

**SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

**ELIANE MARIA CASCAES
FERNANDA SCHULLER DA SILVA
GYSELI CERQUEIRA FERNANDES
ZENILDO OSVALDI ANGELO**

FUNDAÇÃO ASSEFAZ – Centro de Lazer

Florianópolis

2010

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

ELIANE MARIA CASCAES
FERNANDA SCHULLER DA SILVA
GYSELI CERQUEIRA FERNANDES
ZENILDO OSVALDI ANGELO

FUNDAÇÃO ASSEFAZ – Centro de Lazer

Trabalho de conclusão de semestre
apresentado ao Curso Superior de
Tecnologia em Processos
Gerenciais como requisito parcial
para a obtenção do título de
Tecnólogo em Processos
Gerenciais.

Florianópolis

2010

**ELIANE MARIA CASCAES
FERNANDA SCHULLER DA SILVA
GYSELI CERQUEIRA FERNANDES
ZENILDO OSVALDI ANGELO**

FUNDAÇÃO ASSEFAZ – Centro de Lazer

Trabalho de conclusão de curso aprovado como requisito parcial a obtenção do Título de Tecnólogo no Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais na Faculdade Senac Florianópolis.

Florianópolis, 15 de dezembro de 2010.

Banca Examinadora:

Prof. 1 Sandro de Oliveira

Prof. 2 Rafael Feyh Jappur

Prof. 3 Andreza Darosci Silva Ribeiro

Prof. 4 Frederico Ojeda Laureano

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares, que nos compreenderam e acompanharam ao longo desta jornada.

"Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito, não somos o que deveríamos ser, não somos o que iremos ser, mas graças a Deus não somos o que éramos."

Martin Luther King

AGRADECIMENTOS

Aos queridos amigos deste curso, em especial aos amigos Rodrigo Lobianco, Hudson Porto, Luciana Schmidt, João Luiz, Gisele Vieira de Paula e Elvis Maicom, pelas belas contribuições acerca desse projeto.

Aos gestores e colaboradores da Fundação Assefaz em Santa Catarina e do Centro de Lazer que nos receberam, apoiaram e entenderam nosso propósito e que contribuíram de forma significativa para o resultado final.

A todos vocês nosso muito obrigado pelo carinho, compreensão, paciência e por nos compreender e apoiar em todas as horas e em qualquer circunstancia.

Aos orientadores desta atividade, professor Sandro de Oliveira (Planejamento Estratégico), a professora Andressa Darosci Silva Ribeiro (Plano de Recursos Humanos), a professora Fabiane Rosana da Silva (Plano de Marketing), ao professor Anderson Luiz Pacheco de Souza (Análise de Investimentos), ao Professor Rafael Feyh Jappur (Sistema de Qualidade e Produtividade) e ao professor Moacir Fogaça (Plano de Logística) pelo empenho, dedicação e valiosas contribuições que tanto enriqueceram este trabalho.

A Faculdade Senac e ao curso de Processos Gerenciais pela oportunidade.

Aos professores participantes da banca, pela atenção.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo após a contextualização do segmento do turismo nos aspectos que tangem ao histórico, tamanho e potencial, tipos de negócios, tendências e oportunidades e ameaças do segmento do turismo. Feito a contextualização, a etapa seguinte desse trabalho que tem como objetivo identificar por meio de um diagnóstico do ambiente organizacional na empresa Centro de Lazer – Lagoa da Conceição a influencia das variáveis externas no ambiente interno da empresa envolvendo pessoas, processos e infra-estrutura identificando processos críticos e propor melhorias que contribuam com a organização respeitando a cultura, missão, visão e valores da empresa. A metodologia utilizada foi à visita ao local, observação pessoal, análise de documentos e entrevistas informais não estruturadas com os gestores e colaboradores e para análise dos dados utilizou-se para levantamento dos processos críticos, o brainstorming e o método da Matriz GUP e para priorizar soluções e sugestão de melhorias o Método da Matriz Básico. Os resultados foram a sugestão da equipe a empresa da implantação de um treinamento para a área de atendimento e a implantação da manutenção preventiva na empresa como forma de assegurar a empresa um diferencial competitivo, o retorno financeiro, a motivação dos colaboradores e a satisfação dos clientes, parceiros e fornecedores.

Palavras-chave: competitividade, eficiência, motivação e satisfação do cliente.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O AMBIENTE EXTERNO E INTERNO (GERAL E DE TAREFA) DE UMA ORGANIZAÇÃO.....	34
FIGURA 2: PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	64
FIGURA 3: PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	65
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA FUNDAÇÃO ASSEFAZ – SC	80
FIGURA 5 – ORGANOGRAMA CENTRO DE LAZER – LAGOA DA CONCEIÇÃO.....	81
FIGURA 6 - SALA DE TREINAMENTO.....	119
FIGURA 7 - ENTRADA DO CENTRO DE LAZER	119
FIGURA 8 – VISTA PARCIAL DO RESTAURANTE.....	119
FIGURA 9 – FLUXOGRAMA MACROPROCESSO RECEPÇÃO DO CLIENTE NO CENTRO DE LAZER	120
FIGURA 10 – FLUXOGRAMA MACROPROCESSO SOLICITAÇÃO RESERVA.....	121
FIGURA 11: LOGOMARCA FUNDAÇÃO ASSEFAZ.....	129
FIGURA 12 – FÓRMULA PARA IDENTIFICAR CUSTO DA TERCEIRIZAÇÃO.....	143
FIGURA 13: MAPEAMENTO PROCESSO DE TREINAMENTO PARA ATENDENTES.....	156
FIGURA 14 - ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO NA CONCEPÇÃO CHIAVENATO (2008)	164
FIGURA 15 - ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO NA CONCEPÇÃO CHIAVENATO (2008)	164
FIGURA 16 - ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO NA CONCEPÇÃO CHIAVENATO (2008)	165
FIGURA 17 - ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO NA CONCEPÇÃO CHIAVENATO (2008)	166
FIGURA 18: MAPEAMENTO DO PROCESSO DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA.....	179
FIGURA 19: SIGNIFICADO DOS 5S'S	181
FIGURA 20 – FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS APLICADO AO PROCESSO DA MANUTENÇÃO PREVENTIVA.....	186
FIGURA 21: ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	194
FIGURA 22: CUSTOS FIXOS.....	202
FIGURA 23: CUSTOS VARIÁVEIS	202
FIGURA 24: CUSTO TOTAL.....	203

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ETAPAS E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	21
QUADRO 2 – EVOLUÇÃO DO TURISMO NO BRASIL.....	29
QUADRO 3 – EVOLUÇÃO DO TURISMO CATARINENSE	31
QUADRO 4 - PRODUTO INTERNO BRUTO. (*) – ESTIMATIVAS ATUALIZADAS EM 18/11/2009.....	39
QUADRO 5 – AMBIENTE DE TAREFA	45
QUADRO 6 - DESEMBARQUE DE PASSAGEIROS EM VÔOS INTERNACIONAIS – VARIAÇÃO MENSAL 2009/2010	47
QUADRO 7 - CRESCIMENTO ECONÔMICO DO SETOR HOTELEIRO EM FLORIANÓPOLIS.....	52
QUADRO 8 – INFORMAÇÕES SOBRE TIPOS DE NEGÓCIOS NA GRANDE FLORIANÓPOLIS.....	56
QUADRO 9 - REGIÃO SUL POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO E RENDA.....	60
QUADRO 10 – TENDÊNCIAS E SUAS VARIÁVEIS.....	66
QUADRO 11 – BENEFÍCIOS APURADOS NO CENTRO DE LAZER	113
QUADRO 12 - INFLUÊNCIAS DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	124
QUADRO 13: MIX DE MARKETING APLICADO NO CENTRO DE LAZER.....	141
QUADRO 14: CONTROLE DE ESTOQUES	142
QUADRO 15 – ANÁLISE SWOT.DO CENTRO DE LAZER.....	146
QUADRO 16 - FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO.	147
QUADRO 17 - MATRIZ BÁSICO.....	152
QUADRO 18 – SUJEITOS ENVOLVIDOS (STAKEHOLDERS).	155
QUADRO 19: POP– PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO NO TREINAMENTO DOS ATENDENTES DE RECEPÇÃO, RESERVAS E EVENTOS DO CENTRO DE LAZER.	158
QUADRO 20: INDICADORES DO TREINAMENTO DOS ATENDENTES DO CENTRO DE LAZER.....	159
QUADRO 21 - DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES, AUTORIDADES, RESPONSABILIDADES E COMPETÊNCIAS DOS ENVOLVIDOS.	161
QUADRO 22 - POP DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA – MODELO PROPOSTO AO CENTRO DE LAZER.	176
QUADRO 23 – SUJEITOS ENVOLVIDOS (STAKEHOLDERS).	177
QUADRO 24 – DEFINIÇÃO DE VALORES APLICADO AO PROCESSO DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA.....	180
QUADRO 25 - PLANO DE AÇÃO BASEADO NO MODELO 5W1H PARA MANUTENÇÃO PREVENTIVA DO CENTRO DE LAZER	184
QUADRO 26- INDICADORES DA MANUTENÇÃO PREVENTIVA	185
QUADRO 27 - MODELO DE ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE TREINAMENTO COM BASE NO MODELO PROPOSTO POR MELO ET AL (2009).....	189
QUADRO 28 - DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES, AUTORIDADES, RESPONSABILIDADES E COMPETÊNCIAS DOS ENVOLVIDOS.	190
QUADRO 29 – DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROJETO	193
QUADRO 30 - EQUIPE DO PROJETO.....	194
QUADRO 31 - PLANO DE ENTREGAS E MARCOS DO PROJETO.....	197

QUADRO 32- REGISTRO DE ALTERAÇÃO DE PROJETO.....	198
QUADRO 33 - MATRIZ DE TAREFAS E RESPONSABILIDADES.....	199
QUADRO 34 – LEVANTAMENTO DOS CUSTOS PARA REALIZAÇÃO TREINAMENTO NO CENTRO DE LAZER	204
QUADRO 35: LISTA DE ATIVIDADES DO PROJETO DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA	205

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
1.5 METODOLOGIA	17
1.5.1 <i>Caracterização da Pesquisa</i>	17
1.5.2 <i>Técnica de Coleta de Dados</i>	18
1.5.3 <i>Forma de análise de dados</i>	18
2. ESTUDO DO SEGMENTO	20
2.1 DEFINIÇÃO E APRESENTAÇÃO DO CONCEITO DO SEGMENTO.....	20
2.2 LEVANTAMENTO DO HISTÓRICO DO SEGMENTO	25
2.2.1 <i>Breve histórico do Turismo no Mundo</i>	25
2.2.2 <i>O Turismo no Brasil</i>	27
2.2.3 <i>O Turismo em Santa Catarina</i>	30
2.2.4 <i>O Turismo em Florianópolis</i>	31
2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	33
2.3.1 <i>Ambiente Geral</i>	34
2.3.2 <i>Ambiente de Tarefa</i>	43
2.4 TAMANHO E POTENCIAL	45
2.4.1 <i>Potencial do Turismo Nacional</i>	46
2.4.2 <i>Potencial do Turismo em Santa Catarina</i>	47
2.4.3 <i>Potencial do Turismo em Florianópolis</i>	49
2.5 TIPOS DE NEGÓCIO	52
2.5.1 <i>Turismo de Eventos em Florianópolis</i>	54
2.5.2 <i>Concorrência</i>	57
2.5.3 <i>Definição de Negócio</i>	58
2.6 TENDÊNCIAS DO MACRO AMBIENTE	58
2.6.1 <i>Tendências Demográficas</i>	59
2.6.2 <i>Tendências Socioculturais</i>	60
2.6.3 <i>Tendências Tecnológicas</i>	61
2.6.4 <i>Tendências Econômicas</i>	62

2.6.5 <i>Tendências na Gestão de Pessoas</i>	63
2.7 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO SEGMENTO.....	66
2.7.1 <i>Oportunidades</i>	67
2.7.2 <i>Ameaças</i>	68
3. ESTUDO DA EMPRESA	70
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	71
3.2 HISTÓRICO E DADOS GERAIS	72
3.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES	76
3.4 ORGANOGRAMA.....	78
3.5 DIAGNÓSTICO INTERNO	82
3.5.1 <i>Análise das Dimensões do Ambiente Organizacional</i>	83
3.6 ANÁLISE DA CULTURA DA EMPRESA	88
3.7 ANÁLISE DO PODER DA EMPRESA.....	90
3.7.1 <i>Poder Formal</i>	90
3.7.2 <i>Poder de Recompensa</i>	90
3.7.3 <i>Poder Legítimo</i>	91
3.7.4 <i>Poder de Informação</i>	91
3.7.5 <i>Poder Pessoal</i>	92
3.8 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	92
3.9 RECURSOS HUMANOS	95
3.9.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	110
3.9.4 TREINAR E DESENVOLVER PESSOAS	111
3.9.5 RECOMPENSAR PESSOAS	112
3.9.6 REMUNERAÇÃO	112
3.9.7 BENEFÍCIOS	113
3.9.8 <i>DELISGAMENTO DE PESSOAS</i>	113
3.10 QUALIDADE E PRODUTIVIDADE.....	114
3.10.1 Política da qualidade.....	116
3.10.2 Mapeamento de Macro Processo	117
3.10.3 <i>Mapeamento dos Processos</i>	119
3.11 MARKETING E LOGÍSTICA.....	122
3.11.1 <i>Comportamento dos Consumidores</i>	123
3.11.2 <i>Marca e Identidade</i>	128
3.11.3 <i>História da Criação</i>	130
3.11.4 <i>Análise do Mercado e Posicionamento</i>	131
3.11.5 <i>Mix de Marketing</i>	132
3.12 ANÁLISE DE SWOT	144
3.12.1 <i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	147

3.12.2	<i>Diagnóstico Ambiental</i>	148
4.	ESTUDO DO PROCESSO	150
4.1	TREINAMENTO PARA ÁREA DE ATENDIMENTO	153
4.1.1	<i>Plano de Qualidade e Produtividade para a área de Treinamento</i> ..	156
4.1.2	<i>Plano de Recursos Humanos para o Treinamento dos Atendentes</i>	160
4.1.3	<i>Plano de Marketing para o Treinamento dos Atendentes</i>	167
4.1.4	<i>Plano de logística para o Treinamento dos Atendentes</i>	170
4.2	TREINAMENTO E APLICAÇÃO DO SERVIÇO DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA	171
4.2.1	<i>Plano de Qualidade e Produtividade para área de Treinamento e Aplicação dos Serviços de Manutenção Preventiva</i>	178
4.2.2	<i>Plano de Recursos Humanos para Treinamento e Aplicação da Manutenção Preventiva</i>	189
4.2.3	<i>Plano de Marketing para Treinamento e Aplicação da Manutenção Preventiva</i>	191
4.2.4	<i>Plano de Logística para Treinamento e Aplicação da Manutenção Preventiva</i>	192
4.3	PLANEJAMENTO DO PROJETO	193
4.3.1	<i>Matriz Tarefa X Responsabilidade</i>	198
4.4	ANÁLISE DA VIABILIDADE	199
4.4.1	<i>Fornecedores e Insumos</i>	200
4.4.2	<i>Investimento Inicial</i>	201
4.4.3	<i>Custos Fixos e Variáveis</i>	201
4.5	VIABILIDADE ECONÔMICA/ FINANCEIRA	206
4.6	RESULTADOS E CONCLUSÕES	206
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	208
	REFERÊNCIAS	210

1. INTRODUÇÃO

Ao se estudar o fenômeno do turismo no Brasil, percebe-se que o país segue uma tendência mundial de expansão e crescimento, assim como em Santa Catarina e em especial em Florianópolis e região. É notório a preocupação do poder público no aspecto da melhoria da infra-estrutura e das empresas privadas voltadas a este seguimento para as melhorias dos equipamentos turísticos e a qualificação dos colaboradores para atender a essa demanda crescente.

O estudo do seguimento do turismo aqui apresentado, sendo a primeira etapa desse projeto, tem como proposta uma pesquisa bibliográfica acerca dos temas relacionados aos ambientes externo e interno e correlacioná-los com uma empresa inserida neste segmento que permita ser estudada e avaliada no seu ambiente micro e macro.

Após a escolha da empresa e feito o levantamento do diagnóstico interno, identificar processos e sugerir melhorias em dois dos seus processos, podendo ser a implantação de um novo processo ou melhorar algum já existente.

Este estudo permite ao aluno uma integração entre teoria e prática, ou seja, permite ao aluno aplicar os conhecimentos acadêmicos adquiridos, dentro de uma empresa que se propõem a abrir suas portas aos novos gestores, dando-lhes oportunidade de desenvolverem suas potencialidades e criarem novas possibilidades de negócios para as empresas levando sempre em conta a relação custo/benefício condição indispensável de sobrevivência as empresas em virtude da globalização.

