

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PÓS GRADUAÇÃO – GESTÃO EMPRESARIAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: TEORIA E APLICAÇÃO AO HOTEL
CANTO VERDE

MICHELE BERNARDI
ORIENTADOR: PROF. DR. PEDRO STEINER

CURITIBA, JUNHO DE 2008.

CURITIBA, JUNHO DE 2008.

MICHELE BERNARDI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: TEORIA E APLICAÇÃO AO HOTEL
CANTO VERDE**

Monografia apresentada para
obtenção do título de Pós Graduação
na Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. Pedro Steiner.

CURITIBA, JUNHO DE 2008.

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: TEORIA E APLICAÇÃO AO HOTEL
CANTO VERDE**

Monografia apresentada para
obtenção do título de Pós Graduação
na Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Pedro Steiner.

Comissão Examinadora

Prof. Pedro Steiner.
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, junho de 2008.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos pais pelo amor, carinho e compreensão.

Aos professores pela sabedoria e conhecimento.

RESUMO

Num mercado de trabalho extremamente competitivo, alguns diferenciais separam as empresas de sucesso das demais. Entre os diferenciais de maior repercussão no meio empresarial, está o Planejamento Estratégico. Esta ferramenta administrativa procura trabalhar conforme a demanda de mercado, prevendo as mudanças e tomando medidas para adequar a empresa às novas tendências, porém sem deixar de lado os anseios, aspirações e objetivos da organização. Baseado nisso, este estudo apresenta as definições de planejamento estratégico, e em seguida analisa o ambiente externo e interno do Hotel Canto Verde, verificando a existência de ameaças e oportunidades dentro do setor hoteleiro, observando os pontos fortes e fracos da empresa e, através de projetos, propondo mudanças operacionais, táticas e estratégicas para dar um direcionamento das ações a serem tomadas.

Palavras-Chave: planejamento estratégico, ambiente externo, ambiente interno, plano de ações.

ABSTRACT

In an extremely competitive job market, some differentials separate successful companies from the others. One of the most remarkable differentials among the business environment is the strategic planning. This administrative tool works with the market demand foreseeing the changes and taking actions to adjust the company to the tendencies, nevertheless not keeping the wishes apart, besides the aspirations and the company's goals. Therefore this study analyses the internal and external environment of a company, verifying the threats and opportunities in its sections, observing as well the strengths and weaknesses of this company, to, through projects, propose operational, tactic and strategic changes to lead the actions to be taken.

Key words: strategic planning, external and internal environment, action plan.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	8
1.2	OBJETIVOS	9
1.3	JUSTIFICATIVAS	9
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.1	CONCEITO DE PLANEJAMENTO	11
2.2	PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO	12
2.2.1	Princípios gerais de planejamento	13
2.3	TIPOS DE PLANEJAMENTO	14
2.3.1	Estratégico	16
2.3.2	Tático	16
2.3.3	Operacional	16
2.3.4	Diferenças básicas entre os planejamentos	17
2.4	IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO	17
3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO F.O.F.A.	19
3.1	DIREÇÕES ESTRATÉGICAS	20
3.2	O ESTABELECIMENTO: HISTÓRICO E DEFINIÇÃO DE MISSÃO E VISÃO	21
3.3	AMBIENTE EXTERNO	22
3.3.1	Conceituando oportunidades e ameaças	22
3.3.2	Análise das oportunidades: aplicação ao Hotel Canto Verde	24
3.3.3	Análise das ameaças: aplicação ao Hotel Canto Verde	27
3.4	AMBIENTE INTERNO	29
3.4.1	Conceituando forças e fraquezas	29
3.4.2	Análise das forças: aplicação ao Hotel Canto Verde	32
3.4.3	Análise das fraquezas: aplicação ao Hotel Canto Verde	34
	CONCLUSÃO	37
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A hotelaria é uma atividade em plena expansão pelo mundo inteiro. Diretamente ligada ao turismo, são consideradas a segunda indústria que mais gera renda, em termos mundiais. Em desenvolvimento contínuo, ela tende cada vez mais a aprimorar seus serviços, otimizar seus processos, elevar sua qualidade e agregar valor tanto para quem usufrui do turismo como para quem propicia uma atividade turística.

A Região das Hortênsias, e mais especificamente Gramado, vive hoje uma situação inevitável diante do crescimento do turismo. É necessário planejar seu crescimento adequado, desenvolver todas as áreas da sociedade e ter no desenvolvimento sustentável uma base sólida para o aumento da demanda turística.

O planejamento também se faz importante para as empresas que trabalham com esse fluxo turístico. Uma concorrência acirrada, com mais de 143 hotéis e pousadas, acaba sufocando os empreendimentos que não estiverem adequados ao mercado, com inovação de produtos, diferenciação por serviços de qualidade e ferramentas administrativas inovadoras.

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho apresenta um estudo realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica buscando definir o que é o planejamento estratégico, dimensionar em quais áreas ele atua, de que forma e com qual intensidade. Após uma pesquisa em livros, foi realizada uma pesquisa de campo, adequando o planejamento à uma empresa da Região da Hortênsias, mais especificamente o Hotel Canto Verde, uma empresa de pequeno porte que possui diversos diferenciais perante o mercado, mas que percebe a necessidade de trabalhar com base na teoria de planejamento e controle.

O objetivo geral do trabalho é realizar o planejamento estratégico de uma empresa hoteleira.

Já o objetivo específico é realizar um plano de ações para diferenciar o Hotel Canto Verde dos demais concorrentes, obtendo vantagem competitiva através de diferenciação, e utilizando-se de ferramentas administrativas eficazes.

1.3 JUSTIFICATIVAS

O trabalho aborda definições de planejamento estratégico, conceituações, os tipos de planejamento, suas filosofias, e define suas partes, como fazer um planejamento, enfim, embasa todos os passos para que se inicie um planejamento dentro de uma empresa.

