ronaldo Pasquini, M.Sc.
(Docente da Disciplina de Planejamento Estratégico)
Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis

Prof. Einstein Randal Pereira Gomes, M.Sc.
(Docente da Disciplina Construção de Cenários)
Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis

Prof (a). Denise Krieger
(Docente da Disciplina de Técnicas de Pesquisa)
Faculdade de Tecnologia Senac Lages

Lages/SC

2013

AGRADECIMENTOS

É difícil agradecer todas as pessoas que de algum modo, nos momentos serenos e ou de dificuldades, fizeram ou fazem parte de nossas vidas, primeiramente agradecemos a todos de coração.

Agradecemos a Deus, que nos deu vida e inteligência, e que nos dá forças para continuarmos a caminhada em busca de nossos objetivos.

Em especial nossos familiares, pelo amor incondicional, pela paciência e pelo apoio demonstrado, sempre nos incentivando e motivando para que obtivéssemos sucesso em nosso projeto.

A todos os professores, mestres e doutores, que de uma forma ou de outra, compartilharam seus conhecimentos e experiências, contribuindo e nos auxiliando para o sucesso de nosso estudo, em especial a nossa Orientadora professora Silvana Toriani, por sua dedicação, atenção e principalmente seu conhecimento, estando sempre pronta e disposta nas correções e orientações no decorrer da elaboração deste projeto.

A empresa MAP HOTEL, na pessoa da gerente Administrativa Financeira Sr^a. Justina Parizotto, que nos oportunizou desempenhar as pesquisas e investigações, nos disponibilizando informações importantíssimas que foram fundamentais para que tudo ocorresse perfeitamente.

Enfim, a todos nossos colegas, amigos e familiares que mesmo sem perceberem nos impulsionaram a chegarmos a mais esta conquista.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”. (Marthin Luther King)

RESUMO

Este projeto integrador tem como objetivo a elaboração de um planejamento estratégico na empresa MAP HOTEL, pautado no desenvolvimento das análises ambientais e mercadológicas para a definição de estratégias comerciais e de relacionamento com clientes e parceiros para o aumento das vendas. Para elaboração do presente projeto, a equipe realizou o seguinte procedimento de pesquisa, iniciou-se pela pesquisa bibliográfica, seguido das análises ambientais, com levantamento de dados geográfico, demográfico, legais e comportamentais, após essas análises realizou-se o diagnóstico da empresa estudada para fins de compreensão dos pontos forte e fracos do negócio, bem como variáveis da cultura entre outros. Além do diagnóstico *in loco*, foi realizada análise qualitativa dos concorrentes por metodologia das forças e pela análise da técnica de cliente oculto, também realizada pesquisa da imagem da marca com uma amostra representativa. Após as diversas análises identificando os fatores críticos de sucesso diagnosticado a partir da análise do negócio e dos concorrentes a equipe apresenta ações estratégicas para melhoria do desempenho do negócio. Entre as propostas de ações para o melhoramento está o levantamento de dados para a modernização dos apartamentos, acompanhando a evolução tecnológica no segmento hoteleiro juntamente com o fortalecimento e renovação da imagem da marca, desta forma justificando a realização de um investimento desta magnitude. A relação da empresa com seu ambiente econômico e a concorrência, fizeram com que os autores do trabalho utilizassem de metodologias adequadas para dar suporte ao presente estudo, sendo assim foram utilizadas: bibliografias de diversos autores, entrevistas formais, análise financeira, pesquisas quantitativas e qualitativas, observação das atividades administrativas e a realização de hóspede oculto na própria empresa objeto de estudo e nos principais concorrentes, buscando desta forma, maior confiabilidade deste projeto.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégias Comerciais. Imagem da marca. Relacionamento.

ABSTRACT

This integrating project aims at developing a strategic plan in the company HOTEL MAP, based on the development of environmental analysis and marketing to define business strategies and relationships with customers and partners to increase sales. For preparation of this project, the team conducted the following research, initiated by the literature search, followed by the environmental analysis, with data collection geographic, demographic, legal and behavioral analysis after those held diagnostics company studied for understanding the strengths and weaknesses of the business, and culture variables among others. Besides the diagnosis in situ, was performed qualitative analysis of competing forces and methodology for the analysis of technical mystery shopper, also held research brand image with a representative sample. After several analyzes identifying the critical success factors diagnosed from business analysis and competitor the team presents strategic actions to improve business performance. Among the proposed actions is to improve data collection for the modernization of the apartments, following the technological evolution in the hotel industry, along with the strengthening and renewal of the brand image, thus justifying the realization of an investment of this magnitude. The company's relationship with its economic environment and competition, made the authors of the work utilizassem appropriate methodologies to support this study, and thus were used: bibliographies of several authors, formal interviews, financial analysis, quantitative and qualitative research, observation of administrative activities and conducting guest hidden in the company object of study and major competitors, seeking thus greater reliability of this project.

Keywords: Strategic Planning. Commercial Strategies. Brand image. Relationship.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Especificação do problema	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Fundamentação teórica	12
1.4.1 Planejamento	12
1.4.2 Princípios gerais do planejamento	13
1.4.3 Princípios específicos do planejamento.....	15
1.4.4 Tipos de planejamento	15
1.4.5 Planejamento estratégico	15
1.4.6 Planejamento tático.....	17
1.4.7 Planejamento operacional.....	17
1.4.8 Estratégia.....	18
1.4.9 Tipos de estratégias	19
1.4.10 Estratégia de sobrevivência	20
1.4.11 Estratégia de manutenção	20
1.4.12 Estratégia de crescimento.....	21
1.4.13 Estratégia de desenvolvimento	21
1.4.14 Fator estratégico	22
1.4.15 Formulação da estratégia	24
1.4.16 Implantação da estratégia	25
1.4.17 Avaliação da estratégia.....	26
1.4.18 Estratégias competitivas	26
1.4.19 Missão e Visão	27
1.4.20 Gestão da informação	28
1.4.21 Inteligência competitiva.....	29

1.4.22	Monitoramento ambiental	29
1.4.23	Caracterização do ambiente das organizações	31
1.4.24	Plano de marketing	32
1.4.25	Marketing de relacionamento	33
1.4.26	Plano de vendas	34
1.5	Metodologia	36
1.5.1	Caracterização da pesquisa	36
1.5.2	Técnica de coletas de dados	36
1.5.3	Forma e análise dos dados	37
1.5.4	Apresentação da estrutura analítica	38
1.6	Objeto do estudo.....	39
1.6.1	Apresentação da empresa	39
2.	ANÁLISE.....	42
2.1	Caracterização do ambiente externo.....	42
2.1.1	Macro ambiente externo	42
2.1.2	Cenário econômico	47
2.1.3	Micro ambiente externo	49
2.1.4	Logística integrada.....	51
2.2	Caracterização ambiente interno	53
2.2.1	Ambiente organizacional	53
2.2.2	Ambiente organizacional – gestão de pessoas.....	56
2.2.3	Ambiente de marketing e comercialização	58
2.2.4	Ambiente de análise financeira	63
2.3	Análise do ambiente	65
3.	ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O NEGÓCIO MAP HOTEL.....	71
4.	PROPOSTAS SUGERIDAS PARA O DESEMPENHO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO	81
5.	AÇÕES PARA MELHORAMENTO DO DESEMPENHO.....	86
5.1	Ação estratégica para aumentar as vendas do negócio	86

5.2	Ação estratégica para modernização da imagem da marca	87
5.3	Ação estratégica para modernização na estrutura física e tecnológica dos apartamentos.....	87
6.	ANÁLISE DE PROJETO DE INVESTIMENTO	90
6.1	Viabilidade econômica financeira	90
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
	REFERÊNCIAS	94
	APÊNDICES	97
	ANEXO.....	108

1. INTRODUÇÃO

As empresas enfrentam um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Novos produtos e serviços de qualidade e preços acessíveis surgem diariamente, acirrando a concorrência e competitividade entre as organizações. Por conta disso surge a necessidade nas empresas de desenvolver e aplicar ações estratégicas procurando obter vantagens competitivas perante seus concorrentes. Buscando sempre conseguir algo que a concorrência ainda não tem e não possa ter em um espaço de curto, médio e principalmente à longo prazo, ou seja, um diferencial no desempenho da empresa em relação à concorrência, características ou atributos de um produto, serviço, ou a própria marca, que lhe confirmem uma certa superioridade perante seus concorrentes imediatos. Com isso para o bom desempenho empresarial passou a ser necessário os ajustes constantes da empresa em relação às variáveis macro ambientais para conseguir adaptar-se a agir de forma estratégica. A sobrevivência de qualquer empresa depende da obtenção de alguma vantagem sustentável em relação a seus concorrentes. As empresas vislumbram obter uma posição única para seus produtos ou serviços, minimizando os riscos e ameaças dos concorrentes, e que estes produtos e serviços garantam uma lucratividade, dominando assim os segmentos de mercado com alta atratividade e potencial elevado. Pode-se dizer que fazer com que esses objetivos sejam atendidos é o grande desafio dos gestores, principalmente em relação as diversas variáveis existentes no ambiente, procurando analisar minuciosamente quais dessas variáveis terão maior impacto na construção de cenários do planejamento estratégico e no que diz respeito às estratégias a serem adotadas pela organização.

Portanto, este estudo tem o objetivo de realizar análises estratégicas ampliadas para definir um possível posicionamento estratégico que diferencie a empresa MAP HOTEL dos seus concorrentes, com foco no fortalecimento de sua marca e na definição de ações de vendas, já que a disputa é acirrada e aumenta a cada dia no segmento hoteleiro.

1.1 Especificação do problema

Elaborar o planejamento estratégico analisando as variáveis ambientais, e definir ações estratégicas visando o sucesso do negócio MAP HOTEL.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar o planejamento estratégico analisando as variáveis ambientais, e definir ações estratégicas visando o sucesso do negócio MAP HOTEL.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e formalizar a missão, visão e valores da empresa;
- Desenvolver estratégias comerciais e de relacionamento com clientes e parceiros;
- Estruturar e desenvolver um plano de comunicação visando o fortalecimento da marca.
- Realizar análise financeira para mudanças na estrutura dos quartos.

1.3 Justificativa

Em virtude do crescente incentivo ao Turismo no Brasil, do crescimento dos índices de ocupação dos hotéis e do aumento do número de viagens, demonstra-se que o setor hoteleiro encontra-se em pleno desenvolvimento. Novos Hotéis surgindo a cada dia, com serviços de qualidade e com preços reduzidos ofertados ao cliente. Com base neste contexto o planejamento estratégico se constitui como uma ferramenta imprescindível para o fortalecimento da marca e a correta comunicação de sua marca junto ao mercado.

Com a globalização mundial, fenômeno este que torna o ambiente empresarial muito mais competitivo. A partir desse fenômeno outras variáveis se alteram como o surgimento de novos concorrentes, e de novos produtos e/ou serviços substitutos, fato este que torna o consumidor muito mais exigente, na busca de produtos com melhor qualidade e com preços mais acessíveis e serviços com excelência no atendimento. Por conta disso, as empresas precisam estar muito mais atentas e ligadas as constantes mudanças e evoluções do dia-a-dia.

Portanto para se tornar competitiva e não ficar para trás em relação a seus concorrentes, é preciso formular e adotar novas e diferentes estratégias, para que não ocorram surpresas futuras, sendo necessário estar acompanhando, revendo, monitorando e se preciso for readequando seus planejamentos em virtude dessas mudanças, só assim obterá êxito e sucesso em seu plano estratégico, tornando-se competitiva diante da acirrada concorrência.

Diante do exposto segundo Montgomery & Porter (1998, p. 5) “estudar e desenvolver ações estratégicas passa a ser uma busca constante pelo posicionamento no mercado”.

Uma pesquisa elaborada pela Jones Lang LaSalleHotels, indicou que existem atualmente 198 projetos hoteleiros em construção ou em fase adiantada de planejamento e que serão afiliados às principais redes hoteleiras que operam no Brasil. Estes hotéis incluem 30.451 apartamentos, e estão concentrados principalmente nos segmentos econômico e superior.

Segundo Sheldon (1997), as duas maiores e mais crescentes indústrias no mundo são: o Turismo e a TI (Tecnologia de Informação). A hotelaria como sendo parte deste processo e esta relacionada intimamente com o turismo necessita que suas ações sejam planejadas estrategicamente.

Diante do exposto, este estudo torna-se de suma importância para a empresa MAP HOTEL, para que a mesma possa estar avaliando e revendo sua postura no mercado. Portanto a proposta do grupo está em analisar os procedimentos internos e externos da empresa, sugerindo e desenvolvendo estratégias compatíveis para o fortalecimento de sua marca no mercado e perante os concorrentes, procurando acompanhar constantemente a evolução deste seguimento.

1.4 Fundamentação teórica

Na sequência, apresentam-se alguns dos principais conceitos que fundamentam o presente estudo.

1.4.1 Planejamento

De acordo com Oliveira (2010), o planejamento pode ser conceituado com um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Portanto o processo de planejar significa um modo de pensar, que deve envolver o seguinte e conhecido questionamento sobre o que, como, quando, para quem, por que, por quem e onde fazer.

Além disso, o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torna-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e a ação.

Segundo Oliveira, (2010, p. 5):

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

O planejamento segundo Steiner (1969), citado por Oliveira (2004) pode ser dividido em cinco dimensões que são: dimensão do assunto abordado, dimensão dos elementos do planejamento, dimensão de tempo, dimensão de unidades organizacionais e dimensão das características do planejamento.

Portanto planejamento conceitua-se que:

Como consequência, o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa. (OLIVEIRA, 2004 p. 35)

Todo planejamento seja ele a longo, médio ou curto necessita de objetivos claros para serem atingidos. Objetivos são os resultados finais em direção aos qual a atividade é orientada (MAXIMIANO, 2000. p. 184).

O Planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua organização sejam os esperados. Podem-se separar esses princípios em gerais e específicos.

1.4.2 Princípios gerais do planejamento

Os princípios gerais do planejamento se apresentam de suma importância para a organização na elaboração e delineamento de suas estratégias.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009) segue os princípios gerais do planejamento:

- a) O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa.
- b) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).
- c) O princípio das maiores influência e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.
- d) O princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade.

“O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências respeitando os princípios da maior eficiência e efetividade” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30).

- **Eficiência** é uma medida individual dos componentes das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos:

- ✓ Fazer as coisas de maneira adequada;
- ✓ Resolver os problemas que surgem;
- ✓ Salvar os recursos aplicados pela empresa;
- ✓ Cumprir os deveres e as responsabilidades estabelecidas; e
- ✓ Reduzir os custos.

- **Eficácia** é uma medida do rendimento global das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos:

- ✓ Fazer as coisas certas, ou seja, fazer o que precisa ser feito;
- ✓ Produzir alternativas criativas para as várias situações que surgirem nas empresas;
- ✓ Maximizar a utilização de recursos disponíveis;
- ✓ Obter os resultados estabelecidos e esperados nos processos de planejamento das empresas; e
- ✓ Aumentar os resultados da empresa (lucro, participação de mercado).

- **Efetividade** é uma medida do rendimento global das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos:

- ✓ Manter-se no mercado;
- ✓ Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

1.4.3 Princípios específicos do planejamento

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, Ackoff (1974, p.28) apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos:

- **Planejamento participativo:** o principal benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, e este planejamento deve ser realizado pelas diversas áreas pertinentes ao processo.
- **Planejamento coordenado:** todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto da empresa.
- **Planejamento integrado:** os vários escalões de uma empresa – de porte médio ou grande – devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o mercado, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são estabelecidos de “cima para baixo” e os meios para alcançá-los, de “baixo para cima”, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é a de servir a seus membros.
- **Planejamento permanente:** essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo. (OLIVEIRA, 2010, p.10).

Embasado nos princípios gerais e específicos do planejamento, é muito importante e o gestor esteja muito atento, pois estes princípios lhe servirão como base para a tomada de decisão inerente aos processos do planejamento da empresa.

1.4.4 Tipos de planejamento

De acordo com Oliveira (2010, p.13 e 14), “na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento: Planejamento estratégico; Planejamento tático, e Planejamento operacional”.

De forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

1.4.5 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao

otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. (OLIVEIRA, 2004 p. 48)

As evidências mostram que as organizações que planejam estrategicamente, em geral alcançam um desempenho superior às demais. As organizações bem-sucedidas buscam uma adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia. Por sua vez, a estratégia define a estrutura organizacional e os processos internos no sentido de alcançar efeitos altamente positivos sobre o desempenho organizacional (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30).

De forma geral as empresas utilizam o planejamento estratégico para:

- Contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- Otimizar o modelo de gestão da empresa;
- Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- Otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado; e
- Consolidar a vantagem competitiva da empresa.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p.30) “o planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e da sua missão no ambiente onde ela atua”.

De acordo com Druker citado por Chiavenato e Sapiro (2009, p.30) planejamento estratégico é:

O processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em face às expectativas alimentadas.

Para ser eficaz, o processo de planejamento estratégico não deve ser um processo simplesmente formal e burocratizado. Ele deve começar com algumas questões simples, como:

- a) Onde esta a organização hoje? Como ela esta se desempenhando em relação aos clientes e à concorrência?
- b) Se nenhuma mudança for feita, como será a organização dentro de um ano? Ou dois? Cinco? Dez?
- c) Se as respostas acima não forem aceitáveis, quais as decisões que os gestores deverão tomar? Quais são os riscos envolvidos?

1.4.6 Planejamento tático

Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 2010, p 19).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009) “é o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização”. Suas características são:

- Horizonte temporal: projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
- Abrangência: envolve cada departamento, com seus recursos específicos, e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- Conteúdo: é menos genérico e mais detalhado que o planejamento estratégico.
- Definição: é definido em nível intermediário, em cada departamento da organização.

1.4.7 Planejamento operacional

O objetivo do planejamento operacional é fazer com que as áreas funcionais da empresa alcancem os resultados pré-estabelecidos, formando a base para a realização de tarefas específicas, com isso complementando e dando suporte ao planejamento tático e estratégico.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009) “é o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica”. Suas principais características são:

- Horizonte temporal: é projetado para o curto prazo, para o imediato.
- Abrangência: envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas;
- Conteúdo: é detalhado, específico e analítico.
- Definição: é definido no nível operacional e focado em cada tarefa ou atividade.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Portanto cada um dos planejamentos operacionais deve conter, com detalhes, os:

- Recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Procedimentos básicos a serem adotados;
- Resultados finais esperados;
- Prazos estabelecidos;
- Responsáveis por sua execução e implantação.

O planejamento operacional é, normalmente, elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa (OLIVEIRA, 2010, p.19-20).

Portanto, depois de identificados os tipos de planejamentos, através das definições de cada um, é que deverão ser estabelecidas as estratégias.

1.4.8 Estratégia

Conforme Oliveira (2004, p. 194), define:

Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante a sociedade.

Portanto, a empresa poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja mais adequada, tendo em vista sua capacidade e o objetivo estabelecido. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa, se está voltada para sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, utilizando-a no momento certo.

Para Hoskisson (2009) uma das características mais essenciais das empresas que têm mantido níveis elevados de desempenho é sua capacidade de inovar e promover mudanças em

suas estruturas, sistemas, tecnologias, produtos e serviço para permanecer à frente de seus concorrentes. (...) Isso não significa dizer que essas empresas não passem por períodos de dificuldade ou não cometem erros, mas parecem ter uma capacidade surpreendente para recuperarem-se inúmeras vezes. O alto escalão dessas empresas pensa em termos estratégicos.

O pensamento estratégico concentra-se em metas, é abrangente, aproveita as oportunidades, considera diversos horizontes de tempo e é orientado por hipóteses.

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização. Uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou as circunstâncias do ambiente (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.48).

A estratégia preocupa-se principalmente com eficácia (fazer as coisas certas) em vez de com eficiência (fazer as coisas da maneira certa). “Por necessidade, a grande maioria do tempo dos executivos é voltada à gestão das operações do dia a dia” (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011, p. 22).

“Estratégia é o meio empregado, o caminho a seguir, que a empresa escolhe para atingir um objetivo, uma meta. Estratégia é ação e, cada uma, pode ser associada a um ou mais objetivos e metas” (VALADARES, 2003, p. 85).

Ainda Segundo Montgomery & Porter (1998, p. 5):

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem.

“A estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização” (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 7).

1.4.9 Tipos de estratégias

A seguir abordaremos os tipos de estratégias baseando-se em Oliveira (2010, p. 189).

1.4.10 Estratégia de sobrevivência

Deve ser adotado pela empresa quando não existe alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada. Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão é parar os investimentos e reduzir ao máximo as despesas.

Os tipos que se enquadram nessa situação são:

- **Redução de Custos** – mais utilizada em período de recessão. Consiste na redução de todos os custos possíveis para a empresa possa sobreviver. Alguns aspectos são importantes como reduzir pessoal, níveis de estoque etc.
- **Desinvestimento** – é utilizada quando as empresas encontram-se, em conflitos de linhas de produtos que deixaram de ser interessantes.
- **Liquidação de negócios** – é uma estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio. Pode ocorrer quando a empresa se dedica a um único produto, ou serviço.

1.4.11 Estratégia de manutenção

Estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera enfrentar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude diante das ameaças.

A estratégia de manutenção pode ser apresentada de três formas:

- **Estratégia de estabilidade** – esta estratégia procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, seu retorno em caso de perda. Geralmente, o desequilíbrio é provocado, por exemplo, pela relação entre a capacitação produtiva e seu poder de colocar os produtos e serviços no mercado.
- **Estratégia de nicho** – neste caso, a empresa procura dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Pode ficar entendido que este tipo de empresa tem um ambiente bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, executando aquela que é inerente a quem se encontra num só segmento. Portanto, aqui a empresa dedica-se a um único produto, ou único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio, e não há interesse em desviar seus recursos para outras atenções. A necessidade de escolher nichos propícios relaciona-se com a definição pela empresa das necessidades do cliente, através do uso hábil e adequado de seus recursos específicos e diferenciado, tornando seus produtos ou serviços distintos, de modo que lhes propicie uma faceta competitiva para satisfazer a essas necessidades.
- **Estratégia de especialização** – neste caso, a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto *versus* mercado. A principal vantagem da especialização é a redução dos custos unitários pelo processamento em

massa. A principal desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas. A validade da aplicação da especialização condiciona-se ao fato de a empresa possuir grandes vantagens sobre seus concorrentes, como, por exemplo, uma tecnologia aprimorada (OLIVEIRA, 2010, p. 190-191).

1.4.12 Estratégia de crescimento

Nesta situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente, o executivo procura, nesta situação, lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas etc.

Algumas das estratégias inerentes à postura de crescimento são:

- **Estratégia de inovação** – neste caso, a empresa está, sempre, procurando antecipar-se a seus concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços; portanto, a empresa deve ter acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado de rápida evolução tecnológica.
- **Estratégia de internacionalização** – a empresa estende suas atividades para fora do país de origem. Embora o processo seja lento e, geralmente, arriscado, é uma estratégia que pode ser bastante interessante para as empresas de maior porte, pela atual situação evoluída dos sistemas logísticos e de comunicações nos âmbitos nacional e internacional.
- **Estratégia de joint venture** – trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado, na qual duas empresas associam-se para produzir um produto. Normalmente, uma entra com a tecnologia e a outra com o capital. Isto é muito comum em países nos quais as empresas multinacionais sofrem restrições.
- **Estratégia de expansão** – o processo de expansão de empresas deve ser planejado; caso contrário, podem ser absorvidas pelo Governo ou por outras empresas nacionais ou multinacionais. Muitas vezes, a não expansão na hora certa pode provocar tal perda de mercado que a única solução acaba sendo, também, a venda ou associação com empresas de maior porte. Estes fatos indicam a necessidade de que a empresa mantenha um acompanhamento constante de seu vetor de crescimento e de que seja executado um planejamento correto de cada fase do processo de expansão. Deve, também, fazer suas expansões de forma que não coincida com a expansão de outras empresas do setor. Normalmente, a decisão em investir na expansão é mais comum que na diversificação, pois esta última envolve mudança mais radical dos produtos e de seus usos atuais, enquanto a expansão aproveita uma situação de sinergia potencial muito forte (OLIVEIRA, 2010, p 191 e 192).

1.4.13 Estratégia de desenvolvimento

Neste caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, o executivo deve procurar desenvolver sua empresa. Portanto, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais. Podem-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. A

combinação desses dois eixos (mercadológico e tecnológico) permite ao executor construir novos negócios no mercado. A empresa aparece como multidivisionada em empreendimentos diversos e assume, frequentemente, a forma de conglomerado dirigido a partir de uma empresa *holding*.

A estratégia de desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações:

- **Desenvolvimento de mercado:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados. Portanto, pode-se ter a abertura de novos mercados geográficos ou a atuação em outros segmentos do mercado.
- **Desenvolvimento de produtos ou serviços:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais. Este desenvolvimento pode ocorrer através de novas características dos produtos ou serviços, tais como variações de qualidade ou diferentes modelos e tamanhos (proliferação de produtos).
- **Desenvolvimento financeiro:** corresponde à situação de duas empresas de um mesmo grupo empresarial, ou mesmo autônomas e/ou concorrentes, na qual uma apresenta poucos recursos financeiros (ponto fraco em recursos financeiros) e grandes oportunidades no ambiente; e a outra, o inverso (ponto forte em recursos financeiros e poucas oportunidades ambientais). Essas empresas juntam-se, associam-se ou fundem-se em nova empresa, que passa a ter tanto ponto forte em recursos financeiros quanto oportunidades de mercado.
- **Desenvolvimento de capacidades:** ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades no mercado.
- **Desenvolvimento de estabilidade:** corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar suas evoluções uniformes, principalmente, quanto ao aspecto mercadológico. (OLIVEIRA, 2010, p.193).

1.4.14 Fator estratégico

Segundo Oliveira (2010), o executivo deve procurar quais são os fatores estratégicos para o adequado funcionamento da empresa. Esses fatores estratégicos aparecem como fatores de limitação do sistema. Toda empresa deveria perguntar a si própria quase são os principais fatores estratégicos que devem ser reconhecidos e aperfeiçoados para que seja bem-sucedida.