A escolha da empresa foi determinante para o resultado final deste trabalho. Após a disponibilidade do Centro de Lazer – Lagoa da Conceição, em promover uma interação entre os alunos e a empresa, promoveu-se um estudo do ambiente organizacional, avaliando os processos já existentes e seus efeitos.

Assim, conforme identificado por meio do diagnóstico, constatou-se a necessidade de implementar um Treinamento na área de Atendimento para os

atendentes de recepção, reservas, eventos e salão social e também implementar o processo de Manutenção Preventiva no Centro de Lazer.

Toda a estrutura deste trabalho se apresenta em três etapas: sendo o estudo do segmento, o estudo da empresa e o estudo dos processos identificados na empresa.

1.1 Problema de Pesquisa

A implantação de ferramentas da qualidade numa empresa do segmento do turismo pode apresentar mudanças comportamentais e interferir significativamente na cultura organizacional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar por meio de um diagnóstico do ambiente organizacional, na empresa Centro de Lazer – Lagoa da Conceição a influência das variáveis externas no ambiente interno envolvendo processos, pessoas e infra estrutura e sugerir melhorias em dois processos, apresentando proposta que venham a contribuir com o pleno desenvolvimento das atividades da organização, nos aspectos financeiros, materiais e humanos, respeitando a cultura, missão, visão e valores da empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral, este trabalho objetiva especificamente.

- a) Contextualizar o segmento do turismo nos aspectos histórico, tamanho e potencial, tipos de negócios, tendências no macroambiente e oportunidades ameaças;
- b) Apresentar um estudo do ambiente interno e externo, da empresa Centro de Lazer – Lagoa da Conceição, voltada ao segmento do turismo;
- c) Analisar dois processos dessa empresa e sugerir melhorias que possam contribuir com a organização;
- d) Propor para a empresa em questão a implantação de um Treinamento específico para a área de Atendimento e a implantação do Plano de Manutenção Preventiva, visando melhorias nos serviços oferecidos, bem como a redução de acidentes e trabalho, aumento da produtividade, maior interação dos colaboradores com alta direção e redução de custos;
- e) Propor um treinamento específico para os atendentes da área de atendimento e do salão social, fundamentado pelo *Endomarketing* relacionando a motivação interna com a satisfação do cliente, por meio de uma equipe entrosada e treinada, visando à efetividade e eficácia no atendimento aos clientes e beneficiários.

1.3 JUSTIFICATIVA

A opção do grupo de estudo pela escolha do segmento do turismo como objeto de estudo, deu-se em parte pela vocação natural da cidade que é voltada em grande parte a atender este seguimento que demanda uma grande soma de esforços tanto público como privado no sentido de melhorar a infra estrutura e os equipamentos turísticos da região e principalmente qualificar as pessoas envolvidas no atendimento aos turistas, despertando nelas a motivação necessária e contribuindo com a organização para o alcance das metas estabelecidas.

A proposta desse trabalho é contribuir com a empresa Centro de Lazer – Lagoa da Conceição, voltada ao seguimento do turismo, em pontos importantes diagnosticado pelos alunos em seu ambiente interno no processo de atendimento dos atendentes, e melhoria no processo de manutenção, objetivando o aumento da motivação interna e a melhoria da satisfação externa dos clientes, parceiros e fornecedores, além do aumento da segurança e melhoria na produtividade das máquinas e equipamentos tendo por base a relação custo x benefício para a empresa.

Por fim, os alunos esperam que ao desenvolver um processo de melhoria, ou aprimorar processos já existentes nessa empresa, seja possível a sua efetiva aplicação na empresa estudada garantindo assim que todo o aprendizado teórico adquirido na faculdade possa ser testado na prática pelos alunos na empresa.

Diante dessa proposta imposta pela faculdade Senac, a empresa escolhida foi o Centro de Lazer – Lagoa da Conceição que dispensou especial atenção aos alunos disponibilizando materiais e recursos humanos para as pesquisas necessárias, com a garantia de que, se o projeto se mostrar eficiente, será inserido nos procedimentos operacionais dessa empresa.

1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a abordagem desse trabalho, os conceitos e fundamentações utilizados no presente estudo, partiram da contextualização do seguimento do turismo apontados por Geraldo Castelli e para embasamento do processo relacionado à gestão de pessoas apresentados nas etapas 02 e 03, partem das teorias sugeridas por Idalberto Chiavenato e Jean Pierre Marras.

No plano de qualidade e produtividade o embasamento partiram de autores como Ballestero Alvarez, Carlos Henrique Mello, Edson Paladini e Vicente Falcone Campos.

Da mesma forma em se tratando do planejamento e Gestão de projetos foram utilizados os preceitos de Alexy Dubois, Grapeggia e Antonio Cesar Amaru Maximiano.

Quanto aos temas relacionados ao composto de marketing, tomou-se por base Philip Kotler, Las Casas, Loveloc e Writh.

No âmbito do ambiente organizacional e planejamento estratégico, buscou-se fundamentação em Oliveira, bem como, em Mello para o embasamento dos estudos relacionados à gestão da qualidade e produtividade.

1.5 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se o referencial metodológico que foi utilizado para realização deste trabalho que em relação aos objetivos assume caráter exploratório-descritivo. Segundo Zanella (2007) Exploratório porque busca-se ampliar o conhecimento a respeito de um determinado assunto e planejar-se uma pesquisa exploratória.

É também descritivo, visa descrever as características de um fenômeno baseado em conhecimentos prévios da natureza de seu problema.

A metodologia utilizada pela equipe foi: Visita “in loco” a empresa Centro de Lazer – Lagoa da Conceição, com pesquisa documental e entrevista com os colaboradores e gestores da empresa.

Desta forma, as ferramentas utilizadas para a conclusão desta pesquisa estão relacionadas através da caracterização da pesquisa, técnica de coleta e forma e análise dos dados.

1.5.1 Caracterização da Pesquisa

Para a consecução dos objetivos desse trabalho é necessário a utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o trabalho.

A implementação das melhorias em dois processos na empresa, foram levantadas após a análise do ambiente organizacional da empresa nos aspectos internos e externos.

No ambiente externo, o diagnóstico visa identificar as variáveis e seus efeitos sobre o ambiente interno da organização.

No ambiente interno, consiste numa análise da estrutura interna da organização. Foram levantadas informações acerca da estrutura da empresa, a liderança das pessoas, o fluxo de trabalho, os processos e seus efeitos sobre o planejamento e decisão, produtividade e logística, além da identificação dos pontos fortes e fracos da organização.

Assim, busca-se identificar quais processos necessitam de melhorias ou sugerir a criação de novos processos identificados durante a realização do diagnóstico organizacional.

1.5.2 Técnica de Coleta de Dados

As análises aqui apresentada foram construídas a partir da pesquisa de caráter exploratório/descritivo, sendo desenvolvida a partir da visita ao local, observação pessoal, análise de documentos e entrevistas informais e não estruturadas com os colaboradores e gestores do Centro de Lazer.

1.5.3 Forma de análise de dados

Segundo Trivinos (2006) a interpretação e a análise de dados numa pesquisa surge como totalidade de uma especulação, que tem como base, a percepção de um fenômeno num contexto. Os resultados dessa pesquisa podem ser expressos de diversas maneiras, tais como descrições, quadros, tabelas e narrativas.

A análise dos dados deste trabalho foram definidas com base na divisão das categorias de estudo devidamente fundamentadas, baseadas em

entrevistas informais, pesquisa documental e a análise de documentos que com base na fundamentação teórica serviu como sustentação para a sugestão das melhorias apresentada a empresa.

Dessa forma buscou-se identificar por meio da Matriz GUP os processos que se apresentariam mais críticos e necessitariam de melhorias por meio da MATRIZ BASICO, dentre esses processos qual o tipo de melhoria a ser aplicada pela empresa.

Sendo assim, procurou-se interpretar o conteúdo das entrevistas, questionários aplicados e observação realizada, de modo a resultar em uma análise real, sem manipulações de resultados, e ainda, sempre com base na fundamentação teórica anteriormente apresentada.

2. ESTUDO DO SEGMENTO

2.1 Definição e Apresentação do Conceito do Segmento

O mercado é formado por consumidores, fornecedores e canais de distribuição, são envolvidos pela comunicação e por mecanismos que estabelecem preço e efetivam a comercialização de bens e serviços.

Através da massificação da produção, que se iniciou na Revolução Industrial e foi cristalizada após a Segunda Guerra Mundial, com a chamada Revolução Silenciosa – onde os produtos considerados de luxo começaram a ser consumidos por classes antes desconhecidas.

Tornando o consumo massificado, e fazendo com que empresas artesanais que produziam produtos específicos para um consumidor, iniciaram uma produção em grande escala e vendendo para milhares de pessoas.

Surgem as necessidades de identificar grupos de consumidores, e identificar as oportunidades para diferentes produtos, pois conhecendo as características dos grupos pode-se disponibilizar produtos adequados a cada tipo de consumidor.

Para identificar grupos de consumidores são realizados estudos de segmentos de mercado.

Yanase (2006) destaca que o conceito de segmento de mercado surgiu pela primeira vez em 1950 abordada por Wendell Smith (1956):

Segmentação de mercado consiste em ver mercado heterogêneo (caracterizado por demanda divergente) como um grupo de mercados homogêneos menores em resposta à preferência por produtos diferentes entre os segmentos importantes do mercado. Isto é atribuído aos desejos dos consumidores ou usuários por uma satisfação mais precisa de seus desejos variados. (Wendell Smith, 1956 apud Yanase, 2006, p. 138)

Kotler e Keller (2006), corroborando Yanase (2006), define o segmento de mercado com a formação de um grande grupo de compradores identificável em um mercado, ou seja, consiste num processo de análise e identificação de

grupos de clientes com necessidade e preferências homogêneas ou com algum grau de homogeneidade.

Portanto, é através do processo de segmentação, que o mercado é dividido em grupos de clientes com necessidades e preferências semelhantes (os chamados segmentos de mercado), permitindo que a empresa adapte-se melhor as suas políticas de marketing ao seu mercado-alvo.

Então, na definição desses autores, segmentar nada mais é do que identificar grupos com características específicas, através de critérios estabelecidos pelo profissional de marketing ou de pesquisa. Os principais critérios de segmentação, segundo Yanase (2006) são: características geográficas, demográficas/ socioeconômicas, psicográficas, comportamentais e os benefícios procurados.

As seis etapas de segmentação de mercado segundo esse autor são:

Segmentação	Targeting (Identificação e seleção do mercado- alvo)	Posicionamento
1. Identificar as bases (ou variáveis) de segmentação. Segmentar o mercado.	3. Desenvolver métodos de mensuração e avaliar a atratividade de cada segmento.	5. Identificar os conceitos possíveis de posicionamento para cada segmento-alvo.
2. Desenvolver os perfis dos segmentos resultantes.	4. selecionar o(s) Segmentos(s)- alvo.	6. Selecionar, desenvolver e comunicar o posicionamento escolhido.

Quadro 1 – Etapas e Segmentação de Mercado.

Fonte: Yanase (2006, p. 139)

É através dessas e de outras etapas que a empresa vai se posicionar diante ao mercado sobre seu segmento. O referido autor apresenta os tipos ou bases de segmentação de mercado abaixo caracterizadas.

- Segmentação Geográfica – é avaliada por fatores como: tipo de residência, localização da cidade, clima, transporte, localização. Utilizada principalmente para avaliar canais de distribuição e vendas.

- Segmentação Demográfica e Socioeconômica - faz uso das informações baseadas em pessoas, exemplos: idade, sexo, estado civil, raça, nacionalidade, escolaridade, profissão, entre outros. Reúne informações que diferenciam os segmentos populacionais, identificando as diferenças no consumo de produtos.
- Segmentação por Benefícios – identifica no mercado o benefício procurado no produto, exemplos: qualidade, durabilidade, redução de custos, modernidade, status e satisfação. Utiliza dados demográficos e os aspectos de hábitos de consumo.
- Segmentação Comportamental – consiste no comportamento na compra e no consumo, utilizada geralmente por indivíduos que tem o mesmo hábito de consumo ou lealdade, como por exemplo por uma marca.
- Segmentação Psicográfica – fazem uso de características mais subjetivas do consumidor, tipo: valores, atitudes, interesses, opiniões e personalidade.

A análise de segmentação de mercado em geral, utiliza uma combinação de várias características. A mais tradicional é a *segmentação demográfica* que inclui critérios socioeconômicos e são agrupados de acordo com a idade, sexo, grau de instrução e renda. (YANASE, 2006).

A importância da segmentação se dá pelo fato de que o produto ou serviço raramente significa a mesma coisa para todas as pessoas, sendo assim é possível definir estratégias de marketing específicas para grupos diferenciados. Yanase (2006).

Seguindo ainda este raciocínio através do conhecimento de seus hábitos e costumes pode-se avaliar o tipo de mídia melhor adequada para se comunicar com o cliente.

Para Kotler e Keller (2006) a segmentação de mercado é importante, pois a empresa pode planejar, definir preços, divulgar e fornecer o produto ou serviço para satisfazer melhor o público alvo. O fato de nem todas as pessoas querem exatamente as mesmas coisas incentiva a segmentação e são utilizadas para apresentar ao mercado opções flexíveis, em vez de padronizar a todos os públicos.

Por fim, a segmentação de mercado permite que as empresas direcionem suas forças para seu público alvo, dando ênfase nos atributos que os clientes consideram mais importantes.

Para consulta as informações acerca do segmento turístico no Brasil, foram obtidas através da página do Ministério do Turismo (www.turismo.gov.br) e do Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur, (www.embratur.gov.br) que é um órgão vinculado ao ministério do turismo responsável pela execução da Política Nacional de Turismo no tocante à promoção, marketing e apoio à comercialização dos destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional.

Para Beni (1997) analisar a melhor maneira de estudar o mercado turístico é por meio da sua segmentação, que é a técnica estatística que permite decompor a população em grupos, em políticas de marketing que divide o mercado em partes homogêneas.

Para as empresas a segmentação de mercado traz enormes vantagens, como exemplo a economia, aumento da concorrência no negócio, políticas de preços, propaganda especializadas entre outros.

Para consulta das informações turísticas, em Santa Catarina e em Florianópolis, recorreu-se a página da Santa Catarina Turismo S/A – Santur, (www.santur.gov.br) que é o órgão responsável pela coordenação de todo o processo turístico em nosso estado.

As potencialidades do mercado turístico no Brasil, (tanto para o turismo interno como para o turismo externo) e sua atratividade, constata-se que este segmento é bastante atrativo e com grande potencial de crescimento, haja vista o grande número de matérias veiculadas em diversas mídias no Brasil e exterior e que são noticiadas quase que diariamente, advindos em parte pela estabilidade da moeda ao longo desses últimos anos que aumentou o poder de renda da população.

A página da Embratur, na internet, apresenta inúmeros estudos acerca das potencialidades e políticas voltadas ao segmento do turismo no Brasil.

A expansão da economia projetou o país no cenário mundial e contribuiu em parte para a conquista de eventos de grande porte, como a realização da próxima copa do mundo e os jogos olímpicos de 2016, possibilitando ao país, muitas oportunidades de novos negócios no segmento

turístico, que contribuirão com a expansão do turismo no país nestes próximos anos.

Neste aspecto, a segmentação do turismo se desdobra em muitas sub-segmentações, o que é amplamente favorável ao Brasil, devido a sua vasta extensão e geografia regionalizada, que contemplam todas as sub-segmentações turísticas, como exemplo o turismo ecológico, de lazer, religioso, marítimo, rural, de compras, de aventura, cultural, da maior idade, de eventos, entre tantos outros.

O turismo por sua natureza e dimensão, envolve muitas variáveis, desde quem trabalha no setor até aqueles que prestam serviços de qualquer natureza. O turismo exige vocação, e um lugar para ser turístico precisa ter potencial e atrativo que possam encantar o visitante e transformar-se em potencializador de riquezas para o seu país, neste sentido.

O turismo é hoje uma realidade que vem ganhando uma importância cada vez maior no contexto do desenvolvimento socioeconômico. Basta ver que alguns países, que há poucos anos não figuravam no mapa mundial do turismo, hoje se constituem em fortes centros receptores, impulsionando, dessa forma, sua arrancada para o desenvolvimento. (CASTELLI 2000, p.37)

Segundo a Organização Mundial do Turismo - OMT - órgão ligado às Nações Unidas não há uma definição única do que seja turismo, todavia, o define como atividade que as pessoas realizam suas viagens a lugares distintos daqueles onde moram e lá permanecem por um período de tempo inferior a um ano, com o intuito de lazer ou negócios.

Ainda segundo a OMT, dependendo de uma pessoa estar em viagem pelo seu país de origem podem distingui-las de três formas:

- **Turismo receptivo** - quando *não-residentes* são recebidos por um país de destino, *do ponto de vista desse destino*;
- **Turismo emissivo** - quando *residentes* viajam a outro país, *do ponto de vista do país de origem*.
- **Turismo doméstico** - quando residentes de dado país viajam dentro dos limites do mesmo.