É estudado a aplicação da teoria ao Hotel Canto Verde. Primeiro ele descreve como analisar os ambientes externo e interno, e, após, aplica estas ferramentas ao estabelecimento em questão. Após isso, verifica em que situação se encontra a empresa, e relaciona ao estado ao qual a empresa deseja chegar.

Já no terceiro Capítulo, após analisar os pontos fortes e fracos da empresa, analisar o mercado, as oportunidades e as ameaças, são apresentadas, com base nas análises, algumas direções estratégicas para a

empresa, especificando ações que a empresa deve tomar para atingir seus objetivos e almejando ir ao encontro de sua visão de futuro da empresa. Ações de *benchmarking*, gerenciamento de banco de dados, gestão patrimonial e plano de negócios são os assuntos abordados, dando o direcionamento estratégico, encerrando com as considerações finais.

Por fim, apresenta-se a conclusão, avaliando o estudo e seus resultados finais.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada por empresas que procuram trabalhar por meio da teoria de planejamento e controle, teoria que utiliza-se de demandas de mercado e faz previsões para planejar ações e controlar o rumo de uma empresa.

Começa com um diagnóstico, com a identificação das aspirações da organização, através de contatos com as pessoas que executam as tarefas ligadas à atividade principal da empresa, e que tenham conhecimentos pertinentes ao estudo.

Neste capítulo são abordados alguns princípios, conceitos, tipos, partes de um planejamento, filosofias, implementação e diagnóstico.

2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Segundo Oliveira (1992), são cinco as dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são a seguir abordados.

A primeira dimensão do planejamento relaciona produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, entre outros.

A segunda corresponde aos elementos do planejamento, sendo estes os propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, dentre outros.

A terceira dimensão do planejamento vem a ser referente ao tempo do planejamento, a curto, médio ou longo prazo.

A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, podendo o planejamento ser corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos e/ou de produtos.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento, representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

O propósito do planejamento é desenvolver 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. Assim, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir as incertezas envolvidas no processo decisório, e conseqüentemente provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

2.2 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

Para que os resultados da operacionalização de um planejamento sejam os esperados, a empresa e os envolvidos no processo devem respeitar alguns princípios.

2.2.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO

São quatro os princípios gerais do planejamento, para os quais o executivo deve ficar atento, Segundo Oliveira (1992).

No princípio da contribuição aos objetivos, o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa.

O segundo princípio é o da precedência do planejamento, isto é, o quê e como vai ser feito, uma função administrativa que antecede as funções de organizar, dirigir uma equipe e realizar controles.

O princípio de maior penetração e abrangência caracteriza a enorme possibilidade de virem a ocorrer, na execução do planejamento e após ele, diversas modificações nas características e atividades da empresa, abrangendo pessoas, tecnologia e sistemas.

O quarto princípio é o da eficiência, eficácia e efetividade, onde o planejamento deve buscar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

2.2.1.1 CONTRIBUIÇÃO AOS OBJETIVOS

No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

2.2.1.2 PRECEDÊNCIA DO PLANEJAMENTO

Oliveira (1992) destaca que separar e sequenciar as funções administrativas torna-se complicado, mas especificar “o que e como será feito” é essencial para o sucesso. O planejamento desses itens assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

2.2.1.3 MAIOR PENETRAÇÃO E ABRANGÊNCIA

As modificações provocadas nas pessoas correspondem à necessidade de treinamento, substituição, transferência de funções, avaliações, entre outras; na tecnologia percebe-se a evolução dos conhecimentos, novos métodos de realizar o trabalho, diferenciais da atividade; nos sistemas alteram-se as responsabilidades estabelecidas, níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos e instruções.

2.2.1.4 MAIOR EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Por eficiência, entende-se fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir com o dever e reduzir custos.

Eficiência é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos obter resultados e aumentar o lucro.

Manter-se no ambiente e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo, permanentemente e constantemente caracterizam efetividade.

2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Considerando os grandes níveis hierárquicos, distinguimos três tipos de planejamento, conforme o nível da decisão. São eles, estratégico, tático e operacional.

Objetivos de longo prazo e ações para alcançá-los caracterizam o planejamento estratégico. Estas ações afetam a empresa como um todo. Objetivos de curto prazo e suas respectivas ações são de ordem tática, e não necessariamente modificam toda a empresa, mas geralmente apenas uma parte ou setor dela. Verificamos, através do quadro de exemplos de planejamento, que o planejamento estratégico considera a empresa como um todo.

O planejamento a nível estratégico utiliza-se de dados obtidos pelos níveis operacionais da empresa, que serão transformados pelos níveis táticos em conhecimento e darão às equipes táticas poder de análise e controle de resultados, e através da consolidação e interligação dessas informações possibilita uma leitura por parte do nível estratégico da organização.

Tipo					Nível
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento de produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Quadro Exemplos de Planejamento Estratégico, Tático e Operacional. Fonte: Oliveira (1992)

2.3.1 ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é o processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito à formulação de objetivos e à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Ele considera ainda as premissas básicas que devem ser respeitadas para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

2.3.2 TÁTICO

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinadas áreas de resultado, e não a empresa como um todo. Trabalha com detalhamentos dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico, a nível mercadológico, financeiro, de produção, organizacional e de recursos humanos.

Sua principal finalidade é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados pelo nível estratégico, alimentar-se de dados dos níveis operacionais e produzir informações que auxiliarão nos processos decisórios da empresa.

2.3.3 OPERACIONAL

O planejamento operacional nada mais é do que a formalização, principalmente através de documentos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas e da coleta de dados sobre a realização das atividades específicas da empresa. Fazem parte planos de ação e planos operacionais.

Os planejamentos operacionais devem especificar os recursos necessários para desenvolvimento e implantação, procedimentos básicos, resultados finais esperados, prazos estabelecidos e os responsáveis pela execução.

