

ANÁLISE DE ALGUMAS FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM BALNEÁRIO

Luiza Simões Teixeira Mendes (UFOP) luizatmendes@gmail.com

Henrique Nogueira Soares (UFOP) soares.hn@gmail.com

Orientador: Prof. Cristiano Luís T. de França e Silva (UFOP) cristianoltfs@gmail.com

Resumo

A gestão da estratégia tem sido um fator primordial para o sucesso das empresas. Nesse sentido, este estudo teve por objetivo analisar algumas ferramentas do planejamento estratégico em um hotel fazenda balneário. Para tanto, utilizou-se um referencial teórico que serviu como base para a realização de um estudo de caso. Realizou-se uma análise de planejamento estratégico definindo o público alvo da empresa além de abordar duas importantes ferramentas: a análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) e o BSC (*Balanced Scorecard*). Criou-se uma missão, uma visão e os valores para o hotel fazenda objeto de estudo, a fim de nortear essa organização sobre os princípios fundamentais da mesma. Como resultado ressaltou-se a necessidade da utilização da análise FOFA onde foram apontados alguns pontos fortes da empresa, como a diversidade de serviços oferecidos e também as suas fraquezas, como a falta de mão de obra qualificada. Outrossim, a partir da elaboração da ferramenta BSC foi possível identificar em seus indicadores, alguns pontos fundamentais nos processos internos para que haja uma melhoria no funcionamento dessa empresa como um todo.

Palavras chave: planejamento estratégico, balneário, análise FOFA e BSC.

ANALYSIS OF SOME TOOLS OF STRATEGIC PLANNING IN A BALNEÁRIO

Abstract

Strategy management has been a primary factor in the success of companies. In this sense, this study aimed to analyze the operations management and strategic planning tools in a *balneário* farm hotel. For this purpose, a theoretical reference was used as a baseline for the accomplishment of a case study. A strategic planning analysis was applied to define the company's target audience and to approach two important tools; the SWOT analysis and the balanced scorecard. The mission, the vision and some values were created to the farm hotel studied in order to guide the organization on its fundamental principles. As a result, it was emphasized the need to use the SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) analysis, which pointed out some of the company's strengths, such as the diversity of services offered; and also their weaknesses such as the lack of skilled manpower. Additionally, from the elaboration of the BSC (Balanced Scorecard) tool, it was possible to identify among its "4 perspectives", some fundamental points in the internal processes aiming to reach an improvement in this company's productivity.

Key-words: strategic planning, *balneário*, SWOT analysis and BSC tool.

1. Introdução

Com crescimento de aproximadamente 30% ao ano, o turismo rural é uma das atividades

econômicas que mais está se desenvolvendo no Brasil. No ranking mundial, ocupa a quarta posição no segmento, perdendo apenas para Espanha, Portugal e Argentina (ALARCON, 2010). Cada vez mais, os turistas estão em busca de lugares onde a paisagem apresente características naturais e culturais próprias.

Desse modo, a diferenciação da oferta tornou-se um fator crucial de atração de um público cada vez mais exigente, que busca, além de escapar da vida pacata cotidiana, novos serviços e formas de lazer diferenciadas nas zonas rurais. Segundo Porter (1998), diferenciação consiste em oferecer serviços únicos segundo a percepção dos clientes, com tal qualidade que valha a pena pagar mais para ter uma solução diferenciada. Diante disso, é importante ressaltar que a empresa turística que atue nesse segmento apresente serviços de qualidade, diferenciados e diversificados para conseguir atender às expectativas dos seus clientes.

Em meio a esse espaço rural, há a estância balneária Termópolis (balneário que será objeto de estudo), localizado no sul de Minas Gerais. A palavra “Balneário”, a qual denomina o que é esse hotel, quer dizer um resort que oferece recreações, esportes, entretenimento, comida e hospitalidade. Podendo ser a beira mar, como também no interior, perto de rios e lagos; e no caso de Termópolis, perto de águas termais.