Em entendimento ao exposto acima, Ignarra (1999) relata que o turismo é um fenômeno de massas, mas que se originou pela necessidade do homem em viajar para comercializar com outros povos. Atualmente chama-se esse movimento como turismo de negócios. Eis o que o autor descreve:

O fenômeno turístico está relacionado com as viagens, com a visita a um local diverso do de residência das pessoas. Assim, o turismo em termos históricos se iniciou quando o homem deixou de ser sedentário e passou a viajar, principalmente motivado pela necessidade de comércio com outros povos. (IGNARRA, 1999, p.15)

O turismo por sua natureza diversificada é um fenômeno bastante complexo e não cabe uma única definição, para Ministério do Trabalho e Emprego, turismo é um sistema que contempla inúmeras variáveis desde a geração de empregos e renda, novas oportunidades, à realização de sonhos e qualidade de vida.

2.2 Levantamento do Histórico do Segmento

2.2.1 Breve histórico do Turismo no Mundo

A compreensão do fenômeno turístico atual deve necessariamente passar por uma análise sobre o significado das viagens para os homens no decorrer da sua história, que discorreram motivadas em partes por interesses econômicos, políticos e militares (CASTELLI, 1990).

De acordo com Ignarra (1999), o turismo existe desde os primeiros tempos, e no império romano eram bastante comuns às viagens motivadas pela necessidade de comércio com outros povos, organizadas para participação em jogos olímpicos, para contemplação de monumentos pela Europa, para visitação dos centros religiosos, entre outras, diferentemente dos outros tipos de viagens motivadas por guerras, movimentos migratórios,

comércios e finalmente se mistura com o movimento ocasionado pela revolução industrial, ocorrida no final do século XVIII.

A substituição da tração animal pelo barco e o trem a vapor, promovem uma verdadeira revolução nos transportes e permitem aos viajantes percorrerem longas distâncias com maior rapidez, reduzindo o tempo das viagens, tanto em território americano como em solo europeu.

Atualmente, em especial nestas duas últimas décadas o turismo tornou uma atividade dinâmica geradora de empregos e renda para muitos países em todos os continentes e segundo Castelli, (1990) “a viagem turística, tornou-se na época moderna uma realidade econômica, social e política incontestável”.

Em meados de 1840, Thomas Cook, um dos pioneiros da atividade turística, promoveu a primeira viagem turística organizada da história, sendo um verdadeiro fracasso comercial, mas que possibilitou a constatação da enorme possibilidade econômica que o turismo poderia ofertar como atividade econômica.

Após a primeira guerra mundial, em meados da década de 20, começa a fabricação em massa de carros e ônibus que contribuem com o desenvolvimento do turismo. Na Europa as regiões costeiras ganham status e importância como centros de turismo, tendo a crise de 1929 e a segunda guerra mundial, freado bruscamente o crescimento do turismo como atividade econômica no mundo inteiro até 1949.

Entre 1950 até 1973, o turismo teve um bom crescimento, devido a estabilidade econômica americana e recuperação econômica da Alemanha e do Japão que faz surgir uma classe média interessada em viagens.

Outros fatores contribuíram para esse crescimento do turismo no mundo, como o acelerado crescimento de centros urbanos nos países desenvolvidos, a melhora na infraestrutura das cidades, uso do automóvel e a utilização do avião já em escala comercial com maior intensidade.

Após este período e o agravamento da crise energética de 1973, que foi o embargo dos países produtores de petróleo do Oriente Médio aos Estados Unidos e países europeus, aliado a instabilidade econômica, provocando uma grande crise mundial, que não permitiu um barateamento dos custos dos pacotes turísticos, principalmente no setor dos transportes, para que se

pudesse atingir a um grande público, mesmo com o surgimento de novos equipamentos e da padronização dos serviços turísticos e de hotelaria.

A partir da década de 80, o turismo consolida-se como uma das principais atividades econômicas no mundo e passe a ser considerado em muitos países como a principal atividade econômica, que começam a desenvolver políticas públicas focadas na promoção, planejamento e comercialização de produtos turísticos como peça chave para o seu desenvolvimento econômico.

2.2.2 O Turismo no Brasil

No Brasil, o turismo como fenômeno social teve seu marco inicial 1923, com a criação da Sociedade Brasileira de Turismo, que depois se tornaria o *Touring Club* do Brasil. Em 1934, por determinação do Itamaraty, órgão diplomático brasileiro, nomeou o Touring órgão oficial para fomento do turismo na América do Sul, sendo este o primeiro órgão oficial de Turismo do Brasil.

O Brasil ainda é considerado um país muito jovem, e sua tradição em hospedagem, foi construída baseada em modelos europeus e, posteriormente, norte-americanos.

A história do turismo no Brasil, segundo Ignarra (1999) iniciou-se no tempo das caravelas pelos navegadores europeus que navegaram por toda a costa brasileira.

... começa com o seu próprio descobrimento. As primeiras expedições marítimas que aqui chegaram com Américo Vespúcio, Gaspar Lemos, Fernando de Noronha e outros não deixavam de estar fazendo turismo de aventuras. Nota-se que essas viagens exploratórias não se restringiam aos portugueses. Documentos históricos mostram que navegadores espanhóis, franceses, holandeses e ingleses exploraram as costas brasileiras. (IGNARRA 1999, p.19).

Segundo Pires (2002) a vinda da Família Real e a Carta Régia de 28 de janeiro de 1808, que permitiram a abertura dos portos brasileiros às nações amigas, não são considerados apenas importantes marcos no processo de emancipação política, “mas assinalam também o início de uma internacionalização que, juntamente com a posterior expansão da cultura cafeeira, influenciaram o desenvolvimento urbano”. (PIRES, 2002, p. 31).

A hotelaria brasileira, começou a desenvolver-se em meados do século XIX, onde as principais capitais e algumas cidades importantes do interior do país ganhavam grandes hotéis. No entanto, a expansão da atividade hoteleira só foi intensificada depois da II Guerra Mundial, e hoje está em níveis bem próximos dos vigentes na hotelaria internacional.

No final dos anos 60, com a criação de várias entidades de fomento ao desenvolvimento do país, foram instituídos incentivos fiscais e financiamentos sob condições especiais que contribuíram para alavancar o desenvolvimento do turismo e nesta década o Rio de Janeiro já despontava como atração turística internacional e ditava as tendências de moda e comportamento que seguiam como referência para o restante do país.

Na década de 70, juntamente com o “milagre econômico”, as maiores empresas hoteleiras nacionais aumentaram e muito sua capacidade, e foi nesse período que muitas empresas internacionais se instalaram no país, motivadas em parte pela disponibilidade de financiamentos a longos prazos oferecidos por vários organismos públicos como Embratur, Finame, Sudene, Sudam, entre outros, tendo o Rio de Janeiro e Salvador como os principais propulsores do crescimento da atividade turística no país.

A partir do ano de 1971, começam a surgir os primeiros cursos de graduação em turismo do país com o aparecimento dos cursos superiores de turismo da antiga Faculdade Anhembi Morumbi, da universidade São Paulo e da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC RS).

Nos anos 80, o avanço da hotelaria não foi significativo no Brasil, conhecido por ser a “década perdida”.

A partir da década de 90 com a estabilidade da moeda o turismo tem um grande desenvolvimento e crescimento tanto de viajantes domésticos, como turismo internacional aliado ao surgimento de novos equipamentos turísticos e qualidade da mão de obra empregada.

Atualmente o turismo é a atividade do setor terciário que mais cresce no Brasil, segundo a Embratur, dentre as espécies, significativamente, o turismo ecológico, o turismo de aventura e os cruzeiros marítimos e no mundo, movimentando, direta ou indiretamente mais de US\$ 4 trilhões (dados de 2004) criando direta ou indiretamente, 170 milhões de postos de trabalho, o que representa 1 de cada 9 empregos criados no mundo.

O quadro abaixo, apresenta a evolução do turismo no Brasil, desde 1808, com a chegada da família real, até o início do ano 2000 com a estabilidade econômica e política no país.

ANO	CONTEXTO
1808	Chegada da Família Real no Brasil;
1852	Fundada a Companhia de navegação a Vapor do Amazonas;
1858	Inaugurado o primeiro trecho ferroviário no Rio de Janeiro;
1885	Inaugurado o trem para subir ao Corcovado;
1908	Inaugurado o Hotel Avenida no Rio de Janeiro, com 220 quartos, o maior do Brasil;
1927	Criada no Brasil a empresa aérea Condor Syndicat, que mais tarde daria origem a VARIG;
1968	Criação do CNTUR (Conselho Nacional de Turismo, FUNGETUR (Fundo Geral de Turismo e EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo);
1970	Apesar da instabilidade política, começam a chegar as primeiras cadeias hoteleiras de bandeira internacional, em parte devido a linhas de financiamento abundantes fornecidos pelo governo;
1990	Expansão do turismo internacional e chegada ao país das grandes cadeias hoteleiras internacionais, instalando-se principalmente no sudeste e nordeste do Brasil;
2000	Devido a estabilidade política e econômica o Brasil desponta no cenário internacional como potência emergente, mas ainda não consolida-se como pólo turístico internacional.

Quadro 2 – Evolução do turismo no Brasil

Fonte: Site Ministério do Turismo, EMBRATUR, adaptado pelos autores.

2.2.3 O Turismo em Santa Catarina

Santa Catarina destaca-se no cenário nacional e internacional como um grande destino turístico receptivo, devido as suas características geográficas e contexto histórico que trouxe ao estado uma grande quantidade de imigrantes europeus que aqui se instalaram e contribuíram com toda a diversidade cultural desse pequeno estado.

Segundo a Santur, órgão oficial do turismo no estado e responsável pela coordenação da atividade turística, a miscigenação dos imigrantes, permitiu ao longo desses anos que o estado catarinense desenvolve suas potencialidades turísticas de forma diferenciada, possibilitando a criação de roteiros diversificados por todo o estado, privilegiando tanto o sol e mar como os campos da serra e assim atraindo um grande número de visitantes tanto nacional, como internacionalmente, que consolidou-se após a década de 1980.

Assim, segundo Zanella (1999) a atividade turística em Santa Catarina tem sua intensidade e importância após as enchentes de 1983 que atingiram grande parte do estado, quando, de acordo com a pesquisa da autora, o turismo entra na ordem do dia como uma das alternativas econômicas para colaborar na reconstrução do vale do Itajaí e torna-se alternativa prioritária para a reconstrução das regiões atingidas na região e posteriormente espalha-se pelo estado inteiro.

De acordo com a Santur, Balneário de Camboriú e Florianópolis, são consideradas porta de entrada do turismo catarinense e se destacam nacionalmente como importantes pólos receptores de turistas nacionais e também de turistas internacionais.

O crescimento da atividade turística no estado exige por parte dos governantes, de políticas públicas voltadas a este segmento que contemple obras de infra-estrutura que atenda as necessidades dessa demanda, cada vez maior no estado.

A partir da década de 90, o turismo consolidou-se como uma das principais atividades econômicas do estado, e primeira em muitos municípios catarinenses, advindos em parte da profissionalização do setor e a adequada exploração dos seus diversos sub-segmentos, atraindo para todas as regiões

do estado uma quantidade expressivas de visitantes o ano inteiro, atraídos pelas belezas e qualidade de vida do lugar, justificando assim a necessidade de investimentos públicos, políticas e ações visam atrair cada vez mais visitantes.

ANO	CONTEXTO
1828 à 1960	O estado recebeu um constante fluxo migratório: africanos, alemães, italianos, poloneses, ucranianos, árabes, suíços, russos, japoneses, tirolezes, etc. Um mosaico étnico com costumes, tradição, folclore, culinária e patrimônio artístico-históricos tão variados quanto à multiplicidade dos povos formadores de sua gente (Zotz & Kaiser, 2009);
1932	Começou a funcionar o primeiro hotel com elevador de Santa Catarina, o Hotel La porta com quatro andares e 180 apartamentos
1965	Foi constituída originalmente a ABIH-SC (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – SC);
1971	Inauguração da BR-101, que dá grande impulso a economia catarinense;
Década 80	Ocorreu uma grande expansão imobiliária e foi marcada pela presença de turistas argentinos, paraguaios e uruguaios, motivados pela atividade paisagística local e também pelas vantagens monetárias decorrentes da política cambial;
Década de 90	As redes internacionais de hotelaria começaram a se instalar em Santa Catarina obrigando a administração hoteleira no estado qualificar-se. É marcada por uma hotelaria voltada para o turismo de negócios e eventos;
1995	Chega a primeira rede hoteleira pertencente ao grupo Accor com bandeira Parthenon;
1998	Surge o primeiro centro de eventos, localizado na área central, fazendo com que Florianópolis fosse reconhecida como destino para a realização de convenções e feiras de negócios.

Quadro 3 – Evolução do turismo catarinense

Fonte: Ministério do Turismo, ABIH-SC e EMBRATUR, adaptado pelos autores.

2.2.4 O Turismo em Florianópolis

O turismo em Florianópolis, teve início a partir da década de 70 de forma lenta e gradual, impulsionado pela implantação de rodovias e a ligação da ilha ao continente, além da instalação da Universidade Federal e da Eletrosul, que propiciou a vinda de muitos trabalhadores de nível médio e seus familiares em busca de novas oportunidades de emprego.

Segundo Santos (2006) a partir da década de 80, Florianópolis começou a receber muitos turistas estrangeiros principalmente argentinos que se refugiam nas praias dos norte da ilha especialmente Canasvieiras, Cachoeira e Pontas das Canas, e nos anos seguintes espalhou-se a demais praias daquela região, gerando um ciclo de crescimento vertiginoso notadamente na área da construção civil e de serviços para atender a este segmento de mercado já considerado como um dos principais geradores de emprego e renda da cidade.

A partir de 1987, a SANTUR, juntamente com a Secretaria de Turismo de Florianópolis – SETUR, unem esforços para implementar uma estratégia de marketing para divulgar a cidade internacionalmente, (com o slogan Ilha da Magia), com a releitura e adequação de alguns traços característicos da localidade, facilitando a comercialização de Florianópolis, como destino turístico.

A partir da década de 90, Florianópolis, já considerada como grande destino turístico nacional, teve início um amplo processo de internacionalização do turismo na cidade, iniciado na administração pública de Esperidião Amin (1990), que tinha como plataforma política tornar Florianópolis a “Capital Turística Internacional,” propondo diversos projetos de modernização, voltados a atender ao grande número de visitantes, que visitam a ilha principalmente nos meses de verão.

Ainda hoje, persiste como o grande divisor de águas da cidade, a busca de alternativas para a sazonalidade da atividade turística na Ilha, muitos empreendimentos e outros organismos envolvidos no trade turístico estão reunindo esforços para fortalecer o turismo de eventos na capital nos períodos de baixa temporada que compreende os meses de março a novembro.

Com referência aos eventos como alternativa turística na capital, segundo, a Embratur, e de acordo com o ranking divulgado pela ICCA (2009), Florianópolis é considerada como o terceiro destino de eventos, no país, superada apenas pelo Rio de Janeiro e São Paulo para se realizar um evento no País.

Isso demonstra que os esforços do trade turístico da região são positivos e apresentam um grande potencial a ser explorado, a fim de equilibrar o número de visitantes na ilha durante o ano inteiro.

2.3 Análise do Ambiente Externo

De acordo com Chiavenato (2009), ambiente representa todo o universo que envolve externamente uma organização, ou seja, é a situação dentro da qual a organização esta inserida. Segundo o autor, é do ambiente que as organizações obtém os recursos e informações que se fazem necessárias para a sua subsistência e funcionamento e é no ambiente que estas organizações depositam o resultado de suas ações.

Para Churchill (2003), ambiente externo são todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são peças importantes para suas operações e neste contexto incluem-se elementos de ação direta e de ação indireta.

O componente da ação direta do meio ambiente são os elementos do meio ambiente externo que influenciam diretamente as atividades da organização. Esses elementos, chamados “stakeholders”, são definidos como grupos ou indivíduos e afetam e são afetados de forma direta ou indiretamente pela busca de uma organização por seus objetivos.

Os “stakeholders” podem estar atuando internamente ou externamente à organização.

- “Stakeholders” internos – grupos ou indivíduos que pertencem ao ambiente interno da organização. São representados pelos empregados, acionistas e também por grupo de pessoas responsáveis por funções de direção na organização (conselho, diretoria).
- “Stakeholders” externos – grupos/indivíduos, de fora da organização, que influenciam seu funcionamento, como os consumidores, fornecedores, governo ou grupos de interesses especiais, como ONGs e meios de comunicação, sindicatos, órgãos de classe, instituições financeiras, dentre outros.