2.3.4 DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE OS PLANEJAMENTOS

Considerando que o planejamento estratégico está no topo da pirâmide, o tático no centro e o operacional na parte de baixo da pirâmide, estes três níveis apresentam diferentes características no que diz respeito a prazo, amplitude, riscos e flexibilidade. Quanto maior no nível do planejamento, maior é o prazo para alcançar os objetivos, mais amplos são os planejamentos, maiores são os riscos que a empresa corre e menor é a flexibilidade em relação à mudanças.

2.4 IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO

Os primeiros passos para implantação do planejamento nas empresas são definir onde se quer chegar e após isso estabelecer como a empresa está para se chegar na situação desejada. Este processo permite uma criatividade maior ao planejamento, e, em contrapartida, poderíamos dizer que primeiro se analisa como a empresa está, e após isso estabelecer onde se quer chegar. Desta maneira, os planejadores têm uma noção melhor de como as coisas andam e analisar que tipos de planos teriam maior facilidade de serem executados.

Em qualquer destes dois métodos de iniciar o planejamento, a empresa procura analisar de maneira minuciosa quatro fatores, Ponto Forte, Ponto Fraco, Oportunidade e Ameaça.

O ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem competitiva no ambiente empresarial, e a empresa

busca conhecê-lo para melhor utiliza-lo, tendo em vista que é uma variável controlável.

Por ponto fraco entende-se uma situação inadequada da empresa, proporcionando desvantagens operacionais no ambiente empresarial, e a empresa também deve tomar ações para bem conhecê-lo e assim elimina-lo ou adequá-lo, já que também é uma variável controlável.

Oportunidade é a força ambiental externa que a empresa não consegue controlar, e que pode favorecer suas ações estratégicas, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente no momento certo.

Ameaça também é uma força ambiental externa que não pode ser controlada, e deve-se conhece-la para ser evitada, já que cria obstáculos ao sucesso da atividade da empresa.

A implementação envolve assuntos organizacionais, sistemas de informação, sistemas de incentivos, competência operacional, treinamento e liderança necessária ao desenvolvimento do projeto.

É importante lembrar que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, em vista das diferenças de tamanho, tipos de operações, forma de organização, filosofia e estilos gerenciais.

3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO F.O.F.A.

F.O.F.A. é uma sigla expressa no meio administrativo de língua portuguesa adaptada da sigla, do idioma inglês, S.W.O.T., contendo as iniciais de Strengths-Forças, Weaknesses-Fraquezas (caracterizando o ambiente interno da organização), Opportunities-Oportunidades e Threats-Ameaças (caracterizando ambiente externo).

Esta é considerada uma das principais ferramentas do planejamento estratégico, pois permite que uma empresa tenha grande poder para analisar e controlar os quatro P's de marketing (produto, preço, praça, promoção). Para tanto, analisar os produtos que o mercado deseja comprar, adaptá-lo ao que a empresa pode fornecer, cobrar o preço que o público-alvo pretendido tem condições de pagar e que seja rentável para a empresa, promover e anunciar o produto de maneira adequada à realidade de ambos (empresa e clientes) e vender onde o mercado quer comprar são tarefas essenciais a serem planejadas, para garantir o sucesso da empresa tanto no momento de adaptar-se ao mercado como no momento de prever o que o mercado deseja e suprir a necessidade antes mesmo de ela seja compreendida por parte dos concorrentes.

A concorrência, aliás, é uma questão do planejamento estratégico considerada por muitos autores como de vital importância para o sucesso da

ação, tendo em vista que alteram tanto ambiente externo como interno dela, e podem oferecer oportunidades e ameaças quase na mesma proporção, dependendo do local e da forma como estão inseridos.

Inicialmente, o ambiente externo é analisado, para perceber a realidade da atividade que o Hotel Canto Verde está inserido. Conceitos e modelos de análises serão apresentados, assim como a análise prévia destes itens, através de pesquisas em jornais e internet e do conhecimento do autor do trabalho. Da mesma forma o ambiente interno será analisado, porém através de uma aplicação com maior ênfase em estudos realizados diretamente na empresa, para analisar as dificuldades, desperdícios, pretensões, discrepâncias e caminhos que a empresa está tomando, para no terceiro Capítulo adequá-los às pretensões da mesma.

3.1 DIREÇÕES ESTRATÉGICAS

As direções estratégicas a serem tomadas por uma empresa devem levar em consideração os itens que são considerados os mais importantes para aprimorar e manter a qualidade da gestão dos FCS (Fatores Críticos de Sucesso), garantindo assim a continuidade dos serviços de alta qualidade e aprimorando a prática das tarefas que estão deixando a desejar na busca dos objetivos da empresa.

Vale lembrar que a busca pelos objetivos da empresa devem estar em sintonia com os objetivos dos colaboradores. Esta tese, defendida por diversos autores, está também difundida no mundo das organizações de sucesso, que investem cada vez mais em capital intelectual (conhecido também como recursos humanos), acreditando no retorno do investimento sobre os colaboradores, através de programas de treinamento, criatividade na admissão de pessoal, alinhamento de objetivos, capacitação operacional, remuneração conforme desempenho, e demais ferramentas utilizadas atualmente, garantindo assim uma gestão adequada de pessoas e torná-las aptas a realizar o serviço com eficiência.

Nestes itens são abordados, em específico, dois módulos de gestão em recursos humanos. Os dois têm como base a filosofia de *Benchmarking*, analisando casos de sucesso e tentando adaptá-los à realidade do Hotel Canto Verde.

As análises de *Benchmarking* serão sucedidas por gerenciamento de banco de dados, para relacionamento com clientes e gerenciamento de cadeia de suprimentos, estudos de gestão patrimonial, mapeando a empresa, detectando riscos e propondo alternativas (ambiente interno), e gestão de negócios, propondo diferenciação no mercado através de investimentos em infra-estrutura e prestação de serviços de alto valor agregado.

