

## XII ENCONTRO DE EXTENSÃO, DOCÊNCIA E INICIAÇÃO CIENTÍFICA (EEDIC)

### ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR COMPETITIVO EM UM HOTEL

Monique Isabelle de Sousa Nascimento<sup>1</sup>; Raquel Sampaio Saraiva<sup>1</sup>; Maria de Lara Castelo Branco Nobre<sup>1</sup>; Valter de Souza Pinho<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Discentes do Curso de Administração do Centro Universitário Católica de Quixadá;  
E-mail: moniquesousai@hotmail.com

<sup>2</sup>Docente do Curso de Administração do Centro Universitário Católica de Quixadá;  
E-mail: valterspinho@unicatolicaquixada.edu.br

#### RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste em analisar o planejamento estratégico como fator competitivo em um hotel situado no Sertão Central do Ceará. Quanto aos aspectos metodológicos, caracteriza-se como de natureza descritiva por meio de uma abordagem qualitativa. Para a realização da pesquisa utilizou-se de estudo de caso num hotel do Sertão Central do Ceará. A coleta de dados ocorreu mediante a realização de entrevista estruturada com os três gerentes do hotel, os quais atuam nas áreas comercial, de alimentos e bebidas e operacional distintivamente. Para o tratamento dos dados considerou-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram que os gerentes reconhecem a importância do planejamento estratégico e desenvolvem ações direcionadas ao mesmo. Quanto a análise SWOT, os gestores identificam as fortalezas e fraquezas da empresa, mas são necessárias análises mais consistentes quanto as oportunidades e ameaças, considerando a percepção do gerente de alimento e bebidas sobre o assunto. Em relação as formas de avaliação e controle dos resultados do planejamento, observou-se que os gerentes realizam estratégias distintas em seus setores de atividade e no que se refere as dificuldades de competitividade no mercado, chega-se à conclusão de que não existe incentivo governamental e do município para o turismo local, bem como a falta de instituições que promovam formação profissional qualificada em múltiplas áreas de atuação.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Vantagem Competitiva. Análise SWOT. Hotelaria.

#### INTRODUÇÃO

Sabe-se que o mercado atual é muito dinâmico e volátil, e as empresas cada vez mais procuram técnicas e métodos para progressão e desenvolvimentos das organizações. As mudanças no ambiente empresarial originaram uma grande demanda por implementação de ações direcionadas ao planejamento estratégico com o objetivo de subsidiar maiores vantagens competitivas no cenário de atuação (KLEMENC, 2014).

Estudos realizados por Almeida e Menezes (2013), apontam que o planejamento estratégico se tornou uma ferramenta indispensável no âmbito organizacional, pois constitui-se em um processo de previsão dos recursos empresariais, e através dessa previsão é possível adquirir melhorias para atender de forma mais efetiva as necessidades dos clientes. Entretanto, o uso inadequado deste instrumento faz com que os resultados sejam negativos, levando a perda de produção, mercado e principalmente de oportunidades.

Em um mesmo contexto, utiliza-se por meio do planejamento estratégico uma ferramenta chamada análise SWOT, onde nela são realizadas as análises de forças e fraquezas no ambiente interno e suas ameaças e oportunidades no ambiente externo. De acordo com Araújo, Vita, Fachini et al (2009), é adotada para simplificar as informações gerenciais e tecnológicas organizacionais em virtude da ampla quantidade disponível dessas informações e proporcionar uma orientação para um foco estratégico. Com o estudo dos

cenários, a análise SWOT passa a ser um processo mais sistemático, tornando cada vez mais claro as oportunidades presentes no mercado (PANKAJ, 2000).

Dessa forma, o segmento de hotelaria possui rápidas mudanças ambientais que são consequências das exigências dos clientes, do número de concorrentes e da quantidade de inovações tecnológicas. A prestação de serviços muda constantemente, e essas mudanças ocorrem em nível econômico, tecnológico, político e cultural, fazendo com que as empresas adotem posturas estratégicas a fim de alcançar excelência organizacional em termos de desempenho, ou seja, ganhar vantagens competitivas que assegure posição superior em comparação aos concorrentes (SHOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2008).

Nassif e Hanashiro (2002) ressaltam a importância que a competitividade apresenta, pois é o meio de sobrevivência para organizações do setor hoteleiro, independente da natureza ou do porte. Troccoli e Macedo-Soares (2004), corroboram afirmando que com a implementação do planejamento estratégico e com a realização da análise SWOT as organizações adaptam-se com maior agilidade e flexibilidade às mudanças mercadológicas, o que aumenta consideravelmente as chances de manter-se e competir nesse mercado.

Considerando a importância do planejamento estratégico para as organizações, principalmente no que se refere ao estudo dos ambientes interno e externo como diferencial competitivo, tornou-se pertinente realizar um estudo acerca da influência do planejamento estratégico em um hotel, sob a perspectiva dos seus gestores. Logo, o objetivo deste trabalho consiste em analisar o planejamento estratégico como fator competitivo em um hotel do Sertão Central do Ceará.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade constante do setor de hotelaria em desenvolver e implementar estratégias de competitividade empresarial, devido à alta concorrência e a busca por excelência na prestação de serviços e no atendimento das expectativas e necessidades dos clientes.