De forma resumida, com base na análise de Steiner (1969, p. 317) citada por Oliveira (2010, p.200), são apresentados por área de interesse, para o sucesso da empresa.

Quadro 01 – Fatores estratégicos para o sucesso da empresa.

Administração geral
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de atrair e manter uma alta administração com ótima qualidade. • Desenvolvimento de futuros executivos. • Desenvolvimento da melhor estrutura organizacional. • Desenvolvimento do melhor programa de planejamento a longo prazo.

<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de novos instrumentos quantitativos e técnicos para a tomada de decisões. • Garantia de melhor julgamento, criatividade e iniciativa nas tomadas de decisões. • Habilidade de usar a tecnologia da informação para solução de problemas e para otimizar os planejamentos. • Habilidade de usar a informática para manuseio de operações e controle financeiro. • Habilidade de desinvestir nas empresas não lucrativas. • Habilidade de perceber novas necessidades e oportunidades para os produtos e serviços da empresa. • Habilidade de motivar o impulso administrativo visando aos adequados níveis de lucro.
Finanças
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de levantar capital a longo prazo e a baixo custo. • Habilidade de levantar capital a curto prazo. • Habilidade de maximizar o valor dos investimentos dos acionistas. • Habilidade de proporcionar retorno competitivo aos acionistas. • Vontade de correr riscos com retornos mensuráveis. • Habilidade de financiar a diversificação.
Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de acumular melhores conhecimentos sobre os mercados. • Estabelecer ampla base de clientes. • Estabelecer base seletiva de clientes. • Estabelecer eficiente sistema de distribuição dos produtos e serviços. • Habilidade de conseguir bons contratos para a empresa. • Assegurar propagandas imaginativas e campanhas de promoção de vendas. • Usar o preço mais eficazmente, incluindo descontos, créditos ao consumidor, serviços de produtos, garantias entregas etc. • Melhores inter-relacionamentos entre marketing, engenharia de novos produtos e produção. • Criar vigor na organização de vendas. • Melhorar os serviços ao consumidor.
Engenharia e produção
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver políticas eficazes referentes às máquinas e à substituição de equipamentos. • Propiciar <i>layout</i> mais eficiente de fábrica. • Desenvolver capacidade suficiente para a expansão da empresa. • Desenvolver melhor controle de materiais e de estoque. • Melhorar o controle de qualidade dos produtos. • Aprimorar a engenharia interna dos produtos. • Melhorar as capacidades internas de pesquisa básica de produto. • Desenvolver programas mais eficazes para aumentar o lucro (redução de custos). • Desenvolver a habilidade para produção em massa a baixo custo unitário. • Otimizar as instalações atuais de produção. • Automatizar as instalações de produção. • Melhorar a administração e os resultados das despesas de pesquisa e desenvolvimento. • Estabelecer instalações de produção em mercados internacionais. • Desenvolver a flexibilidade para uso de instalações de produtos diferentes. • Permanecer na vanguarda da tecnologia e ser, cientificamente, criativo em um elevado grau.

Produtos e serviços
<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os produtos e serviços atuais. • Desenvolver uma seleção de linha de produtos e serviços para substituir os atuais, na medida em que vão perdendo a participação de mercado. • Desenvolver novos produtos e serviços em novos mercados. • Desenvolver vendas dos produtos e serviços atuais em novos mercados. • Diversificar produtos por meio de aquisições. • Usar mais a abordagem empreendedora para novos produtos e serviços. • Obter participação mais elevada de mercado para os produtos e serviços oferecidos.
Recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Atrair cientistas e empregados altamente qualificados tecnicamente. • Estabelecer melhores relações entre os profissionais e as equipes de trabalho. • Habilidade de se dar bem com os sindicatos. • Utilizar, da melhor forma possível, as habilidades dos funcionários da empresa. • Estimular mais os funcionários na busca de resultados. • Habilidades de nivelar os pontos altos e baixos das exigências dos trabalhos. • Habilidade de estimular a criatividade dos funcionários. • Habilidade de otimizar a motivação e produtividade dos funcionários.
Materiais
<ul style="list-style-type: none"> • Permanecer, geograficamente, próximo às fontes fornecedoras de matérias-primas. • Assegurar a continuidade dos fornecimentos de matérias-primas. • Encontrar novas fontes de matérias-primas. • Possuir e controlar fontes de matérias-primas. • Melhorar o sistema de logística. • Reduzir custo de matérias-primas.

Fonte: Oliveira (2010, p. 200) cita Steiner (1969, p. 317)

1.4.15 Formulação da estratégia

De acordo com Oliveira (2010, p. 209), “a formulação de estratégia é uma dos aspectos mais importantes que executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico”.

Para a formulação de estratégias, devem se considerar inicialmente, três aspectos:

- A empresa, com seus recursos, seu pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios, metas e políticas;
- O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e
- A integração entre empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserida, neste aspecto, a amplitude da visão e as qualidades dos valores dos principais executivos e/ ou proprietários da empresa.

Portanto, na formulação de estratégias, é importante salientar que o executivo não pode esquecer ou abandonar estratégias anteriores, isto porque ele deve avaliar e manter um sistema de informação a respeito dos resultados apresentados nas estratégias anteriores, com relação aos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela empresa.

Não se deve esquecer de que os mesmos registros de atuação devem ser comparados com os registros de concorrentes, visando uma situação comparativa de mercado.

Nas palavras de Oliveira:

A essência da formulação de estratégias consiste em lidar com a concorrência, pois a estratégia tem uma forte abordagem para consolidar uma vantagem competitiva para a empresa. Portanto, o executivo deve conhecer as forças que controlam a concorrência num setor empresarial (OLIVEIRA, 2010, p. 210).

Com isso, verifica-se que o processo de formulação de estratégias é um momento que exige elevada criatividade, forte sustentação de conhecimentos diversos e uma coragem decisória que pode afetar, para melhor ou para pior, os resultados da empresa, no curto, médio e, muitas vezes, no longo prazo.

1.4.16 Implantação da estratégia

A implantação de uma estratégia corresponde a, por exemplo, um novo produto ou serviço, cliente ou tecnologia, bem como exige alterações internas na empresa, tais como na estrutura organizacional, no sistema de informações e na estrutura de recursos. “O executivo deve estar muito atento a isto, para evitar problemas quanto aos resultados apresentados pela nova estratégia” (OLIVEIRA, 2010, p.212).

Para Oliveira (2010), citando Tilles (1963, p.114), o executivo deve considerar alguns aspectos quando se está implantando estratégias numa empresa.

- A estratégia de uma empresa deve identificar-se com os profissionais da empresa que devem conhecê-la. Isto não significa necessariamente que a estratégia deva sempre ser escrita, deverá ser claramente, entendida através de outros meios de comunicação;
- A estratégia deve ser consistente com o ambiente da empresa. Isto porque, se a estratégia for inconsistente com o ambiente, ela provavelmente, será malsucedida. Uma estratégia voltada para regulamentos governamentais, uma vantagem óbvia do concorrente, ou hostil aos sindicatos, não é consistente com o ambiente e outras alternativas deverão se examinadas;
- A estratégia deve ser consistente com os pontos fortes internos, objetivos, políticas, recursos, e valores pessoais dos executivos e funcionários da empresa.

- A estratégia deve equilibrar o risco mínimo com máximo potencial de lucros, consistente com os recursos e perspectivas da empresa. Uma das finalidades principais da estratégia é equilibrar o risco e o lucro de forma apropriada.
- O desenvolvimento de uma estratégia deve remontar o processo de uma análise do objetivo e incorporar ao processo a máxima aplicação de imaginação e criatividade. O desenvolvimento de alternativas de imaginação, que tenham o máximo valor, é uma tarefa muito criativa. Deve-se compreender que é necessário usar a intuição do executivo na formulação de estratégias de decisão;
- Os executivos e os assessores devem compreender os diferentes processos de desenvolvimento da estratégia e saber quando e como aplicar cada técnica ao problema em questão;
- A estratégia deve ter uma ocasião propícia e não se ilimitada no tempo. Uma estratégia ilimitada ou aberta pode proporcionar tempo aos concorrentes para que ataquem esta estratégia ou resultar em sua própria erosão, diluindo seu sucesso ou resultando em fracasso;
- As estratégias podem ser formuladas no período de planejamento anual e em outras ocasiões. A formulação da estratégia é um processo contínuo e não um processo desenvolvido em um programa cíclico;
- As melhores estratégias são aquelas traçadas para se ajustarem a determinada situação, negócio, empresa e modelo de gestão; e
- Quanto maior for a empresa, mais estratégias terá de desenvolver. Nas grandes empresas pode-se falar em uma cadeia de estratégias, que vai desde as estratégias maiores, na alta administração da empresa, até as estratégias menores, que se transformam em táticas. Esta cadeia pode ser considerada como tendo elos de subestratégias.

1.4.17 Avaliação da estratégia

“A avaliação da estratégia corresponde à fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa aos quais ela estava correlacionada” (OLIVEIRA, 2010, p.216).

1.4.18 Estratégias competitivas

Segundo Porter (1985) citado por Hooley (2011), “A Estratégia Competitiva é a busca por um posicionamento competitivo favorável em um setor. Ela visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam o nível de concorrência em um setor”.

A vantagem competitiva surge da formulação e da execução bem-sucedida de estratégias que são distintas e criam mais valor que as estratégias dos concorrentes. Quando uma empresa é capaz de conquistar uma vantagem competitiva, normalmente essa vantagem pode ser sustentada somente por um período limitado. Uma vantagem competitiva sustentável somente torna-se possível após serem cessados ou fracassados os esforços dos concorrentes para reproduzir a estratégia de criação de valor. A velocidade com que os concorrentes são capazes de adquirir as aptidões necessárias para reproduzir os benefícios da estratégia de criação de valor de uma empresa determina por quanto tempo a vantagem competitiva se sustentará. As empresas precisam compreender como explorar uma vantagem competitiva caso

pretendam criar mais valor do que os concorrentes, o que então pode resultar em retornos maiores para aqueles que investiram dinheiro e outros recursos da empresa. Quando uma empresa obtém recursos maiores do que os dos concorrentes, isso indica que as estratégias que a empresa esta seguindo estão resultando em vantagens competitivas (HOSKISSON, 2004, p. 04).

Collins e Montgomery (1997) citado por Hooley (2011) exemplifica que existem três características fundamentais de recursos que, quando coincidem, ajudam a criar uma vantagem competitiva sustentável. São elas; o recurso que contribui para criar valor para os clientes; o recurso que é raro ou exclusivo da organização; e o recurso que é difícil de ser copiado pelos concorrentes.

A avaliação competitiva da organização é um processo de buscar ou construir vantagens competitivas a partir da localização dos recursos, habilidades e competências que criam valor e que são difíceis de ser copiados pelos concorrentes. Os recursos organizacionais devem servir de base para as habilidades que serão desenvolvidas como competências distintas e essenciais. É uma dinâmica que permite a uma organização superar-se através de desempenho superior e de atributos oferecidos por seus produtos e serviços, e que os clientes estarão dispostos e até ansiosos para pagar por eles (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 120).

1.4.19 Missão e Visão

Toda e qualquer organização, precisa estabelecer e ter bem claras e definidas sua missão e sua visão, só assim ela terá um caminho pré-estabelecido a ser seguido, ou seja, sua missão e visão lhe darão um norte na busca de seus objetivos.

De acordo com Dias (2010, p.502),

A missão é uma definição clara do direcionamento do negócio. Ela deve ser feita a partir de missões econômicas e sociais, que tracem a incumbência e o compromisso das pessoas da organização na busca da sobrevivência e perpetuação que levem ao desenvolvimento do negocio a longo prazo, moldando padrões de excelência que proporcionem, ao mesmo tempo, vantagens competitivas e bem-estar à comunidade em geral. Sem uma definição clara de sua missão, uma empresa poderá estar perseguindo objetivos sem conexão com a sua razão de ser.

A missão organizacional deve contemplar os seguintes aspectos (CHIAVENATO, SAPIRO, 2009, p.83):

- A razão de ser da organização;
- O papel da organização da sociedade;
- A natureza do negócio da organização;

- O valor que a organização constrói para seus públicos de interesse.
- Os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

Visão, literalmente, significa uma imagem. Visão de negócios ou visão organizacional ou, ainda, visão de futuro é o sonho acalentado pela organização. É a imagem com a qual ela se vê no futuro. É a explicação do por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte dos seus dias ao sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou fazem negócios. (CHIAVENATO, SAPIRO, 2009, p.87).

1.4.20 Gestão da informação

Na sociedade da informação ou na “sociedade pós-industrial”, como a chamam alguns autores, a hegemonia econômica e social é exercida não mais pelos proprietários dos meios de produção, e sim por aqueles que administram o conhecimento e podem planejar a inovação.

Segundo Choo (1998) apud Tarapanoff (2001, p.44):

O principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais. A criação da informação, aquisição, armazenamento, análise e uso provêm a estrutura para o suporte ao crescimento e ao desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptadas às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra.

Conceitualmente, a gestão da informação é um conjunto de seis processos distintos, mas inter-relacionados: identificação de necessidades informacionais, aquisição de informação, desenvolvimento de produtos informacionais e serviços, distribuição da informação, e uso da informação. Este processo é cíclico e deve ser realimentado constantemente.

A importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados ao sucesso desejado. A informação também é considerada e utilizada em muitas organizações como um fator estruturante e um instrumento de gestão (MORESI, 2000 apud TARAPANOFF, 2001, p.111).

Portanto, a gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação e principalmente do sistema de informação. A aceitação da informação possui um valor da mesma forma que outros recursos da organização, sendo que as diferenças da informação em relação a outros recursos dificultam ou impossibilitam a sua categorização em termos econômicos. São essas dificuldades que motivam as organizações,

como alternativa ao gerenciamento da informação, a direcionar os seus esforços de gestão sobre as tecnologias da informação.

1.4.21 Inteligência competitiva

A necessidade de a organização manter um aprimoramento contínuo para contar com as confiabilidades de respostas às mudanças ambientais (oportunidades e ameaças), com a capacidade de adaptação rápida, assim com de potencializar a sua capacidade de inovar, dependem de uma infraestrutura de informação de alta qualidade (Prahalad & Krishnan, 1999). Para ter inteligência é preciso contar com uma infraestrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e *softwares* e gerar conteúdos informacionais em formas de bases de dados, produtos e serviços. A integração desses elementos requer gestão da informação.

Portanto o conjunto de ferramentas, o qual tem despontado como útil para gestar a informação, é a Inteligência competitiva, ou seja, é muito mais que isso, é uma nova síntese no tratamento da informação para a tomada de decisão. Esta inteligência competitiva é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico (TARAPANOFF, 2001, p. 45).

De acordo com Tarapanoff (2001), a inteligência competitiva também envolve a habilidade de desenvolver o entendimento das estratégias e da forma de agir de seus competidores, portanto o monitoramento contínuo dos competidores, dos usuários, dos fornecedores e de outras forças industriais deve tornar-se uma parte integrante do processo de gestão estratégica das organizações, sendo assim esse monitoramento contínuo previne a organização de surpresas.

Em sentido mais amplo a inteligência competitiva força as organizações a manter um foco externo contínuo. Ela é mais do que estudar os competidores, é o processo de estudar qualquer coisa que possa tornar a organização mais competitiva para melhor posicioná-la no mercado.

1.4.22 Monitoramento ambiental

O monitoramento Ambiental é um dos quesitos fundamentais na formulação de estratégias organizacionais, consiste na aquisição de informações no ambiente externo, e deve

estar presente no cotidiano das organizações, sendo que isso requer a percepção da ambiência.

A melhor maneira de analisar o ambiente não é tentando entendê-lo como um conjunto de outros sistemas ou organizações, mas vê-lo como informação que se torna disponível para a organização ou a que a organização, por meio de uma atividade de busca, pode ter acesso.

Sendo assim, as mudanças, os eventos as ameaças e as oportunidades, no ambiente continuamente criam sinais e mensagens. As organizações detectam estas mensagens, executam algum tipo de processamento para transformá-las em informação e as utilizam para adaptarem às novas condições. Quando as decisões se baseiam nessas mensagens, mais informação é gerada e transmitida, gerando novos sinais e decisões.

O ambiente também pode ser visto como um meio ecológico, que de modo diferenciado, seleciona certos tipos e organizações para sobrevivência com base no ajuste entre formas de organização e características ambientais (MORESI, 2000 apud TARAPANOFF, 2001, p. 94).

De acordo com Moresi (apud Tarapanoff 2001, p. 95);

O monitoramento de ambientes organizacionais pode então ser definido como a aquisição e o uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, além do conhecimento que auxiliará os gerentes a planejar as futuras ações. O ambiente externo de uma organização inclui todos os fatores externos que podem afetar o desempenho organizacional e até a sua sobrevivência. Embora existam muitos fatores, é conveniente dividir o ambiente externo em um pequeno número de setores.

O monitoramento inclui uma grande gama de atividades pessoais e organizacionais. É um processo de filtragem de um corpo grande de informação para alguma necessidade, e atende a critérios específicos. Esse processo tem alguns passos distintos:

- procura por recursos de informação;
- seleção dos recursos de informação para monitorar;
- identificação dos critérios de monitoramento;
- monitoramento;
- determinação das ações especiais a serem tomadas em face dos resultados do monitoramento.

1.4.23 Caracterização do ambiente das organizações

De acordo com Moresi (apud Tarapanoff 2001, p.67 e 68).

O ambiente externo é o contexto dentro do qual uma organização esta inserida. Uma organização deve ser vista como um sistema aberto, considerando que ela mantém transações e intercâmbio com seu ambiente. Isso faz com que tudo que ocorre externamente no ambiente passe a influenciar internamente o que ocorre na organização. Como o ambiente é vasto, complexo, e envolve toda a organização, ele pode ser analisado em dois segmentos: o ambiente geral e o ambiente-tarefa.

O ambiente geral é o macroambiente, o qual é genérico e comum a todas as organizações, afetando-as, assim, direta ou indiretamente. Esse ambiente é constituído de condições semelhantes a todas as organizações, forma um campo dinâmico de forças que interagem entre si e apresentam um efeito sistêmico. As principais condições são as seguintes: tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, sociais e culturais.

O ambiente-tarefa é aquele mais próximo e imediato de cada organização. É o segmento do ambiente geral do qual uma determinada organização extrai as suas entradas e deposita as suas saídas, e é o ambiente de operações de cada organização. Esse ambiente é constituído por fornecedores, clientes, ou usuários, concorrentes e entidades reguladoras (órgãos governamentais, sindicatos e associações de classe).

Portanto é no ambiente-tarefa que uma organização estabelece o seu domínio, ou melhor, procura estabelecê-lo. Este domínio depende das relações de poder ou de dependência de uma organização no que diz respeito às suas entradas e saída, ou seja, uma organização tem poder sobre seu ambiente-tarefa quando as decisões afetam as decisões dos fornecedores de entradas ou consumidores de saídas. Já para que ela tenha dependência em relação ao ambiente-tarefa quando as suas decisões dependem das decisões tomadas pelos seus fornecedores de entradas ou consumidores de saídas.

As organizações procuram aumentar o seu poder e reduzi a sua dependência quanto ao seu ambiente-tarefa e estabelecer o seu domínio.

Outro aspecto importante é a caracterização da tipologia ambiental no qual refere-se a mudança e adaptação organizacional, que é necessário levar em conta os diversos graus de estabilidade e de complexidade.

Para isso, a organização e seus administradores precisam compreender para enfrentar os diversos fatores de ambientes, para competir e manter-se ativas no mercado.

Outro aspecto importante é a caracterização da tipologia ambiental no qual refere-se a mudança e adaptação organizacional, que é necessário levar em conta os diversos graus de estabilidade e de complexidade.

Segundo Moresi (apud Tarapanoff 2001, p. 71):

A preocupação dos administradores em desenvolver e adaptar as organizações para concorrer com êxito constitui tarefa difícil diante da dinâmica das condições ambientais. A evolução da ciência e da tecnologia e a internacionalização dos mercados influenciam o ritmo das mudanças no ambiente externo. O resultado disso é uma crescente necessidade de adaptação para os administradores, uma vez que o ambiente externo se caracteriza por turbulência e incerteza e passa cada vez mais por mudanças contínuas e rápidas.

Portanto, a incerteza que existe dentro de uma organização com relação ao seu ambiente está diretamente relacionada com a incerteza de saber quais são as oportunidades e ameaças deste ambiente e como devem ser utilizadas ou evitadas. A incerteza depende muito da percepção e interpretação das organizações, sendo assim pode-se dizer que o que existe é a incerteza da forma como ela é percebida por cada organização, pois o mesmo ambiente pode ser visto de maneira diferente por organizações distintas.

1.4.24 Plano de marketing

Para Kotler (1980, p. 77), “a chave de oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais por essa oportunidade que os seus concorrentes”.

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvos e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de vendas e serviços (KOTLER; KELLER, 2006, p. 41)

“O plano de marketing é um documento estratégico corporativo por meio do qual diversos fatores são considerados e sintetizados, alternativas são avaliadas e decisões tomadas”. (DIAS, 2010, p. 476).

Para Yanaze (2007) existem cinco etapas para a elaboração de um planejamento estratégico mercadológico:

- O primeiro passo constitui-se de conhecer e definir seus três principais personagens que são: produto, concorrência e mercado;
- O segundo passo será em identificar seus personagens secundários e avaliar as relações da empresa com eles, como governos, fornecedores, instituições financeiras, sindicatos, comunidade etc;
- O terceiro passo será em identificar as variáveis que influenciam as ações da empresa direta ou indiretamente. Tais variáveis podem ser classificadas como econômicas, legais, socioculturais, políticas, tecnológicas, ambientais etc;
- O quarto e quinto passo constitui-se basicamente de uma análise SWOT, ou seja, identificando os pontos fortes e fracos da empresa e da concorrência e identificando oportunidades e ameaças mercadológicas.

Segundo Dias (2010) os planos devem ser orientados de maneira coerente com as estratégias da empresa e revisados regularmente. As seções de um plano de marketing incluem páginas de apresentação, descrição geral da situação atual do mercado, objetivos, estratégia, implementação, análises e resumos.

De acordo com (KOTLER; KELLER, 2006, p. 35), define: “O concorrente inteligente deve, portanto, projetar a oferta para mercados-alvo bem definidos. Essa crença está no âmago da nova visão dos processos, que coloca o marketing no início do processo de planejamento”.

O grande desafio das organizações ainda continua sendo o fato de considerar o marketing como um setor ou departamento. O marketing precisa ser implantado nas empresas como uma política, e deve ser praticado por todos e estar constante em todas as áreas da organização.

O sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing. Finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócios não terão sentido se não houver uma demanda para produtos e serviços suficientes para que a empresa obtenha lucro (KOTLER; KELLER, 2006. Pág. 2).

De acordo com Oliveira (2004, p. 70) “deve se considerar como oportunidade da empresa situações que esta realmente tem condições e/ou interesse de usufruir. Do contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça”.

1.4.25 Marketing de relacionamento

O foco está em estabelecer vínculos entre a organização e seus clientes visando a melhoria do *feedback* e, em última instância, às perspectivas de fidelidade do cliente (HOOLEY, 2011, p. 280).

Segundo Evans citado por Dias (2010, p. 476):

Marketing de relacionamento é o processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com seus clientes em potencial e compradores existentes, em que ambos – vendedor e comprador – são direcionados a um conjunto comum de objetivos específicos. Esses objetivos compreendem:

1. Entender as necessidades do comprador;
2. Tratá-lo como parceiro;
3. Assegurar que os funcionários satisfaçam as necessidades do comprador, permitindo-lhes exercício de iniciativas além das normas; e
4. Fornecer aos compradores a melhor qualidade possível.

Ainda segundo Dias (2010) a eficácia do marketing de relacionamento está condicionada aos seguintes resultados:

- Compradores satisfeitos em grande escala;
- Maior fidelidade deles;

- Percepção entre a maioria dos compradores de que estão recebendo produtos com mais qualidade;
- Aumento de lucratividade do vendedor.

Os itens acima citados compreendem um processo contínuo e exigindo da empresa comunicação frequente com os compradores e integração dos conceitos de marketing de relacionamento ao planejamento estratégico.

Segundo Hooley (2011) existem diversas sugestões para gerenciar as expectativas dos clientes, entre elas:

- Assegure que as promessas reflitam a realidade;
- Valoriza a confiabilidade;
- Comunique-se com os clientes;

Segundo Hooley (2011), parceria trata-se de colaborações que envolvem uma relação mais estreita entre as empresas, mas que não chegam ao ponto de um acordo formal de aliança estratégica.

1.4.26 Plano de vendas

A empresa precisa ter claramente especificado seu plano de vendas, utilizando-se de dados históricos das vendas dos anos anteriores, para projetar as vendas futuras, para que não ocorram surpresas em suas previsões.

Para Castelli (1999, p.87): “com o desenvolvimento da indústria hoteleira organizada, surgiu à necessidade de criar um departamento de vendas no hotel, que é também parte integrante da administração”.

Ressaltamos, os segundo Levit, (1960), “as vendas focam as necessidades do vendedor, enquanto o marketing, as do comprador”.

A área estratégica de vendas constitui uma tentativa de capturar a gama de mudanças capazes de transformar a tradicional estrutura de vendas em uma força estratégica, impactando a capacidade de implementação da estratégia de marketing, mas também proporcionando liderança na modelagem dessa estratégia.

“Compreender a evolução da área de vendas e a competência estratégica que ela representa, bem como as forças que modelam essa competência, tornou-se uma questão importante para os tomadores de decisão estratégica” (HOOLEY, 2011, p. 299).

“O conhecimento das capacitações da empresa e das causas das forças competitivas acentuará as áreas onde a empresa deve confrontar a competição e onde deve evitá-la” (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 23).

O Plano de Vendas e acordo com Las Casas (2011, p. 71), define:

Na sua essência, o planejamento na área de vendas consiste, a partir dos objetivos empresariais, em analisar as situações interna e externa; fazer uma previsão do que pode acontecer preparar-se para atender e executar essa previsão e controlar o trabalho para que tais objetivos sejam alcançados.