Segundo o autor, o componente de ação indireta do meio ambiente são os elementos do ambiente externo que influenciam indiretamente as organizações. Como exemplo a formação de um novo grupo que poderá tornar-

se um “*Stakeholder*”, criando uma nova tecnologia que venha a provocar mudanças no crescimento ou declínio da atividade econômica de uma organização que precisar se ajustar para reagir a esta investida.

Novamente Chiavenato (2009) diz que a medida que o ambiente sofre mudanças todo o quadro habitual das operações organizações são afetados e precisam se readequar a essa nova postura, como toda e qualquer organização é um sistema aberto, ela mantém transações e relações com o ambiente em que está inserida e isso acaba fazendo com que tudo o que ocorre externamente ao ambiente passe a influenciar dentro da própria organização.



Figura 1 - O ambiente externo e interno (geral e de tarefa) de uma organização.
Fonte: Chiavenato (2003)

2.3.1 Ambiente Geral

Para Kotler e Keller (2006) o ambiente de tarefa é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente sócio-econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sócio-cultural. Esses ambientes contêm forças que podem produzir um impacto importante sobre os participantes do ambiente de tarefa.

Segundo Chiavenato (2004) define que ambiente geral seria o macroambiente, ou seja, o ambiente genérico e comum em todas as organizações. “O ambiente geral ou macroambiente é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolve e influência difusamente todas as organizações”. (CHIAVENATO, 2009, P. 70).

Tudo o que ocorre no ambiente geral afeta direta ou indiretamente todas as organizações de maneira genérica. Assim o ambiente geral é constituído por um conjunto de condições comuns a todas as organizações.

2.3.1.1 Condições Tecnológicas

O grande desenvolvimento ocorrido nas empresas, com o emprego de novas tecnologias, ocorridos no final do século XX e início do século XXI, vislumbrou novas oportunidades de negócios para as organizações nos mais diferentes segmentos, acirrando assim a disputa das empresas por novos mercados e clientes.

Todavia o emprego de novas tecnologias exige das empresas investimentos constantes em recursos, sejam de ordem material, humano e financeiros para que a organização não perca seu espaço no mercado, seja competitiva e atuante frente aos seus concorrentes, fornecedores e clientes.

O emprego de novas tecnologias na segmentação do turismo, apresenta uma constante inovação tecnológica empregada nas mais diversas áreas.

Pode-se citar como exemplo, na área de hotelaria e eventos, o emprego de diversas tecnologias como:

- Inovações tecnológicas de iluminação de ambientes e som;

- Inovações tecnológicas para a segurança do hóspede com cofres digitais e seguros;
- Sistema de Automação ou sistema elétrico, força e iluminação, distribuição de água, segurança, cabeamento estruturado e a sonorização das áreas comuns e apartamentos;
- Sistemas automatizados de alarmes e sensores de perímetro;
- Câmeras de vigilância monitoradas 24 horas;
- Fechaduras eletrônicas com controle de acesso;
- Sistema de tratamento de esgoto para o reuso da água que vem dos chuveiros e lavatórios que deve ser reaproveitada;
- Tecnologia limpa com o uso da energia solar para aquecimento da água;
- Sistema de climatização.

2.3.1.2 Variáveis Políticas

São as decisões e definições políticas tomadas a níveis federais, estadual, e municipal e até mesmo de governos estrangeiros que influenciam as organizações e norteiam as condições econômicas das organizações.

Essas decisões, dependendo da esfera governamental, poderá gerar uma estabilidade ou instabilidade política e poderá torna-se fator chave para sobrevivência da organização e determinar seu sucesso, exemplo disso pode-se citar a mudança de regime político ou o aumento ou diminuição das taxas de juros que resultam no aumento de créditos as empresas, que podem influenciar o segmento para uma expansão de mercado ou sua retração.

Abaixo, relação de algumas instituições e entidades que se referem ao segmento de turismo no estado:

- Associação Brasileira de Empresas de Evento (ABEOC) – É uma entidade de classe fundada em 15 de janeiro de 1977, com jurisdição em todo o território nacional, é uma entidade civil, sem fins lucrativos. A ABEOC tem por objetivo congrega as empresas organizadoras e prestadoras de serviços

especializados em eventos, cadastradas no Ministério do Turismo, conforme Lei Geral do Turismo 11.771/08 e seu Decreto Regulamentador. (www.abeoc.org.br).

- Centro Brasileiro de Informação Turística (CEBITUR) – Órgão ligado a Embratur, exerce atividades técnicas de coordenação e assessoramento e reúne um bom acervo de informações, mantendo informações com fontes nacionais e internacionais. (www.embratur.gov.br/cebitur).

- Florianópolis e Região *Convention & Visitour Bureau* - É um organismo facilitador de informações, procedimentos e encaminhamentos de dados, que propicie fatores vantajosos nas exigentes negociações para sediar eventos. Atua como fonte consultiva e apoio e apoio para empresas, associações, federações, órgãos públicos e privados potencialmente geradores de eventos. (www.florianopoliscvb.com.br)

- Associações – Sociedade civil, sem fins econômicos, com personalidade distinta de seus associados, com prazo de duração indeterminado que congrega a classe hoteleira e de meios de hospedagem. Auxilia na busca do hotel adequado, que atenda as expectativas de quem procura um local para ficar. Ex: ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. (www.abih-sc.com.br)

- Federações Estaduais de Indústrias – Fornece uma série de serviços de apoio a indústria hoteleira e a outras também, bem como aos colaboradores e familiares. Avalia o diagnóstico do setor aumentando o desempenho e as perspectivas da indústria. O objetivo final é fortalecer a indústria, dar suporte ao desenvolvimento e incentivar o crescimento econômico do Estado e conseqüentemente do país. Ex: FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. (www.fiesc.com.br)

- Sindicatos de Classe – Segundo o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis, o objetivo é amparar e defender os interesses gerais da categoria econômica de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares, representando-a perante os poderes públicos federais, estaduais e municipais, colaborando com os mesmos para promover a ascensão do setor turístico, visando a expansão da economia. Os deveres dos

sindicatos de classe é representar, perante os poderes públicos e seus agentes, assim como na órbita particular, os interesses da categoria; Empresas associadas que defendem melhores condições, minimizam desequilíbrios e desenvolvem serviços, técnicas e ferramentas para facilitar os procedimentos.

2.3.1.3 Variáveis Econômicas

Decorrente do contexto econômico geral a nível nacional e podem ser permanentes quando se refere ao nível geral da atividade econômica no país ou temporárias como exemplo a política fiscal do governo para alguns setores da economia, a dificuldades de obtenção de recursos básicos, a demanda de mercado para determinado produto, entre outros que afetam diretamente as organizações.

Pode-se dizer que estas circunstâncias é que influenciam o desenvolvimento econômico ou a retração da economia dos países.

Para a manutenção, expansão ou abertura de um negócio é importante analisar a conjuntura política e econômica do país nos aspectos poder e distribuição de renda da população, disponibilidade de créditos no mercado, potencial de crescimento do segmento e lucratividade.

Segundo dados do ministério do turismo, no Brasil, a estabilidade da economia e o poder de renda da população, permitiu que um maior número de pessoas pudessem viajar tanto nacionalmente como internacionalmente e esse movimento permitiu que as empresas de turismo pudessem melhorar ou expandir seus negócios, agregar valor aos seus produtos e serviços, se adequarem para enfrentar a concorrência internacional das grandes redes de hotéis internacionais que fincaram suas bandeiras no país em parte pela grande oferta de capital disponível pelo poder público para este segmento.

Essa expansão do turismo em todos os seus segmentos contribui para a geração de emprego e renda no país.

Segundo relatório divulgado pelo Conselho Mundial de Viagem e Turismo (WTTC) em encontro ocorrido em Florianópolis, em maio de 2009 e

publicado pelo jornal Diário Catarinense em edição do dia 15 de maio de 2009, apresenta a seguinte informação:

A pujança da indústria do turismo catarinense já representa 12,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do Estado, o que equivalente a US\$ 6,4 bilhões, e com tendência a dobrar de tamanho nos próximos 10 anos. O turismo gera 500 mil empregos no estado corresponde a 11,9% do total dos empregos e previsão de alcançar quase 700 mil postos de trabalho até 2019.

Essas informações foram a principal constatação do estudo sobre o impacto econômico do setor, apresentado pelo Conselho Mundial de Viagem e Turismo (WTTC) na abertura do congresso que ocorreu na cidade no ano passado.

Produto Interno Bruto a preço de mercado corrente e per capita do Brasil e de Santa Catarina - 2006-2008				
Anos	Santa Catarina			
	Produto Interno Bruto a Preço de Mercado		População (hab.)	Varição Anual do Produto (%)
	Total (R\$ Milhão)	Per Capita (R\$)		
2006	93.147	15.633	5.958.266	2,56
2007	104.623	17.834	5.866.487	6,00
2008 (*)	118.963	19.655	6.052.587	5,85

Quadro 4 - Produto Interno Bruto. (*) – Estimativas atualizadas em 18/11/2009.

Fonte: IBGE, SPG/DEGE/Gerência de Estatística e EPAGRI, 2009.

Adaptado pelos autores (link www.ibge.gov.br, www.epagri.sc.gov.br)

2.3.1.4 Condições Legais

Constitui-se de legislações vigentes, seja de ordem tributária, trabalhista, civil ou comercial e que afetam direta ou indiretamente as organizações, auxiliando ou impondo restrições as suas operações. Notadamente a influência do poder jurídico é predominantemente restritiva no sentido de determinar o que as organizações não podem fazer. Além do poder

governamental, tem-se os grupos de pressão que influenciam e limitam o segmento de mercado, as organizações e indivíduos.

Dentre as variáveis legais, (tendo como referencia para consulta o site legislação.planalto.gov.br), pode-se destacar no segmento do turismo:

- LEI Nº 11.771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; revoga a Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei nº 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências;

- Lei 5.172/66 – Código Tributário.

- Lei nº 6.766/79 – (Já alterada pela Lei nº 9.875, de 29 de Janeiro de 1999, dispõe sobre o Parcelamento do Solo Urbano e dá outras providências).

- Lei nº 7.853/89 – (Ao portador de deficiências) Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social. Que evitem ou removam os óbices das pessoas portadoras de deficiência, permitindo o acesso destas aos edifícios, a logradouros e a meios de transporte.

- Lei nº 8.078/90 – Código de Defesa do Consumidor (L8078 – CDC) – (DOU 12/09/1990, Suplemento) - *Regulamentada pelo Decreto n. 2.181/97. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.

- Lei nº 8.623/93 – Dispõe sobre a profissão de guia de turismo e dá outras providências.

- Lei nº 9.605/98 – Crimes Ambientais – Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências.

- Lei 10.406/02 – Lei de introdução ao código civil brasileiro.

- Lei nº 11.727/08 – Dispõe sobre medidas tributárias destinadas a estimular os investimentos e a modernização do setor de turismo e a reforçar o sistema de proteção tarifária brasileiro. Tal norma é resultado da conversão da Medida Provisória (413) de 03 de janeiro de 2008.

2.3.1.5 Variáveis Sociais

A organização é ao mesmo tempo uma organização social e uma unidade econômica e esta sujeita às pressões do meio social e cultural. Como exemplo as tradições culturais do país ou região, a importância relativa dada a família, aos ideais das pessoas quanto ao trabalho, ao dinheiro e a profissão.

A opinião pública das pessoas quanto a produtos e serviços disponíveis no mercado podem influenciar positivamente ou negativamente na imagem da organização.

Naturalmente, a cultura é um centro complexo de valores, crenças e normas criados pela sociedade. Através da análise dos grupos sociais que compõem determinado mercado podem-se avaliar as oportunidades e ameaças inerentes a cada segmento.

No contexto das variáveis sociais, pode-se destacar o surgimento de determinado destino turístico que poderá funcionar como um novo ponto de convergência de turistas ou de negócios para determinada região ou país. Segundo Bonfato (2006) inclui-se no contexto das variáveis sociais, o crescimento ou queda do poder aquisitivo da população de determinada região ou área, a melhora ou deterioração dos índices de saúde, da educação, da infra estrutura e habitação de determinado município ou região.

2.3.1.6 Variáveis Demográficas

Refere-se às características da população nos aspectos de crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade. São os aspectos demográficos que determinam as características do mercado atual e do futuro e devem ser considerados pelas organizações em seus planos de desenvolvimento e estratégias de crescimento.

2.3.1.7 Variáveis Ecológicas

As variáveis ecológicas, diz respeito ao quadro físico e natural que rodeia externamente a organização. Todas as organizações funcionam dentro de ecossistemas naturais e físicos que podem ser modificados pela ação do homem.

As organizações turísticas dentro das variáveis ecológicas influenciam e são influenciadas por aspectos como poluição, clima, transportes, comunicações, energia elétrica, água, entre outros, inclui-se também as intempéries ambientais (enchentes, terremotos, vendavais) afetam esse segmento causando destruição das cidades e comprometendo a infra-estrutura disponibilizada aos visitantes.

No ambiente ecológico é preciso estar atento ao papel do governo a proteção ambiental e a pressão da sociedade por produtos e serviços menos poluentes e que consumam menos recursos da natureza.

Assim, torna-se imprescindível para as organizações a criação de programas ligados a qualidade e produtividade dos serviços turísticos, com o como o emprego de tecnologias menos poluentes e que consumam cada vez menos recursos naturais, principalmente a parte de utilização de combustíveis menos poluentes, cada vez mais exigidos pela sociedade como exemplo:

- Aquecimento de água com o uso da energia solar;
- Aproveitamento da água da chuva e servidas;
- Uso de produtos biodegradáveis;
- Uso racional da água;
- Uso racional da energia elétrica;
- Reciclagem de lixo;
- Coleta seletiva para o lixo tóxico.

2.3.2 Ambiente de Tarefa

Refere-se ao microambiente da organização, e corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo da organização. É composto pelas outras organizações, grupos e indivíduos com quem a organização mantém contato e entra em interação direta para poder operar.

Para Chiavenato (2009), é no ambiente de tarefa que a organização localiza seu “nicho ecológico” e desenvolve suas atividades, estabelecendo o seu domínio.

O domínio significa a área de poder e de dependência da organização em relação ao seu ambiente de tarefa.

O poder está ligado quando as decisões da organização influenciam as decisões a serem tomadas pelos demais componentes do seu ambiente de tarefa.

O ambiente de tarefa é composto de quatro setores principais:

2.3.2.1 Consumidores ou usuários

Relacionado ao setor de produtos ou serviços da organização (clientes) também conhecido como mercado de clientes ou de consumidores, responsável por absorver as saídas, que são os resultados da atividade organizacional. Como exemplo no segmento turístico pode-se apontar os mais diversos tipos de clientes desde aqueles que viajam de avião, hospedam-se em hotéis, visitam parques temáticos, fazem cruzeiros marítimos até os clientes de classe menos abastadas, mas que da mesma forma utilizam-se dos produtos e serviços do segmento do turismo.

2.3.2.2 Fornecedores de recursos

São os responsáveis pelo fornecimento de capitais (dinheiro) de materiais (suprimentos e compras) de mão de obra (recursos humanos) de equipamentos de serviços (empresas que prestam serviços) e de espaço de trabalho para as organizações.

No segmento do turismo, os fornecedores são peças fundamentais para a garantia da qualidade e satisfação dos anseios dos clientes.

Os produtos e serviços oferecidos por esta cadeia, podem influenciar diretamente à logística interna, e seu poder de negociação para a organização. No segmento do turismo isso é um imenso problema, pois se um fornecedor detém um determinado produto no qual os demais não possuem, este fará com que a sua venda seja mais cara, ou seja, ele terá o poder de decidir qual preço estipular pelo produto desejado.

2.3.2.3 Concorrentes

Relacionados as organizações que concorrem entre si para a obtenção dos recursos necessários e a conquista de clientes e mercados em potencial para a colocação de seus produtos ou serviços. Neste aspecto os concorrentes podem disputar tanto as entradas (os mesmos fornecedores) como as saídas (os mesmos clientes) de uma determinada organização.

No segmento do turismo, e em seus vários sub-segmentos, as diversas organizações atuantes, apresentam seus produtos e serviços das mais variadas formas, tentando atrair para si a atenção do cliente. Essa disputa de forma saudável é benéfica a sociedade, pois contribui com a melhoria dos processos de qualidade das empresas e equilibra a guerra de preços entre a oferta e procura dos produtos disponíveis.

2.3.2.4 Grupos reguladores

Relacionado ao papel do governo, sindicatos, associações de classe, ente outros que de alguma maneira exercem controles, limitações ou restrições as atividades da organização.

Cada organização esta sujeita a varias entidades reguladoras que procura regular ou fiscalizar suas atividades. É o caso de sindicatos, associações de classe, órgãos reguladores do governo, órgãos protetores do consumidor, ONGS e etc. No setor turístico as regulamentações partem do governo federal que visa disciplinar o mercado influenciando as organizações a adequarem seus processos produtivos.