3.2 O ESTABELECIMENTO: HISTÓRICO E DEFINIÇÃO DE MISSÃO E VISÃO

O Hotel Canto Verde é uma empresa familiar, atuando no ramo de hospedagem. Está situada na estrada que liga Gramado e Canela, na Avenida das Hortênsias, distante 3,5 Km do centro de Gramado e 3,5 Km do centro de Canela. Está localizado em terreno que pertence às duas proprietárias, Terezinha Catuci e Neusa Catuci, que herdaram a propriedade de seus pais. Está em atividade desde 1981, e desde então passou por diversas reformas e investimentos em infra-estrutura. Conta com 30 unidades habitacionais, sendo 17 chalés e 13 apartamentos. Está enquadrado como empresa Simples, possuindo faturamento anual de até R\$ 2.400.000,00. O faturamento é basicamente de hospedagem, e os serviços de A & B se resumem a café da manhã e lanches rápidos. Possui lavanderia própria. Conta com uma equipe de 9 funcionários.

Sua missão é: "Prestar serviços de qualidade em hospedagem, primando pela excelência e buscando a total satisfação dos nossos clientes."

Sua visão de futuro é: "Ser reconhecida como a melhor opção de hospedagem dentro da sua definição de negócio, realizar investimentos constantes para melhoria dos serviços e diferenciando nosso produto dos concorrentes."

3.3 AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo da empresa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e o nível de influência dos fatores que compõem as oportunidades e ameaças, sua atual posição no Mercado e suas projeções perante estes fatores.

3.3.1 CONCEITUANDO OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Analisando a empresa como parte de um todo, devemos definir as características deste todo, observando assim diversos aspectos que moldam este ambiente.

Para tanto, analisam-se aspectos referentes aos processos de integração, à tecnologia, ao governo, ao sistema financeiro, aos sindicatos, à comunidade, aos consumidores, à definição do mercado, aos aspectos básicos da indústria onde a empresa está situada, aos concorrentes e aos fornecedores.

No processo de integração, dentro de uma análise vertical, verificam-se as barreiras em cada uma das fases de produção que levam ao produto final, o nível de capacitação dos competidores em cada fase, o nível de especialização dos fatores de produção e as vantagens da integração vertical para a empresa. Analisando a integração horizontal, podemos observar como ela afetará a tecnologia da empresa, os riscos de mercado provenientes desta integração e os problemas gerenciais no processo atual.

Em relação à tecnologia, verificam-se quais as alterações tecnológicas possíveis, programas e entidades de pesquisa que poderão ser envolvidos, se os processos são em função de equipamentos ou supervisores, se o usuário é beneficiado pela tecnologia ou até a consome, a vida útil dos equipamentos e dos processos e os custos financeiros para a empresa inserir-se no mercado, em função ou não da tecnologia.

Quanto ao governo, analisam-se a legislação pertinente, identificação e análise dos órgãos que legitimam, planos governamentais e seus objetivos e a política econômica e financeira adotada.

Em relação ao sistema financeiro analisam-se os tipos de instituições financeiras e quantidades, as formas de atuação das mesmas, tipos de operações financeiras e condições dessas operações, tais como prazos, carências, amortizações, taxas de juros, garantias exigidas e linhas especiais de crédito.

Os sindicatos estão diretamente ligados ao ramo de atividade, interessando considerar os objetivos destas instituições, sua estrutura, número de participantes, poder e influência, comportamentos passados em acordos trabalhistas e integração entre outros sindicatos.

Quanto à comunidade considera-se a população como mercado de mão-de-obra, valores sociais, culturais, padrões de comportamento, níveis de educação, saúde, entre outros.

Analisando o mercado dentro do seu ramo de negócio, o executivo deve observar aspectos dos consumidores, como: quem são, quantos são, onde se localizam, como alcançá-los, renda total, renda disponível, como compram, como se comportam, suas tendências, seus padrões de qualidade, quais efetivamente realizam a compra e quais são os usuários finais.

Dentro de uma definição de mercado, consideram-se a competição que existe por outros produtos, a segmentação de mercado, nível de padronização do produto, potencial para diferenciação do produto, nichos de mercado mais atrativos e a velocidade de mudança no produto.

Os aspectos básicos do ramo de atividade onde a empresa está instalada levam em conta o tamanho do ramo, suas tendências e perspectivas, tipos de produtos, causas de crescimento e possíveis conseqüências, necessidades básicas identificadas e oportunidades das quais a empresa poderá usufruir. Ainda dentro deste item, a lucratividade do ramo de atuação deve ser levado em conta, observando-se a rivalidade entre os competidores, se existem produtos de substituição, qual o poder de barganha dos compradores e

fornecedores e a possibilidade de entrada de novos competidores e saída dos atuais.

Quanto aos concorrentes, o executivo analisa quantos e quais são, a tecnologia básica utilizada por eles, a participação de cada um no mercado, seu faturamento, volume de vendas, lucratividade e tendências, nível e eficácia ao promover os produtos e da força de vendas, bem como os critérios de seleção, treinamento, capacitação e retenção de talentos.

Por fim, analisando os fornecedores, obtêm-se dados importantes sobre quem são, quantidade, onde atuam, qual a oferta total, preços de venda, prazos de pagamento e entrega e a qualidade dos produtos.

3.3.2 ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES: APLICAÇÃO AO HOTEL CANTO VERDE

A análise das oportunidades volta-se para o ambiente externo à empresa, verificando onde os fatores podem influenciar e o nível dessa influência.

Segundo a prefeitura municipal de Gramado, a Região das Hortênsias é hoje o terceiro destino turístico mais procurado para o turismo interno no Brasil. Além de eventos consagrados, como Festival de Cinema e Natal Luz, a cidade é sede de diversos eventos e congressos para atrair o turismo de negócios, e assim aumentar a demanda turística e hoteleira da cidade. Também é importante lembrar que a cidade apresenta uma variedade de opções para o comércio e a gastronomia, sendo considerado grande atrativo para os turistas.

