

Hospitalidade e Mercado:

9 Estratégias para Melhorar seu Desempenho.

Crise COVID-19



GRADUAÇÃO EM HOTELARIA



Acadêmicos:

Edinan Santana Junior

Gabriel Jahn Limberger

Mayra Corino Kieling

Paola Brombatti Marques

Phillipe Dummer F. da Felicidade

Taís Menezes Tomasi

PROJETO TEMÁTICO II: HOSPITALIDADE E MERCADO

Prof. Jeremias Polidoro Pontalti

	Apresentação _____	1
1	Identificação _____	3
2	Questões Base _____	5
3	Missão, Visão, Valores e Público alvo _____	7
4	Análise Swot _____	9
5	Construção dos Objetivos _____	12
6	Metas _____	14
7	S.M.A.R.T. _____	15
8	5W2H (Plano de Ação) _____	17
9	Ciclo P.D.C.A. _____	20

Vivemos o caos pandêmico que afeta toda a política, economia, sociedade e o meio ambiente, impondo dificuldades que devem ser superadas diariamente.

Temos como foco desta publicação o empreendedor, que precisa se reinventar, mudar, organizar sua vida profissional e pessoal. Quem sabe começando por separar as duas, visto que a maioria dos empreendimentos brasileiros são familiares e, em muitos deles, as finanças e gestão se perdem entre as relações sanguíneas.

Este material é o resultado do trabalho realizado na disciplina projeto Temático II: Hospitalidade e Mercado, pertencente ao curso de Graduação em Hotelaria e do Curso de Graduação em Eventos, da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário Região das Hortênsias, sob orientação do docente Jeremias Polidoro Pontalti. Seu objetivo principal é auxiliar pequenos e médios empreendedores no desenvolvimento de estratégias de gestão e capacitação de seus negócios, frente a um mercado competitivo, que passa por constantes transformações e, atualmente, sofre com o COVID-19.

A boa gestão e um planejamento eficaz são capazes de prever ameaças, respondendo prontamente, além identificar oportunidades e planejar ações que visam o desenvolvimento.

Apresentação

Desejamos que esta publicação possa auxiliar no fortalecimento de diferentes negócios e, assim, com o mercado fortalecido, fortalecemos a região, o estado e o nosso país.

Que o empreendedor possa levantar todas manhãs sorrindo, com a certeza de que estará indo trabalhar na melhor empresa: A SUA!

SOBRE CUIDADOS COM A SAÚDE COLETIVA:

Neste período de pandemia, muitos são os cuidados necessários. Procure a Vigilância Sanitária do seu município, afim de entender e buscar apoio no desenvolvimento e execução dos protocolos de saúde. Garanta a saúde de todos os atores da cadeia hoteleira, bem como de toda a sociedade.

Identificação

Para iniciarmos qualquer trabalho, independente do segmento e porte do empreendimento, precisamos realizar um levantamento da estrutura existente, para que possamos enxergar, fielmente, o que temos à frente. Todo o bom planejamento começa com questões simples e, relativamente, fáceis de responder.

É neste momento que muitos empresários assustam-se com o tamanho da estrutura que abrigam, e obrigam-se a pensar diferente.

Coloque no papel toda a estrutura existente no empreendimento: setores, cargos, funções e quantidade de profissionais em cada função, bem como seus horários e turnos de trabalho.

Sinalize os profissionais que podem ter funções comuns otimizadas.

Existe a possibilidade de inserir algum funcionário em sistema *Home Office*? Caso tenha, esta é uma modalidade que poderá ser estendida para pós-pandemia. Setores que não estão ligados diretamente à prestação de serviços podem ter uma escala de trabalho em casa, registrado em contrato específico e formal, e ser uma forma econômica para empresa.

Mas o Home Office não irá diminuir o salário do funcionário. Então como economizar?

Simple: O funcionário que não estiver prestando serviço dentro da empresa, irá gerar economia de vale transporte, luz, uniforme, alimentação, água e demais necessidades para suprir suas demandas, enquanto estiver trabalhando.

Já identificamos uma forma diferente de pensar e um aprendizado trazido com a pandemia.

Apresentação

Identifique em qual categoria o empreendimento se enquadra. Ter uma identidade definida é primordial para saber o caminho a seguir, uma vez que, cada tipo de empreendimento hoteleiro tem suas peculiaridades e carece de métodos diferenciados de gerenciamento.

Através do site www.classificacao.turismo.gov.br, você pode entender mais sobre os tipos de classificação existentes.