Para melhor compreensão, a tabela abaixo, exemplifica o exposto acima na segmentação escolhida e sub-segmentação do turismo de eventos.

Ambiente de tarefa e segmentação de mercado

Usuários Consumidores	Públicos das classes A, B e C de ambos os sexos, As empresas comerciais publicas e privadas, entidades de classe, entre outros;
Fornecedores de Recursos	Empresas de cerimonial, banquetes, limpeza e segurança, e insumos em geral;
Concorrentes	Demais hotéis comerciais, auditórios das faculdades, teatros, ginásios, entre outros.
Grupos Reguladores	Sindicatos, associações, entidades do governo, ONGs,.Copo de bombeiros, Procon, entre outros.

Quadro 5 – Ambiente de Tarefa
Fonte: Elaborada pelos autores

2.4 Tamanho e Potencial

Segundo dados levantados no site do ministério do turismo, através de números fornecidos pela Organização Mundial do Turismo (UNWTO) quanto

aos número de desembarques nos aeroportos em todo o mundo em 2008, foi da ordem de 924 milhões de passageiros e as receitas advindas do turismo em todas as suas segmentações, da ordem de US\$ 4 trilhões. Contribuindo assim com 1 em cada 9 postos de trabalho. É o meio lícito que mais movimenta dinheiro, atrás somente do narcotráfico e da indústria bélica (meios ilícitos).

2.4.1 Potencial do Turismo Nacional

No Brasil, segundo dados do Banco Central, os gastos de turistas estrangeiros em visita ao Brasil, em 2008, somaram US\$ 5,785 bilhões, representando incremento de 16,82% em relação a 2007 (US\$ 4,952 bilhões).

Já a corrente cambial turística (receita mais despesa) confirmou a tendência de crescimento acentuado verificada nos últimos anos: em 2008, totalizou US\$ 16,748 bilhões (27,25% a mais do que os US\$ 13,161 bilhões registrados em 2007).

Dos visitantes estrangeiros que chegaram ao país mais de um milhão, foram de turistas argentinos, em segundo lugar os nortes americanos com mais de 625 mil, seguidos dos italianos, alemães e chilenos com mais de 240.000 mil turistas, sendo os principais destinos foram a cidade de São Paulo, (negócios) Rio de Janeiro e Salvador. (Praias e carnaval)

Em 2008, desembarcaram nos aeroportos do País, provenientes de vôos domésticos, 48.266.730 passageiros (receptivo) que ficou -3,47% menor que o registrado 2007), motivados pela crise financeira internacional, que afetou diretamente as companhias aéreas.

Segundo consta no site do Ministério do Turismo, conforme números fornecidos pela Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – Infraero – referente ao número de vôos no Brasil em 2009, totalizaram mais de seis milhões entre regulares e não regulares, e esses números demonstram um grande potencial desse segmento no país que deverá dobrar nos próximos anos.

O quadro abaixo apresenta os números de desembarque de passageiros de vôos regulares e não regulares internacionais entre os anos de 2009 e início de 2010 no Brasil.

Mês	2009			2010			Variação % 2009/2010
	Vôos Regulares	Vôos Não Regulares	Total	Vôos Regulares	Vôos Não Regulares	Total	
Jan	615.909	38.647	654.556	690.153	44.483	734.636	12,23%
Fev	478.883	28.781	507.664	588.915	30.745	619.660	22,06%
Mar	513.690	16.263	529.953				
Abr	476.577	8.965	485.542				
Mai	452.242	8.153	460.395				
Jun	483.557	13.194	496.751				
Jul	546.322	20.066	566.388				
Ago	528.029	17.036	545.065				
Set	503.799	10.373	514.172				
Out	581.265	10.046	591.311				
Nov	553.199	12.436	565.635				
Dez	572.994	20.527	593.521				
Total	6.306.466	204.487	6.510.953	1.279.068	75.228	1.354.296	

Quadro 6 - Desembarque de passageiros em vôos internacionais – Variação mensal 2009/2010

Fonte: Empresa Brasileira de Infra estrutura Aeroportuária

2.4.2 Potencial do Turismo em Santa Catarina

Em Santa Catarina os números do turismo, divulgados pela Santur, órgão oficial do turismo no estado em pesquisa sobre a demanda turística no estado, realizada em 2008, e disponibilizada em sua página na internet foram:

O número total de turistas entre nacionais e estrangeiros somam 4.303.423 turistas, sendo 3794.388 turistas nacionais e 509.035 estrangeiros. As receitas obtidas advindas desse movimento foram na ordem de R\$ 2.679.144.239,37 (US\$ 1,79), e a taxa de ocupação dos hotéis ficou acima da média no estado de 65,97%.

Os principais emissores de turistas nacionais para o estado foram estado catarinense com 34,17%, o estado do Paraná 25,55%, o Rio Grande do

Sul com 20,51% , São Paulo com 11,96%, e os outros com 7,81% dos turistas que visitaram a capital.

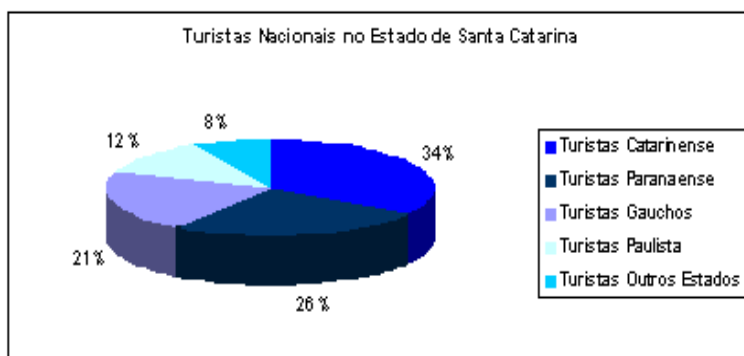


Gráfico 1 – Porcentagem de turistas nacionais em Santa Catarina.
Fonte – Pesquisa Demanda turística – ano base 2008, Santur S/A
Adaptado pelos Autores (link www.santur.gov.br)

O fato curioso é que o estado contribuiu com 1/3 desse movimento, demonstrando o grande potencial e a importância desse segmento na economia catarinense.

Os turistas estrangeiros que chegaram ao estado foram os argentinos com 78,53%, seguidos dos paraguaios com 11,86% e dos chilenos com 3,39% outros com 6,22 dos visitantes.

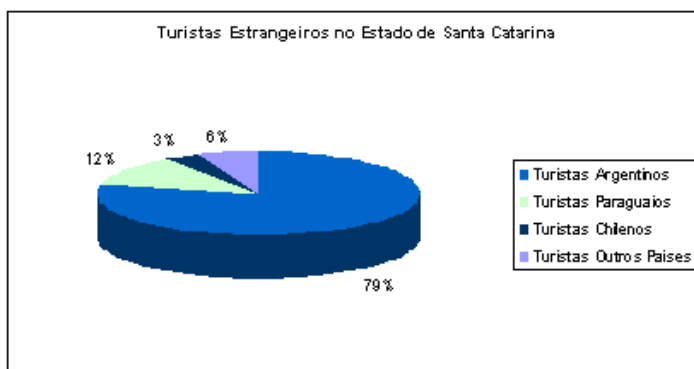


Gráfico 2 – Porcentagem de turistas estrangeiros em Santa Catarina.
Fonte – Pesquisa Demanda turística – ano base 2008, Santur S/A
Adaptado pelos Autores (link www.santur.gov.br)

O motivo das viagens dos turistas ao estado é em grande maioria o turismo e suas variadas segmentações, como o turismo de lazer, turismo de aventura, turismo esportivo, entre outros com 68,30%, seguido do turismo de negócios com 18,55%, outras causas motivadas pelo turismo que compõem 13%, desse total.

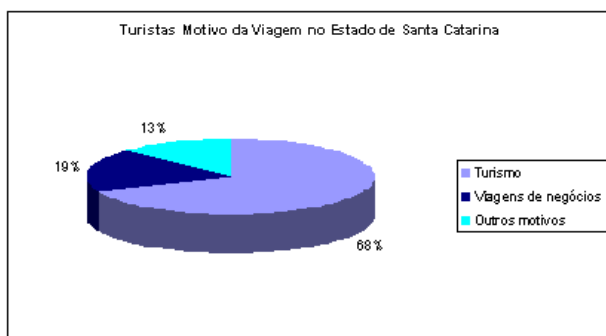


Gráfico 3 – Porcentagem de turistas nacionais em Santa Catarina por motivo de viagens.
 Fonte – Pesquisa Demanda turística – ano base 2008, Santur S/A
 Adaptado pelos Autores (link www.santur.gov.br)

Dentre os principais atrativos turísticos destacam-se as belezas naturais com 49,63%, a visita a amigos e parentes com 18,05%, os atrativos históricos com 16,48% e outros com 15,84% desse movimento.

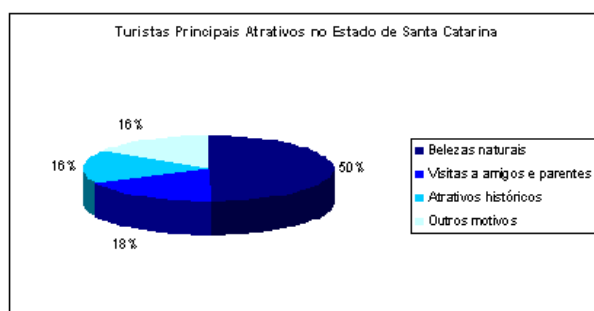


Gráfico 4 – Porcentagem de turistas nacionais em Santa Catarina por atrativo turístico
 Fonte – Pesquisa Demanda turística – ano base 2008, Santur S/A
 Adaptado pelos Autores (link www.santur.gov.br)

2.4.3 Potencial do Turismo em Florianópolis

Em Florianópolis, com base no mesmo levantamento da Santur, os números foram os seguintes:

O número total de turistas entre nacionais e estrangeiros, no ano de 2008 foram de 798,448 turistas, sendo 652,055 nacionais e 146,386 estrangeiros. As receitas advindas desse movimento foram na ordem de R\$ 614.018.849,52, e a taxa de ocupação dos hotéis ficou acima da media do estado de 66,25%.

Os principais emissores de turistas nacionais para o estado seguiram sendo o estado do Rio Grande do Sul com 46,33% , Santa Catarina com 20,54% o estado do Paraná com R\$ 13,56% e São Paulo com 13,28% e outros com 6,29% desse número.

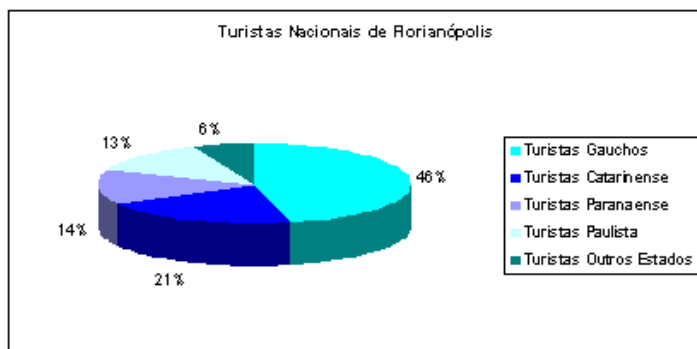


Gráfico 5 – Porcentagem de turistas nacionais em Florianópolis
Fonte – Pesquisa Demanda turística – ano base 2008, Santur S/A
Adaptado pelos Autores (link www.santur.gov.br)

Os turistas estrangeiros que visitaram a capital foram os argentinos em grande maioria, confirmando uma tendência natural com 79,17%, seguidos dos chilenos com 8,33% vindos a seguir os paraguaios com 5% dos visitantes e outros com 7,5%.

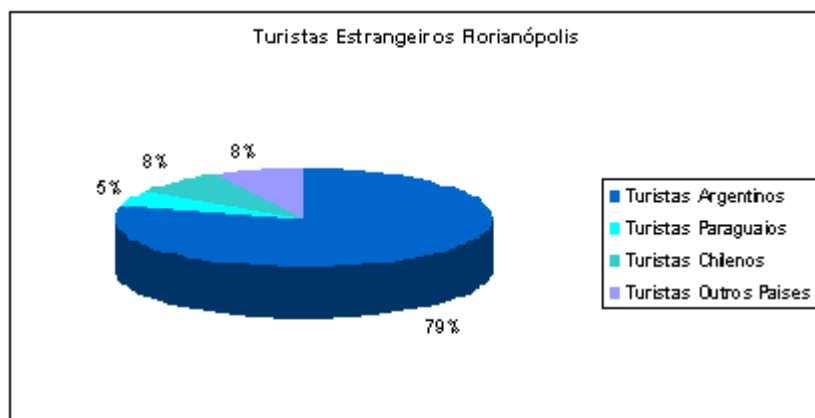


Gráfico 6 – Porcentagem de turistas estrangeiros em Florianópolis
Fonte – Pesquisa Demanda turística – ano base 2008, Santur S/A
Adaptado pelos Autores (link www.santur.gov.br)

Novamente o principal motivo das viagens, continua sendo o turismo nas suas mais variadas segmentações com 75%, seguido das viagens de negócios com 10% e outros com 15%, desse total.

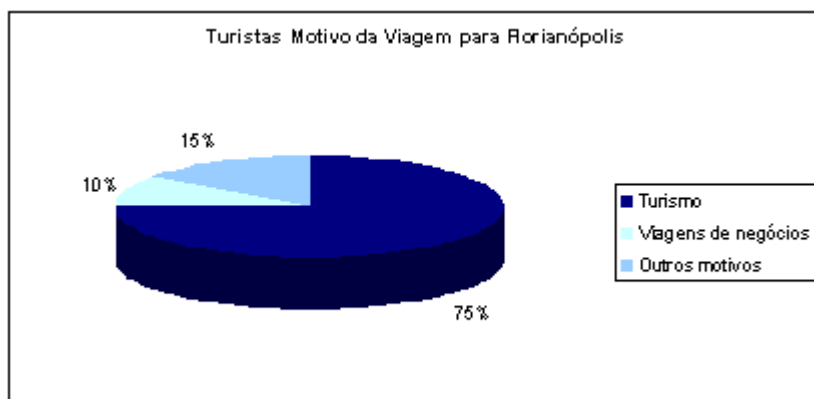


Gráfico 7 – Porcentagem de turistas nacionais em Florianópolis por motivo de viagens
 Fonte – Pesquisa Demanda turística – ano base 2008, Santur S/A
 Adaptado pelos Autores (link www.santur.gov.br)

Dentre os principais atrativos turísticos destacam-se novamente as belezas naturais da região com 56,93%, manifestações populares (Festival Planeta Atlântida, Carnaval, entre outros) com 18,88%, os atrativos históricos e culturais da cidade com 17,94% e outros 6,25% desse movimento.

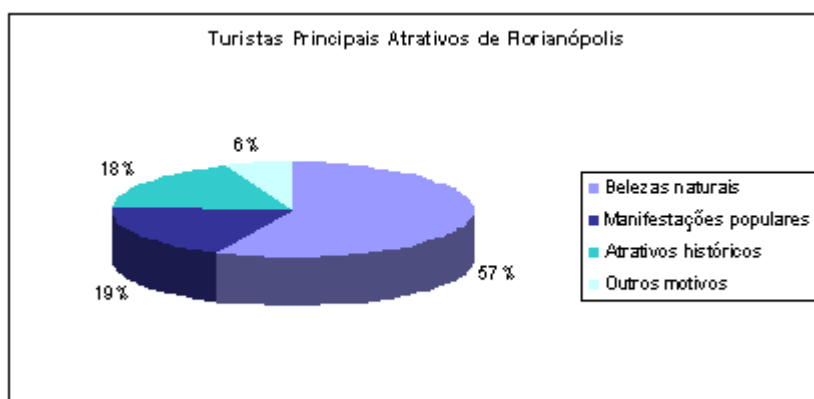


Gráfico 8 – porcentagem de turistas nacionais em Florianópolis por atrativo turístico.
 Fonte – Pesquisa Demanda turística – ano base 2008, Santur S/A
 Adaptado pelos Autores (link www.santur.gov.br)

Segundo levantamento da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - SC, (ABIH-SC) no ano de 2007, sobre o potencial turístico de Florianópolis, a cidade conta com 2.750 meios de hospedagem, que geram receitas de mais de um bilhão de reais e emprega direta e indiretamente 220 mil pessoas.