O presente artigo avalia os benefícios do uso de ferramentas estratégicas em uma empresa de médio porte e localizada em uma zona rural. Pode-se destacar a contribuição das ferramentas - FOFA e BSC - para que a organização se oriente da melhor maneira, posicionando-se estrategicamente no mercado, utilizando essas ferramentas como um fator diferencial. Em um ambiente onde a competitividade entre as empresas está crescendo cada vez mais, empresas que utilizam melhores práticas de planejamento estratégico e que planejam e controlam seu negócio da melhor forma, acabam obtendo uma vantagem frente a outras organizações.

2. Referencial Teórico

2.1. Estratégia

Para Porter (1998), estratégia é a “busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.”. Ainda segundo esse mesmo autor, estratégia é o desenvolvimento de uma fórmula para apurar o modo como a organização irá competir, assim como metas e políticas para atingir seus objetivos. Assim, um meio das organizações buscarem tal vantagem competitiva foi criar um conjunto de características próprias que as diferencie dos outros concorrentes, que são: a missão, a visão e os valores da empresa.

Segundo Serra, Torres e Torres (2003, p.42), a visão de uma empresa pode ser definida como “a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las”.

Para Oliveira (2007, p.67), os valores de uma empresa “representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.”.

A terceira característica é a missão que tem como objetivo “difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos.” (SERRA;TORRES;TORRES, 2003, p.48).

Por fim, um fator muito importante ao se determinar a estratégia de uma empresa é determinar o público-alvo que a organização pretende atrair, realizando a segmentação de mercado, de acordo com premissas demográficas, geográficas, psicográficas, comportamento de compra e benefícios (ALVES, 2008).

2.1.1. Análise FOFA

Para Serra, Torres e Torres (2003), a análise FOFA (ou SWOT, é a sigla dos termos ingleses *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças)) é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por meio dela relaciona-se metodicamente quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que envolvem a empresa, ajudando a gerenciá-las para melhorar o desempenho tanto no ambiente interno quanto externo da empresa, conforme Tabela 1.

	Fatores positivos	Fatores negativos
Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

Tabela 1 - Representação gráfica, clássica, da análise FOFA/SWOT.

Fonte: Adaptado de Ferrel e Hartiline (2005).

A função principal dessa análise é proporcionar a escolha de uma estratégia adequada, para alcançar determinados objetivos, a partir de uma avaliação crítica desses ambientes interno e externo.

2.1.2 BSC – *Balanced Scorecard*

BSC é a sigla para *Balanced Scorecard*, onde *Balanced* significa equilibrado ou balanceado e *Scorecard* seria um cartão para registro de resultados. Segundo Serra, Torres e Torres (2003), esse nome mostra a característica fundamental dessa ferramenta de implementação da estratégia, sendo o equilíbrio entre os indicadores de desempenho.

O BSC pode ser definido como:

[...] é um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho organizados em torno de quatro perspectivas- financeira, dos clientes externos ou de marketing, dos processos internos ou de produção, de aprendizado e de crescimento ou de inovação e de talento humano-, e que permite que as organizações utilizem o desdobramento da estratégia para fazer seu planejamento (SERRA, TORRES e TORRES, 2003, p.119)

A Tabela 2 apresenta a visão de equilíbrio proporcionado pela utilização do BSC.

BSC			
Finanças	Aprendizado e crescimento	Clientes	Processos internos
Para ter sucesso financeiro, como devemos ser vistos pelos acionistas?	Para alcançar nossa visão como sustentaríamos nossa capacidade de mudar e melhorar?	Para alcançar nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?	Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em que processos e negócios deveríamos alcançar a excelência?

Tabela 2 - BSC e sua estrutura operacional.

Fonte: Serra, Torres e Torres (2003).

Segundo Kaplan e Norton (1997), “os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo.”. Assim, o BSC torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação.

De acordo com Kallás (2003), a correta aplicação do BSC implica em uma série de vantagens, como a integração de medidas financeiras e não financeiras, a comunicação e *feedback* da estratégia, o vínculo com planejamento e orçamento e maior foco e alinhamento organizacional.