Lembre-se: Um empreendimento poderá estar classificado com uma tipologia. Assim sendo, não existe classificação dupla como, por exemplo, Hotel Pousada. Ou o empreendimento é Hotel, ou é uma Pousada. A dupla nomenclatura é o primeiro sinal de falta de direcionamento e identificação do empreendimento.

Com a identificação do empreendimento em mãos, comece a listar as estruturas físicas do empreendimento: Piscina, Quartos simples, Duplos, Cozinha, sala de cinema, entre outros. Uma listagem de equipamentos, poderá realocar o empreendimento em termos de classificação e quem sabe até guiar em uma direção mais favorável.

Após saber qual o empreendimento e quais estruturas este dispõe, se torna importante a definição dos atores necessários para o funcionamento destas estruturas. Aqui não há necessidade de listar o nome do colaborador: a ideia é listar os cargos necessários destinados à cada uma das funções que a estrutura listada acima exige.

Ainda nesse quesito, será de suma importância, definir a quantidade de colaboradores para cada setor/tarefa. Com a prática, é possível que essa dimensão se ajuste para mais ou para menos, mas mensurar inicialmente, auxilia na gestão de recursos do empreendimento.

Questões Base

- O que eu sou?

O primeiro passo para uma boa estratégia é olhar para a própria empresa de forma sincera, entendendo a posição que ela ocupa no mercado, qual a sua função para o cliente, seu estilo e estrutura.



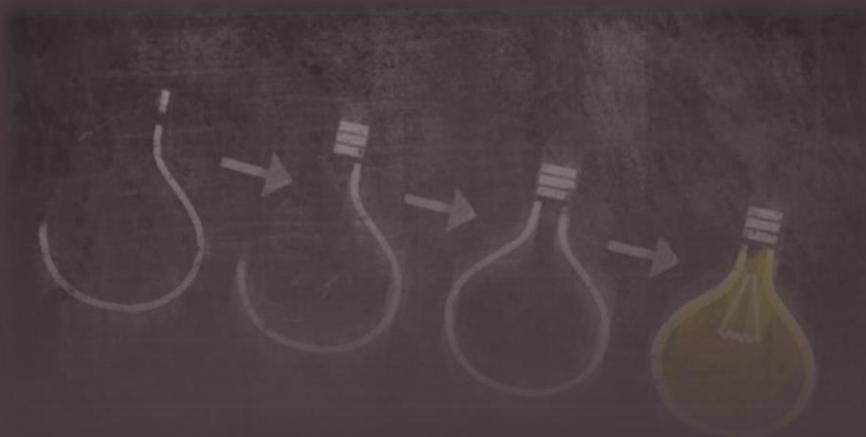
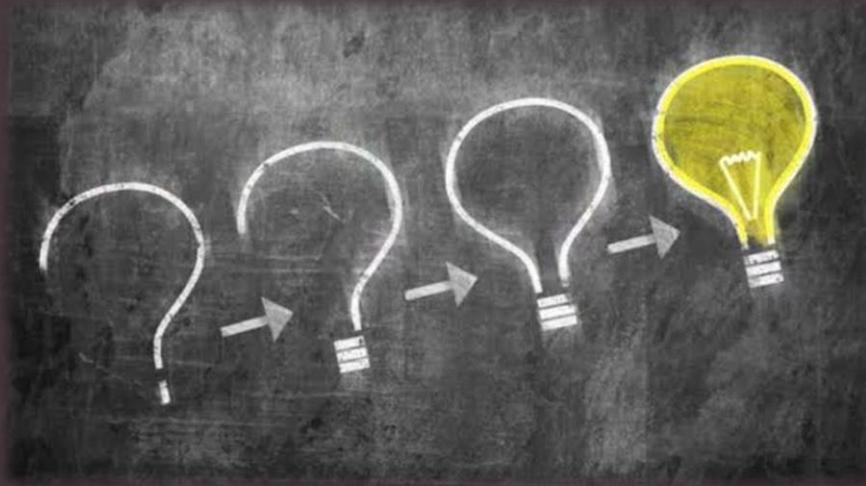
- Onde estou hoje?

Uma das maiores barreiras para o crescimento de um negócio é, justamente, não querer olhar para as próprias deficiências e reconhecer os limites. É necessário fazer um raio X da empresa: dentro do que eu me proponho e do cenário atual, onde estou inserido? O que já alcancei? O que os clientes dizem do meu estabelecimento? Fazendo isso, você entenderá onde se encontra e o que precisa para chegar à sua meta.



- Onde quero chegar?

Cada empresa possui suas ambições e seus anseios, não havendo uma receita pronta, que diga onde a empresa deve chegar. Para isso é necessário identificar o que a empresa quer alcançar e qual seu objetivo no mercado: Como a empresa deve estar daqui alguns anos? Como deverá ser vista e reconhecida?