Abaixo, a análise feita pela ABIH-SC:

Potencial turístico de Florianópolis

<p>CAPITAL 2.750 meios de hospedagem; 110.000 unidades habitacionais (UHs); 275.000 leitos; R\$ 70.000,00/UH = cerca de R\$ 8 bilhões.</p>
<p>EMPREGOS 0,5 colaboradores/UH = 55.000 empregos diretos; 03 empregos indiretos = 165.000 empregos indiretos; Total de empregos diretos/indiretos = 220.000; R\$ 1 mil/colaborador = Folha = R\$ 55 mi/mês.</p>
<p>FATURAMENTO 25% do faturamento é Folha; R\$ 55 mi/0,25 = R\$ 220 mi/mês; Taxa de ocupação média = 45%; R\$ 220 mi x 0,45 = R\$ 99 mi/mês; R\$ 99 mi/mês x 12 meses = R\$ 1bi200mi/ano.</p>
<p>IMPOSTOS DIRETOS R\$ 1bi200mi x 15% = R\$ 180 mi/ano.</p>
<p>GASTOS COM SERVIÇOS PÚBLICOS R\$ 1bi200mi x 12% = R\$ 144 mi/ano.</p>
<p>INSUMOS DIRETOS R\$ 144mi x 2 = R\$ 288 mi/ano.</p>
<p>MKT/PROPAGANDA R\$ 1bi200mi x 3% = R\$ 36 mi/ano.</p>

Quadro 7 - Crescimento econômico do setor hoteleiro em Florianópolis

Fonte: ABIH-SC (2007) (link www.abih-sc.com.br)

Adaptado pelos autores

2.5 Tipos de Negócio

Segundo Maximiliano (2005), a definição do negócio de uma organização é a definição de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes. Já Valadares (2003) conceitua negócio como o campo de atuação onde a empresa opera, dentro de um segmento, para ofertar determinados bens e serviços.

Corroborando os autores acima, Dias (2003) define que negócio, é a referência de um comércio ou empresa, que é administrado por pessoas com intuito de captar recursos financeiros para gerar bens e serviços, e, por consequência, proporciona a circulação de capital giro entre os diversos setores.

De acordo com a Associação Brasileira de empresas organizadoras de eventos (ABEOC) o mercado de eventos no Brasil é formado por 90% de empresas de médio e pequeno porte, que atuam de forma profissional e planejada buscando a excelência na prestação de serviços contribuindo com a qualidade e expansão da atividade no país.

O Turismo de negócios e eventos é “considerado estratégico pela capacidade de minimizar os efeitos da sazonalidade e por ocorrer independentemente da existência de atrativos naturais e culturais exuberantes” (BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. 2008, p.13).

Outro fato marcante do setor de eventos é o reconhecimento como uma das seis atividades econômica relacionadas à cadeia produtiva do turismo e inserida na nova Lei Geral do Turismo (LGT).

Reforçando a contribuição do setor de eventos no cenário econômico do país, destaca-se a importância destacada da área acadêmica que cada vez mais enfatiza a importância do setor por meio da estruturação de cursos de graduação e especialização de eventos, bem como na promoção de pesquisas e debates entre profissionais. Isto respalda o mercado quanto ao suprimento crescente de mão de obra qualificada. Nesse aspecto e segundo a ABEOC-SC, entidade que congrega as empresas de eventos de Santa Catarina, o estado tem se destacado no cenário nacional, principalmente, por seu pioneirismo.

Através da Associação, que foi a responsável pela criação do inédito selo de qualificação no estado no ano de 2007, que credencia empresas promotoras e organizadoras de eventos, com o objetivo de firmar Santa Catarina como um grande destino de eventos nacionais e internacionais destacando a excelência na prestação de serviços, além de padronizar, monitorar e qualificar as empresas organizadoras de eventos associadas à ABEOC/SC.

2.5.1 Turismo de Eventos em Florianópolis

Segundo números levantados pela Embratur, Florianópolis, ocupa o primeiro destino do Sul do Brasil com o quarto lugar no ranking da ICCA – *International Congress and Convention Association*, que acaba de ser divulgado pela *International Congress and Convention Association*, em português - Associação Internacional de Congressos e Convenções (ICCA), o Brasil assume a 7ª posição com 293 eventos na relação de países que mais receberam eventos internacionais em 2009.

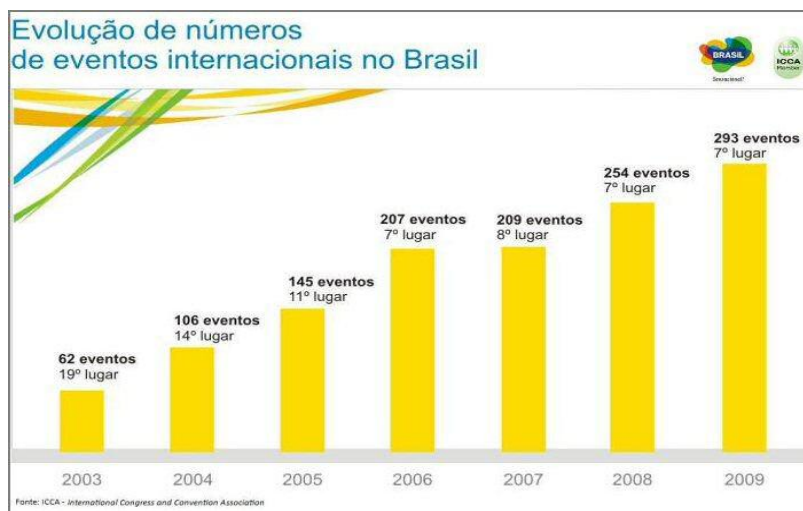


Gráfico 9 - Classificação do Brasil segundo ranking da ICCA quanto ao nº de eventos realizados entre 2003 e 2010.

Fonte: .Embratur (link www.embratur.gov.br)

Foram contabilizados 293 eventos realizados em território brasileiro no ano passado, em 48 cidades. Dentre as cidades brasileiras, Florianópolis ocupa a quarta posição, atrás apenas de grandes capitais como São Paulo – em primeiro lugar com 79 eventos, Rio de Janeiro com 62 e Salvador com 15 eventos. E à frente de Foz de Iguaçu, Recife, Brasília, Curitiba, Belo Horizonte, Fortaleza e Porto Alegre.

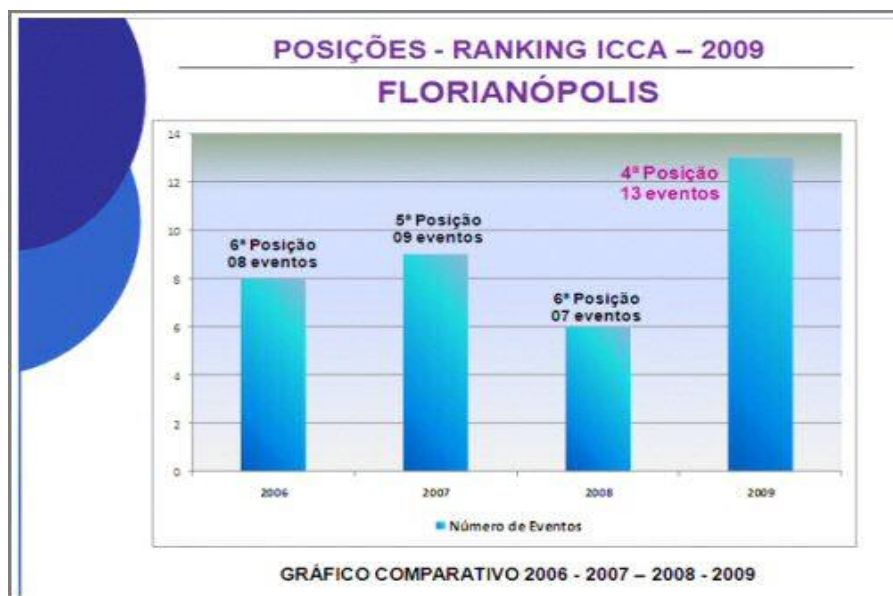


Gráfico 10 - Ranking da ICCA – 2009 - que coloca Florianópolis como a quarta cidade em nº de eventos realizado na região sul

Fonte: Embratur (link www.embratur.gov.br)

Segundo a presidente do Florianópolis e Região *Convention & Visitors Bureau* (FC&VB), Jô Cintra. "O que mais nos alegra e demonstra nosso potencial para sediar eventos com qualidade internacional é que estamos evoluindo". Dessa forma consolida-se o nome de Florianópolis, no mercado internacional e isto gera credibilidade e divulgação para o Destino.

Só o FC&VB já confirmou 22 novos eventos entre nacionais e internacionais, para a Capital, até 2013, trazendo a capital entre 200 a 12 mil pessoas e a realização de eventos internacionais é positiva para a cidade em vários aspectos, principalmente o econômico.

Dentro do segmento Turismo em Florianópolis os principais sub-segmentos encontrados são:

Tipos de Negócio (sub-segmento)	Principais empresas
Seminário - Evento científico de âmbito menor do que o congresso, tanto em termos de duração (horas a 1 ou 2 dias), quanto de número de participantes, cobrindo campos de conhecimento mais especializados.	Agilize Eventos MW Promoções e Eventos Nippy Eventos
Congresso - Evento de âmbito regional, nacional ou internacional, em geral com duração de 3 a 7 dias, que reúne participantes de uma comunidade científica ou profissional ampla. Observação: realizado como um conjunto de atividades, como mesas-redondas, palestras, conferências, apresentação de trabalhos, cursos,	Agilize Eventos Engenharia Eventos Estratégia Organização de Eventos MW Promoções e Eventos Nippy Eventos

minicursos, oficinas/workshop;	
Convenção – Evento de grande porte, encontro ou reunião de um grande grupo de pessoas ou profissionais que representam um classe específica como médicos, professores, engenheiros, para discussão de assuntos diversos ou simplesmente confraternizar.	Engenharia Eventos Estratégia Organização de Eventos Orth Produções e Eventos
Feira – Uma feira profissional (conhecida também como: feira de comércio, feira de exposição, feira de negócios ou feira empresarial) é uma exposição organizada de forma a que as empresas de uma industria específica possam expor e demonstrar os seus novos produtos e serviços	Conexo Comunicação e Design Engenharia Eventos Estratégia Organização de Eventos Orth Produções e Eventos
Evento Corporativo - Do ponto de vista comercial, são ações ou eventos promovidos por empresas, para pessoas ou outras empresas. Pode ser para o lançamento de um produto, feira, encontro de vendas formal para gerar novos negócios, treinamento de equipes, entretenimento para funcionários, entre outros.	Agilize Eventos MW Promoções e Eventos Ekoeté Turismo Engenharia Eventos Estratégia Organização de Eventos Montain do Eventos
Evento Esportivo – Também do ponto de vista comercial, são ações ou eventos promovidos por empresas, para um determinado numero de pessoas ou um grande publico. Pode ser um evento de treinamento direcionado a uma empresa para o lançamento de um produto, confraternização, entre outros.	Bureau de Serviços ITM Agencia de Viagens e Turismo Head Eventos Kamala Turismo Radar Promoções e Eventos
Eventos Sociais - Visa gerar uma ocasião extraordinária unindo pessoas(convidados), pode ser um evento social tradicional e ainda constituir um "tema" principal para o evento justificativa para sua realização. Os tipos de eventos sociais que são realizados com maior regularidade na sociedade são casamentos, aniversários, debutantes e batizados. Pode ser também um show musical em espaço fechado ou aberto com grande publico.	Active Produções e Eventos Celebrate Eventos Demira & Associados Eventos Orth Produções e Eventos
Espetáculos - Ação pontual de mobilização que visa a um objetivo definido.	Engenharia Eventos Estratégia Organização de Eventos Orth Produções e Eventos

Quadro 8 – Informações sobre tipos de negócios na Grande Florianópolis.

Fonte: Elaborado pelos autores

2.5.2 Concorrência

Quando nos referimos a concorrência naturalmente nos vem a noção da disputas das empresas entre produtos e serviços com intuito de conquistar o maior número possível de clientes e aumentar a sua parcela de domínio no mercado.

O mercado de turismo vem crescendo com um potencial elevado. O segmento de novas viagens para realização de eventos cria condições ao surgimento de novas empresas no mercado atual. A concorrência vem de empresas que muitas vezes não são legalizadas sem mão de obra especializada.

Podemos identificar nossos concorrentes de duas formas: Direto e Indireto.

- Concorrente Direto: São aqueles do micro ambiente empresarial, são outros espaços para realização de eventos e hospedagem.
- Concorrente Indireto: São aqueles do macro ambiente, economia, saúde pública governo, guerra, meio ambiente. Ex; na crise financeira no EUA

Neste cenário, as variáveis que norteiam todo esse processo mercadológico da concorrência são o preço, a qualidade do produto, a disponibilidade nos pontos de venda e a imagem de que o produto goza junto aos seus consumidores.

Para Dias (2003), a concorrência direta ou a livre-concorrência, é a situação onde as organizações privadas competem entre si, sem que nenhuma delas goze da supremacia.

Congregam os concorrentes diretos do segmento de eventos em Florianópolis, os hotéis comerciais, os auditórios das universidades, os auditórios das associações de classes e os espaços comerciais espalhados por toda a região.

Como concorrentes indiretos, pode-se apontar os centros de convenções e os navios de cruzeiros.

2.5.3 Definição de Negócio

De acordo com Dornelas (2008), se todos os negócios pudessem crescer indefinidamente, o mercado total cresceria até uma dimensão infinita em um planeta finito.

Hoje, devido a globalização e o crescente uso da tecnologia nos processos produtivos das empresas, que acirra a disputa no mercado, resulta que os concorrentes mais bem posicionados acabam sempre por eliminar concorrentes menores ou associam-se a outros concorrentes para expandir-se e conquistar novas fatias de clientes e mercados.

Assim, os mais bem preparados, sobrevivem e prosperam até que tenham sob seu controle os seus competidores próximos.

Neste sentido compete as empresa a buscarem a inovação e o diferencial competitivo para adquirem uma vantagem competitiva e continuarem a atuar no mercado.

2.6 Tendências do Macro Ambiente

Para Chiavenato (2009) o ambiente geral não é uma entidade concreta e sim um conjunto difuso de condições genéricas e externas a organização que influencia diretamente as ações estratégicas tomadas pela organização.

Na visão de Bateman (1998), as organizações operam em um macro ambiente, e o que é definido pelos elementos mais gerais no ambiente externo pode potencialmente influenciar as decisões estratégicas como no caso das decisões políticas, as condições econômicas, as tecnológicas entre outras variáveis fundamentais que geralmente afetam as organizações.

Do setor turístico e de acordo com artigo de Feitosa, e do livro de Bonfato (2006) foram retiradas as seguintes tendências para este segmento:

1. A questão do meio ambiente;
2. A disseminação da democracia pelo planeta;

3. Aumento do número de idosos;
4. Racionalização de investimentos na economia de mercado;
5. Diversidade cultural em um mundo homogêneo;
6. Dilema entre Tecnologia e Recursos Humanos;
7. Necessidade de diminuir o abismo entre países desenvolvidos do Norte e países em desenvolvimento do Sul do planeta;
8. Novos valores: turismo cultural, educacional e profissional;
9. Busca de estabilidade e segurança;
10. A ascensão da sociedade baseada no conhecimento;
11. O crescimento da importância das cidades;
12. As questões de migração em vários pontos do planeta;
13. Foco na relação hotel/cliente – se traduz no surgimento da logística hoteleira, na adequação do quadro de colaboradores, no enxugamento dos quadros hoteleiros e nos avanços tecnológicos no campo das relações entre hotel e cliente;
14. Relação cliente/prestador de serviço – o surgimento de unidades hoteleiras específicas para determinados nichos de demanda, resultado da entrada efetiva de redes nas faixas econômicas e supereconômicas, antes campo exclusivo da hotelaria independente;
15. A concentração dos serviços – a concentração de unidades hoteleiras junto a seus geradores de demanda, como centros de convenções, torres de escritórios e sedes de organizações multinacionais.

2.6.1 Tendências Demográficas

Para Bateman (1998), tendência pode ser constituída de indivíduos com características diferentes e que compõem grupos ou outras classes sociais.

Como exemplo, grupos de trabalhos, organizações, países, mercados ou sociedades e podem ser descritos estatisticamente referindo-se a idade,

sexo, tamanho da família, renda, educação, ocupação entre outras formas de apuração.

Assim, se considerarmos o Brasil com uma população de 191,5 milhões de habitantes, segundo números do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do ano de 2009, temos um grande potencial de negócios para a o segmento de eventos a ser explorado.

A cidade de São Paulo, a mais rica do país e com uma população de mais de 11 milhões de pessoas, contribui de forma significativa para o desenvolvimento do setor no país.

Naturalmente a região sul pela proximidade e com quase 27 milhões de pessoas e um alto índice de desenvolvimento e renda é o objeto direto de interesse e foco de nossos estudos para análise do segmento de eventos em Florianópolis.

CARACTERÍSTICAS GEOGRAFICAS	
Área	575 315 km²
População	26 729 883 hab. (IBGE/2007)^[1]
Densidade	46,37 hab./km²
Indicadores	
IDH médio	0,831 elevado PNUD/2005^[2]
PIB	R\$ 356 261 428 000,00 (IBGE/2005)^[3]
PIB per capita	R\$ 13 208,00 (IBGE/2005)^[3]

Quadro 9 - Região Sul potencial de desenvolvimento e renda
 Fonte: IBGE (link www.ibge.gov.br)
 Adaptado pelos autores

2.6.2 Tendências Socioculturais

Na concepção de Bateman (1998) as tendências sociais influenciam no modo como as pessoas pensam e agem e são importantes nas implicações para a administração da força de trabalho, das ações corporativas sociais e sobre as decisões estratégicas de produtos e mercados.