3. A empresa analisada

O presente artigo foi elaborado em um hotel chamado Termópolis. Esse hotel pode ser classificado, além de balneário, como um Hotel Fazenda, ou seja, um estabelecimento comercial localizado em uma área rural o qual oferece entretenimento e recreação no campo (Ministério do turismo, 2010).

As primeiras menções sobre a existência da Estância Balneária Termópolis, datam da década de 20, década da fundação da primeira fonte termal e da construção do hotel. Naquela época, a idéia de que as águas termais curavam muitas doenças atraía um vasto público curioso e com a esperança de tratamento (TERMÓPOLIS, 2017).

Localizado no Sudeste do Brasil, no estado de Minas Gerais, o “Maravilhoso vale das águas minerais”, como é conhecido, foca sua estratégia no seu incrível cenário natural, rodeado por suas piscinas de águas termais e uma extensa área de lazer.

Há cerca de um quilômetro do hotel encontra-se a chamada Vila Termópolis. Trata-se de um pequeno vilarejo construído em terras dos proprietários do hotel, na mesma época da fundação do mesmo, com o intuito de abrigar os trabalhadores da estância balneária Termópolis. Atualmente a Vila tornou-se independente e conta com cerca de 500 habitantes, sendo, a maioria, trabalhadores do hotel (77% de todos os colaboradores do hotel vivem na vila), e os demais trabalham em fazendas próximas ou possuem negócios próprios.

São Sebastião do Paraíso é o nome da cidade mais próxima ao hotel, localizada a aproximadamente 20 km a oeste do balneário com uma população que possui cerca de 70.066 habitantes (IBGE, 2016). Como o acesso ao Hotel por São Sebastião do Paraíso era a partir de estradas não pavimentadas, tanto funcionários quanto hóspedes, tinham dificuldade no traslado para o mesmo (total de 18 km). Porém há 18 anos a estrada foi asfaltada, facilitando que os colaboradores que trabalhavam no balneário vivessem na cidade e que os moradores do município visitassem com mais frequência o hotel.

No início, o Hotel Termópolis nasceu da descoberta das águas termais e não possuía muitas atrações além dessas piscinas. Em contrapartida, hoje em dia, esse hotel conta com 44 acomodações e tem capacidade para abrigar 200 hóspedes; os quais são recebidos por 65 funcionários que trabalham em diversas áreas. Dotado de áreas em comum com muitos hotéis, como: restaurante, sala de TV, lavanderia, quartos e bar. Seu diferencial, portanto, é sua vasta área de recreação que conta com: quadra de futebol, quadra de tênis, sala de massagem, sala de jogos, playground, piscinas de águas termais (cobertas e abertas), cachoeiras, capela, sala de ginástica entre outros. Além disso, o hotel disponibiliza diversas atividades de lazer como; pesca, cavalos e charretes, escalada, trilhas ecológicas, pedalinho, escalada e tirolesa. É um lugar que visa atender famílias, ou seja, pessoas de todas as idades. A diária deste hotel inclui todas as atividades mencionadas anteriormente além de café da manhã, almoço e jantar (que oferece um *buffet* ilimitado). Além disso, são oferecidos alguns serviços à parte como massagem terapêutica, massagem modeladora, escalda pés e aluguel de bicicletas.

4. Estratégia

4.1. Público Alvo

Pelo fato de ter sido fundado na década de 20, o hotel nasceu com um propósito e público alvo bem distinto do que procura atualmente. Não é mais um lugar que visa curar pessoas por meio de suas águas termais (o que posteriormente foi comprovado não ser um método eficaz) e sim um lugar para atrair pessoas de todas as idades oferecendo diversas atividades de lazer.

Assim, com o passar do tempo necessitou-se conhecer melhor o perfil das pessoas que frequentam o hotel a fim de realizar melhorias para atender da melhor maneira o seu público-

alvo.