## **METODOLOGIA**

Os aspectos metodológicos que norteiam este trabalho caracterizam-se como de natureza descritiva por meio de uma abordagem qualitativa. A pesquisa descritiva foi realizada com a observação dos fatos, interpretação e registro das características principais do grupo, e através do método qualitativo buscou realizar análises mais consistente, precisas e detalhadas em relação ao objeto em estudo (BEUREN, 2012).

Para a realização da pesquisa, utilizou-se de estudo de caso num hotel situado no Sertão Central do Ceará. Yin (2010), esclarece que esse método é utilizado em diversas situações, e têm por objetivo auxiliar no entendimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos, entre outros aspectos relacionados. Além disso, foram realizadas revisões da literatura publicada por meio das palavras indexadoras que compreende planejamento estratégico, vantagem competitiva, análise SWOT e hotelaria.

A coleta de dados incidiu através da realização de entrevista estruturada com os três gerentes do hotel em análise, sendo eles gerente operacional, gerente comercial e gerente de alimentos e bebidas, os quais atuam efetivamente na elaboração, implementação e acompanhamento do planejamento estratégico da organização. Vale evidenciar que o método de entrevista estruturada é constituído por questões objetivas previamente definidas pelo pesquisador, com o intuito de deter informações pertinentes acerca do assunto abordado (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Depois do processo de coleta, foi realizado um tratamento analítico dos dados obtidos por meio da técnica de análise de conteúdo na perspectiva de Beuren (2012), visando identificar e compreender aspectos importantes evidenciados através das entrevistas realizadas, extraindo informações relevantes para o alcance dos objetivos estabelecidos.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise das entrevistas decorreu com a síntese das respostas dos três gerentes participantes da pesquisa, como podemos observar abaixo. No quadro, é importante relacionar os aspectos destacados pelos gerentes, identificando concordâncias e discrepâncias entre os mesmos e em relação aos estudos realizados acerca dessa linha de pesquisa.

**Quadro 1:** Resumo das entrevistas

Perguntas	Gerente Comercial	Gerente de Alimentos e Bebidas	Gerente Operacional
<b>Qual a importância do planejamento estratégico para sua empresa?</b>	Direcionamento das atividades dentro da empresa.	Melhores resultados organizacionais.	Programar a venda do hotel de maneira mais eficiente.
<b>Conhecer as oportunidades e ameaças do ambiente externo de sua empresa possibilita vantagens competitivas no mercado?</b>	Aproveitar as oportunidades, principalmente em cenário de incerteza.	É importante adaptar-se a diferentes empresas, o que requer profissionais com qualificação adequada.	Fatores como concorrência e situação econômica da cidade interferem nas estratégias organizacionais.
<b>Conhecer as forças e fraquezas internas de sua empresa oportuniza vantagens competitivas no mercado?</b>	Transformar as forças em diferencial e isolar as ameaças.	Pessoas capacitadas são um diferencial para a organização.	Conhecer a fraqueza do hotel, constitui fonte de crescimento interno.
<b>Como a missão de sua empresa, comunicada a todos os colaboradores da organização, pode tornar-se um diferencial competitivo?</b>	Demonstrando através da missão o objetivo de ser o melhor no que se propõe a fazer.	Mostrar para a equipe as qualidades e pontos a melhorar da organização.	Todos devem estar alinhados em um mesmo objetivo.
<b>Como a organização verifica se os colaboradores estão desempenhando corretamente suas atividades com relação à nova estratégia?</b>	Avaliações realizadas através do setor de Recursos Humanos da empresa.	Colaboradores avaliam a si próprios e aos colegas.	Acompanhamento através do superior imediato.
<b>Emprega-se algum tipo de controle para analisar se as estratégias estão obtendo os resultados esperados?</b>	Hóspedes recebem folhetos de avaliação.	Opinião dos colaboradores, por meio de requisitos.	Análise dos resultados alcançados através das metas.
<b>Quais as principais dificuldades de sua empresa na busca por competitividade no mercado?</b>	Falta de incentivo governamental no turismo do município.	Não possuir instituições de ensino que formem profissionais qualificados nas diversas áreas.	Falta de apoio da cidade e do governo no turismo local.

No que se refere a importância do planejamento estratégico, considera-se que os gerentes possuem uma visão clara sobre o assunto, compreendendo de maneira similar a relevância do planejamento estratégico para a empresa. A similaridade dos gestores em relação aos objetivos e estratégias organizacionais, é destacado nos estudos de Silva e Leon (2013), como fator fundamental para a excelência e sucesso da empresa. Essa característica também foi identificada quando questionados acerca da missão como estratégia competitiva.