Atualmente, no segmento de eventos uma das tendências que vem ganhando espaço e refletido nos resultados finais das organizações de maior porte, são os eventos corporativos integrados a práticas esportivas de aventura.

Essas atividades de contato com a natureza além do aspecto profissional ligados, a empresa, ajudam a despertar nas pessoas a responsabilidade sócia ambiental.

Outra tendência que se observa em eventos sociais são as festas temáticas ou de casamentos produzidas com o máximo de materiais recicláveis, desde os convites feitos em papel reciclado até a confecção de vestidos reaproveitados de outros tecidos contribuindo assim com o meio ambiente.

2.6.3 Tendências Tecnológicas

A globalização causou uma grande mudança no mercado. Os acordos internacionais tiveram um acréscimo significativo, alterando todo o panorama comercial, tornando as empresas cada vez mais concorrentes.

Com o progresso da industrialização, nos meios de transportes, comunicação, inovação tecnológica proporcionou um acréscimo de transações comerciais, fazendo com que elas excedessem fronteiras nunca antes alcançadas. Isso proporcionou que povos de qualquer lugar do mundo pudessem usufruir do mesmo produto ou serviço, causando um anseio por consumo nunca antes visto na história, consequência em uma boa parte da padronização de produtos.

Conforme Poter e Montgomery (1998), a divulgações de novos produtos, novas tecnologias, fizeram com que as organizações partissem em busca de inovação para criarem uma vantagem competitiva, resultados que as diferenciam de seus concorrentes, com o objetivo de obter uma liderança nacional e internacional.

Com as novas tecnologias foi criada uma nova realidade de vendas com produtos padronizados para os clientes em uma grandeza nunca antes vista no mercado global.

A grandes transformações ocorridas nas organizações com o emprego de novas tecnologias e principalmente com a criação de empresas totalmente tecnológicas principalmente nestas duas últimas décadas, contribui com a qualidade dos produtos e serviços disponíveis no mercado.

Para Bateman (1998), os avanços tecnológicos criam novos produtos, melhoram as técnicas de produção, a maneiras de se administrar e de se comunicar e a medida que a tecnologia evolui, surge novos setores industriais, mercados e aparecem novos nichos competitivos.

Entre as atuais tendências no segmento do turismo de eventos são:

- Jogos esportivos entre unidades de empresa com várias filiais;
- Convenções em cruzeiros marítimos;
- Convenções temáticas;
- Utilização de rede sem fio (*wireless*) dentro e fora do espaço do evento;
- Teleconferência;
- Entre outros de menor relevância.

2.6.4 Tendências Econômicas

As tendências econômicas no Brasil apontam para uma onda crescente da economia, com um bom desempenho dos setores econômicos que contribuem para a soma do produto interno bruto (PIB).

Após a superação de uma grande crise mundial, o país que já mantinha uma estabilidade ao longo da última década, sentiu-se menos pressionado pelo capital internacional e demonstrou competência e equilíbrio nas áreas política e econômica.

A política econômica do governo, voltada em parte ao mercado interno, favoreceu as empresas, devido a grande quantidade de capital disponível para

empréstimos, deu poder de ganho a varias categorias profissionais que assim puderam aumentar seu poder de renda.

Esse crescimento da economia aquece o mercado de eventos pois com mais dinheiro em caixa as empresas precisarão planejar de que forma se dará expansão de seus negócios, se tornarem mais competitivas, treinar mão de obra, expor produtos, buscar agregar qualidade de vida aos seus colaboradores para aumentar a sua produtividade e naturalmente elas precisarão buscar realizar essas atividade em espaços, fora da empresa em que atuam para concretizar suas ações.

2.6.5 Tendências na Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2009) em seu conjunto, as pessoas constituem o capital humano da organização, valendo mais ou menos a medida que possuam talentos e competências capazes de acrescentar valor a organização no sentido de torná-la ágil e competitiva e que possam influenciar as ações e destinos da organização.

O autor salienta que a administração de recursos humanos (ARH) no passado tratava as pessoas de forma homogeneizada, não se importando com as diferenças individuais de cada pessoa.

Atualmente, uma das tendências na gestão de pessoas é o foco nessas diferenças estimulando o potencial de crescimento e inovação das pessoas dentro da organização.

Para o autor "as competências tem que ser identificadas, nutridas e difundidas na organização como base para a sua estratégia" (CHIAVENATO, 2009, p. 85). Elas estão por toda a parte e em vários níveis dentro da organização.

A gestão de pessoas ou A.R.H, na concepção de Chiavenato (2004) é um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de orientarem o comportamento humano e as relações humanas de maneira a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho.

Outra tendência da gestão de pessoas nas empresas é o incentivo à prática do intra empreendedorismo voltados a área social, da administração do tempo e atividades comportamentais (anti-estress) para os trabalhadores produzirem com maior qualidade e darem conta das múltiplas tarefas do dia a dia.

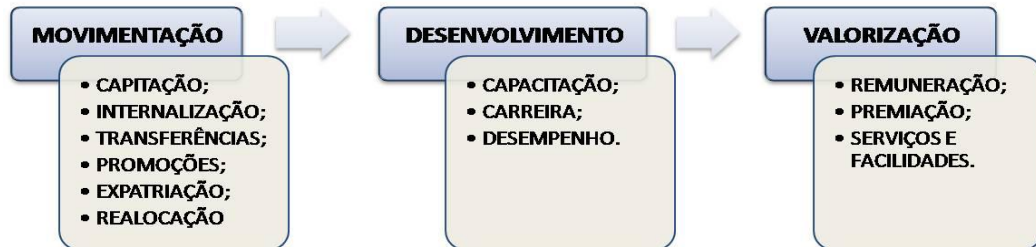


Figura 2: Processo de Gestão de Pessoas
Fonte: Dutra (2002).

Segundo Chiavenato(2004) a Gestão de Pessoas se divide em:

- **Provisão de recursos humanos:** Recrutamento / Seleção
- **Aplicação de Recursos Humanos:** Integração / Desenho e análise de cargos;
- **Desenvolvimento de Recursos Humanos:** Treinamento / Desenvolvimento Organizacional;
- **Manutenção de Recursos Humanos:** Benefícios sociais/ Relações Trabalhistas;
- **Monitoração de Recursos Humanos:** Sistemas de informações de RH (Software);



Figura 3: Processos de Gestão de Pessoas.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Representação gráfica das Tendências

TENDENCIAS	VARIAVEIS
Demográficas	Proximidade com os estados do Paraná e Rio grande do sul para se fazer bons negócios; Migração de pessoas e empresas com bom poder aquisitivo para Florianópolis buscando qualidade de vida .
Socioculturais	Interesse das empresas em treinar sua mão de obra; Interesse das pessoas em buscarem atualização profissional; Interesse das empresas e pessoas em se reunir para confraternizações; Competitividade do mercado que força as empresas a constantes atualizações. Convenções em cruzeiros marítimos; Convenções temáticas; Comodidade, conforto e segurança;
Tecnológicas	Utilização de rede sem fio (wireless); Utilização de mídias que integram vídeo/áudio e imagem num único aparelho; Utilização de teleconferência;

	Utilização de mídias eletrônicas de redes sociais para divulgação e promoção.
Econômicas	Entrada de empresas estrangeiras no mercado; Crescimento econômico do país; Fusões de empresas no mercado; Poder de compra da população em geral; Poder compra das mulheres; Eventos esportivos de porte internacional (copa dp mundo e Jogos olímpicos) Grande concentração de empresas na região; Grande concentração de órgãos públicos na cidade; Grande concentração de órgãos de classes na cidade;
Gestão de Pessoas	Foco nas competências pessoais; Remuneração por competência; Foco no desenvolvimento Humano, motivação, administração do estresse e incentivo a pratica de intra-empendedorismo.

Quadro 10 – Tendências e suas variáveis

Fonte: Elaborado pelos autores

2.7 Oportunidades e Ameças do Segmento

Para Kotler e Keller (2006) a análise das oportunidades e ameaças tem como foco principal monitorar importantes forças macroambientais (economia, demografia, tecnológica, sociocultural) e agentes significativos (clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores). Servem para identificar e auxiliar na administração das oportunidades e ameaças associadas as tendências ou acontecimentos.

Oportunidades e Ameças - Uma das partes que compõe a análise SWOT, é o que se refere ao estudo do ambiente externo à organização em busca de identificar ameaças e oportunidades. Trata-se da análise das variáveis que estão fora do controle das empresas, mas que é importante conhecer e monitorar. Entre as forças a serem consideradas estão os fatores

demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais, etc...

2.7.1 Oportunidades

A alta exigência de concorrência os mercados mundiais e nacionais e mesmo os regionais oferecem uma ampla disputa competitiva e um aumento das exigências em produtividade e qualidade. Para encarar as oportunidades e garantir espaço no mercado, é essencial que a organização não só se arme de maior número de dados possíveis que garanta uma qualidade no mercado competitivo.

Para Valadares (2003) define oportunidades como forças variáveis ou situações externas, veiculadas a um determinado cenário, não controlável pela empresa e que podem favorecê-la positivamente, além de seu desempenho esperado desde que sejam identificadas e por ela aproveitadas satisfatoriamente em tempo hábil.

Para o seguimento do turismo em Florianópolis, foram analisadas, sob à ótica dos autores Lenzi (2009), Bonfato (2006) e Zotz & Kaiser (2009), as seguintes oportunidades:

- O turista com alto poder aquisitivo deixa muito mais dinheiro na cidade, e transforma-se num grande potencializador de negócios na cidade;
- O turismo de luxo é mais resistente à crise, e com este tipo de turismo, o investidor ganha mais, as pessoas que trabalham ganham mais e o estado, com a arrecadação, ganha mais;
- Florianópolis é uma ilha e desperta o desejo das pessoas em conhecê-la, o que influi decisivamente para a escolha de eventos na cidade, temos atrativos turísticos, e mão de obra qualificada;
- Infra estrutura e mão de obra qualificada que tem atraído grandes eventos esportivos internacionais de grande visibilidade para Florianópolis;
- Grande oferta de hotéis de excelente infra-estrutura com bons espaços para realização de eventos;

- A diversidade cultural do estado catarinense, e sua qualidade de vida, tendo Florianópolis e Balneário de Camboriú como porta de entrada do turismo catarinense. Contam com praias paradisíacas, estação climática bem definida e é ao mesmo tempo cosmopolita e provinciana, pois encanta quem visita e traz o turista de volta por este motivo.

2.7.2 Ameaças

Para Valadares (2003) ameaças são definidas como forças, variáveis ou situações externas, adversas à empresa, que possibilitam à criação de obstáculos ao seu desempenho esperado e não controláveis pela empresa dentro de um determinado cenário.

Para o segmento do turismo as ameaças, são várias e segundo Lenzi (2009) destacam-se principalmente:

- Falta de investimentos públicos e privados, em infra-estrutura de transportes, aeroportos e em saneamento básico;
- Resistências dos grupos locais a instalação de redes internacionais interessadas em investir na região, aliado a falta de segurança jurídica. Pode-se iniciar um projeto e mais adiante ter que parar todo o processo, devido a fatores como liberação de licenças ambientais, pressão de grupos locais, ONGs, etc;
- Falta de qualificação dos equipamentos turísticos e da mão de obra para atender ao turismo de luxo;
- Falta de infra-estrutura dos aeroportos, portos e estradas catarinenses;
- Falta de Marinas para turistas de luxo e pontos para reabastecimento de barcos;

- Sistema de transporte público deficiente e grande número de veículos na cidade, aliado a falta de policiamento, falta de placas informativas, contribuem para uma imagem negativa do turismo na cidade;
- A entrada de novos empreendimentos que operam de modo profissional e utilizam estratégias competitivas adequadas ao perfil dos clientes que querem atingir e isso significa uma ameaça potencial à atividade hoteleira já estabelecida.

Segundo o autor, as ameaças e oportunidades afetam diretamente de forma homogênea todas as organizações que concorrem num mesmo mercado-alvo. Entretanto as organizações que compreenderem as mudanças e tiverem agilidade para se adequarem, serão aquelas que terão tirado melhor proveito das oportunidades e sofrido menor dano causados pelas ameaças.

Quanto ao estudo das **Forças e fraquezas** que é a outra parte de estudo da análise SWOT, que trata dos pontos fortes e fracos da organização, ou seja, de seu ambiente interno, será abordado mais adiante na segunda etapa deste trabalho.

3. ESTUDO DA EMPRESA

A motivação para a escolha do Centro de Lazer – Lagoa da Conceição, um espaço destinado a capacitação, recreação e lazer, da Fundação Assistencial dos Servidores do Ministério da Fazenda, conhecida nacionalmente como Fundação ASSEFAZ, com sede em Brasília, voltada aos funcionários públicos federais ligada aos órgãos fazendários e também a toda a comunidade.

O objetivo está em conhecer e identificar a realidade da empresa, seus processos e propor melhorias, mediante o conhecimento adquirido na faculdade, ou seja, aliar a teoria, com a prática no Centro de Lazer, tentando conhecer mais sobre a estrutura e o potencial da equipe e a estrutura da organização.

O Centro de Lazer – Lagoa da Conceição, é uma empresa que faz parte do portfólio de serviços voltados a saúde, lazer e qualidade de vida da Fundação ASSEFAZ, que é voltada a comercialização de planos de saúde próprios em todo o Brasil, tendo inclusive registro na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) como uma operadora de planos de saúde de autogestão.

Desde 2004, por exigência do artigo 34 da lei 9656/98, conhecida como a Lei dos Planos de Saúde e da Resolução Normativa 137/06, ambas da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS. Está em estudo o Projeto Cisão ¹na Fundação ASSEFAZ, que visa a separação do produto saúde de qualquer outra finalidade, ou seja, a estrutura de lazer que a Fundação coloca a disposição de seus beneficiários como exemplo o Centro de Lazer – Lagoa da Conceição e mais outras doze unidades pelo país, além de vinte e dois clubes de férias deverão ser gerenciados por uma estrutura própria e não subordinados a Fundação.

Voltando ao nosso objeto de estudo que será a unidade de Florianópolis e para entendermos um pouco mais da dinâmica dessa empresa que é administrada pela Coordenadoria Estadual de Programas Sociais –

¹ Projeto de Cisão: fusão ou incorporação a ser efetuada.

CEPS – subordinada a Gerência Estadual da Fundação ASSEFAZ em Santa Catarina – GE/SC – que em consonância com as diretrizes estabelecidas pela administração da Fundação em Brasília, institui através de normas e regulamentos toda a funcionalidade do Centro de Lazer.

Para fiscalizar o cumprimento dessas ações e sugerir mudanças, o Centro de Lazer ainda conta com um Conselho Deliberativo bastante atuante que é composto pela gerência estadual da fundação, pelo representante dos membros beneficiários que é o presidente do conselho, pelo representante dos órgãos fazendários na região e pela Coordenadora Estadual de Programas Sociais, que não tem poder de voto, pois é a gestora do Centro de Lazer. As ações do conselho estão em conciliar o crescimento da empresa de uma forma que não descaracterize sua finalidade que é o lazer e a qualidade de vida de seus beneficiários, clientes e colaboradores.

O objetivo é elaborar o diagnóstico interno do Centro de Lazer – Lagoa da Conceição, desde caracterização da empresa até definição de um dos seus macro-processos.

3.1 Caracterização da Empresa

O Centro de Lazer – Lagoa da Conceição, como já foi falado anteriormente é uma empresa que faz parte do portfólio de serviços voltados a saúde, lazer e qualidade de vida da Fundação ASSEFAZ, que tem sua sede em Brasília e que atende através da comercialização de planos de saúde próprio aos servidores do Ministério da Fazenda e a outros órgãos federais fazendários e a toda a comunidade.

Em Santa Catarina a Fundação ASSEFAZ iniciou suas atividades em 1985, com a administração de uma creche para atender aos servidores federais do Ministério da Fazenda em Santa Catarina. Em 1991, com a implantação e comercialização dos planos de saúde a Fundação adquire sua sede em um edifício comercial para estar mais próxima de seus beneficiários.

Atualmente a Fundação ASSEFAZ, possui no estado além da sede estadual e do Centro de Lazer, outras três gerências regionais nas cidades de

Joinville, Itajaí e Joaçaba, onde tem em cada cidade um clube de férias voltados a recreação e ao lazer dos seus membros beneficiários, familiares, colaboradores e a comunidade em geral.