A região onde se encontra o hotel está cercada por belezas naturais. Diversos parques, vales, rios e cachoeiras tornam-se atrativos turísticos bastante procurados, percebendo nisso uma grande oportunidade para explorar este mercado. Segundo dados da OMT (Organização Mundial do Turismo), as atividades de Ecoturismo já atraem cerca de cinquenta milhões de pessoas por ano, e apresenta um crescimento de cerca de 15% ao ano.

É importante lembrar também que os órgãos governamentais, secretarias e prefeitura trabalham incessantemente para o crescimento,

regulamentação e desenvolvimento do turismo na região, firmando parceria com outros municípios, Canela, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula, para que sejam realizadas ações em prol do bom andamento destas atividades.

Ao analisar a concorrência, percebe-se uma oportunidade na medida em que o Hotel Canto Verde tem uma estrutura física diferenciada dos demais. Os hotéis de rede, Mercure, Toscana e Intercity, assim como outros que possuem estrutura física de grandes prédios, Serrano, Serra Azul, SESC e Laghetto, podem não ser o que o público da cidade procura. A maioria dos turistas que visitam a região vem de cidades grandes, e conseqüentemente moram em prédios. Ao visitarem Gramado procuram por algo diferente, e a particularidade proporcionada pelas unidades habitacionais do hotel, com atendimento diferenciado realizado pelas proprietárias, diferencia-o dos demais estabelecimentos.

Boas oportunidades de mercado são percebidas, basta comunicá-las ao público alvo desejado e trabalhar em parceria com os órgãos interessados no desenvolvimento da região.

3.3.2.1 CIDADE DE GRAMADO

Gramado é hoje o principal destino turístico do Estado do Rio Grande do Sul e o quarto do Brasil, ficando atrás apenas do Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo. Com uma economia voltada ao turismo, a cidade de pouco menos de 30 mil habitantes recebe anualmente cerca de 2,5 milhões de turistas.

Conforme dados da Embratur, os turistas de fora do país gastam em média US\$ 79/dia. O turista doméstico, US\$ 46/dia (dado CVC).

Segundo pesquisa da Embratur realizada em novembro e dezembro de 2002, período de festejos natalinos em Gramado, 59% são oriundos de fora do Estado do Rio Grande do Sul. Por Estado, a divisão é a seguinte: 41% gaúchos, 19% paulistas, 10,5% cariocas, 10% catarinenses, 4,5% paranaenses. Na pesquisa, foram detectados 1,5% de pessoas de fora do país; 92% dos visitantes têm renda mensal familiar acima de R\$ 1 mil, sendo

que 56% possuem renda familiar acima de R\$ 3 mil – o que é considerado classe média no Brasil; 43% possuem nível superior de escolaridade; o número médio de permanência na cidade é de 4,52 dias; 30% chegaram a Gramado via agências de viagem, 70% por conta própria. Daqueles que vieram por agência, 83,3% procuraram os agentes decididos a conhecer Gramado, 16,7% foram aconselhados no momento da escolha; 99% dos entrevistados pretendem retornar a Gramado e 100% recomendariam a cidade a outras pessoas.

3.3.2.2 ESPAÇO PARA NEGÓCIOS

Além do turismo familiar e de grupos, Gramado tem se firmado como ponto de referência no turismo de negócios, e para tanto construiu uma invejável estrutura para abrigar todos os tipos de atividade: Serra Park e ExpoGramado, juntos, somam 35.000 m² de área e possuem infra-estrutura suficiente para abrigar grandes feiras. Hotéis como o Serra Azul e o Serrano apresentam centros de convenção com equipamentos adequados para a realização de painéis e debates. Além desses, o Palácio dos Festivais também pode servir de auditório e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul tem seu próprio Centro de Eventos e Treinamentos no município.

3.3.2.3 EVENTOS

Contribuindo para a força turística de Gramado, foram criados e desenvolvidos alguns dos principais eventos culturais do país, sendo o principal deles o Festival de Cinema de Gramado, que projetou o nome da cidade para todo o Brasil e também para a América Latina, onde é considerado o principal evento do gênero.

Também é sede do Natal Luz, um evento natalino pioneiro e único no Brasil, além de um dos maiores do mundo, apresentando, ao longo de 60 dias, mais de 50 espetáculos, alguns dos quais inéditos e de nível internacional, como o Show *Nativitaten*.

Entre os eventos organizados pelo município, merecem destaque ainda o Gramado Aleluia e a Festa da Colônia, oportunidade em que visitantes aproveitam as delícias dos descendentes colonizadores de Gramado, que recentemente ganharam um selo que garante a procedência e a qualidade dos alimentos e das bebidas fabricadas no interior.

Além desses, Gramado já entrou para o calendário nacional com outras grandes realizações, como o Festival Internacional de Publicidade e o Festival de Turismo. Ao ano, se realizam na cidade mais de 200 eventos da iniciativa privada.

3.3.3 ANÁLISE DAS AMEAÇAS: APLICAÇÃO AO HOTEL CANTO VERDE

A análise das ameaças ao estabelecimento passa por uma série de itens. Analisar a concorrência, as características desfavoráveis da região e as ações da administração municipal e dos sindicatos estão entre eles.

Nos últimos anos, grandes redes hoteleiras a nível internacional e nacional instalaram-se na cidade de Gramado. A rede Accor, com as bandeiras Mercure e Parthenon, e a rede Intercity instalaram hotéis de grande porte, todos com mais de 100 apartamentos.

Estas redes perceberam na região uma grande oportunidade de expandir suas marcas conquistar mercado, e entraram na disputa pelos serviços de hospedagem na região.

Estes hotéis se tornam uma ameaça, pois sufocam a maioria dos pequenos estabelecimentos hoteleiros da região. Reduzem tarifas, já têm uma marca subentendida no seu nome, utilizam modelos inovadores e eficazes de administração e captam clientes através da marca, reconhecida a nível internacional.