Através destes dados que a empresa investe constantemente em treinamentos de seus funcionários para que os mesmo possam atingir as metas e objetivos da empresa.

Um hotel possui praticamente três produtos para oferecer a seus clientes: hospedagem, alimentos e bebidas, e o que mais rende costuma ser a hospedagem. Na atualidade os hotéis competem entre si, não somente nos serviços oferecidos aos hóspedes, mas também na venda de seus espaços (TORRE, 2001, p.87).

“A venda relacionamento consiste no desenvolvimento de uma série de atividades pelo vendedor ou gerente de conta com seu cliente para alcançar objetivos comuns, mutuamente benéficos e de longo prazo”. (DIAS, 2010, p. 315).

Uma das mais eficientes ferramentas de comunicação de marketing é, sem dúvida, a venda pessoal. Consiste na comunicação direta da empresa com seus clientes através de vendedores. Exatamente por ser pessoal, esta forma de comunicação apresenta muitas vantagens. O representante da empresa pode adaptar a mensagem ou apresentação de vendas de acordo com a necessidade da situação. Pode receber imediata realimentação do processo e corrigi-lo ainda a tempo, se necessário. Na venda pessoal às objeções podem ser respondidas no momento em que elas aparecem, ajudando assim a despertar o desejo dos consumidores para a compra do produto. A conversa direta, com troca de informações, opiniões e possibilidades de analisar as reações, dá boa probabilidade para o fechamento de vendas. Apesar das vantagens, a venda pessoal é uma das formas de comunicação mais caras, uma vez que a manutenção de uma equipe de vendas exige treinamentos, controles, gastos em transportes, tempo de espera etc. Além disto, no tocante à projeção de uma imagem no mercado, pode ser mais difícil para o fabricante manter o controle, pois o resultado dos contatos pode variar de acordo com as personalidades dos vendedores contratados.

1.5 Metodologia

A metodologia consiste na especificação a ser utilizada, portanto é uma das etapas mais importantes na elaboração de um projeto.

Roesch (1999, p. 118) salienta que:

O estágio de prática profissional é uma oportunidade para apreender e quem sabe modificar a realidade nas organizações; por isso, colher e analisar dados sobre a empresa-alvo é a tarefa mais importante do estágio. Uma variedade muito rica de situações problemáticas apresenta-se nas organizações. Estas oportunidades ou problemas podem ser explorados e analisados de forma mais completa por meio de métodos e técnicas.

1.5.1 Caracterização da pesquisa

O estudo será realizado em forma de estudo de caso, numa empresa do setor hoteleiro, objetivando fazer um diagnóstico detalhado na busca do fortalecimento da marca, para tornar-se extremamente competitiva perante a concorrência, com isso elaborando um planejamento estratégico adequado, para delinear as ações estratégicas e garantir a perenidade da marca da empresa MAP HOTEL.

Quanto aos fins podemos caracterizar a pesquisa como sendo uma pesquisa descritiva, ou seja:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2011, p. 42).

Quanto aos meios de investigação podemos classificar a pesquisa como sendo um estudo de caso e também bibliográfica, ou seja:

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coletas de dados (VERGARA, 2011, p. 44).

1.5.2 Técnica de coletas de dados

A técnica de coleta de dados para este projeto foi a observação simples onde segundo Vergara (2011) se mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar.

Por apresentar uma caracterização de estudo de caso, usaremos como principal técnica de coleta de dados, a “observação”, sendo que o foco central será justamente a investigação da problemática existente no estudo. Portanto a própria complexidade do estudo, apresentará diversas situações que usaremos na busca por um melhor delineamento prático da pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 173),

A observação é a 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 deseja estudar.

A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre o comportamento, portanto é ela que desempenha um papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade.

Outra técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista por pauta, ou seja, “o entrevistador agenda vários pontos a serem explorados como o entrevistado. Tem maior profundidade. Você pode gravar a entrevista, se o entrevistado permitir, ou fizer anotações”. (VERGARA, 2011, p. 52)

No método de coleta de dados é de fundamental importância especificar a fonte dos dados (a população que será entrevistada), através de que instrumentos e como serão levantados esses dados, para melhor fornecer as informações necessárias no auxílio e execução do projeto.

Segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007, p.365),

Existem várias técnicas para se obter informações no campo organizacional, portanto um dos principais procedimentos da pesquisa se dá através da coleta de dados, sendo que as três técnicas mais frequentemente utilizadas são o questionário, a entrevista e a observação direta, todas elas, dependendo da sua maior ou menor estruturação, podem ser usadas tanto na obtenção de dados quantitativos quanto qualitativos.

Também foi utilizada a vasta pesquisa bibliográfica para fundamentar teoricamente os temas de maior relevância relacionados ao estudo pretendido.

1.5.3 Forma e análise dos dados

Os autores visitaram a empresa objeto deste estudo em diferentes dias e horários com o intuito de observar as atividades e correlacioná-las com os objetivos e a forma de atingi-los.

Os pesquisadores também realizaram técnica de cliente oculto nos principais concorrentes do negócio para realizarem análise qualitativa comparativa. Desta observação serão levantadas indagações e que na maioria do tempo serão utilizadas pesquisas bibliográficas com fim de fundamentar teoricamente e buscar respostas e alternativas para os dados e problemas levantados.

Neto e Gomes (apud MINAYO, 2000, p. 69) afirmam que se podem apontar três finalidades para a etapa da análise de dados:

- 1.º estabelecer compreensão dos dados coletados;
- 2.º confirmar os pressupostos da pesquisa;
- 3.º responder às questões formuladas, ampliando o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

As informações obtidas nas observações serão analisadas, comentadas e interpretadas através das investigações. No término da análise dos dados, serão feitas considerações finais e propostas de ações estratégicas para o melhor direcionamento da empresa.

1.5.4 Apresentação da estrutura analítica

A seguir apresentaremos a estrutura analítica do projeto integrador apresentando a sequência das ações para organizar e estruturar a realização do planejamento estratégico proposto.

Figura 1: Cronograma do Projeto Integrador.

CRONOGRAMA DO PROJETO INTEGRADOR					
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	ETAPA 01	ETAPA 02	ETAPA 03	ETAPA 04	ETAPA 05
- Revisão de Literatura -Fundamentação Teórica	Maio a Agosto 2012	-	-	-	-
-Análise de Cenários -Caracterização de Ambientes (Interno e Externo)	-	Setembro a Novembro 2012	-	-	-
- Aplicação e Tabulação das Pesquisas - Análise da Concorrência - Formação de preços.	-	-	Fevereiro a Abril 2013	-	-
-Formulação das Estratégias -Análise Financeira e Viabilidade do Projeto de Investimentos	-	-	-	Maio a Julho 2013	-
- Entrega da versão final do projeto integrador.	-	-	-	-	Agosto 2013

Fonte: Autores 2013

1.6 Objeto do estudo

A seguir apresentam-se dados da empresa estudada no presente caso a qual foi muito útil para melhor compreensão dos fatores críticos de sucesso para o negócio.

1.6.1 Apresentação da empresa

Certificado como Hotel Urbano pelos novos parâmetros do Ministério do Turismo (CADASTUR), o MAP HOTEL de Lages hospeda um número considerável de pessoas anualmente na cidade. Leva este nome em homenagem aos seus três fundadores: Mario Vargas, Ari Waltrick e Pedro Della Rocca inaugurado em fevereiro de 1970. Em Janeiro de 1981 mudou de propriedade e passou para o controle do Grupo Parizotto, de Osvaldo Santos Parizotto, que deu novo alento ao empreendimento, mas resolveu manter o nome atual, já tão conhecido e tradicional (MAP HOTEL, 1985).

Recebe mensalmente algo em torno de 2.000 hóspedes, sendo que o maior fluxo acontece nos meses de janeiro e fevereiro em função do fluxo dos turistas argentinos que rumam para o litoral, e nos meses de inverno em virtude de eventos anuais regionais como a Festa Nacional do Pinhão, *Fashion Hair*, Motoneve, além das agências e operadoras de viagens do sudeste do país, que aqui hospedam seus clientes quando passam em direção às serras gaúchas, ou no seu retorno.

O MAP HOTEL está instalado em um prédio de oito pavimentos, incluindo o térreo. Está localizado na esquina das ruas Hercílio Luz com Manoel Thiago de Castro, no Centro da cidade de Lages. Oferece um total de 74 apartamentos incluindo 02 suítes – equipadas com TV a cabo, frigobar, ar condicionado, internet, telefonia direta e aquecimento central.

Oferece ainda bar executivo, salão de festas, auditório para 50 pessoas, sala de reuniões, sala de convenções para 300 pessoas, garagem coberta (monitorada). Além do conforto e requinte, ainda oferece alguns diferenciais a seus hóspedes como o Restaurante Firenze aberto de segunda a sábado das 18:00 às 23:00 horas.

a) Segmento empresarial

O negócio participa do terceiro setor na economia nacional sendo um setor prestador de serviços no segmento Hotelaria e Turismo.

b) Abrangência de atuação

Por ser uma empresa do ramo Hoteleiro o MAP HOTEL possui uma demanda de clientes de várias partes do país e do mundo, contudo os dados levantados no hotel demonstram que a maioria dos clientes são oriundos do Estado de Santa Catarina e também dos estados vizinhos que compõem a região Sul do Brasil, ou seja, Rio Grande Sul e Paraná.

c) Produtos/serviços

Dentre os principais serviços oferecidos pela empresa podemos destacar os seguintes:

Quadro 02 - Principais serviços

Linha dos Principais Serviços	Descrição
Hospedagem	É o principal serviço ofertado pelo Hotel, sendo este serviço prestado pela recepção do Hotel, onde o hóspede faz seu check-in e tem seu primeiro contato com a qualidade dos serviços prestados pelo hotel através de seus mensageiros e recepcionistas. É onde o hospede tem sua primeira impressão e perspectiva dos demais serviços da organização.
Restaurante	O restaurante é uma das áreas mais complexas dentro da organização, mais que agrega valor aos demais serviços prestados pelo Hotel é onde se planeja, supervisiona, coordena e controla todas as atividades relacionadas à área de alimentos e bebidas.
Governança – Lavanderia	A governança é o departamento que se ocupa com a arrumação dos apartamentos, com a lavanderia/rouparia e com a limpeza e manutenção dos ambientes do Hotel.
Eventos	Locação de salas para reuniões, seminários e eventos em geral.

Fonte: MAP HOTEL 2013

A hospedagem constitui-se o principal produto ofertado pela empresa, pois representa 90% do faturamento do negócio. Embora esse seja o principal produto, entende que todos os serviços oferecidos são importantes para esse tipo de negócio e cabe ao gestor refletir e buscar uma visão holística do segmento. A administração de serviços é entendida, segundo K. Albrecht apud Castelli (2003, p. 117) como sendo “um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”.

d) Organização jurídica

De acordo com Cavalli (2002) Lei Complementar 123/06, Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: I — no caso da microempresa afora, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e II — no caso da empresa de pequeno porte, afora, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Para fins legais a empresa MAP HOTEL está enquadrada como empresa de pequeno porte nos termos da Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006.

e) Missão e visão

O MAP HOTEL não possui missão e visão ainda formalmente definidas, sendo este tema objeto de estudo deste projeto.

f) Diretrizes/valores da empresa

O MAP HOTEL é uma empresa do ramo hoteleiro que presta serviços de hospedagem à pessoas em viagem de negócios ou a lazer, podendo estes usufruírem de seus serviços parciais ou completos, de acordo com suas particularidades e necessidades. Como todo empreendimento hoteleiro, a empresa trabalha com a “prestação de serviços” dentro das mais básicas necessidades e naturezas do homem, como: proteção e repouso, higiene e alimentação, privacidade e tranquilidade, além de outros.

Entre os valores da empresa podemos destacar: Excelência no atendimento, transparência, respeito ao ser humano, espiritualidade, honestidade, companheirismo entre colaboradores etc.

2. ANÁLISE

Na sequência deste trabalho serão levantadas as informações necessárias para definir e caracterizar o ambiente externo e interno da empresa MAP HOTEL.

2.1 Caracterização do ambiente externo

Analisaremos o ambiente externo da empresa MAP Hotel como um conjunto de elementos que influenciam diretamente na tomada de decisão no seu ambiente interno.

2.1.1 Macro ambiente externo

a) Forças legais

- **Legislação civil:** De acordo com o Programa de Competitividade em Meios de Hospedagem, elaborado Ministério do Turismo, em parceria com ABIH e SEBRAE, a responsabilidade civil pode ser definida como a aplicação de medidas que obriguem alguém a reparar dano moral ou patrimonial causado a terceiros. Dentre os principais itens que um Hotel deve dar maior atenção, podemos citar: a) Correto procedimento no caso de furtos de pertences de hóspedes sejam eles ocorridos dentro do apartamento ou em área de eventos, b) recomendações e cuidados com objetos perdidos e esquecidos no Hotel, c) correto manuseio de pertences de hóspedes, d) orientar e conscientizar colaboradores de que qualquer ação de um funcionário é de responsabilidade do hotel.
- **Legislação trabalhista:** nesta área podemos destacar alguns pontos como: manter corretamente de acordo com a lei vigente registro de empregados, contratos de experiências, distribuição da carga horário do empregado, contrato de compensação de horas etc.
- **Legislação criminal:** podemos citar com assunto de grande importância na legislação, o combate à “exploração sexual e tráfico de crianças e adolescentes no turismo” de acordo com a Lei nº 14.365 de 25/01/2008.
- **Lei do consumidor:** De acordo com Mamede (2002), o hotel precisa estar atento e de acordo com a lei do consumidor, dando destaque para algumas exigências como: a informação clara dos serviços incluídos no preço da diária, importâncias ou porcentagens que possam ser debitadas à conta do hóspede, locais e documentos onde estão relacionados os

preços dos serviços não incluídos na diária, tais como estacionamento, lavanderia, telefonia, serviços de quarto e outros.

b) Forças políticas

O setor é constituído de dois principais sindicatos, o SINTRATUHL Sindicato dos Trabalhadores em Turismo, Hospedagem e de Hotéis Restaurante Bares e similares de Lages, que tem como principal função a fiscalização das empresas de acordo as normas trabalhistas vigentes, sendo responsável por negociações do acordo coletivo da categoria, bem como, apoio aos seus associados na área da saúde através de convênios médicos e odontológicos, assistência jurídica, sendo todos estes benefícios estendidos aos seus dependentes.

Temos também o Sindicato Patronal: Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e similares de Lages que busca em parceria com seus associados e órgãos públicos o desenvolvimento e incremento do trade turístico da Serra Catarinense.

E por último temos a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – Santa Catarina – denominada (ABIH-SC), fundada em 05 de setembro de 1965, com sede e foro na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina a Avenida Osmar Cunha, 183, BL B Sala 801 do Edifício Ceisa Center, é uma sociedade civil, sem fins econômicos, com personalidade distinta de seus associados com prazo de duração indeterminado, que congrega a classe hoteleira e de meios de hospedagens no Estado de Santa Catarina (ABIH-SC, 2013).

c) Forças tecnológicas

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH-SC) o setor hoteleiro investe cerca de 8 a 12% em tecnologia e que muitos empreendimentos devem receber da ordem de 5 bilhões nos próximos anos.

Devido às novas tecnologias digitais existentes, a exemplo de redes sociais e sites de relacionamentos tornou-se indispensável às empresas adaptarem-se aos novos processos de comunicação com seus clientes.

Dentre os sistemas utilizados podemos destacar: Silbeck gestão Hoteleira, Domínio Sistema Contábil, Centrais telefônicas de última geração.

d) Forças culturais

Lages é o maior município em extensão territorial de Santa Catarina, sendo conhecida nacionalmente pela realização anual da Festa do Pinhão. Lages possui algumas características próprias e de destaque seja em suas belas paisagens de seus campos, e também em seu período de inverno onde frio atrai milhares de pessoas a cidade para apreciar esta estação do ano.

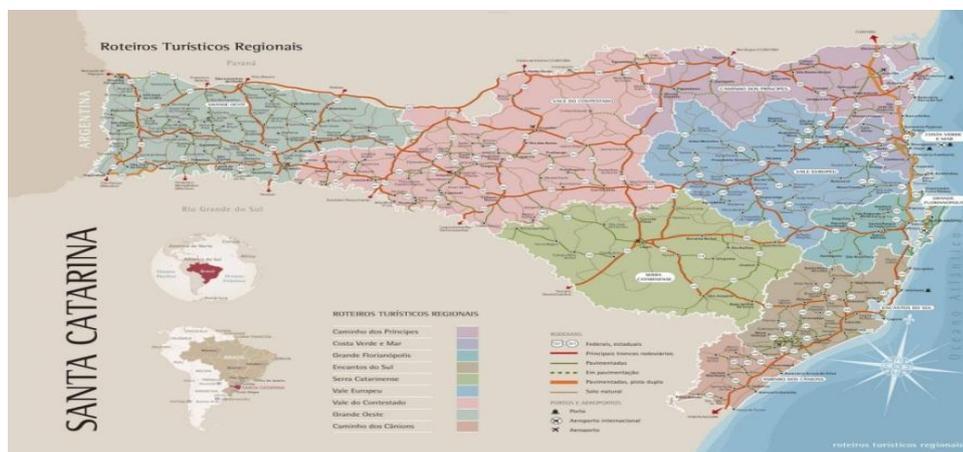
Lages possui uma forte influência em sua cultura devido aos imigrantes gaúchos, alguns costumes e tradições merecem maior destaque na cidade de Lages como a hospitalidade do povo serrano, sua comida típica, e seu privilegiado clima frio durante o inverno.

e) Forças demográficas

Atualmente no Brasil existem aproximadamente 25 mil meios de hospedagem, sendo deste em torno de 18 mil hotéis e pousadas, representando a oferta de 1,1 milhão de apartamentos (Uhs) em todo o país, gerando cerca de 500 mil empregos diretos e mais de 1,5 milhão de ocupações indiretos, além de gerar uma receita bruta anual de U\$ 9 bilhões de dólares por ano.

Conforme se demonstra no mapa a seguir, o Estado de Santa Catarina é dividido em Roteiros Turísticos Regionais, e os dados coletados da Hotelaria de Santa Catarina, realizados pela ABIH-SC, são analisados separadamente em cada região do Estado.

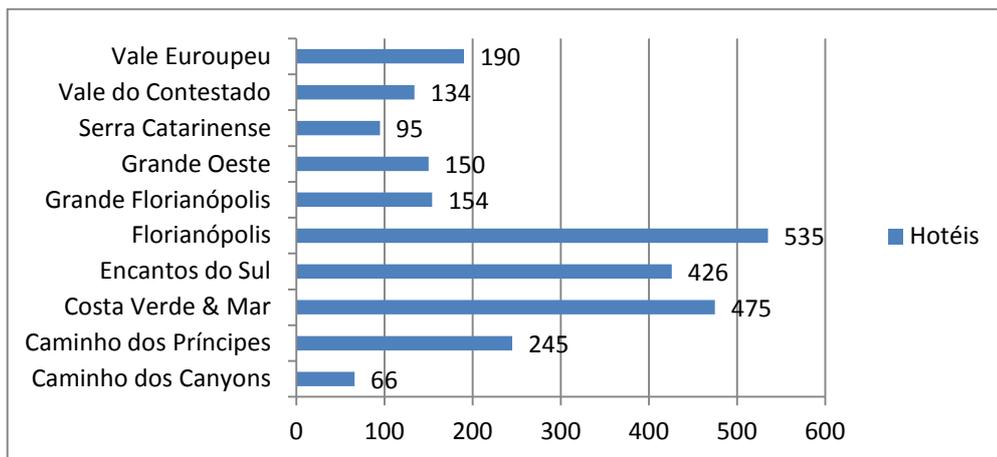
Figura 01 - Roteiros Turísticos Regionais do Estado de Santa Catarina



Fonte: Santa Catarina Turismo

O turismo representa 12,5 do PIB de Santa Catarina e gera mais de 600 mil empregos diretos e indiretos. A oferta hoteleira do Estado de Santa Catarina é composta por 2.470 empreendimentos Hoteleiros, totalizando uma oferta de 59.680 unidades habitacionais (UHs) e aproximadamente 162.726 leitos. Estima-se que o setor gere em torno de 275 mil empregos, sendo 55 mil diretos e 220 mil indiretos.

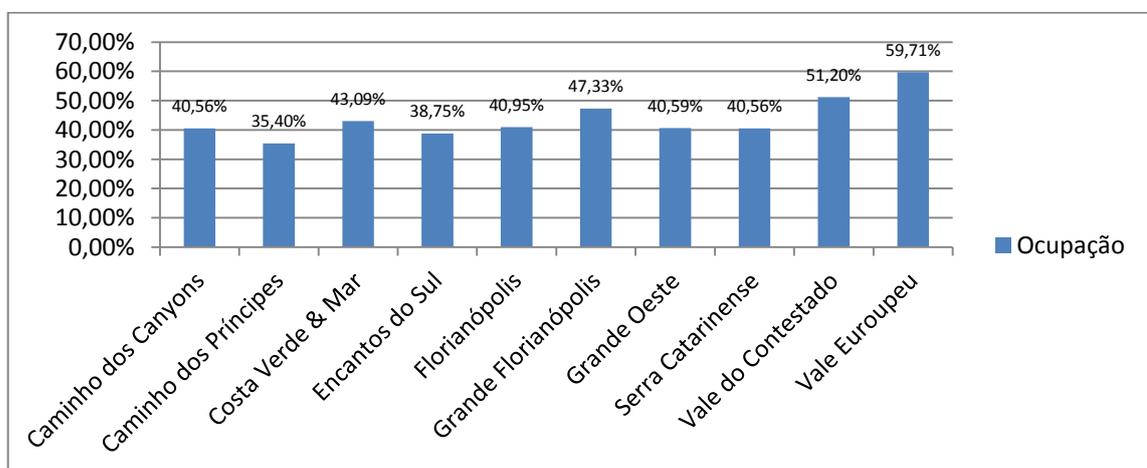
Gráfico – 01 - Número de Hotéis de Santa Catarina



Fonte: ABIH-SC

A hotelaria apresenta-se no Brasil de formas diferentes de região para região. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), no ano de 2011, ocorreram uma média da taxa de ocupação dos hotéis de Santa Catarina de 44,58%.

Gráfico – 02 - Ocupação Hoteleira de Santa Catarina - 2011



Fonte: ABIH-SC

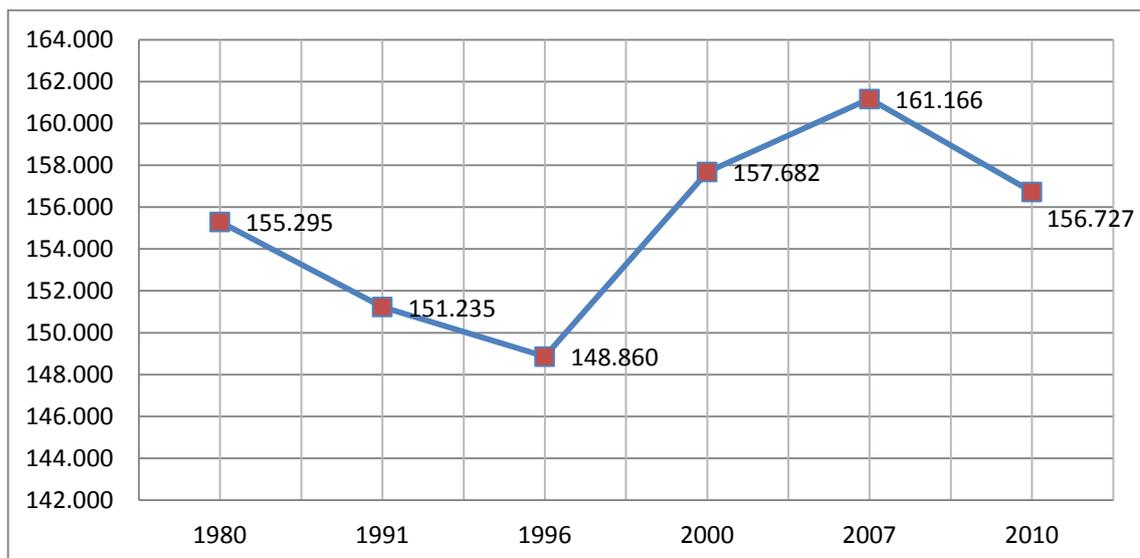
A Serra Catarinense fechou o ano de 2011 com 40,56%, ficando abaixo da média Estadual que foi de 44,58%. A Serra Catarinense também demonstra uma queda na ocupação de 0,34% em relação a 2010, representando deste contexto a demanda de 41,55% em virtude do turismo rural e 44,77% em virtude de negócios e eventos.

A oferta hoteleira da cidade de Lages é composta por 36 empreendimentos, entre eles 20 Hotéis urbanos, 8 Hotéis Fazenda e 7 motéis, totalizando uma oferta de 1.100 (UHs) unidades habitacionais e aproximadamente 2.552 leitos. A cidade ainda encontra-se em desenvolvimento no setor turístico e hoteleiro, existindo durante o ano períodos de altas e baixas sazonalidades, fazendo com que a “indústria” hoteleira ainda sofra consequências econômicas de instabilidade na sua ocupação anual.

- Crescimento populacional

Lages possui a maior extensão territorial entre os 293 municípios catarinenses. Segundo dados do IBGE referente ao Censo Demográfico 2010 a cidade de Lages é o município mais populoso de Santa Catarina com uma população de 156.727, sendo uma população quase que no seu total urbana com 153.944, restando apenas 2.793 da população situada em áreas rurais.