Segundo pesquisa realizada com o gerente de Termópolis (ANEXO - Entrevista 1), muitos hóspedes do hotel são oriundos da cidade de Passos-MG, a qual fica cerca de 69 km da estância. Já a capital mineira, Belo Horizonte, não atrai muitos turistas, muito pelo fato de encontrar-se a quase 420 km do balneário.

Ademais, observa-se na pesquisa que a grande maioria dos hóspedes vem de cidades interioranas do estado de São Paulo. Isso deve-se ao fato de que Termópolis encontra-se a aproximadamente 55 km da divisa dos estados de São Paulo com Minas Gerais, atraindo então pessoas vindas desses locais, tais como:

- Ribeirão Preto - SP: cidade com cerca de 675 mil habitantes e que se encontra a aproximadamente 135 km de distância do balneário. Além da importância econômica, o município é um importante centro de saúde, educação, pesquisas, turismo de negócios e cultura do Brasil (IBGE, 2016).
- Franca - SP: cidade com cerca de 345 mil habitantes a qual se situa a aproximadamente 100 km de Termópolis. Franca é um importante centro urbano, econômico e industrial (IBGE, 2016).

Desse modo, o hotel passou a fazer muita divulgação dentro dessas cidades por meio de *banners* e *outdoors* de modo a atrair ainda mais pessoas vindas dessas ricas regiões.

4.2. Missão, visão e valores

Foi observado que não existia uma descrição da missão, visão e valores do hotel. Devido à importância desses três conceitos, foi determinado o seguinte:

- Missão: fornecer conforto, lazer e comodidade aqueles que procuram um ambiente aconchegante em meio à natureza e águas termais;
- Visão: Termópolis pretende crescer de forma consolidada a ser um hotel fazenda reconhecido no Brasil e estar entre os principais do mercado no turismo rural. Sendo referência em suas atividades recreativas e seu exuberante cenário natural, visando aumentar seu número de hóspedes por ano, sempre cultivando o clima familiar e harmonioso entre todos;
- Valores: acreditamos que a qualidade do nosso serviço está relacionada ao clima familiar e ao ambiente tranquilo o qual o atendimento aos hóspedes é feito com muita simpatia e comprometimento.

A determinação desses conceitos foi elaborada a partir de entrevista (ANEXO -Entrevista 2) com o gerente e um dos proprietários.

4.3. Análise FOFA

Com as informações adquiridas no estudo de caso definiram-se os componentes da análise FOFA da organização assim listadas a seguir.

- a) Ambiente interno: o ambiente interno corresponde aos aspectos que estão sob o controle de Termópolis. São eles:
- Forças:

- Atividades de recreação atrativas: em meio a vasta dimensão do complexo Termópolis foram construídas diversas estruturas visando o lazer de pessoas de todas as idades. Além de salas de baralho para atender aos adultos, há também um salão de jogos ao lado com diversas estruturas (*ping-pong*, sinuca, pebolim, “tacoball”) para atender as crianças. Em contrapartida, há ambientes que podem ser aproveitados por toda a família, como as imensas piscinas de águas termais: há seis piscinas de diferentes profundidades e tamanhos, as quais acontecem recreações oferecidas pelos monitores (aulas de hidroginástica e zumba, *slackline* e esportes aquáticos com bola) que estão sempre dando assistência para todos, principalmente as crianças. Ademais há diversas atividades ao ar livre, tais como: tirolesa, pedalinho, cavalos para cavalgar, charretes, quadras de futebol e quadra poliesportiva;
 - Comida típica mineira: o *buffet* servido no café da manhã, almoço e jantar são típicos de comida mineira e ofertam muitas opções de alimentos. Segundo dados da pesquisa de satisfação do hotel, a qualidade da comida é muito elogiada pelos hóspedes, que costumam levar os queijos e doce de leite que são feitos no próprio balneário;
 - Ambiente familiar: devido ao fato do hotel ser muito antigo e ser localizado em uma região do interior, os colaboradores que trabalham nessa empresa são em grande maioria parentes, e vivem em uma vila muito pequena situada ao lado do hotel. Desde que o hotel foi fundado já passaram 4 gerações de famílias que trabalham nesse estabelecimento, e hoje em dia há até 7 pessoas da mesma família trabalhando nesse local. Assim, o clima interno familiar reflete para que o relacionamento externo entre funcionários e clientes seja o mais acolhedor possível. Os funcionários muitas vezes estabelecem vínculos de amizade com seus clientes, o que torna a solução de quaisquer problemas mais fácil;
 - Atende pessoas de todas as idades: um grande diferencial de Termópolis é o fato de possuir um ambiente tranquilo e confortável, com atividades diversas as quais atendem pessoas de todas as idades.
- Fraquezas:
 - Falta de mão de obra qualificada: os funcionários que trabalham no hotel vivem em sua maioria na pequena vila que fica ao lado do hotel ou na cidade