Missão, Visão, Valores e Público Alvo

Missão, Visão e Valores são três fatores fundamentais para a elaboração de um Planejamento Estratégico.

- **Missão**

Para a definição da missão (a razão da empresa existir) deve-se definir, claramente, qual o benefício do produto ou serviço que a empresa oferece ao seu público. Um empreendimento deve entregar muita mais que resultados, deve entregar qualidade, preocupando-se em aprimorar a qualidade serviço ofertado.

- **Visão**

Definida a missão, é necessário atentar-se para uma visão de futuro de onde a empresa deseja chegar (passos já iniciados no item “onde quero chegar”).

- **Valores**

Os valores serão a base da empresa e devem expressar o que ela acredita e da forma com que ela irá trabalhar no mercado. Os valores definem como a empresa se comunica com a sociedade, clientes, colaboradores e fornecedores.

Missão, Visão, Valores e Público Alvo

- **Público Alvo**

O público alvo representa os potenciais clientes, e consumidores, que podem ter interesse nos serviços oferecidos pela empresa. Para esta definição, pode-se utilizar métodos como a definição de idade, potencial econômico, hábitos de consumo e localização.

É de extrema importância conhecer e definir o público alvo do empreendimento, não havendo resultados positivos sem esse foco.

Esta deverá ser a principal informação da empresa, uma vez que, é sobre este público que ela deverá direcionar seu marketing, publicidade, ações em mídias sociais, grupos e listas de transmissão.

Em resumo, é o público alvo que deverá direcionar toda a estratégia comercial da empresa.

Análise Swot

A análise *SWOT* vem do inglês com seu significado: S (*Strengths*), W (*Weaknesses*), O (*Opportunities*) e T (*Threats*) e conhecida no Brasil pela técnica FOFA: F (Força), O (Oportunidades), F (Fraqueza) e A (Ameaças).

Este exercício deverá ser construído pelas empresas, preferencialmente em várias mãos, no intuito de que não tenham características da empresa que deixem de serem levantadas.

A construção desta matriz é bastante simples e, quanto maior o grau de especificidade utilizado, maior o resultado.

Após construída, a Análise *SWOT* vai deixar claro os pontos que a empresa precisa explorar, bem como os que precisam ser aprimorados ou seus impactos minimizados.

Embora seja dividida em 4 (quatro) quadrados, podemos entendê-la como dois ambientes: interno e externo:

- AMBIENTE INTERNO

Dividido entre Forças e Fraquezas, deve-se inserir nesses pontos o que é característico da rotina, da essência e da estrutura da empresa.

Forças: Os diferenciais da empresa. Todos os itens que atraem os clientes, que distanciam o empreendimento da concorrência e que devem ser sempre fortificados.

Os apontamentos deste espaço são aqueles que a empresa deve explorar nas divulgações, valorizar nas redes sociais e usar como alavanca para encantar os clientes no momento de reserva.

Fraquezas: Devem ser levantados todos os fatores problemáticos, falhos ou fracos da estrutura, essência e rotina da empresa. São aqueles pontos que poderão fazer o cliente fazer sua reserva em outro estabelecimento.

Os itens inseridos neste espaço devem ser olhados com atenção pelos gestores, e realizadas as devidas correções, se possível, ou encontradas soluções que possam amenizar estas fraquezas, caso não sejam possíveis de correção (como por exemplo a localização afastada, ou a falta de um restaurante).

Após levantados, cada um dos itens deverá receber uma forma de ser solucionado, ou contornado. As informações de ajustes devem chegar aos clientes, que devem considerá-las ínfimas, e ainda assim prosseguirem com a reserva.

- **AMBIENTE EXTERNO**

Dividido entre Oportunidades e Ameaças, deve-se inserir nesses pontos o que é característico do meio onde o empreendimento está inserido, bem como sua situação atual.