Gráfico – 03 - Evolução da população de Lages



Fonte: IBGE 2010

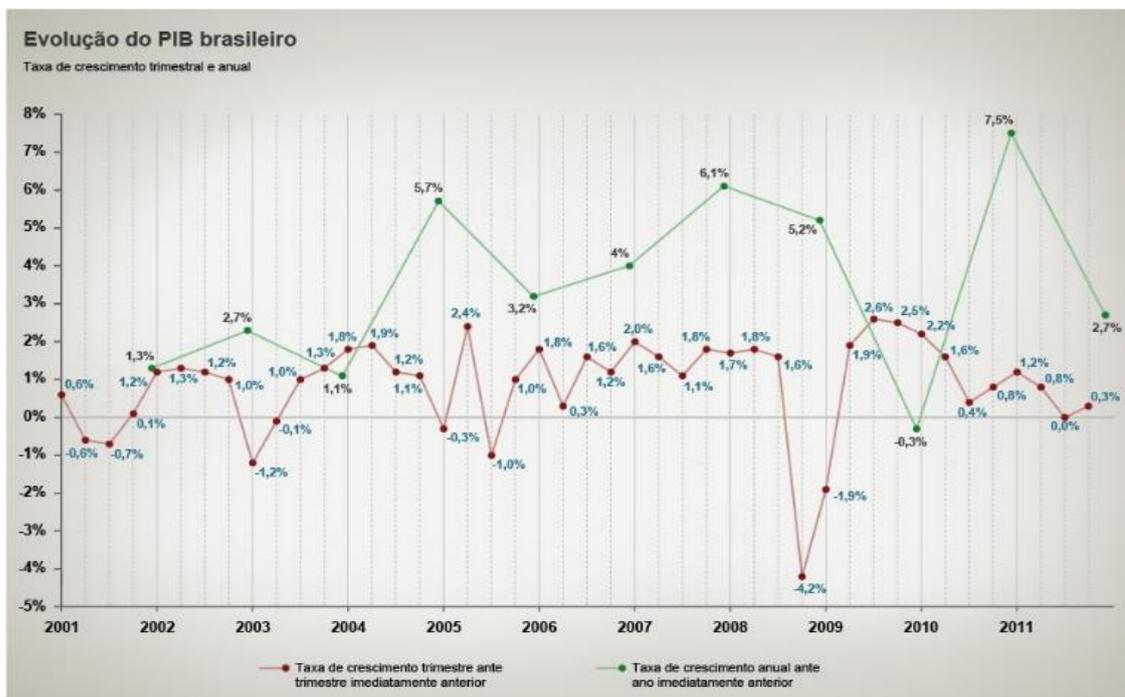
- Forças migratórias

Analisando a evolução do crescimento dos municípios é possível verificar que 27% dos municípios brasileiros perdem população, parcela expressiva desses com até 10 mil habitantes, que, do ponto de vista do desenvolvimento, representam espaços estagnados. Entre esses, quase todos tiveram, no ano de 2008, Produto Interno Bruto – PIB per capita muito baixo. Além disso, no estrato de municípios com decréscimos populacionais, quatro cidades consideradas de porte médio podem ser destacadas: Foz de Iguaçu (PR), Ilhéus (BA), Lages (SC) e Uruguaiana (RS), (IBGE, 2011).

2.1.2 Cenário econômico

Com base nas pesquisas, encontradas em artigos e notícias no âmbito econômico, mesmo com o desaquecimento das principais economias em alguns países no ano de 2012, percebe-se um relativo crescimento na economia financeira para os próximos anos. A seguir apresentaremos gráfico com a evolução do PIB Brasileiro entre o período de 2001 a 2011.

Figura – 02 – Evolução do PIB brasileiro



Fonte: Revista Exame

a) Estrutura de mercado:

O setor hoteleiro no município de Lages apresenta como principais características a diferenciação nos serviços oferecidos sendo que cada hotel tem poder sobre seus preços, fazendo com que os consumidores obtenham opções diferentes de acordo com suas preferências.

A diferenciação nos serviços oferecidos nos hotéis e pousadas encontra-se principalmente em suas estruturas físicas, nos atendimentos e em alguns casos no pós-venda.

Após analisarmos a estrutura de mercado para o segmento hoteleiro no município de Lages, concluímos que a estrutura é de concorrência pura, sendo composta por um número considerável de hotéis, pois como não existem barreiras para a entrada de novos hotéis, a concorrência torna-se muito mais acirrada.

b) Política fiscal

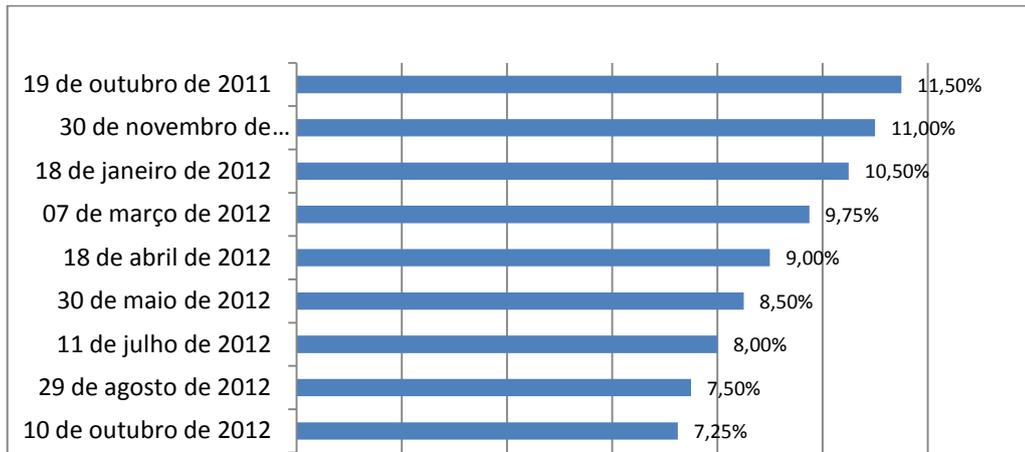
A política fiscal pode ser considerada como ações ou medidas, tomadas pelos governos para ajustar os níveis de gastos, com isso monitorando e influenciando a economia do país, sendo assim está intimamente ligada à política monetária, ou seja, enquanto a política monetária atua no comportamento da moeda, a política fiscal possui atuação junto aos gastos.

A política fiscal pode ser expansionista ou reducionista. O governo se utiliza bastante da taxa de juros e dos impostos para regular e controlar a economia.

Portanto, a combinação das políticas fiscal e monetária serve basicamente para que os governantes exerçam o controle e monitoramento dos níveis de desemprego, inflação e desaceleração na economia.

c) Política monetária

Conjunto de medidas adotadas pelo governo visando adequar os meios de pagamentos disponíveis às necessidades da economia do país. Uma das principais funções da política monetária é o controle da oferta de moeda e das taxas de juros, a fim de que sejam atingidos os objetivos da política econômica do governo. A atuação do governo procura regular a moeda circulante no mercado financeiro, o que ocasiona reflexos nas taxas de juros.

Gráfico – 04 - Histórico das taxas de juros fixadas pelo Copon e evolução da Taxa Selic

Fonte: Site COPON

d) Política cambial

A política Cambial é um conjunto de medidas de responsabilidade do estado e de suas entidades competentes em assuntos monetários, com o objetivo do equilíbrio e fluidez da moeda diante das operações cambiais. Essa política se utiliza basicamente dos mecanismos de controle da taxa de câmbio nacional.

Tanto a política fiscal quanto a política cambial, influenciam diretamente a economia, por isso a necessidade de as empresas estarem monitorando toda e qualquer alteração, para que possam estar tomando as medidas adequadas em relação ao cenário econômico que apresentam mudanças constantes, sendo assim as empresas que estiverem atentas ao que acontece na economia como um todo, proporcionando uma grande possibilidade de se destacar perante a concorrência, podendo assim estruturar e em alguns momentos reestruturar seus planejamentos e objetivos.

2.1.3 Micro ambiente externo

a) Principais fornecedores e insumos

Alguns dos principais fornecedores são: Celesc fornecedora de energia elétrica; SEMASA que fornece a Água; Oi Telefonia, Claro: fornecem serviços de telefonia fixa, móvel e internet; A. Angeloni: fornece produtos alimentícios em geral; Sardagna Ltda – Distribuidora de Alimentos; Supermercados Myatã: fornece produtos alimentícios em geral;

Bebidas Coral: fornece água mineral, cervejas e refrigerantes; Distribuidora Martins: fornece lâmpadas e eletroeletrônicos; Liquigás Distribuidora: fornece GLP; Altemburg: fornece tecidos em geral; Café Guidalli: fornece café em pó; Lactoplasa e Tirol: fornece leite e derivados; Frigorificados Parizotto: fornece carnes e embutidos.

b) Principais empresas concorrentes

A rede Hoteleira no município de Lages é composta aproximadamente de 20 Hotéis, podendo citar como principais concorrentes, Rede Hotéis Le Canard, Grand Hotel Lages e Hotel Ibis (Rede Accor), além de outros conforme tabela abaixo:

Tabela - 01 - Análise da concorrência

Hotéis	Nº Aptos	Nº Leitos	Diária Single	Diária Duplo	Inclui café da Manhã	Garagem	Localização
Hotéis Cattoni	96	235	R\$ 55,00	R\$ 100,00	INCLUSO	Garagem coberta - incluso	Próximo ao Centro
Hotel Planalto	91	230	R\$ 70,00	R\$ 100,00	INCLUSO	Garagem coberta incluso	Distante Centro
Afford Hotel	36	90	R\$ 89,00	R\$ 119,00	INCLUSO	Garagem coberta - incluso	Próximo ao Centro
Hotel Lages	82	198	R\$ 90,00	R\$ 145,00	INCLUSO	Garagem Coberta incluso	Central
MAPHOTEL	74	199	R\$ 105,00	R\$ 145,00	INCLUSO	Garagem Coberta - R\$ 5,50	Central
Lages Plaza Hotel	27	60	R\$ 105,00	R\$ 172,00	INCLUSO	Garagem coberta - incluso	Central
IBIS Hotel	64	128	R\$ 109,00	R\$ 139,00	15,00 por pessoa	Estacionaneto gratuito	Próximo ao Centro
Hotel Le Canard	77	128	R\$ 134,00	R\$ 165,90	INCLUSO	Estacionaneto gratuito	Próximo ao Centro

Fonte: Autores 2013

c) Órgãos reguladores e fiscalizadores de segmento

A EMBRATUR ou atual Instituto Brasileiro de Turismo, vinculado ao Ministério do Turismo, constitui-se no principal regulador e fiscalizador do turismo bem como dos meios de hospedagem no Brasil.

d) Principais organizações que atuam como parceiros

Podemos destacar como sendo as principais organizações que atuam como parceiros as Operadoras, agências de Turismo, podendo dar maior destaque para empresas como CVC, Trend Operadora, Flytour, BBTUR, Maringá Turismo, Avipam e Americam Express Turismo.

e) Terceirização

Atualmente a empresa MAP HOTEL terceiriza somente os serviços de Contabilidade.

f) Perfil do cliente

O MAP HOTEL possui um diversificado perfil de clientes, ganhando maior destaque para o setor empresarial constituído de empresários, representantes comerciais e viajantes, na maioria do sexo masculino, casados, tendo como faixa etária de 30 à 60 anos de idade, pós-graduados, vindos à Lages à trabalho ou a negócios, sendo muitos deles oriundos através de parceiros comerciais oriundos das maiores agências e operadoras de viagens do Brasil, como CVC, Trend Operadora, Flytour, BBTUR, Maringá Turismo, Avipam e Americam Express Turismo.

Nas altas temporadas, finais de semana e finais de ano o Hotel também recebe grupos de excursões que viajam com destino a Serra Gaúcha, Canela, Gramado e Bento Gonçalves, tendo como um de seus principais clientes a empresa CVC considerada umas das três maiores e principais empresas do setor turístico nacional, que possui um faturamento médio anual de 1.920 milhões de reais, ficando no ranking nacional somente atrás de empresas como a GOL e a TAM.

O Hotel também recebe anualmente em dezembro e janeiro turistas Argentinos que representam o primeiro lugar no ranking de nacionalidades que mais visitam o país e que pernoitam na cidade e seguem em direção a Balneário Camboriú e Florianópolis onde permanecem em média 10 dias no Estado.

2.1.4 Logística integrada

a) Identificação da cadeia de suprimentos cm base na logística integrada

O MAP HOTEL faz seu planejamento de produção a partir de ordens de serviços que são emitidas diariamente pelo departamento de comercial/reservas e eventos e encaminhadas aos seguintes departamentos: governança, restaurante, cozinha, departamento comercial, gerência administrativa, escritório e recepção, onde então os líderes executam as tarefas necessárias para suprir a demanda necessária no momento, sempre visando uma prestação de serviços voltada para a satisfação dos clientes e eliminando as possíveis falhas que ocorram

A organização das operações segue uma ordem cronológica onde todos os departamentos devem estar em sinergia para que a produção de um serviço final esteja de acordo com as exigências dos clientes.

A organização busca melhorar sua operacionalidade de forma a acompanhar e principalmente ser melhor na prestação de serviços do que a sua concorrência.

Existem alguns departamentos como a exemplo setor de restaurante que diariamente fornece o café da manhã aos hóspedes, que necessita de uma atenção maior no seu produtivo, pois o mesmo precisa trabalhar em cima de uma demanda de hospedagem para a confecção de produtos como bolos, pães, sucos etc., de forma a produzir a quantidade certa sem que ocorram desperdícios e que ao mesmo tempo mantenha a qualidade de seus produtos de acordo com a sua durabilidade.

A norma ISO 9000:2000 define processo como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).

O ponto inicial de uma hospedagem, ou seja, o modo de produção dos serviços hoteleiros começa quando o cliente solicita sua reserva seja ela por e-mail, por telefone, através de agências ou mesmo no balcão da recepção. Chegando o hóspede ao hotel seu primeiro contato será com o mensageiro que o receberá na entrada do hotel e o encaminhará até a recepção onde o recepcionista fará seu *check-in* no hotel e lhe informará dos serviços prestados pela organização. Em seguida o mensageiro acompanhará o hóspede até seu apartamento conferindo se está tudo em ordem, conforme já organizado anteriormente pelo setor de governança, que também será o responsável pela manutenção do apartamento durante toda a estadia do hóspede no hotel.

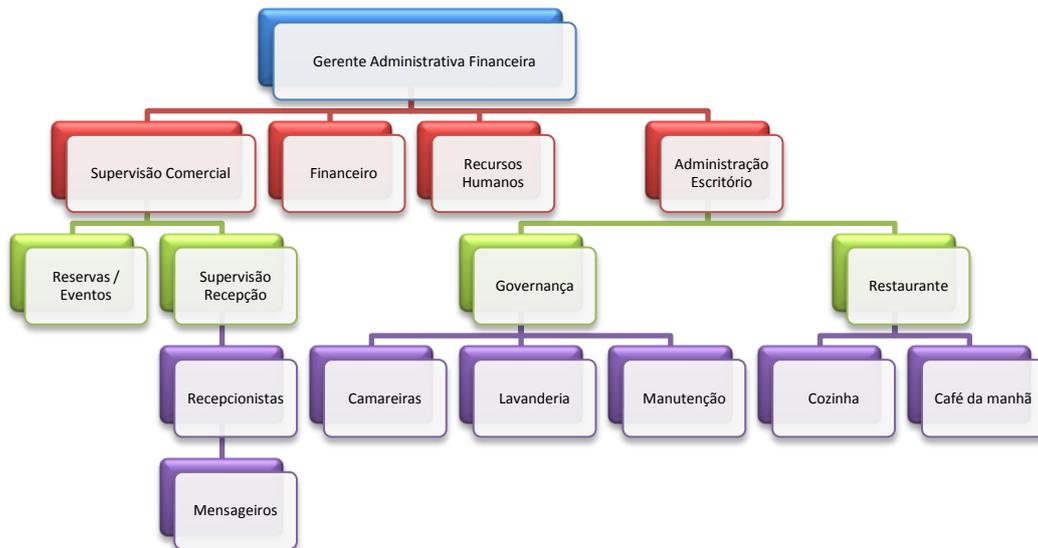
Durante o período de hospedagem o hóspede também poderá usufruir dos serviços de alimentação prestados pelo restaurante do hotel.

O processo produtivo não se encerra com a saída do hóspede do hotel em seu *check-out*, pois a partir desta etapa iniciam-se os processos de pós-venda e conseqüente a análise do nível de satisfação obtido pelo hóspede durante sua estadia, gerando desta forma a retroalimentação do sistema produtivo.

2.2 Caracterização ambiente interno

2.2.1 Ambiente organizacional

Figura – 03 - Organograma MAP HOTEL



Fonte: MAP HOTEL 2013

Toda organização possui sua singularidade e objetivos específicos a serem alcançados, sendo, portanto indispensável para o administrador conhecer e saber implantar adequadamente o conjunto de procedimentos administrativos, construindo desta forma o ambiente organizacional ideal para o sucesso da empresa.

a) Análise da cultura

A empresa é sentida como sendo uma organização que dá liberdade aos seus funcionários, fazendo que todos não se sintam pressionados em realizar suas funções e alcançar seus objetivos.

O segmento hoteleiro faz com que seus colaboradores adotem um padrão mais formal de comportamento do que outros segmentos, pois a formalidade são requisitos básicos da hotelaria e fazem com que todos se utilizem destes comportamentos.

b) Poder

O organograma da empresa MAP HOTEL enfatiza seus níveis hierárquicos com clareza, mostrando que as decisões são centralizadas e tomadas nos níveis mais elevados da empresa.

A empresa concentra em seu Presidente a tomada de todas as decisões que denominam maior impacto sobre a organização, desta forma demonstrando que a tomada de decisão da empresa é totalmente centralizada.

c) Organograma organizacional

A empresa possui um tipo de departamentalização funcional, onde as atividades são agrupadas de acordo com as suas funções. Dentro da hotelaria, devido a divisão do trabalho e a prestação de serviços, este tipo de departamentalização talvez seja o mais adequado pelo fato de unir as funções por semelhanças, sendo, portanto melhor visualizado pelos seus colaboradores.

A departamentalização por funções gera uma maior segurança em seus colaboradores na execução de suas tarefas, e principalmente na hotelaria pela especialização do trabalho, como a exemplo dos departamentos de Governança e Restaurante.

Um fator de desvantagem ocasionado pela departamentalização funcional e visualizado dentro da empresa é o caso da especialização do trabalho, onde alguns departamentos estabelecem que sua função seja a mais importante da empresa, correndo o risco do isolamento da área funcional da empresa.

Para finalizar, observamos também na empresa devido ao organograma a uma resistência, principalmente por parte de seus colaboradores, a um ambiente de pró-inovação, fazendo com que ideias novas não passem do início em vez de serem discutidas e analisadas.

d) Fluxos e procedimentos operacionais

No MAP HOTEL podemos observar a existência predominante de uma organização formal onde a empresa está baseada em uma divisão de trabalho racional que especializa órgãos e pessoas em determinadas atividades. Na empresa diariamente são distribuídas ordens de serviços que constam as atividades de cada setor para o dia seguinte, bem como uma prévia da semana também. Faz necessário um controle prévio de taxa de ocupação do hotel, e quanto

a disponibilidade de ocupação por período (dia, semana, mês, etc.), para que os demais departamentos e setores viabilizem o planejamento das suas atividades futuras e a execução dos mesmos.

e) Investimento tecnológico

A empresa MAP HOTEL trabalha com que há de mais atualizado e eficiente sistemas do ramo hoteleiro. Agrega o que há de mais moderno dos sistemas de automação hoteleira aliados sempre à agilidade, consistência e correta utilização destas informações em seus processos estratégicos, táticos e operacionais.

f) Estrutura física

Com relação ao seu arranjo físico o hotel possui alguns pontos positivos e alguns pontos negativos. Primeiramente observaremos os pontos positivos deste contexto.

Temos como ponto positivo uma ótima localização e amplo espaço da recepção do hotel, que comporta simultaneamente a chegada de um número de pessoas correspondente a de dois a três ônibus de excursão, bem como seu balcão que permite atender a um maior número de hóspedes por vez.

Outro ponto que podemos salientar seria a localização da Supervisão Comercial que possui sua sala em frente ao setor de recepção o que permite um melhor encaminhamento de clientes, bem como possíveis resoluções de conflitos com clientes. O setor de reserva também está localizado junto a Supervisão Comercial o que facilita um melhor atendimento no caso de recebimentos e respostas de e-mails, fax, propostas e orçamentos, facilitando ao responsável do setor uma melhor comunicação diretamente com a recepção.

Alguns pontos negativos observados foram os seguintes. O setor administrativo do hotel possui ótima distribuição interna bem como fácil acesso as informações as quais compete ao setor, mas sua localização está em mesmo andar ao qual possui apartamentos destinados a hóspedes do hotel, fazendo que este andar perca um pouco da privacidade a qual se destina ao hóspede devido ao fluxo de pessoas e atendimento ao público, como setor cobranças, solicitações de funcionários ao setor de recursos humanos etc.

g) Gestão informacional

Na empresa MAP HOTEL todo o processo decisório é tomado em cima de informações que o sistema informatizado fornece, pois este possui a existência de dados e informações relevantes e atualizadas. É através deste que se dão as tomadas de decisão sejam elas classificadas como decisões programadas, de rotina, bem como as decisões não programadas que se dão devido a atividades inesperadas que acontecem na empresa.

2.2.2 Ambiente organizacional – gestão de pessoas

Em plena era da informação a administração de pessoas torna-se uma das principais ferramentas de gestão, pois é nela que está contido todo o capital intelectual da empresa. As pessoas constituem o principal patrimônio da empresa. Seu diferencial competitivo está concentrado no poder intelectual das pessoas que constituem a organização e que fundamenta a razão da empresa existir e permanecer no mercado.

a) Descrição de cargos

A seguir apresentaremos uma breve descrição dos principais cargos dentro da hotelaria, neste caso especificamente da empresa MAP HOTEL e dos setores ligados diretamente as vendas e comercialização dos serviços:

- **Supervisor Comercial:** Efetivar e incrementar as vendas dos serviços ofertados pelo hotel, promover pesquisas de mercado, manter contato com os principais clientes firmando parcerias. Planejar as atividades de cada colaborador objetivando atingimento dos objetivos e metas estabelecidas.
- **Recepcionista:** Efetuar o processo de *check-in* e *check-out* dos hóspedes, dando informações dos serviços prestados pela empresa, e informações gerais da cidade, atender telefonemas e efetuar reservas de apartamentos quando necessário.
- **Mensageiro:** Receber os hóspedes em sua chegada ao hotel, encaminhar a recepção e ao seu apartamento, conferir frigobar e ambiente físico do apartamento, prestar informações sobre os serviços prestados pela empresa e informações gerais da cidade, estacionar carro de clientes, auxiliar no transporte de bagagens dos hospedes até seu respectivo apartamento, e demais serviços como entrega de documentos a outros setores.

b) Perfil profissional

O profissional da hotelaria necessita ter capacidade de relacionamento, habilidades de negociação, experiência em atendimento ao público, dinamismo, conhecimento de informática e sistemas informatizados para hotéis, conhecimento de outros idiomas, organização, e principalmente possuir a capacidade de bem servir.

c) Treinamentos e capacitações

O treinamento é assunto primordial para o sucesso de qualquer organização. Profissionais bem treinados geram menos retrabalho nos processos administrativos, uma maior qualidade nos serviços prestados aos clientes da empresa e por consequência maior lucratividade para a organização.

O MAP HOTEL investe frequente em treinamento para seus funcionários não só nas atividades que desenvolve na empresa mais também em seu crescimento pessoal e humano. Desde que o colaborador ingressa na empresa o mesmo percorre todos os setores da empresa com o intuito de integrar e conhecer as atividades de cada setor e sua importância no contexto da organização. Seu treinamento inicia-se em conhecer todos os setores da empresa. A empresa também investe em treinamentos como atendimento ao público, vendas, oratória, informática, inglês e espanhol entre outros, sendo também realizadas visitas técnicas em outras empresas do ramo hoteleiro, além de cursos de capacitação profissional na cidade de São Pedro no Estado de São Paulo no Hotel Escola do SENAC.

d) Planos de cargos e salários

Administrar cargos e salários constitui em uma ferramenta indispensável para o administrador. É preciso ser justo e ao mesmo tempo estar de acordo com a realidade econômica da empresa. É necessário identificar quais departamentos e colaboradores são responsáveis significativamente no faturamento do Hotel, ou seja, os que geram maior receita para a empresa, e então investir nestas áreas.

A empresa não possui um plano de cargos e salários estruturado, a remuneração efetuada pelo MAP HOTEL obedece às negociações que ocorrem no mês de novembro de acordo com a Convenção Coletiva através do Sindicato da categoria. Existe também incentivos como os “pontinhos” que se refere a taxa de 10% cobrada sobre os serviços

hoteleiros que são rateadas entre todos os funcionários de acordo com número de pontos que cada um possui, sendo que estes pontos variam de 03 pontos até 15 pontos de acordo com o cargo.

e) Política de retenção de capital intelectual

A empresa que detém o maior capital intelectual e sabe gerenciá-lo é a que melhor estará posicionada no mercado. Em décadas anteriores as empresas sempre estiveram com o fator “conhecimento” presentes, só ainda não o haviam estudado sistematicamente e reconhecido como sendo seu fator principal.

Podemos observar na empresa que existem vários colaboradores do Hotel que possuem mais anos de empresas, ou seja, entre 12 e 25 anos de empresa. Uma das políticas que podemos observar na empresa MAP HOTEL e praticadas pela Gerência do Hotel é a “liberdade” em várias áreas, departamentos e atividades desenvolvidas. Seus colaboradores possuem liberdade tanto para a exposição de novas ideias, como na flexibilidade de horários, além da autonomia a área comercial e vendas no que diz respeito a negociações, sendo cobrado dos mesmos a produtividade e resultados. A Gerência do hotel trabalha de uma forma flexível e acessível a todos os colaboradores, transmitindo desta forma um ambiente agradável e com harmonia para se trabalhar.

2.2.3 Ambiente de marketing e comercialização

O MAP HOTEL possui um setor Comercial e de Reservas, responsável em grande parte pela geração de receita para a empresa. Uma das grandes dificuldades do MAP HOTEL é fazer com que todos na empresa identifiquem que a comercialização de seus serviços não é tarefa exclusiva deste setor.

O marketing não é tarefa exclusiva de um setor, mas sim a integração das atividades de todos os departamentos. É necessário identificar qual a visão que cada departamento tem dos clientes, e orientar todos a trabalhar de forma a servir e satisfazer os clientes, ensinando cada colaborador a importância de comunicar ao cliente o valor de sua marca.