mais próxima (São Sebastião do Paraíso). Dos 65 funcionários que trabalham no hotel, 50 moram na vila e apenas 15 em São Sebastião do Paraíso. Por isso nessa região não há muitas oportunidades para que esses funcionários se qualifiquem em alto nível. Com exceção dos funcionários que trabalham na área administrativa do hotel, a grande maioria dos colaboradores (cerca de 65%) possuem apenas o ensino médio completo e não tem nenhum curso técnico ou um ensino superior. Assim, a gerência do hotel passou a realizar um acompanhamento mais contínuo no momento de contratação dos seus colaboradores para auxiliá-los da melhor forma possível.

b) Ambiente externo: tudo aquilo que não está sob controle do hotel. São eles:

- Ameaças:

- Concorrência: há dois hotéis situados na região aonde se encontra o hotel Termópolis. São eles: Pousada Água Azul e Leão de Judá. Ambos se situam a menos de 24 km da cidade de São Sebastião do Paraíso (Figura 1). Apesar do foco de idade não ser o mesmo entre esses 3 hotéis, um desafio a enfrentar seria trazer os hóspedes desses outros estabelecimentos para Termópolis, onde atende-se pessoas de todas as idades;



Figura 1 - Mapa dos concorrentes de Termópolis.
Fonte: Adaptado de *Google Earth*.

- Incentivo precário por parte do turismo regional: segundo o gerente do hotel, (ANEXO – Entrevista 1) necessita-se uma política de incentivo ao turismo regional que promova ações que viabilizem maiores e melhores investimentos;

- Falta de transporte público: segundo a gerência do hotel, (ANEXO – Entrevista 1) está aumentando o número de clientes que vão para esse estabelecimento apenas para passar o dia. Isso ocorreu devido ao fato de promoções para esse tipo de diária e pelo fato de que o hotel tem investido na sua estrutura externa, gerando um ambiente mais atrativo para seus hóspedes. Para pessoas que possuem um automóvel para chegar até o hotel é fácil usufruir dessa situação. Já para pessoas que vem da cidade de São Sebastião do Paraíso e não tem automóvel fica muito difícil pois há apenas um horário de ônibus de S. S. do Paraíso até Jacuí (destino final, porém o ônibus para dentro do hotel). Sendo assim, uma ameaça de perda de clientes devido a essa precariedade de serviço.
- Oportunidades:
 - Aumentar número de atividades recreativas: apesar do hotel já dispor de um vasto número de atividades recreativas, quanto mais atividades houver mais atrativos haverá para os hóspedes e mais vantagem o hotel terá sob seus concorrentes. Assim uma oportunidade e também uma proposta para o hotel seria o de investir no aumento do número de suas atividades recreativas;
 - Oferecer valores diferenciados para baixa temporada: Em baixas temporadas há dificuldade para encontrar hóspedes, o que acarretou na criação de algum atrativo para chamar seus clientes, que no caso foi o de oferecer preços mais baixos nesses períodos além da criação de pacotes diferenciados para excursões e para diárias sem pernoite.

Analisando a matriz FOFA do hotel fazenda torna-se mais fácil para a empresa traçar uma estratégia competitiva forte e que funcione, permitindo criar uma maneira eficaz para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso dessa organização.