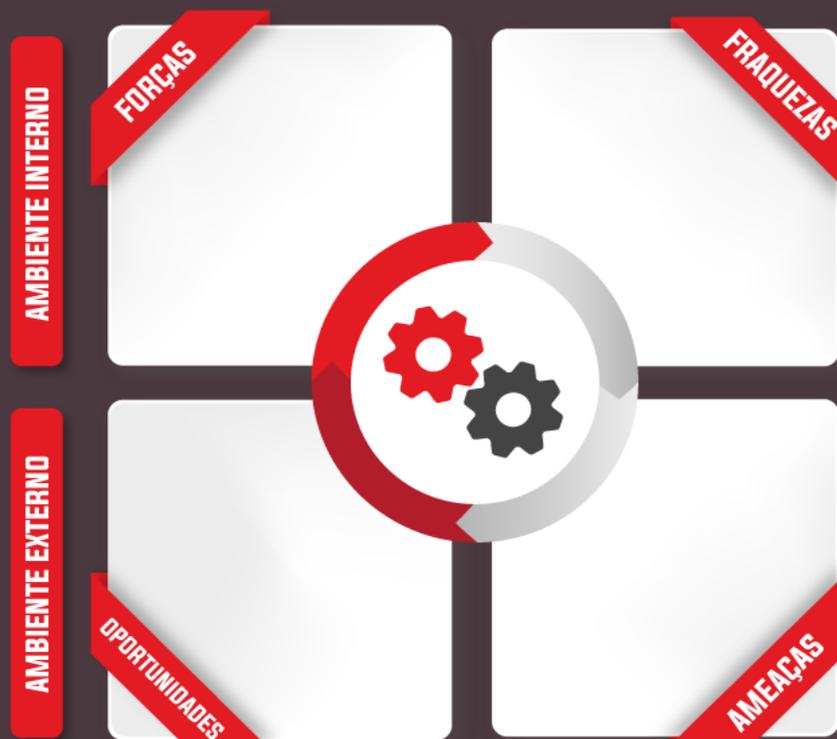
Oportunidades: Quais são as situações externas à estrutura da empresa, que podem ser aproveitadas e utilizadas em benefícios próprio? Abaixo apresentamos alguns exemplos, para facilitar o entendimento:

1. Alta do dólar – Pode ser um benefício, uma vez que, muitos turistas acabam optando por viagens nacionais;
2. Eventos da cidade - É um benefício, pois enchem a cidade e aumentam o fluxo de turistas;
3. COVID-19 – Pode ser uma oportunidade de conquistar um mercado novo: fomentar turismo dentro do estado.

Análise Swot

Ameaças: Quais são os fatores, externos à estrutura da empresa, que ameaçam o fluxo de venda? Abaixo apresentamos alguns exemplos para facilitar o entendimento:

1. Sazonalidade – Meses de baixa temporada geram mão de obra ociosa, demissões e quebra no fluxo de caixa das empresas;
2. Grande número de estabelecimentos no mesmo segmento - Um número muito grande de concorrentes gera uma oferta muito grande ao consumidor;



Fonte: siteware.com.br

Agora é o momento de colocar a Análise Swot no papel e:

1. Forças e Oportunidades: Trabalhar estes itens, destacar, valorizar, divulgar e fazer com que tragam benefícios para a empresa.
2. Fraquezas e Ameaças: Treinar a equipe, corrigir e melhorar os processos que são fracos e minimizar o impacto das ameaças. Lembre-se de escrever uma solução para cada fraqueza e ameaça.

Construção dos Objetivos

- Porque ter objetivos em uma empresa?



Os objetivos nos ajudam a atingir as metas da empresa.



Definir um ponto de chegada.

Todos os colaboradores da empresa buscando a mesma direção.

Construção dos Objetivos

- Como criar objetivos.



1. Seja claro: Objetivo deve ser específico, determinado e quantificável.



2. Desafie-se: A exigência do desafio deve ser de alguns passos de onde a empresa está, estando dentro de uma perspectiva realista.



3. Traga sua equipe para o jogo: A equipe precisa comprar a ideia, para que tudo de certo.



4. Tenha poucos objetivos e todos alcançáveis e tenha tudo registrado.

- Preparar as metas de um empreendimento é um papel fundamental para saber como e onde se chegar.

As metas são diretamente ligadas aos objetivos. Após a definição dos objetivos do empreendimento, deve-se traçar as metas, que são a forma como cada objetivo será alcançado.

Em resumo, metas são os caminhos e tarefas a serem percorridos para concluir o objetivo.

Cada objetivo deverá ter metas claras e possíveis de serem alcançadas, e o seu conjunto deverá suprir todas as necessidades para que, ao final, o objetivo seja alcançado.



S.M.A.R.T

Após as metas serem estabelecidas, é o momento de debruçar-se sobre cada uma delas e refletir como serão realizadas.

Para este novo processo, podemos utilizar uma ferramenta de fácil execução: um avaliador de metas definidas.

Esta ferramenta, chamada de S.M.A.R.T. criará uma dinâmica para entender se cada meta é deverá ser modificada, mantida ou, até mesmo, descartada

S.M.A.R.T é um acrônimo, em inglês, que refere a uma metodologia, já consagrada, para avaliação de metas.