Para Kotler (2006, p. 701) “o marketing interno requer que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na prestação e na comunicação do valor ao cliente”.

O grande desafio das organizações ainda continua sendo o fato de considerar o marketing como um setor ou departamento. O marketing precisa ser implantado nas empresas como uma política, e deve ser praticado por todos e estar constante em todas as áreas da organização. O principal objetivo de uma empresa é gerar receita e retorno financeiro a seus investidores, e para que isso ocorra os objetivos de marketing e comercialização, necessitam estar em perfeita sintonia entre todos na organização.

O sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing. Finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócios não terão sentido se não houver uma demanda para produtos e serviços suficientes para que a empresa obtenha lucro (KOTLER, 2006. Pág. 02).

A perpetuação de uma empresa no mercado depende em grande parte do setor de marketing e comercialização.

a) Histórico e projeções de vendas

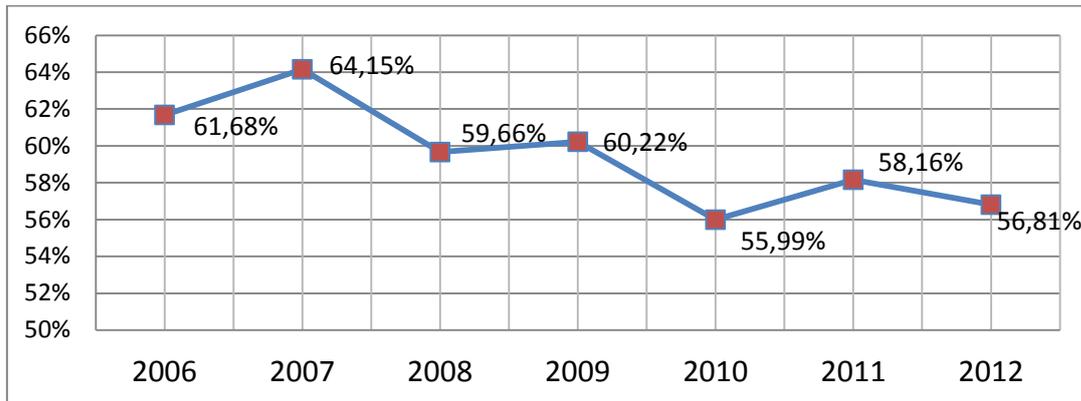
O MAP HOTEL projeta suas vendas com base em um histórico mensal dos últimos anos, sempre considerando a atual situação econômica do país, a rede hoteleira concorrente local, a ameaças de novos entrantes no mercado, forças políticas, as trocas de governos, forças ambientais e climáticas, sazonalidades etc. Conforme tabela abaixo podemos visualizar histórico da taxa de ocupação do MAP HOTEL dos últimos sete anos.

Tabela 02: Ocupação anual MAP HOTEL

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2006	48,58%	53,33%	51,09%	59,32%	66,30%	58,42%	67,26%	66,52%	57,83%	64,12%	79,68%	67,69%
2007	71,84%	70,27%	68,70%	62,79%	66,69%	69,36%	71,01%	57,14%	58,78%	65,16%	52,88%	55,23%
2008	58,63%	48,22%	48,95%	58,15%	71,31%	62,20%	71,66%	48,38%	59,68%	55,66%	69,73%	63,38%
2009	70,05%	49,95%	53,05%	60,76%	57,06%	64,41%	70,09%	56,36%	65,22%	56,23%	62,61%	56,88%
2010	58,98%	49,37%	56,71%	53,78%	58,80%	52,52%	67,82%	55,14%	52,52%	49,86%	56,12%	60,29%
2011	64,34%	46,42%	54,53%	54,77%	48,43%	65,72%	70,44%	54,14%	52,88%	67,13%	60,22%	58,89%
2012	63,47%	56,15%	47,06%	38,00%	49,00%	68,00%	65,00%	68,00%	73,00%	52,00%	52,00%	50,00%

Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico - 05 - Ocupação Anual



Fonte: MAP HOTEL 2013

b) Participação no mercado

Atualmente existem no município de Lages vários empreendimentos hoteleiros, alguns tradicionais com maior tempo no mercado e outros com menor tempo no mercado regional mais com marcas de rede já consolidadas nacionalmente, como é o caso da rede de hotéis IBIS que recentemente se instalou em Lages.

O MAP HOTEL está entre os três principais e tradicionais Hotéis da cidade de Lages, concorrendo diretamente com a rede de Hotéis Le Canard, rede Accor (rede de Hotéis IBIS), Afford Hotéis que recentemente tem se mostrado com bastante presença no mercado, além do Grande Hotel Lages, este último sendo um hotel tradicional da cidade.

c) Descrição dos 4Ps

Para o sucesso de qualquer empreendimentos é necessário que os 4Ps estejam em sincronia, e sejam planejados estrategicamente, sendo eles, seu produto, seu ponto de venda ou localização, sua política de preços e por último a propaganda que faz com que seu produto seja conhecido junto ao seus clientes.

O principal produto comercializado pelo MAP HOTEL são as diárias dos apartamentos, que por se tratar de uma prestação de serviço são considerados perecíveis, não sendo possível ser estocados ou repassados a outro consumidor, desta forma exigindo maior agressividade do setor comercial para que não se percam vendas.

O MAP HOTEL possui uma localização central, seja considerando o estado de Santa Catarina, ou a cidade de Lages onde possui sua localização junto ao comércio local, desta

forma gerando uma grande oportunidade para atrair e segmentar seus clientes, como executivos de empresas e representantes comerciais.

Os preços das diárias no MAP HOTEL são determinados pela gerência geral juntamente com o departamento comercial. São revistos ou reajustados semestralmente, e planejados de acordo com períodos de altas demandas e baixas demandas de acordo com históricos de anos anteriores, bem como calendários de eventos regionais e grande porte, sempre comparando e realizando um estudo dos preços praticados pelos principais concorrentes e levando em consideração a realidade do mercado local.

d) Estratégias de comunicação

O MAP HOTEL utiliza-se de algumas das ferramentas do mix de comunicação de marketing que segundo Kotler (2006, p. 533), podemos citar como: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto e vendas pessoais. Dos itens mencionados podemos citar que MAP HOTEL utiliza-se dos seguintes:

- Da propaganda: anúncios em rádios estrategicamente escolhidas, como por exemplo, na cidade de Florianópolis;
- Participação em eventos e feiras, através de rodas de negócios com grandes agência e Operadoras a exemplo do ENCATHO, evento de nível nacional realizado anualmente pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH-SC);
- Vendas pessoais, ligadas diretamente ao departamento comercial, reservas e recepção que interage diretamente com o hóspede.

e) Promoção de vendas

Uma das ferramentas utilizadas pelo MAP HOTEL para promoção de vendas constitui-se de um cartão fidelidade onde o Hotel concede aos hóspedes 1 diária gratuita a cada 10 diárias utilizadas, podendo estas diárias serem utilizadas pelos hóspedes inclusive em períodos de alta temporada.

De acordo com Kotler (2006, p, 583):

A promoção de vendas consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos e serviços específicos por parte do consumidor ou do comércio.

O principal objetivo buscado pelo MAP HOTEL na utilização do cartão fidelidade é de aumentar as vendas no longo prazo fazendo com que o hóspede hospede-se durante o ano todo no Hotel.

f) Orçamentalização

O MAP HOTEL não possui estrategicamente um orçamento previamente definido e destinado ao setor de marketing, gerando dificuldades na comercialização de seus serviços.

g) Estratégia de relacionamentos com clientes

O MAP HOTEL utiliza-se de um sistema informatizado, específico para hotelaria, onde utiliza para reunir e difundir entre seus colaboradores informações individualizadas de seus clientes, buscando desta forma personalizar o atendimento, como por exemplo, verificar o valor pago da última hospedagem de um hóspede, bem como a preferência do tipo de apartamento e exigências do hóspede durante sua hospedagem.

De acordo com Kotler (2006) “a gestão de relacionamento com o cliente, trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”.

O MAP HOTEL também sempre busca alternativas para que a sua marca esteja intimamente ligada a mente do cliente de acordo com suas necessidades, tornando o nome da sua marca fácil de ser lembrada pelo cliente.

Neste sentido a empresa utiliza-se de várias ferramentas, quando da presença do cliente. Todas as formas de reforçar a sua marca são usadas para futuramente ser lembrada pelo cliente, como por exemplo, suas instalações físicas, visual de seus ambientes, roupas de funcionários, logomarca, material de divulgação, mapa de localização e principalmente pela maneira de agir de seus funcionários.

b) Demonstrativo de resultado do exercício

A seguir apresentaremos o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) dos últimos três anos da empresa objeto deste estudo, onde utilizaremos o histórico dos dados para analisarmos a viabilidade do projeto de investimento para a modernização da estrutura física dos apartamentos.

Figura – 05 - DRE – Demonstrativo de resultado do exercício dos últimos três anos

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício									
DRE	31/12/2010		31/12/2011		31/12/2012				
Receita Operacional									
REVENDA DE MERCADORIAS	R\$ 199.125,15		R\$ 204.103,28		R\$ 201.041,73				
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	R\$ 1.448.529,30		R\$ 1.484.742,53		R\$ 1.462.471,39				
		R\$ 1.647.654,45		R\$ 1.688.845,81		R\$ 1.663.513,12			
Deduções									
(-) DEDUÇÕES REVENDA DE MERCADORIA	-R\$ 33.342,15		-R\$ 34.175,70		-R\$ 33.663,07				
(-) DEDUÇÃO	-R\$ 222.456,35		-R\$ 228.017,76		-R\$ 224.597,49				
		-R\$ 255.798,50		-R\$ 262.193,46		-R\$ 258.260,56			
Receita Líquida		R\$ 1.391.855,95		R\$ 1.426.652,35		R\$ 1.405.252,56			
Custos Mercadoria Vendidas									
CUSTO MERCADORIA VENDIDAS - CMV	-R\$ 131.148,10		-R\$ 134.426,80		-R\$ 132.410,40				
CUSTOS - RECEPÇÃO	-R\$ 165.728,65		-R\$ 169.871,87		-R\$ 165.326,85				
CUSTOS - RESTAURANTE	-R\$ 50.324,45		-R\$ 51.582,56		-R\$ 50.808,82				
CUSTOS - COZINHA	-R\$ 93.200,15		-R\$ 95.530,15		-R\$ 94.097,20				
CUSTOS - CUSTOS LAVANDERIA	-R\$ 65.523,15		-R\$ 67.161,23		-R\$ 66.153,81				
CUSTOS - HOSPEDAGEM	-R\$ 136.694,19		-R\$ 152.675,00		-R\$ 150.384,88				
CUSTOS - MANUTENÇÃO	-R\$ 71.479,45		-R\$ 73.266,44		-R\$ 72.167,44				
CUSTOS - COMERCIAL	-R\$ 80.925,78	-R\$ 795.023,92	-R\$ 82.948,92	-R\$ 827.462,97	-R\$ 81.704,69	-R\$ 813.054,09			
Lucro Bruto		R\$ 596.832,03		R\$ 599.189,38		R\$ 592.198,47			
Despesas Administrativas									
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	-R\$ 498.565,49	-R\$ 498.565,49	-R\$ 511.029,63	-R\$ 511.029,63	-R\$ 503.364,18	-R\$ 503.364,18			
Despesas Tributárias									
DESPEAS TRIBUTÁRIAS DEDUTÍVEIS	-R\$ 2.255,19		-R\$ 2.311,57		-R\$ 2.276,90				
DESPEAS TRIBUTÁRIAS INDEDUTÍVEIS	-R\$ 5.278,81	-R\$ 7.534,00	-R\$ 5.410,78	-R\$ 7.722,35	-R\$ 5.329,62	-R\$ 7.606,51			
Despesas Financeiras									
DESPEAS FINANCEIRAS	-R\$ 39.898,01	-R\$ 39.898,01	-R\$ 40.895,46	-R\$ 40.895,46	-R\$ 40.282,03	-R\$ 40.282,03			
Receitas Financeiras									
(-) RECEITAS FINANCEIRAS	R\$ 1.535,26	R\$ 1.535,26	R\$ 1.573,64	R\$ 1.573,64	R\$ 1.550,04	R\$ 1.550,04			
Resultado operacional líquido		R\$ 52.369,79		R\$ 41.115,58		R\$ 42.495,78			
Despesas Não Operacionais									
Despesas Eventuais	-R\$ 100,00	-R\$ 100,00	-R\$ 102,50	-R\$ 102,50	-R\$ 100,96	-R\$ 100,96			
Receitas Não Operacionais									
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	R\$ 120,35	R\$ 120,35	R\$ 123,36	R\$ 123,36	R\$ 121,51	R\$ 121,51			
Resultado Antes do IR		R\$ 52.390,14		R\$ 41.136,44		R\$ 42.516,33			
LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		R\$ 52.390,14		R\$ 41.136,44		R\$ 42.516,33			

Fonte: MAP HOTEL 2013

2.3 Análise do ambiente

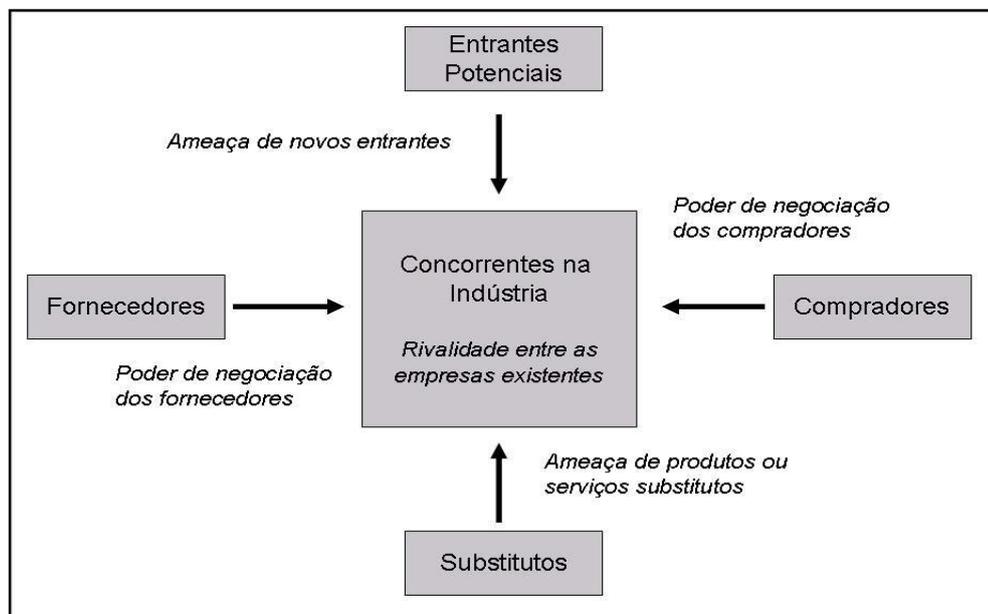
a) Posição competitiva com base nas 05 Forças de Porter

Segundo Porter (2004, p.04):

A essência da estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

Por conta disso o grau de concorrência de uma indústria depende de cinco forças competitivas, sendo assim o conjunto dessas forças o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.

Figura – 06 - Forças que dirigem a concorrência na Indústria



Fonte: (PORTER, 2004, p.4)

- **Rivalidade entre os concorrentes existentes:**

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição-como o uso de táticas como concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição (PORTER, 2004, p.18).

Como pode ser observada em nosso estudo, a rivalidade entre os concorrentes no setor hoteleiro, toma grande proporção, por conta de entrada de concorrentes, com estruturas mais modernas que acompanham a evolução do setor, por conta disso alguns concorrentes principalmente os de menor expressão, procuram fazer frente aos demais reduzindo ainda mais seus preços, tornando cada vez mais acirrada a concorrência entre os hotéis do município.

- **Ameaças de novos entrantes:**

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente 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”. (PORTER, 2004, p.07)

Este fator mostra-se bastante relevante, no segmento hoteleiro, sendo assim destacamos a entrada recente de um grande concorrente, como foi o caso da instalação do Hotel IBIS, ocasionando uma redução da rentabilidade, não apenas do hotel em estudo, mas também nos demais concorrentes. Por conta disso, os novos entrantes são verdadeiras ameaças que geram impactos significativos, diretamente ligados a lucratividade dos setores.

- **Ameaça de 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. (PORTER, 2004, p.24).

Uma das maiores ameaças como produto substituto para o setor hoteleiro, podemos considerar que são as teleconferências e tecnologias empresariais, que vem cada vez mais sendo utilizadas principalmente por grandes empresas, objetivando a redução de seus custos, fazendo com que as pessoas não precisem deslocar-se para outros locais, com isto, reduz drasticamente as hospedagens dos clientes.

- **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. (PORTER, 2004, p.28 e 29).

Com relação a essa força, podemos considerar que não é muito relevante neste setor, sendo assim não causa muito impacto.

- **Poder de negociação dos compradores:**

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços 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 a sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. (PORTER, 2004, p.26).

O poder de negociação pode ser considerado importantíssimo neste setor, pois no mesmo tempo que o hotel pode conquistar clientes, pode-se ao mesmo tempo perder seus clientes. Algumas pessoas utilizam-se disso para jogar um hotel contra o outro, principalmente procurando barganhar cada vez mais a baixa dos preços.

b) Oportunidades e Ameaças (externas)

- **Oportunidades (externas).**

De acordo com Oliveira (2004, p. 70) “deve se considerar como oportunidade da empresa situações que esta realmente tem condições e/ou interesse de usufruir. Do contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça”.

Consideramos como oportunidades externas para a empresa de estudo:

- Aquecimento do setor;
- Crescimento da economia;
- Controle moderado da inflação;
- Crescimento acentuado da classe C;
- Localização privilegiada do município de Lages;

- Eventos regionais realizados durante o ano (Festa do Pinhão, Fashion Hair, Moto-neve);
- Clima da região com baixas temperaturas torna-se um atrativo turístico;
- Fidelização de clientes.

O Hotel possui algumas características próprias que o diferenciam da concorrência e faz com que a empresa tenha como clientes as maiores empresas e agências de turismo do país. A empresa possui uma localização privilegiada no centro da cidade e sendo o centro das cidades do estado. É também associado da ABIH, o que faz com que a empresa seja conhecida nacionalmente e faça parte do trade turístico nacional.

Para Kotler (1980, p. 77), “a chave de oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais por essa oportunidade que os seus concorrentes”.

- **Desafios e ameaças do ambiente externo**

Um dos principais desafios da empresa é oferecer a seus clientes um diferencial em termos de modernização da estrutura, da tecnologia, e um atendimento de qualidade que proporcione um conforto compatível com a exigência dos hóspedes, sabendo-se que tudo isso aliado a uma redução de custos tornam-se uma das principais ameaças do ambiente externo.

O crescimento dos números de empreendimentos hoteleiros na região, acirrando a concorrência, faz com que, cada vez mais a qualidade no atendimento torne o principal diferencial no segmento hoteleiro.

Segue algumas ameaças externas, identificadas:

- Instalação de redes hoteleiras na cidade (Hotel IBIS);
- Retração da economia;
- Reformas, aumentos e modernizações nas instalações da concorrência (rede de Hotéis Le Canard);

c) Pontos fracos e fortes (internos)

- **Pontos fortes:**

- Localização Central;
- Salas para reuniões, seminários e convenções;

- Atendimento de qualidade, clássico e prestativo personalizado a cada perfil específico de clientes;
- Estrutura física ampla, clássica e requintada;
- Autonomia para negociação à equipe de vendas,
- Restaurante anexo, com um café da manhã diferenciado;
- Garagem coberta, fechada e com câmeras de monitoramento que proporcionam total segurança;
- Preços compatíveis com a qualidade dos serviços prestados e de acordo com o mercado local;
- Imagem positiva junto aos colaboradores que orgulham-se em trabalhar na empresa;
- Baixo nível de inadimplência;
- Sistema informatizado e tecnologia avançada;
- Apartamentos adaptados para hóspedes com necessidades especiais;
- Suprimentos de qualidade, material de mesa e *buffet*;

- **Pontos fracos:**

- Necessidade de ampliar a frequência e periodicidade de treinamentos dos colaboradores;
- Baixo nível de escolaridade, dificultando a especialização dos colaboradores;
- Deficiência no espaço físico e nos materiais e equipamentos para realização de eventos;
- Ausência de um sistema de pós-venda organizado e informatizado;
- Pouco investimento para divulgação do hotel, principalmente na mídia;

d) Fatores críticos de sucesso

São condicionantes, que estão diretamente ligadas ao sucesso da organização, sendo que bem gerenciadas ocasionarão um impacto bastante significativo perante a concorrência.

Podem ser entendidos como “chaves” para o sucesso, pois, se a empresa os identifica e consegue incorporá-los em seu planejamento estratégico, certamente obterá vantagem competitiva a partir daí. Uma das funções da identificação dos fatores críticos de sucesso é fornecer informações estratégicas sobre a adequação da empresa no mercado. Essas informações devem estar diretamente relacionadas aos objetivos da empresa (PORTER, 1999) cita (TARAPANOFF, 2001, p.185).

Dentre diversos fatores elencados como fatores críticos de sucesso em nossa empresa de estudo, destacamos cinco que consideramos de maior importância:

- **Qualidade no atendimento:**

Consideramos a qualidade no atendimento como um dos principais fatores para que o cliente frequente o hotel e volte mais vezes.

- **Higiene e limpeza:**

Este fator é de suma importância, no seguimento hoteleiro onde o cliente obterá uma boa impressão do estabelecimento.

- **Segurança:**

Um ambiente com total segurança passa mais confiança e tranquilidade aos hóspedes do hotel, fazendo com que ele retorne.

- **Café da manhã:**

Consideramos o café da manhã, como um fator crítico de sucesso pelo motivo de ser um café diferente, onde os hóspedes que experimentam, muitas vezes voltam pelo diferencial na qualidade do café servido no hotel.

- **Infraestrutura física e tecnológica:**

Num cenário onde a tecnologia se faz presente em todos os momentos de nossas vidas uma melhoria constante na sua infraestrutura física e tecnológica, é fator de qualidade imprescindível principalmente no setor hoteleiro.

3. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O NEGÓCIO MAP HOTEL

Consideraram-se os seguintes elementos como fatores críticos de sucesso. A seguir analisaremos a forma qualitativa dos itens, refletindo o desempenho a partir das pesquisas disponibilizadas pela empresa as quais foram tabuladas e analisadas pelos autores do presente estudo. Serão analisados os fatores: Qualidade no atendimento; Higiene e limpeza; Café da manhã e Infraestrutura física e tecnológica.

a) Qualidade no atendimento

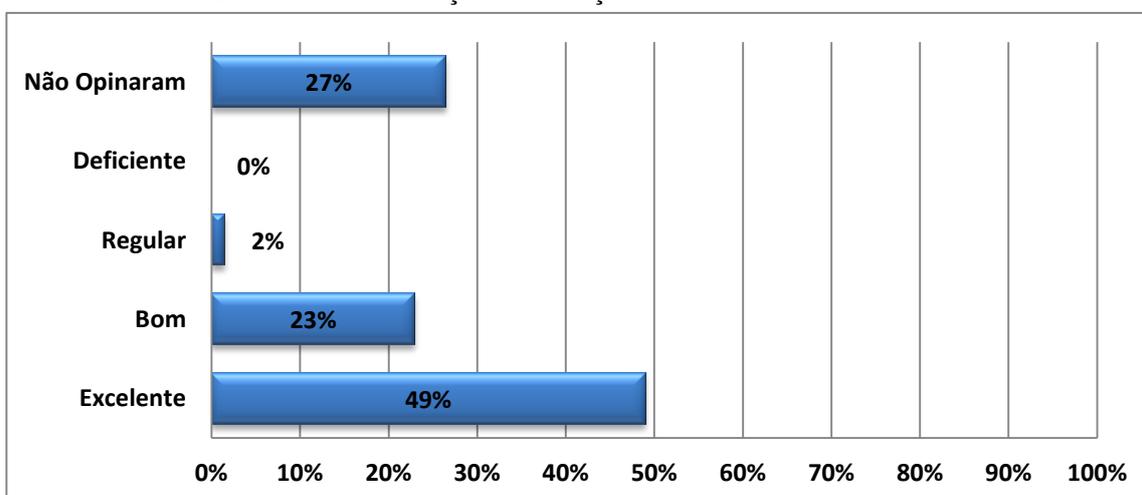
Com relação ao fator crítico de sucesso – qualidade do atendimento, temos:

Tabela – 03 - Avaliação nos serviço de reservas do MAP HOTEL

RESERVAS	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Excelente	98	49%
Bom	46	23%
Regular	3	2%
Deficiente	0	0%
Não Opinaram	53	27%
Total	200	100%

Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico – 06 - Avaliação nos serviço de reservas do MAP HOTEL



Fonte: MAP HOTEL 2013

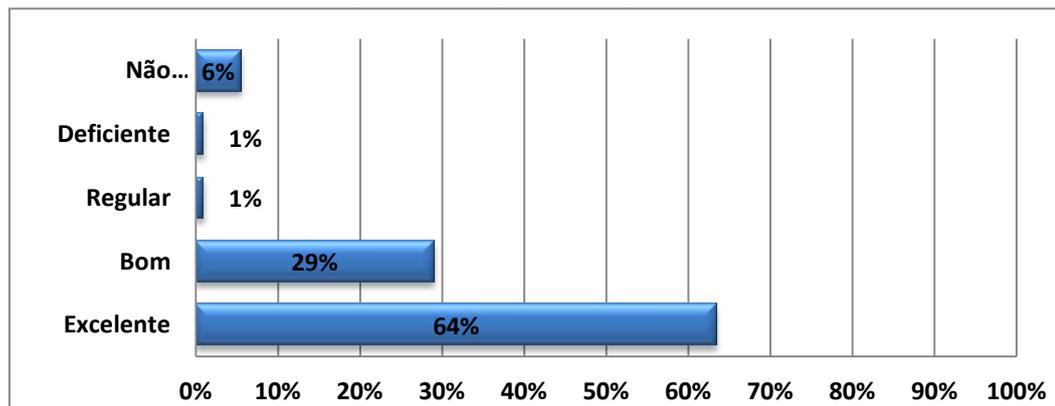
Em relação ao fator crítico de sucesso atendimento, observaram-se os pontos de contato direto com clientes, setor de reservas, identificando-se que 72% dos clientes pesquisados entendem o serviço de reservas como bom ou excelente.