4.4 BSC

Foi elaborado um *Balanced Scorecard* do hotel fazenda Termópolis (Figura 2) o qual está dividido em quatro áreas:

- 1) Financeiro: para o hotel ser bem sucedido financeiramente é preciso ter um bom rendimento por hóspedes como também ter um bom rendimento por quartos vazios. Com esses demonstrativos, pode-se observar o quão eficiente o espaço está sendo utilizado. De maneira geral, o percentual de quartos vazios tem que ser sempre baixo para que o rendimento do hotel seja ótimo, assim medidas foram tomadas para manter essa taxa baixa. Tais medidas foram: realizar excursões com preços baixos em dias de semana, realizar visitas escolares, propor aos hóspedes pacotes diários além dos

preços mais baixos durante todo o período de baixa temporada em geral. Sobretudo, o hotel está mantendo a eficiência em todas as suas operações para garantir satisfação total dos clientes. Um exemplo disso são as contínuas obras de melhorias na infraestrutura que vem ocorrendo nos últimos anos depois de um longo período sem nenhuma mudança sequer;

- 2) Clientes: para Termópolis alcançar sua visão, o mesmo é visto pelos seus clientes como um hotel que possui qualidade em seu serviço. Para isso, o hotel realiza pesquisas de satisfação com seus clientes. O lema da pesquisa é “o nosso sucesso depende da sua sugestão”, pois somente assim é possível realizar melhorias que satisfação às vontades dos hóspedes e aumente a reputação do hotel. Com essa pesquisa, algumas mudanças já ocorreram, como: aumento no número de seguranças no período noturno; demissão de funcionários que não trataram bem os clientes, aumento do número de roteadores de internet entre outros. Em contrapartida, muitos elogios foram feitos como; o saudável clima familiar e tranquilo que prevalece por todo o balneário, as incríveis piscinas termais, a grande variedade de atrações turísticas entre outros;
- 3) Processos internos de negócio: para a estância alcançar a excelência é necessário inovar sempre. Apesar de o hotel ter muitas opções de lazer, criar uma nova vai ser sempre uma vantagem e um atrativo a mais para os clientes. Assim, é preciso desenvolver novos serviços para estar sempre a frente dos concorrentes e melhorar a imagem do hotel obtendo maior satisfação dos clientes. Além de ter aumentado o número de opções de jogos no salão de jogos, uma recente atividade que o hotel construiu foi à tirolesa, prática que vem fazendo muito sucesso entre os hóspedes. Ademais, como essa atividade requer muita segurança e um bom treinamento de quem monitora, foram contratados colaboradores mais ágeis para proporcionar tal segurança;
- 4) Aprendizado e crescimento: para o hotel sustentar a sua capacidade de mudar e melhorar é necessário intensificar os treinamentos e a capacitação dos colaboradores. Isso é um desafio para o balneário pelo fato de que a região onde ele se encontra ser muito difícil de conseguir pessoas qualificadas. No entanto, há menos de um ano um dos proprietários do hotel criou algumas alternativas para superar esse desafio. Além de esse proprietário estar passando maiores temporadas no balneário, ele também instalou câmeras por todo o hotel, o qual o mesmo acompanha o dia a dia dos

funcionários mesmo quando está longe. Dessa maneira, os funcionários se sentiram mais intimidados e isso aumentou a produtividade do hotel em geral.



Figura 2 - BSC de Termópolis.

Fonte: Autora (2017).

Por fim, uma correta aplicação de um BSC traria muitos benefícios para o hotel Termópolis, pois a partir desses indicadores foi possível detectar os pontos-chaves nos processos para que os gerentes e proprietários desse estabelecimento possam medir esforços para aprimorá-los, atingindo assim maior lucratividade para esse balneário.

5. Conclusão

Nesta pesquisa foram analisadas algumas ferramentas do planejamento estratégico em um balneário. Determinou-se o conceito de estratégia e então a partir de entrevistas, observações e análise do público-alvo do hotel foi criada uma identidade para o balneário; missão, visão e valores. Foi observado a importância da criação desses conceitos para que o hotel adquirisse um diferencial frente a seus concorrentes.