- O Método S.M.A.R.T consiste em:

Specific - Específico

Measurable - Mensurável

Attainable - Atingível

Realistic - Realista

Timely – Tangível

S.M.A.R.T

Cada um dos pontos é uma parte da análise que deverá ser realizada para cada uma das metas:

S - Específico

A meta é específica?

M – Mensurável

É possível medir a meta?

A - Atingível

A meta é atingível?

R - Relevante

Essa meta é relevante? Ela irá fazer a diferença?

T - Temporal

A meta tem um prazo, um tempo estipulado?

"Não há nada tão inútil quanto fazer eficientemente
o que não deveria ser feito."

Peter Drucker

• O Plano de Ação

Após o planejamento, é o momento de agir. É o momento de entender como cada meta será estruturada, para que seja alcançada e, com isto, todos os objetivos da empresa.

É este o momento de utilização do 5W2H: metodologia internacional e de largo uso, é uma ferramenta para desenvolvimento de um plano de ação eficiente. Um acrônimo, em inglês, que tem o seguinte entendimento:

What? (O que?)

O que será feito? Qual a ação desejada? Entender, com afinco, "o quê?" é a base de todo o processo.

Why? (Porquê?)

Porque fazer isso? Porque é necessário? Este é o momento em que apresenta-se a essência da meta. Qual o resultado esperado com esta ação?

Who? (Quem?)

Por quem será executado? Quem é responsável? A presença do nome de quem irá executar a ação é fundamental para o seu desenvolvimento. Processos sem donos não pertencem a ninguém.

When? (Quando?)

Quando será feito? Qual o prazo? Qual a data que a ação deverá iniciar e finalizar. Os prazos poderão ser revistos, mas são essenciais para a execução de qualquer projeto.

Where? (Onde?)

Onde será implementado? Quais instalações? Se for realizado dentro da empresa, qual o setor? Caso não seja, descrição e endereço.

How? (Como?)

Como será feito? Como é o processo? Definir como será a execução do processo e registrar. Na operacionalização os processos podem ser alterados, revistos e aprimorados.

How Much (Quanto custa?)

Quais os recursos necessários para execução?

Com a ferramenta 5W2H finalizada, é o momento de colocar tudo em prática. Um Plano de Ação deve ser executável e o 5W2H vem para socorrer e auxiliar, na criação de um plano de execução eficiente.

5W2H

Como modelo e, para facilitar o entendimento, segue planilha disponibilizada pelo SEBRAE, com a disposição do plano de ação 5W2H.

5W					2H	
What	Why	Who	Where	When	How	How much
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custo, desembolsos

Fonte: Plano de Ação para Empreendedores: <https://m.sebrae.com.br>

Ciclo P.D.C.A

O ciclo P.D.C.A é uma das ferramentas mais utilizadas e eficazes, para a resolução de problemas.

Quando o assunto é gestão estratégica, o P.D.C.A é ainda mais fundamental, pois une a resolução de problemas com um ciclo contínuo de checagem de resultados.

Plan - Planejar

Do - Fazer

Check - Verificar (medir ou avaliar)

Act - Atuar

Após colocado em prática o plano de ação, é necessário verificar se, com isto, cada meta foi atingida da maneira esperada, ou não, bem como os possíveis problemas que poderão ter surgido.

P - Planejar

É o momento de planejar quando identificamos algum erro ou mudança que precisa ser realizada. Identifica-se o problema e cria-se hipóteses para sua solução.

D - Fazer

Colocar em prática as hipóteses levantadas e, conseqüentemente, o planejamento.

Ciclo P.D.C.A.

C - Verificar (medir ou avaliar)

Neste ponto do ciclo, checamos os resultados das ações que foram implantadas no processo anterior.

A - Atuar

Tão importante quanto os demais pontos do ciclo, é quando praticamos a ação de resolver os problemas analisados. É o que vai garantir que os erros identificados serão corrigidos.

O Ciclo P.D.C.A pode entrar em qualquer parte da rotina estratégica, pois erros e necessidades de correções podem aparecer durante todos o processos.

Este ciclo também pode ser acionado de forma micro, estando presente em cada ação estratégica tomada, ou na esfera macro, avaliando o processo final como um todo.





Sugestões de Leitura Extra

DORNELAS, José Carlos Assis. Plano de negócios – seu guia definitivo . Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.

DRUCKER, Peter. Introdução à administração. 3a. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo, SP: Atlas, 1980.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2000.

POLIDORO, Ivan Carlos. A Convergência Essencial:. Integrando marketing e planejamento. Caxias do Sul. EDUCS, 2003.

THOMPSON, A. A. Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.