Tabela –04 - Avaliação nos Serviços de Recepção do MAP HOTEL

RECEPÇÃO	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Excelente	127	64%
Bom	58	29%
Regular	2	1%
Deficiente	2	1%
Não Opinaram	11	6%
Total	200	100%

Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico – 07 - Avaliação nos serviço de recepção do MAP HOTEL



Fonte: MAP HOTEL 2013

Em relação ao fator crítico de sucesso atendimento, observaram-se os pontos de contato direto com clientes, setor de recepção, identificando-se que 93% dos clientes pesquisados entendem a recepção com um atendimento bom ou excelente.

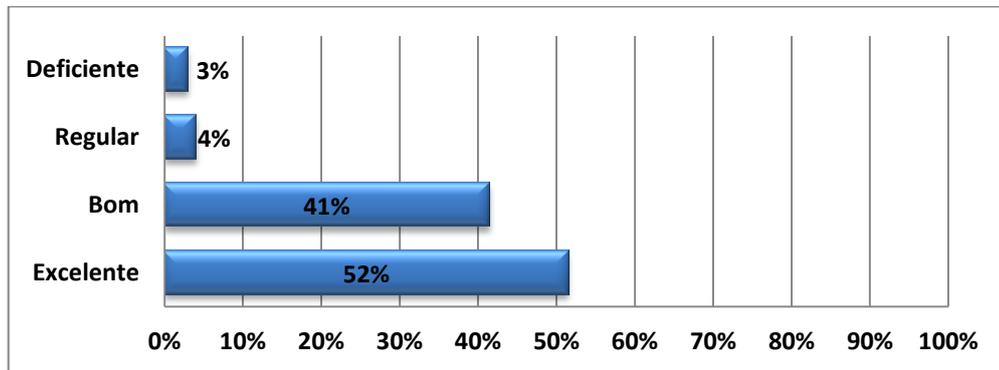
Levando também em consideração que o MAP Hotel também presta serviços na área de restaurante também foi avaliado o nível de serviços e atendimento deste setor, como segue:

Tabela – 05 - Avaliação dos serviços de A&B no restaurante do MAP HOTEL

ALIMENTO E BEBIDA	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Excelente	51	52%
Bom	41	41%
Regular	4	4%
Deficiente	3	3%
Total	99	100%

Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico – 08 - Avaliação dos serviços de A&B no restaurante do MAP HOTEL



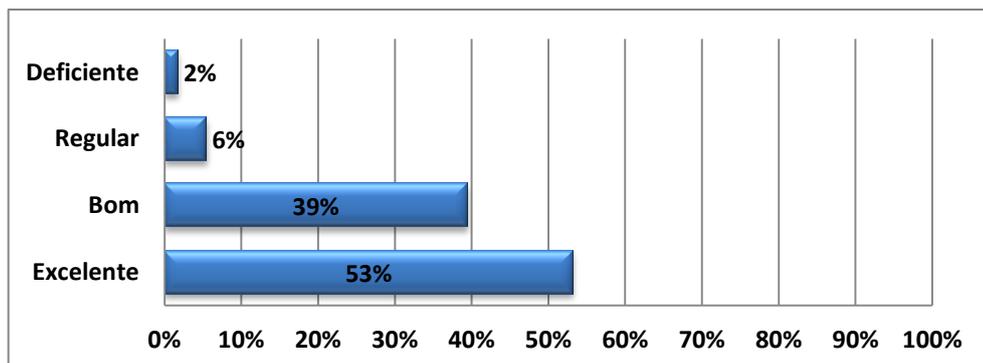
Fonte: MAP HOTEL 2013

Tabela – 06 - Avaliação dos serviços de garçom do restaurante no MAP HOTEL

GARÇOM	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Excelente	58	53%
Bom	43	39%
Regular	6	6%
Deficiente	2	2%
Total	109	100%

Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico – 09 - Avaliação dos serviços de garçom do restaurante no MAP HOTEL



Fonte: MAP HOTEL 2013

Na avaliação dos serviços prestados pelo Restaurante do MAP Hotel podemos observar que 93% dos entrevistados avaliam o serviço do restaurante como sendo bom ou excelente, Também foi avaliado o atendimento prestado pelos garçons do restaurante onde 92% dos entrevistados avaliam o atendimento como sendo bom ou excelente.

b) Higiene e Limpeza

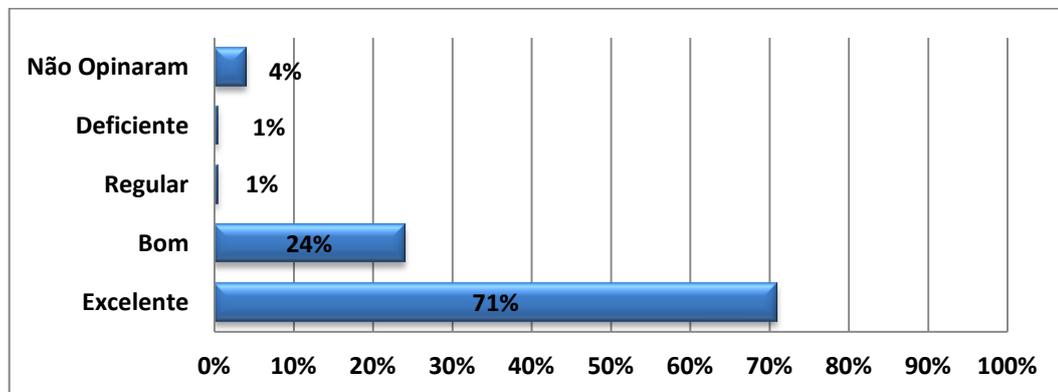
Em relação ao fator crítico de sucesso – higiene e limpeza, temos:

Tabela – 07 - Avaliação da higiene e limpeza dos apartamentos do MAP HOTEL

HIGIENE/LIMPEZA	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Excelente	142	71%
Bom	48	24%
Regular	1	1%
Deficiente	1	1%
Não Opinaram	8	4%
Total	200	100%

Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico – 10 - Avaliação da higiene e limpeza dos apartamentos do MAP HOTEL



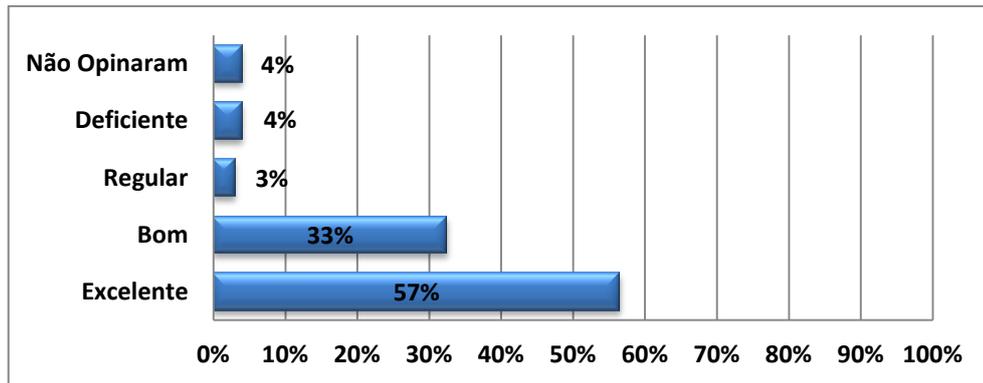
Fonte: MAP HOTEL 2013

Tabela – 08 - Avaliação dos banheiros nos apartamentos do MAP HOTEL

BANHEIROS	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Excelente	113	57%
Bom	65	33%
Regular	6	3%
Deficiente	8	4%
Não Opinaram	8	4%
Total	200	100%

Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico – 11 - Avaliação dos banheiros nos apartamentos do MAP HOTEL



Fonte: MAP HOTEL 2013

Em relação ao fator crítico de sucesso higiene e limpeza dos apartamentos, identificou-se que 95% dos clientes pesquisados entendem a limpeza dos apartamentos como sendo bom ou excelente e 90% dos clientes pesquisados avaliam os banheiros dos apartamentos como bom ou excelente.

c) Café da manhã

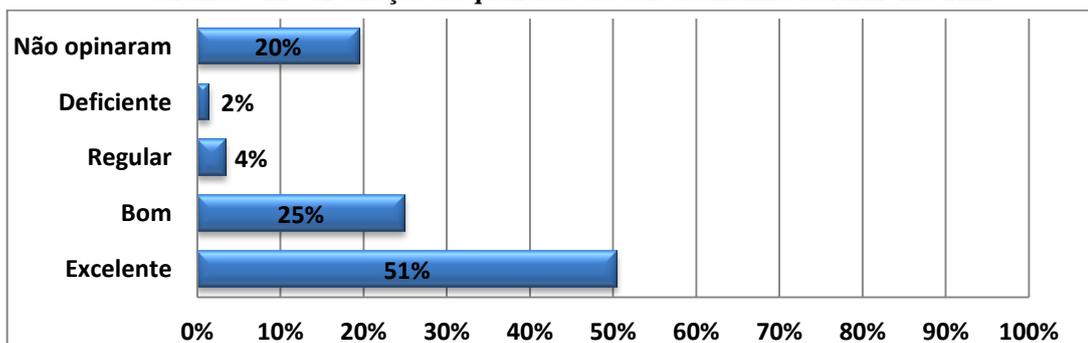
Em relação ao fator crítico de sucesso – café da manhã, temos:

Tabela – 09 - Avaliação da qualidade do café da manhã do MAP HOTEL

QUALIDADE CAFÉ DA MANHA	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Excelente	101	51%
Bom	50	25%
Regular	7	4%
Deficiente	3	2%
Não opinaram	39	20%
Total	200	100%

Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico - 12 - Avaliação da qualidade do café da manhã do MAP HOTEL



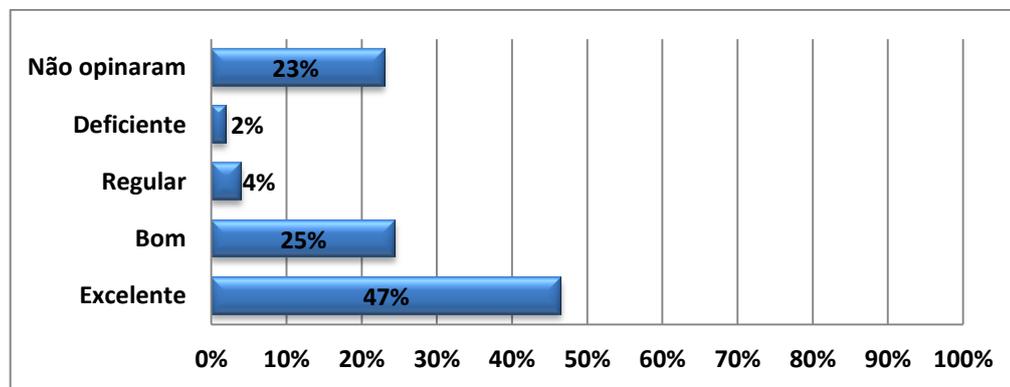
Fonte: MAP HOTEL 2013

Tabela – 10 - Avaliação da variedade do café da manhã do MAP HOTEL

VARIEDADE CAFÉ DA MANHÃ	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Excelente	93	47%
Bom	49	25%
Regular	8	4%
Deficiente	4	2%
Não opinaram	46	23%
Total	200	100%

Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico - 13- Avaliação da variedade do café da manhã do MAP HOTEL



Fonte: MAP HOTEL 2013

Em relação ao fator crítico de sucesso café da manhã, identificou-se que 76% dos clientes pesquisados entendem qualidade do café da manhã como sendo bom ou excelente, e 72% dos pesquisados avaliam positivamente a variedade de itens do café como boa ou excelente.

d) Infraestrutura física e tecnológica

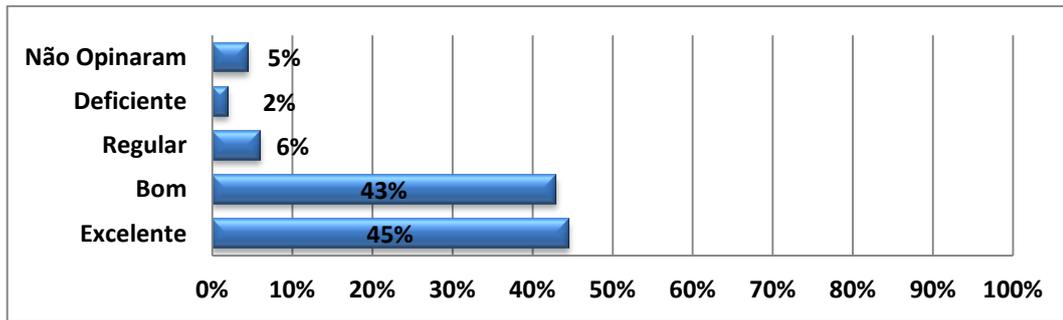
Em relação ao fator crítico de sucesso – estrutura física e tecnológica, temos:

Tabela – 11 - Avaliação no conforto dos apartamentos do MAP HOTEL

RECEPÇÃO	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Excelente	89	45%
Bom	86	43%
Regular	12	6%
Deficiente	4	2%
Não Opinaram	9	5%
Total	200	100%

Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico – 14 - Avaliação no Conforto dos Apartamentos do MAP HOTEL



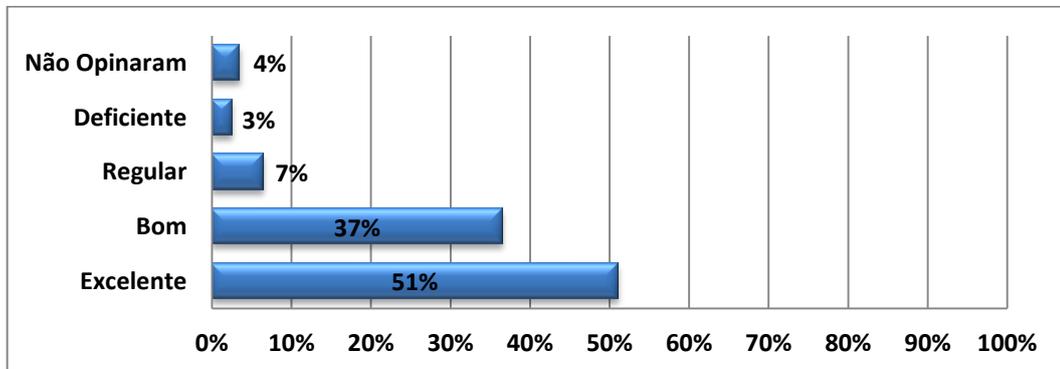
Fonte: MAP HOTEL 2013

Tabela – 12 - Avaliação das camas e colchões nos Apartamentos do MAP HOTEL

<i>CAMA/COLCHÕES</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
Excelente	102	51%
Bom	73	37%
Regular	13	7%
Deficiente	5	3%
Não Opinaram	7	4%
Total	200	100%

Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico – 15 - Avaliação das camas e colchões nos apartamentos do MAP HOTEL



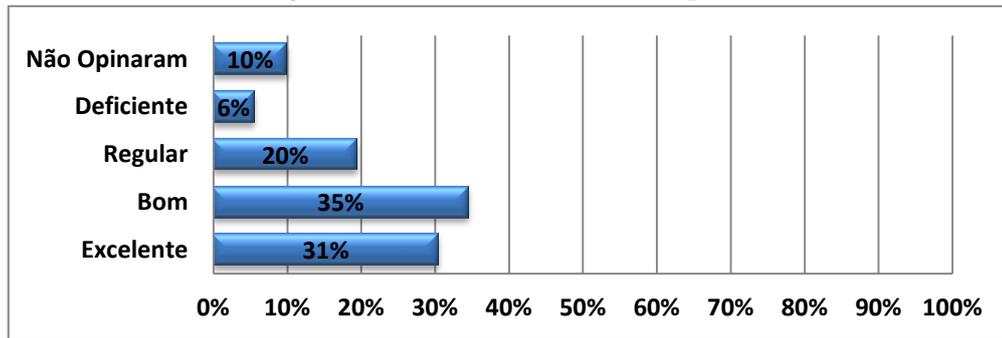
Fonte: MAP HOTEL 2013

Tabela – 13 - Avaliação nos televisores e telefones dos apartamentos do MAP HOTEL

<i>TVs/TELEFONES</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
Excelente	61	31%
Bom	69	35%
Regular	39	20%
Deficiente	11	6%
Não Opinaram	20	10%
Total	200	100%

Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico – 16 - Avaliação nos televisores e telefones dos apartamentos do MAP HOTEL



Fonte: MAP HOTEL 2013

Em relação ao fator crítico de sucesso infraestrutura física, identificou-se que 88% dos clientes pesquisados avaliam positivamente o conforto, camas e colchões como sendo bom ou excelente. No item infraestrutura tecnológica 66% dos clientes entrevistados avaliam TVs e telefones como sendo bom ou excelente.

e) Comentários e sugestões de melhorias

Os autores do presente estudo analisaram 200 pesquisas coletadas durante o ano de 2012, onde disponibilizaram aos entrevistados perguntas abertas com o intuito de levantar os principais itens que necessitam de melhoria na opinião dos hóspedes, conseguindo desta forma levantarem 109 sugestões de melhorias, onde evidenciamos na tabela e gráfico que segue:

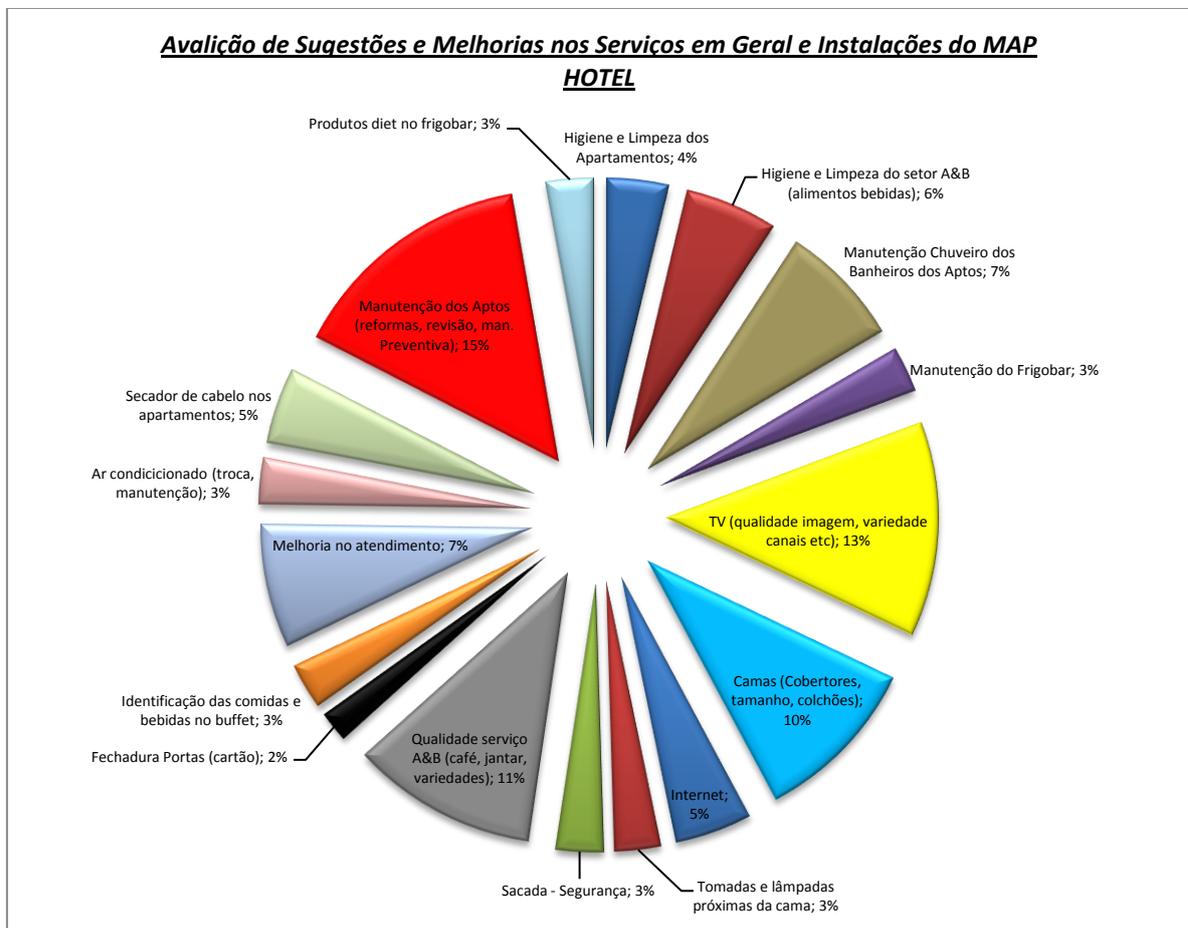
Tabela – 14 - Comentários e sugestões de melhorias MAP HOTEL

MELHORIAS E SUGESTÕES	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Higiene / Limpeza Apartamentos	4	4%
Higiene / Limpeza A&B	6	6%
Manutenção Chuveiro Banheiros	8	7%
Manutenção Frigobar	3	3%
TV (qualidade imagem, variedade canais)	14	13%
Camas (Cobertores, tamanho, colchões)	11	10%
Internet	5	5%
Tomadas e lâmpadas próximas da cama	3	3%
Sacada - Segurança	3	3%
Qualidade serviço A&B (café, jantar, variedades)	12	11%
Fechadura (cartão)	2	2%

Identificação das comidas e bebidas no buffet	3	3%
Atendimento (melhoria)	8	7%
Ar condicionado	3	3%
Secador de cabelo	5	5%
Manutenção (reformas, revisão, man. Preventiva)	16	15%
Frigobar (produtos diet)	3	3%
Total	109	100%

Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico – 17 - Comentários e sugestões de melhorias MAP HOTEL



Fonte: MAP HOTEL 2013

Considerando as variáveis do diagnóstico entendemos que precisamos definir ações estratégicas com foco na melhoria em estrutura física e desta forma melhorar a imagem do negócio perante os hóspedes, pois se identificou na pesquisa qualitativa que 38% dos entrevistados citam manutenção, TVs e camas dos apartamentos como sendo os principais itens de melhoria no Hotel. Para isso sugerimos três ações que se completam. Identificamos a

importância da melhoria de aspectos na infraestrutura, mas considerando o modelo de gestão do negócio e a capacidade financeira do mesmo definimos:

- 1 – Definir novas ações para aumentar as vendas do negócio;
- 2 - Sugerir modernização da imagem da marca;
- 3 – Com os recursos financeiros, oriundo do aumento do faturamento em função da ação de vendas, planejar a mudança dos apartamentos no longo prazo, realizando obras que permitam a continuidade das atividades e a modernização dos apartamentos no longo prazo.

A seguir apresenta-se detalhadamente como serão realizadas e planejadas as ações para melhor desempenho estratégico do negócio.