Foi realizada a análise FOFA a qual possibilitou identificar o ambiente interno e externo da empresa, junto com seus pontos fracos e fortes e suas oportunidades e ameaças para formular as estratégias competitivas. A análise desta ferramenta, proporcionou aos gestores do estabelecimento uma nova visão do negócio, de modo a realizar mudanças para o melhor proveito de suas oportunidades e ao mesmo tempo a proteção contra ameaças que podem surgir; para assim, tornar-se uma empresa competitiva no mercado que atua.

Por fim, realizou-se um sistema de gestão estratégica, conhecido como BSC, que utilizou indicadores de desempenho em torno de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, de aprendizado e crescimento e de processos internos de negócio. Foi constatado que uma correta aplicação dessa ferramenta implicaria em uma série de benefícios para o hotel, pois a partir desses indicadores foi possível identificar os pontos-chaves nos processos para que os administradores possam medir esforços para melhorá-los, atingindo assim maior lucratividade para Termópolis.

Todas essas etapas tinham por objetivo analisar a grande importância de aplicar as ferramentas citadas anteriormente a fim de aumentar os pontos fortes e as qualidades desse hotel e diminuir as suas fraquezas. Dessa maneira, o hotel fazenda Termópolis aumentaria sua

lucratividade, melhoraria seu funcionamento e adquiriria uma grande vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Referências

ALARCON, T.; Distrito Federal, 2010. “Turismo rural no Brasil cresce à taxa de 30% ao ano”; DF.agenciasebrae.com.br - Brasil Rural. Disponível em: <<http://www.df.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/DF/turismo-rural-no-brasil-cresce-a-taxa-de-30-ao-ano,e3dcf2fdb026410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 26 de agosto de 2017.

ALVES M.J.G. *Estratégias eficazes de Marketing*, 2008. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Estrategias_eficazes_de_marketing.htm>. Acesso em: 15 de agosto de 2017.

BRASIL, Ministério do Turismo. *Sistema Brasileiro de Classificação de meios de hospedagem. Cartilha de orientação básica: Hotel fazenda*, 2010.

FERREL, O.C.; HARTLINE, M. D. *Estratégia de Marketing*. São Paulo, Thomsom, 2005.

GOOGLE. Google Earth. Version 2016. ano. Disponível em: <<https://www.google.com/earth/>>. Acesso em: 15 de agosto de 2017.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. *CIDADES-MINAS GERAIS: São Sebastião do Paraíso*, 2016. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=316470>>. Acesso em: 16 de agosto de 2017.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. *São Paulo- Franca*. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=351620>>. Acesso em: 20 de agosto de 2017.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. *São Paulo- Ribeirão Preto*. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=354340>>. Acesso em: 20 de agosto de 2017.

KALLÁS, D. *Balanced Scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas*. 2003. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, D. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 23ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. *Estratégia - A busca da vantagem competitiva*. 13ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. *Administração estratégica: conceitos, roteiro pratico e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

TERMÓPOLIS. *Hotel Termópolis Estância Balneária - Desde 1921*, 2017. Disponível em: <<http://www.termopolis.com.br>>. Acesso em: 14 de agosto de 2017.

ANEXO

Entrevista 1: Entrevista realizada com o gerente do Hotel Termópolis: Paulo Henrique.

1. COMO SÃO FEITO OS TREINAMENTOS DOS FUNCIONÁRIOS?

Os funcionários são treinados pelos gerentes e também por outros funcionários com experiência adquirida pelo tempo de serviço. Temos treinamentos iniciais e permanentes dentro das necessidades encontradas.

2. QUANTOS FUNCIONÁRIOS TÊM NO HOTEL?

Atualmente, prestam serviços ao hotel, 65 funcionários.