É interessante observar que essas grandes redes tornam-se ameaças, assim como podem representar oportunidades de mercado, como visto anteriormente na análise das oportunidades aplicadas ao Hotel Canto Verde.

O mercado encontra-se saturado pela grande oferta de hotéis e pousadas. No total, são 143 hotéis e pousadas, segundo a prefeitura municipal de Gramado. A grande oferta de leitos traz uma concorrência acirrada, e isso é percebido pela constante disputa de turistas através de preços baixos, reduzindo a capacidade de lucratividade da grande maioria das empresas.

Como a região apresenta notável desenvolvimento, passa a ser um grande atrativo para novos moradores, atraindo pessoas de outras cidades que buscam oportunidades de emprego e de uma melhor qualidade de vida. Isso causa um crescimento desordenado da população e da marginalização da sociedade. Os chamados bairros pobres de Gramado e Canela estão em expansão, resultando no crescimento do nível de pobreza da população, e indo contra os princípios de desenvolvimento sustentável.

Outro fator importante a ser destacado é que a região, quando visitada por um grande número de turistas, passa a se tornar um grande atrativo para a prática de atividades ilícitas. Em alguns anos anteriores, um grupo de pessoas formou uma quadrilha que atacou cerca de 11 estabelecimentos hoteleiros, dentro de uma semana, sempre de maneira e em horários diferentes. Notou-se bastante planejamento para a realização destas atividades. Um estudo mais específico sobre o caso torna-se difícil, já que estas notícias costumam ser abafadas pela imprensa e órgãos municipais, para evitar que o fluxo turístico diminua devido a esses incidentes.

Outra ameaça constatada passa por uma série de fatores relacionados à atuação da prefeitura municipal. Um deles é o provável aumento de ISSQN (imposto sobre serviço de qualquer natureza), já que a prefeitura municipal acredita ser esta uma medida para frear a instalação de novos empreendimentos do ramo. As empresas atuais sofreriam redução de lucratividade e suas conseqüências, como redução de capacidade de investimento, qualidade e capacitação dos funcionários, por exemplo.

Em uma visão geral, o Hotel Canto Verde encontra-se cercado por ameaças que são consideradas contornáveis, se for realizado planejamento prevendo as conseqüências e adequando-se à atual realidade.

3.4 AMBIENTE INTERNO

Analisar o ambiente interno, segundo Oliveira (1992), significa colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, determinar os pontos fortes e fracos diante da atual posição da empresa perante seus produtos e o mercado.

3.4.1 CONCEITUANDO FORÇAS E FRAQUEZAS

Ao estudar o ambiente interno de uma empresa, o executivo deve estabelecer alguns questionamentos para delinear sua busca pelos dados que melhor representem a realidade da empresa. Para tanto, definem-se quatro funções a serem analisadas, função marketing, função finanças, função produção e função recursos humanos. Além destes aspectos básicos que começam a identificar a empresa, é importante coletar dados sobre a abrangência do processo, aspectos da empresa a serem analisados, nível de controle do sistema, critérios utilizados para avaliar os pontos fortes e fracos, e ainda verificar qual a melhor maneira de obter as informações para realizar a análise interna.

3.4.1.1 ANALISANDO A FUNÇÃO MARKETING

Ao analisar a função marketing de uma empresa, verificam-se, entre outros, aspectos quanto ao sistema de distribuição, sobre a forma de atuação dos vendedores, distribuidores e representantes, a quantidade e capacidade de escoamento dos canais e os processos de estabelecimentos de preços.

Ao analisar o produto, verificam-se nome, descrição básica, aspectos de informação pré-venda, participação de mercado separada por produto, período e área, vantagens oferecidas por qualidade e preço, bem como as desvantagens.

Pesquisar o mercado torna-se uma importante ferramenta para o processo decisório, a medida em que consideram-se dados gerais de mercado, organizando, analisando e interpretando pesquisas, apresentando-as à alta administração, observando a influência das pesquisas nas vendas e lucratividade, coletando opiniões de clientes e canais de distribuição, analisando tendências de mercado, produtos de sucesso e diferenciais de qualidade e preço, trabalhando em cima de sazonalidades e modismos, e ainda detectando potenciais de compra.

3.4.1.2 ANALISANDO A FUNÇÃO FINANÇAS

Nas análises financeiras do hotel, verificam-se dados e informações tirados dos balancetes e balanços, comparando-os a balanços anteriores. Ao calcular alguns índices, o executivo está apto para medir a lucratividade e medir a liquidez da empresa.

Ao analisar o sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e análise contábil, deve-se analisar alguns aspectos, tais como funções, decisões e ações financeiras, estrutura da área financeira, orçamentos, relatórios e demonstrativos, controles, projeções de lucro, políticas financeiras e fluxos de caixa.

3.4.1.3 ANALISANDO A FUNÇÃO PRODUÇÃO

Na função produção, devem ser considerados aspectos referentes à instalações, equipamentos, processos produtivos, programação e controle de produção, qualidade, sistema de custos, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos e organização.

3.4.1.4 ANALISANDO A FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

Na função recursos humanos, consideram-se a eficácia dos programas de recrutamento, seleção e admissão de funcionários, programas de treinamento e promoção, índice de rotação de empregados, motivação e produtividade dos colaboradores, tipos de reivindicações por parte dos funcionários, análises dos planos de carreira, cargos e salários, planos de benefícios, clima organizacional e a participação efetiva da alta diretoria junto aos colaboradores.

3.4.1.5 ASPECTOS DA EMPRESA A SEREM ANALISADOS

Para estabelecer a análise interna ainda devem ser analisados a estrutura organizacional, principais políticas, capacitação e habilidades da alta diretoria, sistemas de informações a nível operacional, tático e gerencial, normas e procedimentos operacionais, sistemas de planejamento, sindicalização, idéias de novos produtos, controles de qualidade e domínio sobre as características do mercado consumidor.