4 PROPOSTAS SUGERIDAS PARA O DESEMPENHO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

a) Proposta para aumentar as vendas do negócio

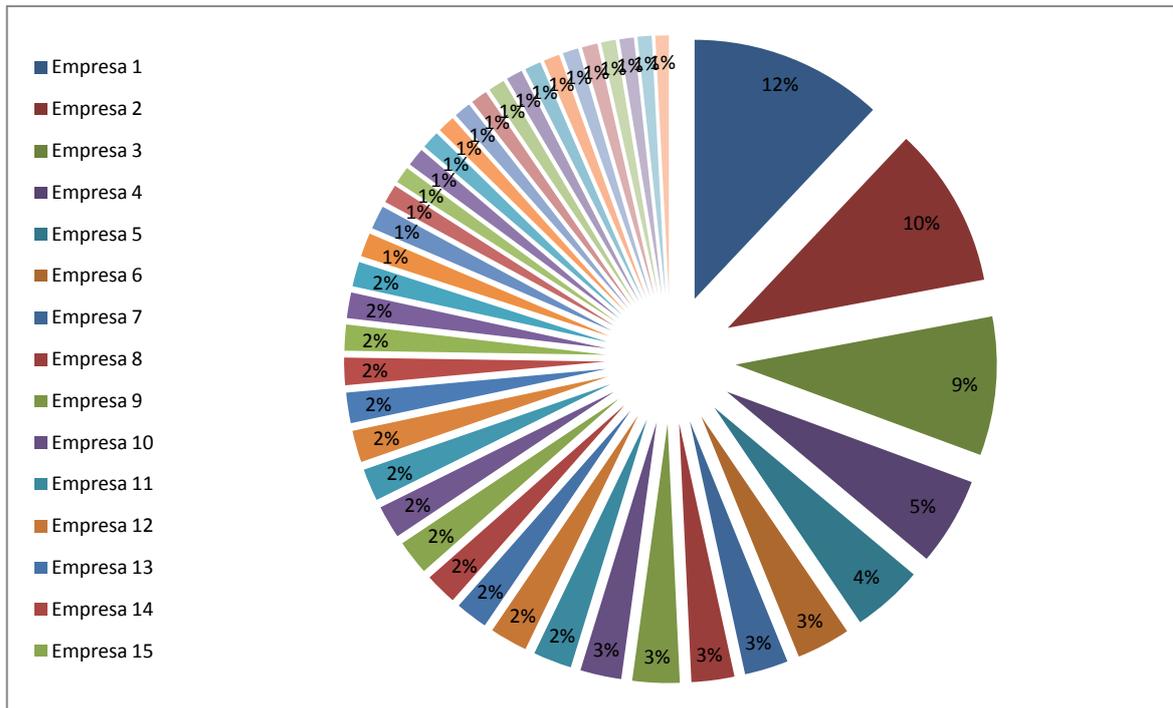
Com o objetivo de identificar os clientes da empresa objeto deste estudo, utilizou-se como ferramenta a curva ABC, buscando desta forma classificar e definir em quais clientes o MAP Hotel deve focar suas vendas, de acordo com a lucratividade que cada um proporciona a organização. A seguir apresentaremos a tabela com a Curva ABC do segmento Empresarial (empresas, agências e operadoras) e dos hóspedes em geral (pessoa física), como segue:

Tabela – 15 - Lucratividade segmento empresarial 2012

	Empresa/Cliente	Quant. Diárias	Faturamento	%	Comissionamento	Lucratividade	% Acumulado	Curva ABC
1	Empresa 1	406	R\$ 50.431,50	10,86%	28%	36.310,68	10,86%	A
2	Empresa 2	185	R\$ 30.420,60	6,55%	0,00%	30.420,60	17,41%	
3	Empresa 3	284	R\$ 29.137,76	6,28%	10,00%	26.223,98	23,69%	
5	Empresa 4	202	R\$ 16.635,82	3,58%	0,00%	16.635,82	27,27%	
6	Empresa 5	152	R\$ 13.359,00	2,88%	0,00%	13.359,00	30,15%	
7	Empresa 6	116	R\$ 10.112,67	2,18%	0,00%	10.112,67	32,33%	
8	Empresa 7	89	R\$ 9.100,00	1,96%	10,00%	8.190,00	34,29%	
10	Empresa 8	84	R\$ 8.934,39	1,92%	10,00%	8.040,95	36,21%	
11	Empresa 9	106	R\$ 8.832,87	1,90%	0,00%	8.832,87	38,11%	
12	Empresa 10	90	R\$ 7.722,98	1,66%	0,00%	7.722,98	39,78%	
13	Empresa 11	61	R\$ 7.237,27	1,56%	0,00%	7.237,27	41,34%	
14	Empresa 12	78	R\$ 7.083,71	1,53%	0,00%	7.083,71	42,86%	
15	Empresa 13	58	R\$ 6.736,28	1,45%	10,00%	6.062,65	44,31%	
16	Empresa 14	63	R\$ 6.700,00	1,44%	10,00%	6.030,00	45,75%	
17	Empresa 15	80	R\$ 6.545,60	1,41%	0,00%	6.545,60	47,16%	
18	Empresa 16	55	R\$ 6.222,70	1,34%	0,00%	6.222,70	48,50%	
19	Empresa 17	44	R\$ 6.110,00	1,32%	0,00%	6.110,00	49,82%	
20	Empresa 18	36	R\$ 6.020,00	1,30%	0,00%	6.020,00	51,12%	

Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico – 18 - Lucratividade segmento empresarial 2012



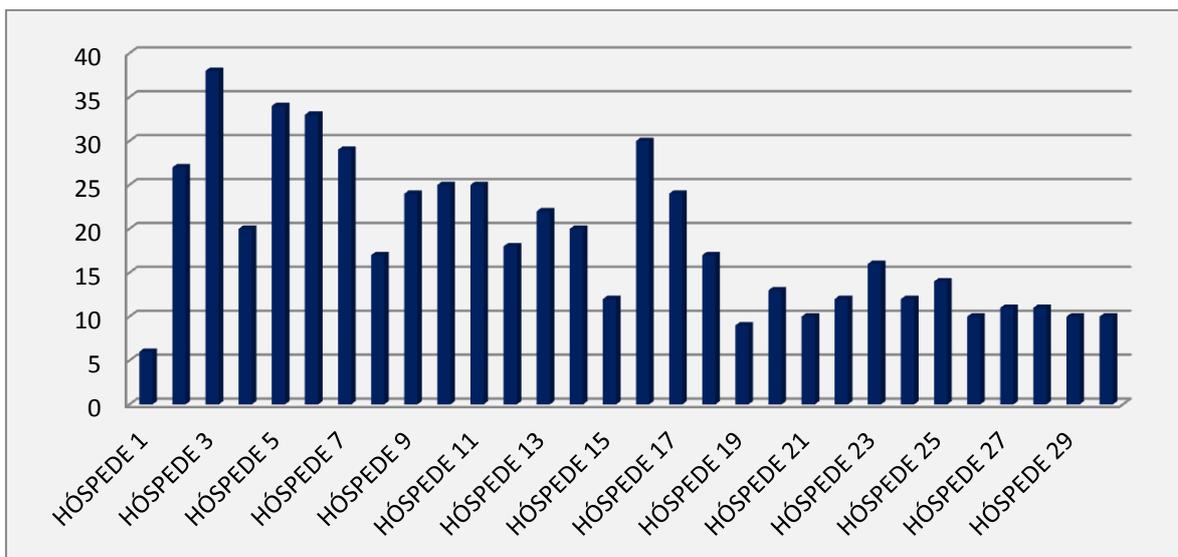
Fonte: MAP HOTEL 2013

Tabela – 16 - Segmento pessoa física 2012

Empresa/Cliente	Quant. Diárias	Valor	%	% Acumulado	Curva ABC
HÓSPEDA 1	6	R\$ 8.400,00	3,93%	3,93%	A
HÓSPEDA 2	27	R\$ 3.880,00	1,82%	5,74%	
HÓSPEDA 3	38	R\$ 2.968,11	1,39%	7,13%	
HÓSPEDA 4	20	R\$ 2.727,20	1,28%	8,41%	
HÓSPEDA 5	34	R\$ 2.645,38	1,24%	9,65%	
HÓSPEDA 6	33	R\$ 2.528,82	1,18%	10,83%	
HÓSPEDA 7	29	R\$ 2.497,32	1,17%	12,00%	
HÓSPEDA 8	17	R\$ 2.425,46	1,13%	13,13%	
HÓSPEDA 9	24	R\$ 2.050,27	0,96%	14,09%	
HÓSPEDA 10	25	R\$ 2.045,50	0,96%	15,05%	
HÓSPEDA 11	25	R\$ 1.936,30	0,91%	15,95%	
HÓSPEDA 12	18	R\$ 1.808,19	0,85%	16,80%	
HÓSPEDA 13	22	R\$ 1.727,24	0,81%	17,61%	
HÓSPEDA 14	20	R\$ 1.718,20	0,80%	18,41%	
HÓSPEDA 15	12	R\$ 1.681,81	0,79%	19,20%	
HÓSPEDA 16	30	R\$ 1.636,50	0,77%	19,96%	
HÓSPEDA 17	24	R\$ 1.552,72	0,73%	20,69%	
HÓSPEDA 18	17	R\$ 1.497,28	0,70%	21,39%	
HÓSPEDA 19	9	R\$ 1.472,76	0,69%	22,08%	
HÓSPEDA 20	13	R\$ 1.439,79	0,67%	22,75%	
HÓSPEDA 21	10	R\$ 1.432,72	0,67%	23,42%	
HÓSPEDA 22	12	R\$ 1.354,54	0,63%	24,06%	
HÓSPEDA 23	16	R\$ 1.309,12	0,61%	24,67%	
HÓSPEDA 24	12	R\$ 1.215,00	0,57%	25,24%	
HÓSPEDA 25	14	R\$ 1.211,82	0,57%	25,81%	
HÓSPEDA 26	10	R\$ 1.190,90	0,56%	26,36%	
HÓSPEDA 27	11	R\$ 1.185,46	0,55%	26,92%	
HÓSPEDA 28	11	R\$ 1.169,96	0,55%	27,47%	
HÓSPEDA 29	10	R\$ 1.160,00	0,54%	28,01%	
HÓSPEDA 30	10	R\$ 1.155,47	0,54%	28,55%	

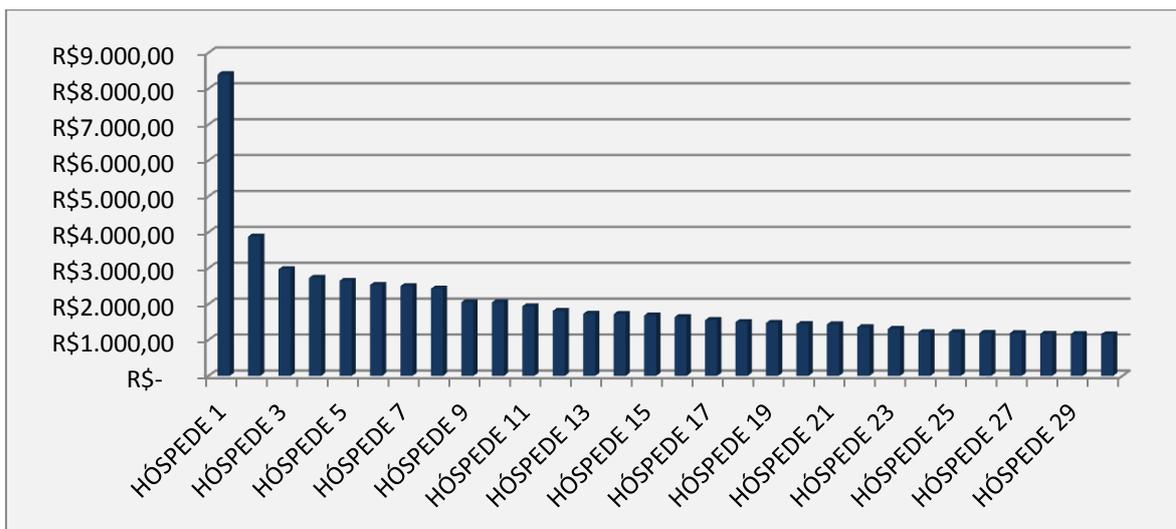
Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico – 19- Diárias utilizadas segmento pessoa física 2012



Fonte: MAP HOTEL 2013

Gráfico – 20 - Valores gastos em hospedagem (diárias) segmento pessoa física 2012



Fonte: MAP HOTEL 2013

b) Proposta para modernização da imagem da marca

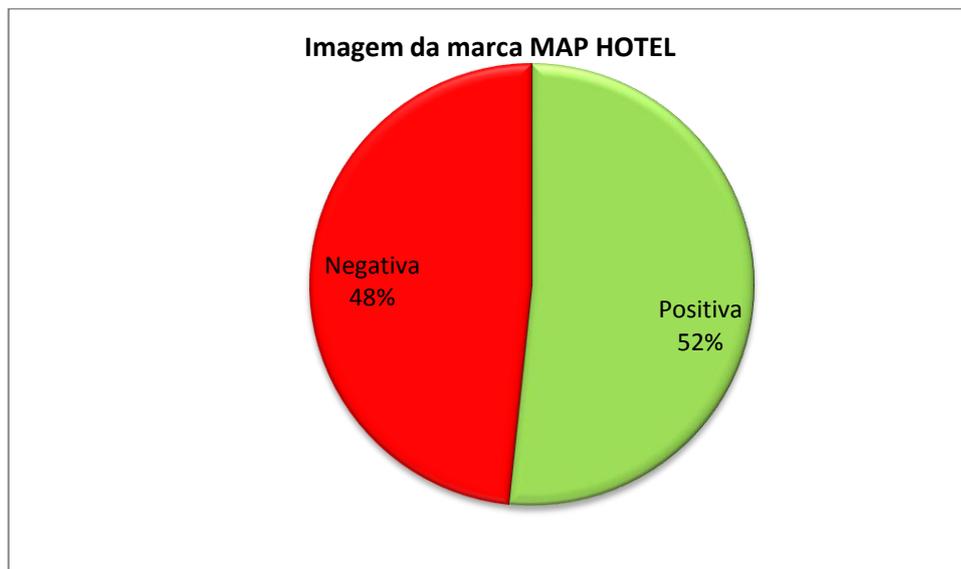
A empresa MAP HOTEL possui sua marca devidamente registrada no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) desde o ano de 2001 com validade até 2017. Com o objetivo de avaliar a imagem da marca realizou-se uma pesquisa com pessoas que ainda não haviam tido contato com a logomarca do Hotel, sendo solicitada às mesmas a visualização da marca e que respondessem qual a sensação ou sentimento que a mesma a representava, onde podemos demonstrar nos dados do gráfico que segue:

Tabela – 17 - Pesquisa Imagem da marca

	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Positiva	31	52%
Negativa	29	48%
Total	60	100%

Fonte: Autores 2013

Gráfico – 21 - Pesquisa imagem da marca



Fonte: Autores 2013

Com relação à pesquisa sobre a imagem da marca foram entrevistadas 60 pessoas que responderam a seguinte pergunta: qual a primeira impressão da atual logomarca do MAP HOTEL, sendo que se obteve como resultado 52% de respostas como positivas e 48% avaliaram a logomarca como negativa. Tendo em vista o alto percentual de respostas negativas, levaram-se em consideração algumas sugestões e observações dos entrevistados para uma proposta de uma renovação da atual logomarca.

c) Proposta para mudança e modernização dos apartamentos

Com o objetivo de levantar dados que justifiquem a inovação e modernização dos apartamentos, os autores do presente estudo realizaram uma pesquisa de análise da concorrência através da realização de um hóspede oculto em dois dos principais concorrentes e juntamente no próprio Hotel objeto deste estudo.

Para a realização desta pesquisa elaborou-se um *check-list*, elencando os principais pontos a serem observados, analisando cada item, dentro de uma sequência, desta forma obtendo uma maior confiabilidade dos dados, e com isso justificando a proposta para modernização dos apartamentos.

d) Proposta para formalizar a missão, visão e valores da empresa

No estudo observou-se que a empresa não possui sua missão e visão formalizadas e expostas, gerando o não conhecimento dos reais objetivos da empresa com todos os colaboradores. Através dos estudos realizados sugerimos a seguinte proposta de missão e visão conforme segue:

- Missão: prestar serviços hoteleiros de qualidade, visando melhoria contínua, com foco em superar as expectativas dos hóspedes.
- Visão: Ser reconhecido nacionalmente como Hotel referência na Serra Catarinense no setor de hospedagem até 2020.

5 AÇÕES PARA MELHORAMENTO DO DESEMPENHO

5.1 Ação estratégica para aumentar as vendas do negócio

Através dos dados analisados na curva ABC de clientes, já exposta anteriormente, observou-se que o MAP Hotel possui um forte segmento na área empresarial, onde a lucratividade está concentrada em hóspedes oriundos das maiores operadoras e agência de turismo o Brasil. Com isso já foi sugerida ao setor comercial do hotel e tomada como ação estratégica o aumento do número de parceiros, conforme dados reais que comprovam o aumento e fortalecimento do número de parceiros desde o início de 2013, conforme segue:

Tabela – 18 - Parcerias Comerciais 2013

MALA PRONTA						
Solicitante	Check-in	Check-out	Tipo de Apartamento	Valor	Diárias	TOTAL
Cliente 1	10/07/2013	11/07/2013	Duplo	R\$ 150,00	1	R\$ 150,00
Cliente 2	27/07/2013	28/07/2013	Duplo	R\$ 150,00	1	R\$ 150,00
Cliente 3	08/07/2013	09/07/2013	Single	R\$ 113,64	1	R\$ 113,64
Cliente 4	05/07/2013	06/07/2013	Duplo	R\$ 150,00	1	R\$ 150,00
Cliente 5	08/07/2013	09/07/2013	Single	R\$ 113,64	1	R\$ 113,64
TOTAL DIÁRIAS - MALA PRONTA						R\$ 677,28
DECOLAR.COM						
Solicitante	Check-in	Check-out	Tipo de Apartamento	Valor	Diárias	TOTAL
Cliente 1	18/07/2013	19/07/2013	Triplo	R\$ 170,00	1	R\$ 170,00
Cliente 2	22/07/2013	26/07/2013	Triplo	R\$ 170,00	4	R\$ 680,00
Cliente 3	18/08/2013	19/08/2013	Quádruplo	R\$ 215,00	1	R\$ 215,00
TOTAL DIÁRIAS - DECOLAR.COM						R\$ 1.065,00
SBTUR						
Solicitante	Check-in	Check-out	Tipo de Apartamento	Valor	Diárias	TOTAL
Cliente 1	12/07/2013	13/07/2013	Duplo	R\$ 130,00	1	R\$ 130,00
Cliente 2	12/07/2013	14/07/2013	Duplo	R\$ 130,00	2	R\$ 260,00
Cliente 3	12/07/2013	14/07/2013	Duplo	R\$ 130,00	2	R\$ 260,00
Cliente 4	13/07/2013	14/07/2013	Duplo	R\$ 130,00	1	R\$ 130,00
Cliente 5	13/07/2013	14/07/2013	Duplo	R\$ 130,00	1	R\$ 130,00
Cliente 6	13/07/2013	14/07/2013	Duplo	R\$ 130,00	1	R\$ 130,00
Cliente 7	20/07/2013	21/07/2013	Duplo	R\$ 130,00	1	R\$ 130,00
Cliente 8	20/07/2013	21/07/2013	Duplo	R\$ 130,00	1	R\$ 130,00
TOTAL DIÁRIAS - SBTUR						R\$ 1.300,00
TREND OPERADORA						
Solicitante	Check-in	Check-out	Tipo de Apartamento	Valor	Diárias	TOTAL
Cliente 1	*****	*****	Single	R\$ 112,00	256	R\$ 28.672,00
TOTAL DIÁRIAS - TREND OPERADORA						R\$ 28.672,00
TOTAL GERAL DE VENDAS						R\$ 31.714,28

Fonte: Autores 2013

5.2 Ação estratégica para modernização da imagem da marca

Analisando os dados com base da pesquisa de imagem da marca já realizada, observou-se que a logomarca do Hotel possui uma identidade própria e positiva em 52% dos pesquisados. No entanto levamos em consideração a opinião de 48% dos entrevistados que avaliou a logomarca do MAP HOTEL como negativa, justificando desta forma a necessidade da modernização da logomarca em termos de cores e formas, mas mantendo sua originalidade já estabelecida. Segue sugestão da nova logomarca elaborada pelos autores do presente estudo.

Figura – 07 – Logomarca sugerida



Fonte: Autores 2013

Após foi realizado uma nova pesquisa com relação a nova imagem da marca, onde obteve-se um resultado de 62% de respostas positivas, demonstrando que a atual logomarca necessita ser renovada.

5.3 Ação estratégica para modernização na estrutura física e tecnológica dos apartamentos

Com base na pesquisa realizada nos principais concorrentes, através de um hóspede oculto, e visando a perenidade da empresa, realizou-se um estudo sobre a remodelagem dos apartamentos, onde foi proposta como ação estratégica a realização de obras que permitam a continuidade das atividades e a modernização dos mesmos, principalmente em sua estrutura física. Para isso os pesquisadores deste estudo juntamente com um arquiteto e design de interiores desenvolveram um projeto de modernização conforme pode ser visualizado nas figuras que seguem:

Figura – 08 - Ação estratégica para modernização dos apartamentos



Fonte: Autores 2013

Figura – 09 - Ação estratégica para modernização dos apartamentos



Fonte: Autores 2013

Figura – 10 - Ação estratégica para modernização dos apartamentos



Fonte: Autores 2013

O novo *layout* sugerido remete a um ambiente extremamente claro, moderno e inovador, onde se utiliza do conceito de otimização de espaço, levando em consideração a mudança de carpet para piso de madeira, tendo como grande vantagem a não alteração na estrutura sólidas dos apartamentos, desta forma acompanhando a evolução do segmento hoteleiro.

6 ANÁLISE DE PROJETO DE INVESTIMENTO

A seguir foram levantados os custos necessários para a realização do investimento e análise da viabilidade econômica financeira, justificando assim, o projeto do presente estudo e seu retorno dentro da atual realidade econômica.

6.1 Viabilidade econômica financeira

Demonstraremos conforme segue, planilha referente a projeção dos custos levantados para a reestruturação e modernização dos apartamentos do MAP HOTEL.

Figura – 11 – Projeção de custos

PROJEÇÃO DE CUSTOS PARA INVESTIMENTO NA MODERNIZAÇÃO DOS APARTAMENTOS CONFORME MODELO SUGERIDO									
PROJEÇÃO/INVESTIMENTO			Casal	Duplo Twin	Casal + 1	Triplo	Quádrupla	Suites	TOTAL DE APTOS
			28	5	7	19	13	2	74
Quant. Camas p/ apto			1	2	1	3	4	1	
Quant. Necessária p/ UH			1	2	1	3	4	1	
Enxoval	Preço Unitário	Quant. Necessária p/ UH	VALORES						
Cama Box Casal	R\$ 1.200,00	1	R\$ 33.600,00	R\$ 0,00	R\$ 8.400,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.400,00	R\$ 44.400,00
Cama Box Solteiro	R\$ 800,00	1	R\$ 0,00	R\$ 8.000,00	R\$ 5.600,00	R\$ 45.600,00	R\$ 41.600,00	R\$ 0,00	R\$ 100.800,00
Lençol Casal	R\$ 22,00	3	R\$ 1.848,00	R\$ 0,00	R\$ 462,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 132,00	R\$ 2.442,00
Lençol Solteiro	R\$ 15,00	3	R\$ 0,00	R\$ 450,00	R\$ 315,00	R\$ 2.565,00	R\$ 2.340,00	R\$ 0,00	R\$ 5.670,00
Edredon Casal	R\$ 100,00	3	R\$ 8.400,00	R\$ 0,00	R\$ 2.100,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 600,00	R\$ 11.100,00
Edredon Solteiro	R\$ 70,00	3	R\$ 0,00	R\$ 2.100,00	R\$ 1.470,00	R\$ 11.970,00	R\$ 10.920,00	R\$ 0,00	R\$ 26.460,00
Cobertor Casal	R\$ 60,00	3	R\$ 5.040,00	R\$ 0,00	R\$ 1.260,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 360,00	R\$ 6.660,00
Cobertor Solteiro	R\$ 40,00	3	R\$ 0,00	R\$ 1.200,00	R\$ 840,00	R\$ 6.840,00	R\$ 6.240,00	R\$ 0,00	R\$ 15.120,00
Colcha Casal	R\$ 130,00	3	R\$ 10.920,00	R\$ 0,00	R\$ 2.730,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 780,00	R\$ 14.430,00
Colcha Solteiro	R\$ 100,00	3	R\$ 0,00	R\$ 3.000,00	R\$ 2.100,00	R\$ 17.100,00	R\$ 15.600,00	R\$ 0,00	R\$ 37.800,00
Franja	R\$ 7,00	3	R\$ 588,00	R\$ 210,00	R\$ 147,00	R\$ 1.197,00	R\$ 1.092,00	R\$ 42,00	R\$ 3.276,00
Travesseiro	R\$ 20,00	4	R\$ 2.240,00	R\$ 800,00	R\$ 560,00	R\$ 4.560,00	R\$ 4.160,00	R\$ 160,00	R\$ 12.480,00
Toalha de Banho	R\$ 14,00	6	R\$ 2.352,00	R\$ 840,00	R\$ 588,00	R\$ 4.788,00	R\$ 4.368,00	R\$ 168,00	R\$ 13.104,00
Toalha de Rosto	R\$ 5,25	6	R\$ 882,00	R\$ 315,00	R\$ 220,50	R\$ 1.795,50	R\$ 1.638,00	R\$ 63,00	R\$ 4.914,00
Piso	R\$ 5,85	3	R\$ 491,40	R\$ 175,50	R\$ 122,85	R\$ 1.000,35	R\$ 912,60	R\$ 35,10	R\$ 2.737,80
TOTAL ENXOVAL			R\$ 66.361,40	R\$ 17.090,50	R\$ 26.915,35	R\$ 97.415,85	R\$ 88.870,60	R\$ 4.740,10	R\$ 301.393,80
TOTAL GERAL DO INVESTIMENTO NOS ENXOVAIS.....									R\$ 301.393,80
Equipamentos									
TV 29" LCD	R\$ 900,00	1	R\$ 25.200,00	R\$ 4.500,00	R\$ 6.300,00	R\$ 17.100,00	R\$ 11.700,00	R\$ 1.800,00	R\$ 66.600,00
Frigobar	R\$ 799,00	1	R\$ 22.372,00	R\$ 3.995,00	R\$ 5.593,00	R\$ 15.181,00	R\$ 10.387,00	R\$ 1.598,00	R\$ 59.126,00
Ar condicionado Split	R\$ 1.000,00	1	R\$ 28.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 19.000,00	R\$ 13.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 74.000,00
Chave eletrônica	R\$ 700,00	1	R\$ 19.600,00	R\$ 3.500,00	R\$ 4.900,00	R\$ 13.300,00	R\$ 9.100,00	R\$ 1.400,00	R\$ 51.800,00
TOTAL EQUIPAMENTOS			R\$ 75.572,00	R\$ 13.495,00	R\$ 18.893,00	R\$ 51.281,00	R\$ 35.087,00	R\$ 5.398,00	R\$ 251.526,00
TOTAL GERAL DO INVESTIMENTO EM EQUIPAMENTOS.....									R\$ 251.526,00
Móveis, Janelas e Decoração									
Painel - Guardaroupa etc	R\$ 4.000,00	1	R\$ 112.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 76.000,00	R\$ 52.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 296.000,00
Papel Parede	R\$ 150,00	1	R\$ 4.200,00	R\$ 750,00	R\$ 1.050,00	R\$ 2.850,00	R\$ 1.950,00	R\$ 300,00	R\$ 11.100,00
Espelho	R\$ 400,00	1	R\$ 11.200,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.800,00	R\$ 7.600,00	R\$ 5.200,00	R\$ 800,00	R\$ 29.600,00
Janelas	R\$ 810,00	1	R\$ 22.680,00	R\$ 4.050,00	R\$ 5.670,00	R\$ 15.390,00	R\$ 10.530,00	R\$ 1.620,00	R\$ 59.940,00
Arandelas (par)	R\$ 100,00	1	R\$ 2.800,00	R\$ 500,00	R\$ 700,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.300,00	R\$ 200,00	R\$ 7.400,00
Luminária de chão	R\$ 100,00	1	R\$ 2.800,00	R\$ 500,00	R\$ 700,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.300,00	R\$ 200,00	R\$ 7.400,00
Porta MDF	R\$ 500,00	1	R\$ 14.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 9.500,00	R\$ 6.500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 37.000,00
Quadros	R\$ 100,00	4	R\$ 11.200,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.800,00	R\$ 7.600,00	R\$ 5.200,00	R\$ 800,00	R\$ 29.600,00
Piso m²	R\$ 600,00	1	R\$ 16.800,00	R\$ 3.000,00	R\$ 4.200,00	R\$ 11.400,00	R\$ 7.800,00	R\$ 1.200,00	R\$ 44.400,00
TOTAL MOVEIS E JANELAS			R\$ 81.480,00	R\$ 14.550,00	R\$ 20.370,00	R\$ 55.290,00	R\$ 37.830,00	R\$ 5.820,00	R\$ 522.440,00
TOTAL GERAL DO INVESTIMENTO EM MOVEIS, JANELAS E DECORAÇÃO.....									R\$ 522.440,00
TOTAL GERAL DO INVESTIMENTO									R\$ 1.075.359,80

Fonte: Autores 2013

a) Custo de Capital Próprio x Terceiros

O presente investimento demonstrado e sugerido na planilha exposta anteriormente, no valor geral total de R\$ 1.075.359,80, será custeado com 40% de capital próprio e 60% de capital de terceiros sendo este levantando junto as linhas de créditos de investimento

disponibilizadas pelo BNDES, sendo que o atual momento é propício por conta da realização da Copa do Mundo em 2014, aproveitando o incentivo do governo e do programa chamado ProCopa (Programa BNDES de Turismo para a Copa do Mundo de 2014). Segue tabela com cálculo do custo médio ponderado de capital, justificando o percentual de cada capital.