3. HÁ ALGUMA PESQUISA DE SATISFAÇÃO QUE OS CLIENTES TEM QUE RESPONDER QUANTO A SUA OPINIÃO SOBRE O HOTEL?

A Estância possui uma pesquisa/questionário de opinião. Nesta pode ele expressar sua satisfação, bem como insatisfação total ou parcial, inclusive podendo sugerir algo que possamos melhorar ou implantar.

4. DE ONDE VEM A MAIORIA DOS HÓSPEDES?

Ribeirão Preto-SP, Passos-MG, São Sebastião do Paraíso-MG e Franca-SP. Nos últimos anos tem aumentado bastante os hóspedes que vem para o hotel somente passar o dia por conta dos preços especiais que fazemos para pacotes diários.

5. QUAL ESTRATÉGIA PARA TER HOSPEDE EM BAIXAS TEMPORADAS?

Normalmente para baixa temporada, temos valores diferenciados, mais baixos que os normais, principalmente em dias de semana, na intenção de proporcionar um atrativo quanto à valores. Anunciamos no site, *facebook* e outros meios parceiros.

6. O QUE PRECISA URGENTE DE MUDANÇA?

Necessita-se de uma política de incentivo ao turismo regional que promova ações que viabilizem maiores e melhores investimentos. Além disso, da união das representações turísticas da região e da implantação de uma política de cargos e salários. Disponibilidade por meios públicos de transporte: S.S. do Paraíso/ Termópolis e Termópolis/S.S. do Paraíso. Aumentar horário de ônibus entre S.S. do Paraíso- Jacuí (único meio de transporte público que passa pelo hotel até o momento)

Entrevista 2: Foi realizado perguntas referente a três temas (missão, visão e valores). Foi mostrado para os entrevistados as missões, visões e valores de diferentes multi-nacionais reconhecidas para que eles entendessem do que se tratava de fato essa entrevista. Para cada pergunta há duas respostas diferentes:

Resposta 1: referente ao gerente do hotel, Paulo Henrique;

Resposta 2: referente a um dos proprietários do hotel, Delso.

1. POR QUE (OU PARA QUE) O HOTEL TERMÓPOLIS EXISTE? - MISSÃO

Resposta 1: Termópolis existe para mostrar para todos os clientes serviços de hotelaria em ecoturismo para que as pessoas prefiram e tenham vontade de voltar, garantindo assim valor para os clientes e para a própria empresa.

Resposta 2: O hotel existe para fornecer conforto aqueles que procuram um ambiente tranquilo em meio a natureza e águas termais.

2. NO QUE A EMPRESA QUER SE TORNAR?- VISÃO

Resposta 1: Ser referência em ecoturismo com a família. Aumentar esforços oferecidos na área de lazer para a família dos hóspedes. Tornar esse hotel típico mineiro em referência de hotel fazenda no Brasil todo.

Resposta 2: Melhorar a cada dia cada função exercida com empenho. Tornar-se uma empresa com um marca reconhecida em ecoturismo e estar entre os principais hotéis fazendas do mercado sendo referência em suas atividades recreativas tendo como maior atrativo seu exuberante cenário natural.

3. QUE VALORES, CRENÇAS OU PRINCÍPIOS SÃO IMPORTANTES PARA A EMPRESA FAZER O QUE FAZ PARA QUEM FAZ, E PARA O QUE ELA QUER SE TORNAR? - VALORES

Resposta 1: O relacionamento entre os empregados tem que ser o mais harmonioso possível pois eles tem um papel muito importante na empresa que é de atender todos aqueles a sua volta, sendo sempre comprometidos aos clientes que são a razão de qualquer negócio. Além disso, o ambiente familiar do hotel começa entre os colaboradores que completam 4 gerações de famílias que trabalham nele, transparecendo um clima agradável e familiar para os seus clientes o que gera muita interação entre todos os envolvidos.

Resposta 2: O modo de conduta de forma familiar com simplicidade, valorização das pessoas e honestidade. Para a empresa o importante é fazer um bom atendimento, oferecer opções de divertimento, conforto, captar mais clientes a cada dia, gerar lucro e ter consciência ambiental.