Em relação a análise SWOT, percebeu-se que relativo ao ambiente externo, onde estão as oportunidades e ameaças, os gerentes comercial e operacional reconhecem a influência desse ambiente sob as estratégias empresariais, e os fatores que interferem em suas táticas. Enquanto que o gerente de alimentos e bebidas apresenta uma visão distorcida acerca do assunto questionado. Para Klemec (2014), é importante a empresa conhecer o ambiente na qual está inserida, pois análises realizadas de maneira errônea acabam por transformar situações favoráveis em problemas para a organização. No que tange ao ambiente interno, composto por forças e fraquezas, entendeu-se que os gerentes identificam às características do hotel quanto a esses aspectos, e a relevância em realizar este tipo de análise.

No que se relaciona a avaliação das atividades desempenhas pelos colaboradores diante do que foi estabelecido no planejamento, percebe-se que houve disparidade nas respostas dos gestores. Da mesma forma,

nos relatos quanto aos métodos de análise e controle dos resultados alcançados através do planejamento, os gestores recorreram maneiras distintas de coleta dessas informações. Logo, pode-se inferir que os setores analisados realizam planejamentos, estratégias, métodos de avaliação e controle distintos, no entanto, não identificamos se desenvolvem essas ações a partir de um planejamento estratégico geral do hotel. Assim, o processo de avaliação e controle constitui em uma etapa essencial no planejamento estratégico, e visa implementar ações de reforço nos pontos positivos e corrigir efeitos negativos (TERENCE, 2002).

Os gestores destacaram ainda os fatores cruciais de competitividade do hotel no mercado, nesse aspecto, os gerentes comercial e operacional mencionaram a questão de incentivo ao turismo, o que também foi identificado em outros estudos sobre o segmento hoteleiro como Klemenc (2014). Já o gerente de alimentos e bebidas, relatou a questão da necessidade de Instituições de Ensino que promovam qualificação profissional em múltiplas áreas de atuação.

## CONCLUSÕES

A partir da análise dos dados obtidos, foi possível concluir que os gerentes do hotel analisado reconhecem a importância e desenvolvem ações direcionadas ao planejamento estratégico, apresentando pontos de vistas contundentes e similares acerca do assunto, bem como da missão da empresa como mecanismo de vantagem competitiva.

Quanto a análise SWOT, pode-se constatar que os gerentes conhecem seus pontos fortes e pontos de melhoria internos, entretanto, torna-se necessário realizar estudos mais consistentes acerca das oportunidades e ameaças do ambiente externo, o que foi identificado a partir da percepção do gerente de alimentos e bebidas sobre o assunto.

Em relação as formas de avaliação e controle das estratégias, percebeu-se que os três setores específicos realizam planejamento estratégico distintos, no entanto, não foi identificado se parte de um planejamento realizado de forma geral do hotel.

Por fim, identificou como pontos de dificuldade competitiva do hotel no mercado a falta de incentivo no turismo local por parte de entidades governamentais e pelo município em questão, como também a falta de Instituições que ofertam formação e capacitação profissional em múltiplas áreas de atuação.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. A.; MENEZES, J. de F. A importância do planejamento estratégico como fator preponderante ao crescimento organizacional. **Revista eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**, Sergipe, v. 8, n. 5, p. 60-76, set. 2013. Disponível em: <[http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo\\_60\\_76.pdf](http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_60_76.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2016.

ARAÚJO, J. C.; VITA, K.; FACHINI, M. G. et al. Análise de swot: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial. In: ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, 05., 2015, Lins (SP). **Anais...** Lins: São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2016.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; TEIXEIRA, R. Em busca de uma abordagem integradora para analisar vantagem competitiva no setor hoteleiro. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 172-192, set./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.rbgdr.net/032008/ensaio.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2016.

KLEMENC, C. T. **Gestão estratégica: aplicação da análise SWOT em uma empresa hoteleira.** Artigo. 2014. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Disponível em: <[http://www.fatecsaosebastiao.edu.br/downloads/TGs/TG\\_2014\\_Caue.pdf](http://www.fatecsaosebastiao.edu.br/downloads/TGs/TG_2014_Caue.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASSIF, V. M. J.; HANASHIRO, D. M. M. A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 79-94, jan./jun. 2002. Disponível em: <[http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Publicacoes/volume\\_3\\_numero\\_1/A\\_Competitividade\\_de\\_das\\_Universidades\\_Particulares\\_a\\_Luz\\_de\\_uma\\_Visao\\_baseada\\_em\\_Recurso.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Publicacoes/volume_3_numero_1/A_Competitividade_de_das_Universidades_Particulares_a_Luz_de_uma_Visao_baseada_em_Recurso.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2016.

PANKAJ, G. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2000. Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, E. C. B. da; LEON, M. C. da S. A importância do planejamento para o sucesso organizacional. **Revista Conexão Eletrônica.** 2013. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/5.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2016.

TERRENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Carlos. São Carlos. 2016. Disponível em: <[file:///C:/Users/Isabelle/Downloads/Dissertacao\\_anaclaudia.pdf](file:///C:/Users/Isabelle/Downloads/Dissertacao_anaclaudia.pdf)>. Acesso em 08 out. 2016.

TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. A. Análise estratégica sob ótica relacional: enfocando grupos e blocos estratégicos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 55-78, jan./mar. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552004000100004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000100004)>. Acesso em: 07 out. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.