Tabela – 19 – Cálculo do custo médio ponderado de capital

Cálculo do custo médio ponderado de capital		
Custo de Capital Próprio	Ke	0,4
Custo de Capital de Terceiros	Ki	0,6
Taxa participação capital próprio	We	14%
Taxa participação capital terceiros	Wi	11%
WACC		12,2%

Fonte: Autores 2013

b) Aplicação de Ferramentas

Para a realização de uma projeção de vendas elaborou-se como ferramenta uma tabela que demonstra a média de ocupação versus sua receita anual estimada.

Tabela – 20 – Projeção de receita x ocupação

Projeção - Receita x Ocupação		
	Aptos Ocupados	Total Receita Diárias
	16.517	R\$ 2.130.667,20
Média Ocupação	62,00%	
Preço diária apto single	R\$ 129,00	

Fonte: Autores 2013

Foi adotada uma política de investimento conservadora mediante a atual situação em que a diária média mensal é 12% maior que o preço cobrado atualmente.

Figura – 12 – Projeção de fluxos de caixa*Projeção de fluxos de caixa*

Descrição	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
(+) Receitas		2.130.605,77	2.130.605,77	2.130.605,77	2.130.605,77	2.130.605,77	2.130.605,77	2.130.605,77	2.130.605,77	2.130.605,77	2.130.605,77
(-) Custos e despesas variáveis		- 546.634,23	- 546.634,23	- 546.634,23	- 546.634,23	- 546.634,23	- 546.634,23	- 546.634,23	- 546.634,23	- 546.634,23	- 546.634,23
(-) Custos e despesas fixos		- 1.164.395,70	- 1.164.395,70	- 1.164.395,70	- 1.164.395,70	- 1.164.395,70	- 1.164.395,70	- 1.164.395,70	- 1.164.395,70	- 1.164.395,70	- 1.164.395,70
= Lucro Operacional Tributável		419.575,84	419.575,84	419.575,84	419.575,84	419.575,84	419.575,84	419.575,84	419.575,84	419.575,84	419.575,84
(-) IR		- 52.866,56	- 52.866,56	- 52.866,56	- 52.866,56	- 52.866,56	- 52.866,56	- 52.866,56	- 52.866,56	- 52.866,56	- 52.866,56
= Lucro Líquido Operacional		366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29
= FCO (Fluxo de Caixa Operacional)		366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29
(+/-) Investimento ou desinvestimentos líquidos em equipamentos	- 1.075.359,80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+/-) Investimentos ou desinvestimentos em capital de giro	- 350.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	350.000,00
= FCL (Fluxo de Caixa Livre)	- 1.425.359,80	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	366.709,29	716.709,29

Cálculo de VPL e TIR	
TMA	12%
Tx. Reinvestim.	15%
VPL	R\$ 759.320,09
TIR	23,25%
TIRM	18,52%

Fonte: Autores 2013

Conforme demonstrado, no fluxo de caixa projetado para os próximos 10 anos, utilizou-se como base de comparação o cálculo da TIR (Taxa Interna de Retorno) que foi de 23,25%, para determinar a viabilidade financeira do investimento, comprovando que supera a TMA (Taxa Mínima de Atratividade) sugerida de 12%, justificando com isso que o investimento é interessante e mostra-se totalmente viável para o prazo estimado de retorno.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finaliza-se este relatório de um trabalho realizado junto a uma empresa do segmento hoteleiro. Com este trabalho fica evidenciada a importância de um planejamento estratégico dentro de uma organização. Pois é somente entrando em contato com a realidade empresarial que se tem noção da difícil tomada de decisão em certas circunstâncias vistas antes na teoria. Assim a experiência foi adicionada ao conhecimento teórico, adquirido durante o decorrer do curso. No entanto somente quando se chega ao final de um trabalho como este é que se percebe o quanto foi importante para o crescimento profissional e quantas experiências foram proporcionadas pelo cotidiano.

O mundo empresarial de hoje, extremamente globalizado, complexo, competitivo, exige dos administradores, que além de conhecimentos técnicos específicos, também possuam atribuições relacionadas com as diferentes e constantes mudanças de cenários, tanto no ambiente interno, quanto externo, procurando sempre estar preparado para acompanhar essas mudanças, buscando planejar e replanejar, os objetivos e metas estabelecidos pela organização.

Em face da atual situação e considerando a importância do planejamento estratégico para as organizações, estas precisarão romper velhos paradigmas administrativos, reavaliando, repensando e replanejando as suas ações para que possam assim fazer frente a acirrada concorrência.

Considerando o objetivo proposto pelo curso, afirmamos que atingimos plenamente, assim sendo apresentamos ações e propostas pertinentes em relação aos objetivos do projeto em estudo, com base nas reais necessidades identificadas através das investigações, questionamentos, pesquisas, analisando e buscando informações reais que subsidiassem e justificassem a viabilidade do investimento exposto no projeto.

Portanto, este trabalho mostrou-se oportuno resultando na satisfação plena tanto para nós acadêmicos, que conseguimos colocar em prática todo o aprendizado adquirido no decorrer do curso, quanto principalmente para a organização, possibilitando assim, que através deste estudo ela terá em mãos um instrumento importantíssimo, que lhe possibilitará analisar e reavaliar sua atual forma de gestão no que se refere a investimentos para reestruturação de suas instalações.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1974.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 9.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.
- _____, Idalberto; SAPIRO Arão. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar** – Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 4. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DUBOIS, Alexy. **Gestão de custos e formação do preço**. São Paulo: Atlas. 2006.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko. Mori (ORG.) TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes (ORG.)ZACCARELLI, Laura Menegon (ORG.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em Stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011.
- HOSKISSON Robert E.; HITT Michael A.; IRELAND R. Duane; Harrison Jeffrey S. **Estratégia Competitiva**. Cengage Learning. 2009 2. ed., Americana.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, Alexandre Luzzi. **Marketing**. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2009.

_____, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip. **Marketing – Ed. Compacta**, São Paulo, Atlas, 1980.

LEVITT, Theodore, **Marketing myopia**, Harvard Business Review, 1960.

MAMEDE, Gladson. **Manual de direito para administração hoteleira**: incluindo análise dos problemas e dúvidas jurídicas, situações estranhas e as soluções previstas no direito. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____, Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SHELDON, P. **Touris m informatio n technology.** Wallingford: CA B Internacional, 1997.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: Editora Unb, 2001.

TORRE, Francisco de la. **Administração hoteleira, parte I: departamentos.** São Paulo: Roca, 2001.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de pessoas.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração.** São Paulo: Atlas, 2011.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial: foco em clientes e pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing: avanços e aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

<http://www.santacatarinaturismo.com.br/cms/dbarquivos/dbanexos/921662cb644c6767e0bb99fc0da529da.jpg>. Acesso em: 01 de julho de 2013.

<http://www.informacoesdobrasil.com.br/dados/santa-catarina/lages/censo-demografico-2010/>
Acesso em: 01 de julho de 2013.

APÊNDICES

Apêndice A – Check-list Hóspede Oculto - Hotel – “A”

CHECK-LIST CLIENTE OCULTO					
1. Nome do Hotel:	HOTEL - "A"			RELATÓRIO E COMENTÁRIOS DAS OBSERVAÇÕES	
2. Nome do Cliente Oculto:	Alexandre Sales Neto			OBSERVAÇÕES NEGATIVAS	
3. Data da Ligação de agendamento:	05/07/2013			* Demora na confirmação por-email referente o agendamento da reserva, houve necessidade de ligar novamente;	
4. Ligação de agendamento	Amigável	(X)	Hóstil		
5. Data e Horário do check-in	08/07/2013 - 19 hrs.			* Deficiência no atendimento referente a internet, apresentou falha na conexão, liguei para a recepção e mandaram um funcionário totalmente despreparado para esse tipo de serço e não conseguiu resolver o problema;	
6. Data e Horário do check-out:	09/07/2013 - 07:10 hrs.				
7. Serviços Requisitados:	Serviço de Internet				
8. Valor da hospedagem	R\$ 138,00 + 5% de (ISS) = R\$ 144,90			* Falha na recepção, pois não houve acompanhamento de nenhum funcionário até o quarto, pois se tratando de um hotel moderno, com fechaduras eletrônica, uma pessoa leiga precisaria de acompanhamento e principalmente de orientações, o que poderia ocasionar um certo constrangimento ao hóspede;	
9. Possui estacionamento:	Sim	(X)	Não		
	Comentário:	Estacionamento sem cobertura			
10. Localização do Hotel:	Central	(X)	Próximo Centr	()	* Demora no check-out, por conta de ter apenas um funcionário na recepção, o que ocasionou uma fila, e até reclamações pela demora;
11. Informações gerais (ramais, comunicação)	Possui informações gerais junto ao telefone				
12. Aparência e apresentação dos funcionários	Todos uniformizados e apresentáveis			* Notou-se principalmente na recepção funcionários despreparados, em termos de atendimento e cortesia, pois não houve acompanhamento até o quarto, e na saída nenhum tipo de agradecimento;	
13. Rapidez do check-out (tempo):	Houve uma relativa demora				
14. Auxiliado até o carro	Sim	()	Não	()	* Estacionamento sem cobertura , não repassando confiança em termos de segurança, alé do carro ficar no tempo;
15. Agradecido pela preferência	Sim	()	Não	(X)	
					OBSERVAÇÕES POSITIVAS
	EXCELENTE	BOM	REGULAR	DEFICIENTE	
16. RESERVAS	()	(X)	()	()	* Funcionários uniformizados e condizentes com a estrutura e ambiente do hotel;
17. ATENDIMENTO RECEPÇÃO	()	()	(X)	()	* Estrutura física moderna e instalações confortáveis, acompanhando a evolução do segmento hoteleiro;
18. APARTAMENTOS					* Ambiente confortável nos quartos, com camas confortáveis, bem higienizado e com cheiro agradável;
CONFORTO:	()	(X)	()	()	* Possui informações junto ao telefone, com principais ramais e facilitando a comunicação;
HIGIENE/LIMPEZA:	()	(X)	()	()	* Café da manhã de excelente qualidade, com ambiente agradável, mas poucas variedades de A & B;
BANHEIROS/DUCHAS:	()	()	(X)	()	
CAMAS:	(X)	()	()	()	
TV:	(X)	()	()	()	
FRIGOBAR:	()	(X)	()	()	
INTERNET:	()	()	()	(X)	
19. CAFÉ DA MANHÃ:	()	(X)	()	()	
QUALIDADE:	()	(X)	()	()	
VARIEDADES:	()	()	(X)	()	
INFORMAÇÕES ADICIONAIS SOLICITADAS PELA DIREÇÃO DO MAP HOTEL					
<i>Fonte de informação funcionário da recepção.</i>					
<i>* Inauguração das novas instalações, com o aumento da estrutura física foi no ano de 2008.</i>					
<i>* Possui 128 Apartamentos.</i>					
<i>* Ocupação de 68 apartamentos, na noite da hospedagem.</i>					

Apêndice B – Check-list Hóspede Oculto - Hotel – “B”

CHECK-LIST CLIENTE OCULTO					
1. Nome do Hotel:	HOTEL - "B"				RELATÓRIO E COMENTÁRIOS DAS OBSERVAÇÕES
2. Nome do Cliente Oculto:	<i>Alexandre Sales Neto</i>				OBSERVAÇÕES NEGATIVAS
3. Data da Ligação de agendamento:	05/07/2013				<i>* Demora na confirmação por-email referente o agendamento da reserva, houve necessidade de ligar novamente;</i>
4. Ligação de agendamento	Amigável	<input checked="" type="checkbox"/>	Hóstil	<input type="checkbox"/>	
5. Data e Horário do check-in	09/07/2013 - 19 hrs.				<i>* Muita burocracia na confirmação da reserva, quando foi ligado para saber da confirmação, exigiram o número do cartão de crédito e data da validade, para garantir a reserva;</i>
6. Data e Horário do check-out:	10/07/2013 - 07:10 hrs.				<i>* Falha na recepção, pois não houve acompanhamento de nenhum funcionário até o quarto, pois se tratava de um hotel moderno, com fechaduras eletrônica, uma pessoa leiga precisaria de acompanhamento e principalmente de orientações, o que poderia ocasionar um certo constrangimento ao hóspede;</i>
7. Serviços Requisitados:	<i>Serviço de Internet</i>				<i>* Atendimento bem rígido e burocrático, com pouca conversa, funcionários com caras amarradas</i>
8. Valor da hospedagem	R\$ 119,00 + 15,00 (Café Manhã) = R\$ 134,00				<i>* Notou-se principalmente na recepção funcionários despreparados, em termos de atendimento e cortesia, não houve nenhum tipo de agradecimento na hora do check-out;</i>
9. Possui estacionamento:	Sim	<input checked="" type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	<i>* Estacionamento sem cobertura , não passando confiança em termos de segurança, além do carro ficar exposto no tempo;</i>
10. Localização do Hotel:	Comentário	Estacionamento sem cobertura			
11. Informações gerais (ramais, comunicação)	Central	<input type="checkbox"/>	Próximo Centr	<input checked="" type="checkbox"/>	
12. Aparência e apresentação dos funcionários	Todos uniformizados e apresentáveis				
13. Rapidez do check-out (tempo):	Atendimento rápido objetivo, sem muita conversa				
14. Auxiliado até o carro	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	
15. Agradecido pela preferência	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input checked="" type="checkbox"/>	
					OBSERVAÇÕES POSITIVAS
	EXCELENTE	BOM	REGULAR	DEFICIENTE	
16. RESERVAS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>* Funcionários uniformizados e condizentes com a estrutura e ambiente do hotel;</i>
17. ATENDIMENTO RECEPÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>* Estrutura física moderna e instalações confortáveis, acompanhando a evolução do segmento hoteleiro;</i>
18. APARTAMENTOS					<i>* Ambiente confortável nos quartos, com camas confortáveis, bem higienizado e com cheiro agradável;</i>
CONFORTO:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>* Possui informações junto ao telefone, com principais ramais com isso facilitando a comunicação;</i>
HIGIENE/LIMPEZA:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>* Café da manhã de excelente qualidade, com ambiente agradável, mas poucas variedades de A & B;</i>
BANHEIROS/DUCHAS:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>* Internet excelente;</i>
CAMAS:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>* Banheiro, bem higienizado com chuveiro excelente;</i>
TV:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
FRIGOBAR:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
INTERNET:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19. CAFÉ DA MANHÃ:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
QUALIDADE:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
VARIEDADES:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
INFORMAÇÕES ADICIONAIS SOLICITADAS PELA DIREÇÃO DO MAP HOTEL					
<i>Fonte de informação funcionário da recepção.</i>					
<i>* Inauguração das novas instalações, não soube informar exatamente, só comentou que está instalado em Lages a quase 2 anos;</i>					
<i>* Possui 64 Apartamentos.</i>					
<i>* Ocupação de 29 apartamentos, na noite da hospedagem.</i>					

Apêndice C – Check-list Hóspede Oculto – MAP HOTEL

CHECK-LIST CLIENTE OCULTO					
1. Nome do Hotel:	MAP HOTEL				RELATÓRIO E COMENTÁRIOS DAS OBSERVAÇÕES
2. Nome do Cliente Oculto:	Alexandre Sales Neto				OBSERVAÇÕES NEGATIVAS
3. Data da Ligação de agendamento:	11/07/2013				* Estrutura física do apto. bastante ultrapassada, com televisor e móveis antigos;
4. Ligação de agendamento	Amigável	(X)	Hóstil	()	* Piso com carpet, não mais utilizado pois prejudicial a pessoas com alergia, como foi meu caso;
5. Data e Horário do check-in	12/07/2013 - 19:10 hrs.				* Portas com fechaduras tradicional, onde tive alguma dificuldade, pois emperrava;
6. Data e Horário do check-out:	13/07/2013 - 07:10 hrs.				* Grade da sacada um pouco baixa, achei um pouco perigosa, principalmente para hóspedes que
7. Serviços Requisitados:	Serviço de Internet				tiverem criança;
8. Valor da hospedagem	R\$ 105,00				* Internet boa, mas um pouco lenta, acho que pelo fato de nao ter senha para acesso, sendo que
9. Possui estacionamento:	Sim	(X)	Não	()	ao conectar, já aparece uma mensagem de alerta que não é segura, e por ser liberada o sinal, pode
	Comentário	Estacionamento coberto			ser isso que deixa lenta;
10. Localização do Hotel:	Central	(X)	Próximo Centr	()	* Odor desagradável de fritura nos corredores;
11. Informações gerais (ramais, comunicação)	Possui informações gerais junto ao telefone				
12. Aparência e apresentação dos funcionários	Todos uniformizados e apresentáveis				
13. Rapidez do check-out (tempo):	Atendimento rápido objetivo, cortez e amigável				
14. Auxiliado até o carro	Sim	(X)	Não	()	
15. Agradecido pela preferência	Sim	(X)	Não	()	
					OBSERVAÇÕES POSITIVAS
	EXCELENTE	BOM	REGULAR	DEFICIENTE	
16. RESERVAS	()	(X)	()	()	* Agilidade e prestatividade quanto ao agendamento e confirmação da reserva ;
17. ATENDIMENTO RECEPÇÃO	()	(X)	()	()	* Apesar da estrutura física ser um pouco ultrapassada, o apartamento é confortável e aconchegante;
18. APARTAMENTOS					* Ambiente confortável nos quartos, com camas confortáveis, bem higienizado e com cheiro agradável;
CONFORTO:	(X)	()	()	()	* Funcionários uniformizados e condizentes com a estrutura e ambiente do hotel;
HIGIENE/LIMPEZA:	()	(X)	()	()	* Excelente serviço de recepção, com acompanhamento até o quarto;
BANHEIROS/DUCHAS:	()	(X)	()	()	* Estacionamento coberto, passando segurança ao hospede em relação ao seu carro;
CAMAS:	(X)	()	()	()	* Possui informações junto ao telefone, com principais ramais com isso facilitando a comunicação;
TV:	()	()	(X)	()	* Café da manhã de excelente qualidade, com ambiente agradável, com bastante variedades de A & B;
FRIGOBAR:	()	(X)	()	()	* Ótima localização no centro da cidade;
INTERNET:	()	(X)	()	()	* Opção de janta nas dependências do hotel, mesmo cobrando separado facilita para o hospede que
19. CAFÉ DA MANHÃ:	(X)	()	()	()	chega tarde e cansado, não precisando deslocar-se;
QUALIDADE:	(X)	()	()	()	* Agilidade e educação na hora do check-out, perguntando como passamos a noite, e agradecendo a
VARIÉDADES:	(X)	()	()	()	preferência, nos desejando boa viagem;

Apêndice D – Pesquisa de Satisfação sobre a imagem a Logomarca MAP HOTEL

60 Entrevistas.

QUAL A PRIMEIRA IMPRESSÃO COM RELAÇÃO A IMAGEM DA MARCA MAP HOTEL? IMAGEM POSITIVA OU NEGATIVA?

1. () Positiva (X) Negativa
Comentário: cores muito apagadas e muita informação desnecessária.
2. () Positiva (X) Negativa
Comentário: não gostou e sugeriu mudar as cores.
3. () Positiva (X) Negativa
Comentário: poderia ser mais simples e objetiva.
4. (X) Positiva () Negativa
Comentário: bem tradicional e identificada com o Map Hotel.
5. (X) Positiva () Negativa
Comentário:
6. () Positiva (X) Negativa
Comentário: muito detalhes na imagem nada a ver com hotel.
7. () Positiva (X) Negativa
Comentário: poderia ser mais simples e objetiva.
8. (X) Positiva () Negativa
Comentário:
9. () Positiva (X) Negativa
Comentário: não vê relação do desenho com o hotel.
10. (X) Positiva () Negativa
Comentário: achou bonita.
11. () Positiva (X) Negativa
Comentário: poderia mudar para cores que chamassem mais atenção.
12. () Positiva (X) Negativa
Comentário: não dá para entender o significado.
13. () Positiva (X) Negativa
Comentário: cores muito escuras.
14. () Positiva (X) Negativa
Comentário: ficaria melhor com cores mais vivas.
15. (X) Positiva () Negativa
Comentário: gostou, mas sugeriu que colocasse apenas o nome dentro da janela.
16. () Positiva (X) Negativa
Comentário: não viu lógica no desenho do meio e os detalhes do lado
17. () Positiva (X) Negativa
Comentário: o desenho não remete a visão de que é um hotel.
18. () Positiva (X) Negativa
Comentário: cores muito escuras.
19. (X) Positiva () Negativa
Comentário: gostou do desenho, achou parecido com um portal.
20. (X) Positiva () Negativa

- Comentário:** gostou e achou bem legal.
21. (x) Positiva () Negativa
Comentário: traçado forte e atraente.
22. () Positiva (X) Negativa
Comentário: cores muito secas (sem vida)
23. () Positiva (X) Negativa
Comentário: meio morto, falta cores.
24. () Positiva (X) Negativa
Comentário: falta cores.
25. () Positiva (x) Negativa
Comentário:
26. (x) Positiva () Negativa
Comentário:
27. (x) Positiva () Negativa
Comentário: traços tradicionais.
28. () Positiva (x) Negativa
Comentário: imagem antiga
29. (X) Positiva () Negativa
Comentário:
30. (X) Positiva () Negativa
Comentário:
31. () Positiva (X) Negativa
Comentário: cores muito mortas.
32. (X) Positiva () Negativa
Comentário:
33. (X) Positiva () Negativa
Comentário: identifica o hotel.
34. (X) Positiva () Negativa
Comentário: sempre vi essa marca e a identifiquei como um hotel e marca imponente.
35. (X) Positiva () Negativa
Comentário: quando viajo me atendo às marcas de hotéis, mas sempre vi esta como umas das que mais identifica um hotel.
36. () Positiva (X) Negativa
Comentário: muito antigo.
37. () Positiva (X) Negativa
Comentário: falta mais cores.
38. (X) Positiva () Negativa
Comentário: imponente.
39. (X) Positiva () Negativa
Comentário: achou atrativo.
40. () Positiva (X) Negativa
Comentário: não gostou
41. (X) Positiva () Negativa
Comentário: Porta de entrada – grande aberta
42. (X) Positiva () Negativa

- Comentário:**
43. (X) Positiva () Negativa
Comentário: Grandiosa
44. (X) Positiva () Negativa
Comentário: Porta de entrada
45. () Positiva (X) Negativa
Comentário: Sem cor
46. (X) Positiva () Negativa
Comentário:
47. () Positiva (X) Negativa
Comentário: Funerária
48. (X) Positiva () Negativa
Comentário: Simples - objetivo
49. (X) Positiva () Negativa
Comentário:
50. () Positiva (X) Negativa
Comentário: Muito simples e sensação negativa
51. (X) Positiva () Negativa
Comentário:
52. (X) Positiva () Negativa
Comentário: Entrada de algum lugar.
53. () Positiva (X) Negativa
Comentário: Parece lápide de túmulo.
54. (X) Positiva () Negativa
Comentário:
55. (X) Positiva () Negativa
Comentário:
56. () Positiva (X) Negativa
Comentário:
57. (X) Positiva () Negativa
Comentário:
58. (X) Positiva () Negativa
Comentário:
59. () Positiva (X) Negativa
Comentário:
60. () Positiva (X) Negativa
Comentário:

ANEXO

Anexo A – Avaliação dos Serviços - MAP HOTEL

CARO HOSPEDE					6.QUALIFICAÇÃO GERAL:				
A EQUIPE DO MAP HOTEL AGRADECE SUA GENTIL ATENÇÃO.					COMO VOCÊ QUALIFICA NOSSO HOTEL?				
	EXCELENTE	BOM	REGULAR	DEFICIENTE	_____				
1.RESERVAS.....	()	()	()	()	_____				
2.RECEPÇÃO.....	()	()	()	()	_____				
3.APARTAMENTOS.....	()	()	()	()	_____				
* CONFORTO.....	()	()	()	()	_____				
* CAMAREIRAS.....	()	()	()	()	7.SEUS COMENTÁRIOS E SUGESTÕES:				
* HIGIENE/LIMPEZA.....	()	()	()	()	_____				
* BANHEIROS/DUCHAS.....	()	()	()	()	_____				
* CAMAS.....	()	()	()	()	_____				
* TV/TELEFONE.....	()	()	()	()	_____				
* FRIGOBAR.....	()	()	()	()	_____				
* LAVANDERIA.....	()	()	()	()	_____				
4.CAFÉ DA MANHÃ.....	()	()	()	()	8.APARTAMENTO Nº :				
* QUALIDADE.....	()	()	()	()	NOME: _____				
* VARIEDADES.....	()	()	()	()	ENDEREÇO: _____				
5.RESTAURANTE/CANTINA	()	()	()	()	CIDADE: _____ UF: _____				
* COMIDAS E BEBIDAS.....	()	()	()	()	CEP: _____ FONE: _____				
* SERVIÇO DE GARÇON.....	()	()	()	()	_____				