3.4.1.6 NÍVEL DE ABRANGÊNCIA, CONTROLE, AVALIAR OS PONTOS E OBTER INFORMAÇÕES

Quanto à abrangência, verificam-se as áreas funcionais da empresa, as unidades organizacionais, os grupos de indivíduos e os próprios indivíduos separadamente, e ao final a empresa como um todo.

Quanto ao controle, é importante saber se a empresa tem um controle sobre a eficiência, eficácia ou efetividade, ou até mesmo se controla mais de uma dessas variáveis.

Ao avaliar os pontos fortes e fracos, consideram-se fatos baseados em históricos da empresa, opiniões pessoais tanto da diretoria como dos colaboradores, opiniões de consultores, análises científicas em livros e ainda análises orçamentárias.

Quanto à obtenção de informações, o corpo executivo deve observar várias maneiras de realizá-la, através de observação pessoal, conversas e questionários com clientes, colaboradores e diretoria, experiências, práticas e vivências, documentação de sistemas, reuniões, publicações, consultorias e indicadores econômicos e financeiros.

3.4.2 ANÁLISE DAS FORÇAS: APLICAÇÃO AO HOTEL CANTO VERDE

Analisar as forças de uma empresa requer conhecimento da cultura organizacional da empresa. Através de pesquisa de campo, entrevistas com funcionários e alta diretoria e por experiência profissional, são citados alguns pontos fortes da empresa, considerados de extrema importância.

3.4.2.1 AMBIENTE CERCADO PELA NATUREZA PROPORCIONANDO UM PRODUTO DIFERENCIADO ENTRE SEUS CONCORRENTES

O Hotel Canto Verde está muito bem localizado dentro da Região das Hortênsias. Principal pólo turístico do estado do Rio Grande do Sul, a cidade de Gramado, bem como Canela, tem como diferencial uma natureza exuberante, cercada de mata nativa, proporcionando forte apelo junto ao mercado turístico.

Entretanto esse apelo paisagístico poderia ser usado por qualquer estabelecimento de hospedagem da região. Mas o fato é que o Hotel Canto Verde está inserido em um ambiente bastante arborizado, reforçando assim o nome que caracteriza o empreendimento.

3.4.2.2 EXTENSA CARTEIRA DE CLIENTES

Já atuando há mais de 25 anos no mercado hoteleiro, o Hotel Canto Verde conta com uma extensa carteira de clientes fiéis, que retornam ao estabelecimento com a certeza de encontrar um local agradável, que proporcione conforto, recebendo um bom atendimento e que atenda às suas necessidades e desejos.

Esta carteira de clientes abre grandes possibilidades para, em cima disso, trabalhar a fidelização de clientes, tornando a empresa mais rentável e aumentando consideravelmente sua lucratividade.

3.4.2.3 INDEPENDÊNCIA FINANCEIRA

Ao analisar números referentes ao empreendimento, percebe-se um total controle sobre receitas e despesas. Como a empresa sempre foi administrada pelas proprietárias, sempre existiu um controle rígido sobre as atividades, no que diz respeito a entradas e saídas de dinheiro. Estes fatores contribuíram para que a empresa estivesse sempre em dia com suas obrigações, perante governo, funcionários, sócios, e conseguisse ainda capacidade de capital para investir com frequência em nos seus ativos imobilizados, que se tratando de uma empresa hoteleira, está diretamente ligado à capacidade de produção. O Hotel Canto Verde encontra-se em perfeito estado de saúde financeira, o que hoje em dia, no mercado atual, diferencia-o dos demais.

3.4.2.4 CAPACIDADE DE INVESTIMENTOS COM CAPITAL PRÓPRIO

Os investimentos com capital próprio dão segurança ao estabelecimento, que não está a mercê dos altos juros cobrados por empréstimos, arrolamento de dívidas e paralização de obras por falta de capital.

Desde sua inauguração, o Hotel Canto Verde cresceu junto com o turismo gramadense, e os investimentos se fizeram necessários para que a empresa ganhasse mercado e diferenciasse seu produto.

Em 1999, a empresa iniciou um processo de reformulação dentro da própria filosofia da empresa. Com a inauguração de 13 apartamentos, aumentou em 76% sua capacidade de unidades habitacionais (anteriormente 17 chalés), e em 100% sua capacidade de faturamento. Surgiu então a necessidade de adaptar as instalações à nova realidade. A construção de uma recepção, o

calçamento de todo o estacionamento, a transformação de um depósito em uma sala de estar com TV e sala de jogos, bem como reformas nas antigas unidades habitacionais (os chalés), foram realizados com a reserva de capital da empresa, e a projeção é de que os investimentos não parem mais. Cabe agora, ao Hotel Canto Verde, realizar os investimentos com o melhor direcionamento possível para atingir aos seus objetivos.

3.4.2.5 EXPERIÊNCIA DA ALTA DIRETORIA

A atuação das proprietárias desde a inauguração do hotel torna-se um ponto forte do estabelecimento na medida em que elas têm total controle sobre as atividades, conhecem cada defeito, cada maneira de fazer as coisas, estão aptas a prestar o serviço com qualidade e a desenvolver sistemas de trabalho que favoreçam a produtividade e a eficácia das operações.

3.4.3 ANÁLISE DAS FRAQUEZAS: APLICAÇÃO AO HOTEL CANTO VERDE

Analisar os pontos fracos da empresa significa verificar em quais itens a empresa deseja melhorar, detectar onde encontram-se as falhas mais importantes e que podem significar ameaças ao bom andamento da empresa.

3.4.3.1 EMPRESA FAMILIAR

Por ser uma empresa onde os sócios atuam diretamente nas atividades, ela está suscetível a diversos fatores que podem atrapalhar a empresa.

Existem dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o emocional. É comum perceber atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade.

Mais alguns itens devem ser destacados: falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida torna-se um problema para enfrentar os desafios do mercado, falta de planejamento para médio e longo prazo, conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo, falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho, situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional, falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia, uso de controles contábeis irreais - com o objetivo de burlar o fisco - o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

3.4.3.2 FALTA DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO

Ao analisar o desenvolvimento das atividades operacionais, como recepção, reservas, cozinha, limpeza das UH's, lavanderia e manutenção, percebe-se notáveis diferenças entre o que os funcionários realizam e o que a direção espera. Existe uma série de motivos para este fato: não há treinamento dos funcionários, as tarefas não são descritas, as instruções são repassadas apenas verbalmente, não existe controle documentado das operações.

Esses problemas acarretam em um grande número de erros, variação constante na qualidade dos serviços, baixo estima dos funcionários por erros repetitivos, e a conseqüente perda de valor por parte do produto final.

3.4.3.3 CARÊNCIA DE SERVIÇO DE A & B

A falta de serviços em alimentação não é considerada um problema pela alta diretoria da empresa, mas fica evidente que esta é uma carência real, já que os clientes são obrigados a procurar pelo serviço fora do hotel. Em certas

ocasiões isso pode causar transtornos ao hóspede, quando este não deseja realizar grande esforço para desfrutar de uma boa refeição. O mau tempo, constante na região, a falta de estacionamento nos estabelecimentos gastronômicos e até mesmo o cansaço podem fazer com que o hóspede sinta a necessidade de realizar suas refeições no hotel, e ao deparar-se com a inexistência do serviço pode vir a descontentar-se com o serviço prestado pelo hotel, diminuindo sua percepção de valor.

3.4.3.4 ALTA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

A alta rotatividade de funcionários é um problema constatado pela diretoria do hotel e que durante muito tempo, não encontrou solução. Isto causa uma descontinuidade na qualidade do serviço, já que deve ser despendido tempo para treinar e capacitar os novos funcionários.

Este índice também comprova um certo descontentamento por parte dos colaboradores, que não encontram motivação suficiente para continuarem na empresa. As causas podem ser várias: falta de perspectivas, baixo salário, falta de comunicação com os níveis superiores, má atuação da gerência, entre outras.

3.4.3.5 JUSTIFICATIVAS

Ao perceber que o mercado hoteleiro de Gramado encontra-se saturado devido à grande oferta, muitas vezes maior do que a demanda, o Hotel Canto Verde percebeu a necessidade de qualificar o seu produto para não ficar a mercê da sazonalidade e da perda de clientes para a concorrência. Para tanto, alguns investimentos serão projetados para que o hotel tenha infra-estrutura adequada para atingir seus objetivos, e ir de encontro à visão do hotel, de ser o melhor hotel de Gramado dentro da sua definição dentro do mercado, um hotel que oferece conforto, produtos diferenciados, particularidade e ambiente em harmonia com a natureza.

CONCLUSÃO

A realização de um trabalho sobre planejamento estratégico se faz interessante à medida em que diversas peculiaridades são percebidas a seu respeito. Apesar do nome estratégico, ele se dá em todos os níveis da empresa, abrangendo também os operacionais e táticos da empresa. E pode ser planejado e realizado de diversas maneiras, cabendo à empresa decidir como fazê-lo. Pode ser de dentro para fora, onde a empresa primeiro analisa suas forças e fraquezas para adequar seu produto ao mercado, ou de fora para dentro, onde a empresa primeiro analisa as oportunidades e ameaças do mercado para depois planejar de que maneira a empresa pode tirar proveito disso.

Mas, nos dois casos, uma questão é unânime: apenas a própria empresa, através de seus colaboradores e gestores, pode realizar planejamento e execução com eficiência, eficácia e efetividade. Quando pessoas de fora da empresa são contratadas para realizar esta atividade, é necessário que esteja bastante claro, para ambos, que este profissional de planejamento estratégico é um facilitador do planejamento, e deve, juntamente com a empresa, construir e realizar as ações necessárias.

Este trabalho foi realizado com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre planejamento estratégico e aplicá-los ao Hotel Canto Verde, para em seguida propor a utilização de ferramentas administrativas e

direcionar as ações da empresa quanto ao seu produto e seus planos de investimento para o futuro.

As ações de *benchmarking* são extremamente enriquecedoras, pois utilizam-se de exemplos de sucesso no mercado mundial e auxiliam as empresas a direcionar seus esforços. Os casos estudados no trabalho devem ainda ser aprimorados, para que possam estar devidamente alinhados à capacidade da empresa.

A gestão de informações através de banco de dados e do patrimônio através de mapeamentos e planos de contingência permitem à empresa ter uma visão ampla dos processos, riscos, oportunidades e tomada de decisões.

E o plano de negócios não procura justificar a utilização de recursos para investimentos em infra-estrutura, mas sim mostrar ao leitor e à própria empresa que existe a possibilidade de aprimorar o produto e tornar a empresa viável, após identificar forças e fraquezas dos ambientes interno e externo ao Hotel Canto Verde.

O planejamento estratégico tem como objetivo definir métodos para se chegar a uma situação desejada, e agora caberá a empresa tomar este estudo como base para adequá-lo aos seus anseios e, em cima disto, obter diferenciação perante o mercado, algo tão desejado pela grande maioria dos empreendimentos existentes, mas que poucos conhecem e tem capacidade para executá-lo com sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKER, Brian E. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**: Interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

GRAMADO, Prefeitura Municipal de. Disponível em <http://www.gramadotur.com.br/turismo.htm>. Acesso em: 03 de maio de 2008.

Introdução ao Benchmarking. Disponível em: http://www.pmelink.pt/pmelink_public/EC/0.1655.1005.24096-3.41097--View_429.00.html. Acesso em: 11 de fevereiro de 2008.

LAUDON, K. **Sistema de Informação Gerencial**: Administrando a empresa digital. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SEBRAE. **Empresa Familiar**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/tiposdenegocios>. Acesso em: 12 de abril de 2008.

SORIO, Washington. **O que é Benchmarking**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/z59.htm>. Acesso em: 11 de fevereiro de 2008.