Em Florianópolis, na beira da Lagoa da Conceição, a Fundação ASSEFAZ possui uma pousada para atender seus beneficiários, outros órgãos governamentais, empresas e também ao público em geral, com serviços de café da manhã e arrumação de quarto. A estrutura pode acomodar até 104 pessoas, contando com 22 apartamentos tipo suíte, 08 chalés mobiliados, piscinas adulto/infantil, churrasqueiras ao ar livre, sala de jogos, quadra de esportes e campo de futebol, além de três salas de treinamento com capacidade para receber 30, 45 e 100 pessoas com completa infra-estrutura para a realização de eventos de pequeno porte, o restaurante com capacidade para atender 200 pessoas, também atende ao público externo através de eventos sociais.

O Centro de Lazer mantendo-se aberto desde 1991, sendo construído em duas etapas que serão descritos no tópico seguinte, possui maturidade suficiente para se manter no mercado e buscar o seu crescimento com o desenvolvimento de ações que contemple os anseios de seus associados, captação de novos clientes sem perder o seu foco principal que é a promoção da qualidade de vida de seus beneficiários, além de oferecer aos colaboradores estabilidade e crescimento profissional mantendo assim a sua credibilidade no mercado perante todos.

3.2 Histórico e Dados Gerais

A Fundação ASSEFAZ surgiu em 1981, como uma associação em Brasília, mantendo um serviço de creche e alimentação aos servidores do Ministério da Fazenda que nesta época não existia por parte do governo serviços de educação básica que atendesse aos filhos dos servidores e seus dependentes e os resultados foram surpreendentes devido a qualidade dos serviços e a boa aceitação por parte dos associados.

Em 1984, a associação transformou-se em fundação de abrangência nacional e passou a administrar o Programa de Assistência Social – PAS/SAÚDE do Ministério da Fazenda que perdurou até 1993.

Em 1990, com a aprovação da Lei Diretriz Orçamentárias – LDO – que retirou um subsídio importante dado pelo governo a situação da Fundação Assefaz ficou bastante difícil e as contribuições pagas pelos beneficiários não cobria todas as despesas e uma das alternativas foi a criação e comercialização de uma série de Planos de Saúde próprios com alguns diferenciais que chamassem a atenção voltados aos empregados dos órgãos fazendários nacional.

Passados vinte anos, os resultados são surpreendentes e hoje a Fundação ampliou sua proposta inicial, oferecendo qualidade de vida aos servidores de diversas categorias, mediante a assinatura de convênios com vários órgãos da administração pública federal e com organizações representativas de diversas categorias profissionais.

Conta com 21 tipos de planos de saúde para atender 100 mil beneficiários, 14 mil prestadores de serviços (médicos, clínicas, hospitais, entre outros) e mais de mil colaboradores espalhados pelo país.

Em Santa Catarina, a Fundação ASSEFAZ emprega cerca de 42 pessoas nas suas quatro unidades no estado e investe continuamente na área social, seja por meio de campanhas de vacinação, programas de qualidade de vida, campanhas de conscientização e de prevenção, eventos comemorativos e culturais. Os membros beneficiários da ASSEFAZ ainda têm direito a descontos em diversos estabelecimentos comerciais conveniados.

A partir da segunda metade da década de 90, com a estabilidade da moeda e o bom desempenho da economia, a ASSEFAZ expandiu sua área de atuação e passou a investir também no turismo de lazer para seus beneficiários, através da abertura de diversas pousadas nos principais pontos turísticos do Brasil e um hotel em Campos de Jordão em São Paulo, além de vários clubes de lazer (sem hospedagem) em diversas cidades do país, propiciando assim o desenvolvimento da qualidade de vida aos seus membros beneficiários.

Nos primeiros anos de atuação, estes espaços eram exclusivamente para seus associados, mas com a mudança nos rumos da economia (inflação)

a elevação das despesas de manutenção e falta de investimentos em melhorias, foi necessário a abertura desses espaços a comunidade, como forma de captação de receitas e melhorias na sua infra-estrutura, o que possibilitou de certo modo e dependendo da competência do gerenciamento a que eram submetidos do crescimento dessas unidades.

Foi o que ocorreu com a unidade de Florianópolis (pousada) nosso objeto de estudo, que devido a sua completa infra-estrutura de lazer e eventos, que funcionava apenas para atender aos seus beneficiários, dependentes e convidados, com mais intensidade nos meses de verão. Isso além da ociosidade comprometia a qualidade dos serviços oferecidos pois as máquinas e equipamentos ficavam desligados e sem manutenção por muito tempo e sofriam com as intempéries da natureza, sem movimento de hóspedes forçava o fechamento de toda a estrutura, operando apenas com um casal de caseiros responsáveis pela segurança e limpeza do local, mas não pela manutenção de máquinas e equipamentos.

O Centro de Lazer ao qual é conhecido hoje foi construído em duas etapas, sendo a primeira iniciada em 1991, após alguns anos a compra do terreno permitiu a construção de oito chalés de madeira, sendo três chalés grandes com capacidade para acomodar seis pessoas e mais cinco chalés para acomodar quatro pessoas com muito conforto. Além chalés foram construídas as quadras de esporte descobertas e áreas de churrasqueiras.

Os chalés são estruturados com TV, telefone, frigobar, ventilador de teto, aquecedor, cozinha montada, rede pra varanda e roupas de cama, mesa e banho. Com a boa aceitação e grande procura por parte dos beneficiários, permitiu a ampliação da estrutura do complexo, três anos depois de inaugurado em dezembro de 1994, foi concluída a segunda etapa que contemplou o bloco principal de três pavimentos com 16 apartamentos, salão social/restaurante, duas salas de treinamento, lanchonete e setor administrativo/operacional do Centro de Lazer e também o bloco B, com mais 06 apartamentos, sala de jogos, sauna, sala de treinamento, piscina adulto e infantil e um amplo projeto paisagístico que integrou o Centro de Lazer a paisagem da Lagoa da Conceição

A rapidez para a conclusão dessa nova etapa deu-se em parte pela valorosa colaboração dos beneficiários que fizeram e doaram a fundação os

projetos elétricos, hidráulico e hidro sanitário, numa época em que ainda não existia rede de coleta pública de esgoto em todos os bairros da cidade, sendo necessário a criação de uma rede de esgoto, com recursos próprios de 3 km, para ser ligado a pequena estação de tratamento da Casan² na outra margem da Lagoa.

No decorrer desse período, conforme apontamento feito pela gerência de Santa Catarina à administração da Fundação em Brasília, foi-se percebendo que estes espaços poderiam sim ser melhores aproveitados, se fossem frequentados pela comunidade mediante o pagamento de valores superiores aos pagos pelos membros beneficiários e respeitando 30% das vagas para hospedagem aos membros beneficiários.

Dessa forma, o Centro de Lazer com sua ótima localização e boa infraestrutura começou a desenvolver um forte trabalho de oferecer um serviço de qualidade com preços baixos a comunidade em geral. Outra alternativa encontrada foi a locação do salão principal para atender a familiares e amigos dos associados e a comunidade em eventos sociais, com preços diferenciados daqueles praticados para os associados.

Além das receitas desses eventos, essas ações contribuíram para a intensa divulgação do Centro de Lazer e permitiram que a empresa construísse uma sólida reputação na região, considerada um local que oferece um serviço de qualidade e preço justo.

A partir de 2004, as salas de treinamento começaram a ser melhor estruturadas com a aquisição de equipamentos de forma a atender as necessidades dos beneficiários, a contratação de um quadro fixo de empregados e o passo seguinte foi o estabelecimento de convênios com alguns órgãos públicos federais, estaduais e empresas, criar uma agenda de treinamentos que pudessem também quando necessário ocupar a cota dos 30% destinados ao beneficiários, que assim começaram a utilizar a estrutura da pousada para reuniões diárias ou treinamentos semanais.

Nesse período houve muita resistência dos beneficiários (mais velhos) que não compreendiam a abertura do Centro de Lazer a empresas comerciais, outros órgãos que não fossem os fazendários e a outras pessoas não

² Casan – Companhia Catarinense de Águas e Saneamento

vinculadas a Fundação, pois entendiam que a pousada deveria sim atender somente aos beneficiários que pagam suas mensalidades.

Houve a necessidade de mostrar os resultados dessas ações através dos números obtidos (receitas) que se o Centro de Lazer continuasse exclusivo dos beneficiários ele provavelmente, assim como muitos outros espalhados pelo país, talvez estivessem reduzidos de tamanho ou não existissem mais. Hoje esta unidade é referência no Brasil e motivo de orgulho dos beneficiários que entenderam o árduo trabalho que foi desenvolvido ao longo desse período.

A partir de 2007, com os resultados alcançados, uma boa administração e uma eficiente orientação e fiscalização do conselho deliberativo, o Centro de Lazer tornou-se auto-sustentável, com suas receitas é possível pagar todas as despesas mensais, a folha de pagamento e ainda investir em melhorias necessárias ao bom funcionamento da pousada. Por respeito a política de privacidade da Fundação os dados financeiros mensais e anuais foram obtidos para respaldar essa informação, mas não puderam ser transcritos para o trabalho.

Hoje, o Centro de Lazer possui uma carteira com quase nove mil clientes entre associados e particulares e quase setecentas empresas entre públicas e privadas, o que faz dessa pousada uma referência na área associativa das entidades de classe de Florianópolis, trazendo orgulho e admiração a todos os seus beneficiários e colaboradores que estão convencidos que o segmento de turismo de lazer e eventos é bastante atrativo e interessante, trazendo muitos resultados positivos a fundação.

3.3 Missão, Visão e Valores

Segundo Kotler e Keller (2006, pg.43) as missões têm três características principais: concentram-se em número limitado de metas, as declarações de missão enfatizam as principais políticas de valores que a empresa pretende honrar, e definem as principais esferas competitivas dentro das quais a empresa operará.

A missão da Fundação ASSEFAZ incorporada ao Centro de Lazer é “Contribuir para elevar a qualidade de vida dos membros da Família Assefaziana³”, ou seja, o foco é agregar qualidade de vida para as pessoas nos serviços prestados pela associação. Sempre objetivando o diferencial competitivo, em todos os seus serviços, desenvolvendo soluções inovadoras e de alta qualidade e que tenham como base a sustentabilidade e o respeito a todas as partes envolvidas.

Kotler e Keller (2006, pg. 43) complementam afirmando que a melhor missão é aquela guiada por uma visão, uma espécie de “sonho impossível” que proporciona à empresa um direcionamento para os próximos 10 a 20 anos, podendo mudar para aproveitar as oportunidades de mercado.

A visão segundo Oliveira (2004) é adaptar o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e introduzido pela empresa. A visão demonstra o que a empresa quer ser. A ASSEFAZ tem como visão “Ser reconhecida pela excelência na promoção de qualidade de vida, com sustentabilidade e responsabilidade sócio-ambiental, atendendo às necessidades de seus membros e transformando suas expectativas em realidade”. Além dos fatores relacionados a qualidade de vida de seus associados, a realização de eventos de negócios e lazer, visando proporcionar conforto, instalações adequadas, perfeita gestão e atendimento qualificado, também são suas preocupações. Assim almeja o reconhecimento e respeito perante o mercado apresentando, sempre a melhor opção em custo benefício.

Deve-se ainda considerar que missão é caracterizada como a maneira de se manifestar determinado princípio de valores em termos de crenças ou de áreas fundamentais de atuação, considerando as tradições e filosofias da organização com o objetivo de ser claro.

Os valores são princípios que servem de rumo para o comportamento das pessoas, para o aprendizado das suas responsabilidades e para a procura dos seus objetivos efetuando a missão na linha da visão. A aplicação destes princípios é fundamental para transformar as estratégias em ações e caminhar para os resultados esperados. Os valores pelos quais a ASSEFAZ se baseia

³ Fazem parte da Família Assefaziana beneficiários, colaboradores e toda a comunidade que de alguma forma compartilham com a associação.

são: ser uma empresa voltada para as pessoas com excelência naquilo que faz.

Para tal, prioriza ações voltadas para os valores existentes na Fundação ASSEFAZ e incorporados ao Centro de Lazer, são:

- Satisfação do beneficiário/usuário;
- Responsabilidade Social;
- Ética;
- Transparência;
- Modernização;
- Ênfase nos resultados;
- Qualidade nas ações;
- Criatividade e inovação;
- Aprender a aprender;
- Eficiência e economicidade;
- Integridade;
- Conformidade legal.

Promover valores éticos, morais e legais e ter qualidade nos serviços prestados, cuja Missão, Visão de Futuro, Negócios e Valores Institucionais estão definidos em seu Plano Estratégico.

3.4 Organograma

Segundo Cury (2009) para entender-se toda a dinâmica complexidade das empresas uma das formas é pela representação de sua estrutura organizacional que é feito através do uso de organogramas, ao qual o referido autor conceitua como sendo a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização, uma espécie de diagrama usado para representar as relações hierárquicas dentro de uma empresa, considerando a distribuição dos setores, unidades funcionais e cargos e a comunicação entre eles.

Segundo Cury (2007, p. 219) o organograma tem como finalidade representar:

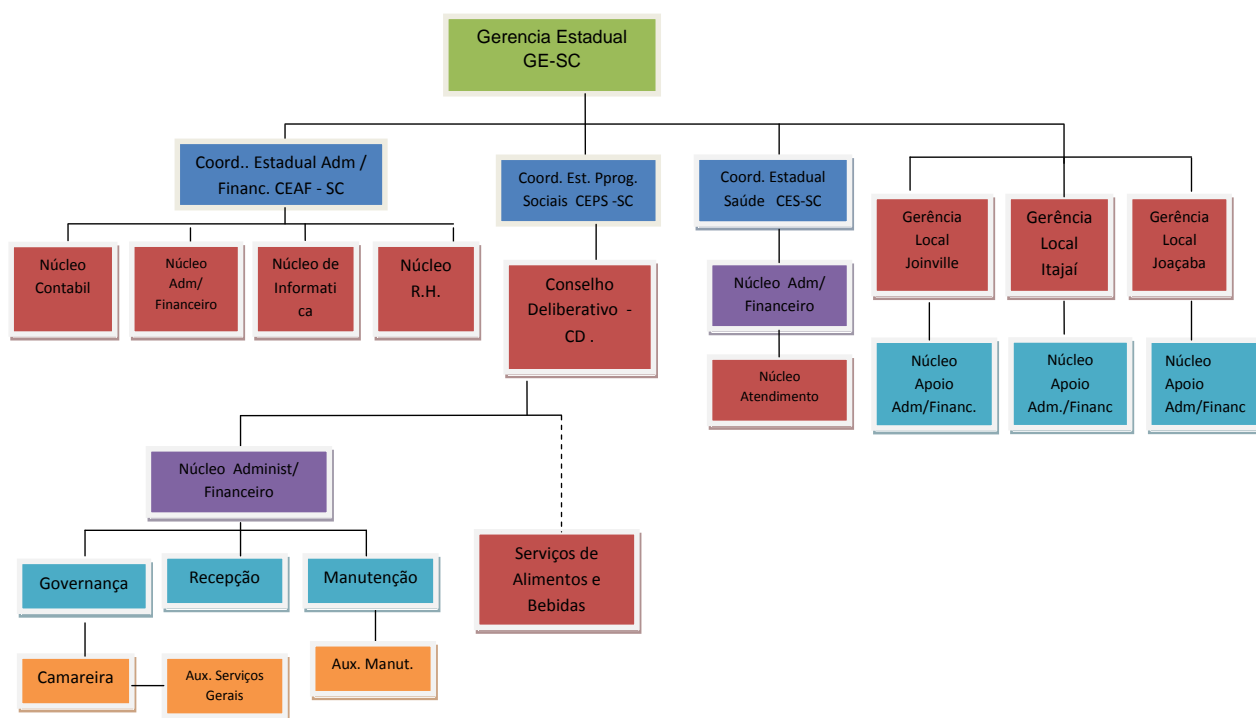
- Os órgãos componentes da empresa;
- Tanto quanto possível, de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos órgãos;
- As vinculações e ou relações de interdependência entre os órgãos;
- Os níveis administrativos que compõem a organização;
- A via hierárquica.

Esse entendimento feito por Cury (2007), é também partilhado por outros autores como Cruz (2002) que indica que a estrutura funcional retrata a organização como um conjunto de funções que podem ou não, estar inter-relacionada através das atividades que componham um processo.

Para esse autor o organograma é um diagrama usado para representar as relações hierárquicas numa empresa, ou simplesmente a distribuição dos setores e a comunicação entre eles em forma de figura.

Com base nesses autores, desenvolveu-se o organograma da Fundação ASSEFAZ no estado de Santa Catarina que contempla todas as suas ações em território catarinense e chegou-se a seguinte figura:

Organograma : Fundação Assefaz



Nota : Entende-se por pontilhado serviços terceirizados

Figura 4 – Organograma Fundação ASSEFAZ – SC
Fonte: Elaborado pelos autores.

Organograma Centro de Lazer – Lagoa da Conceição

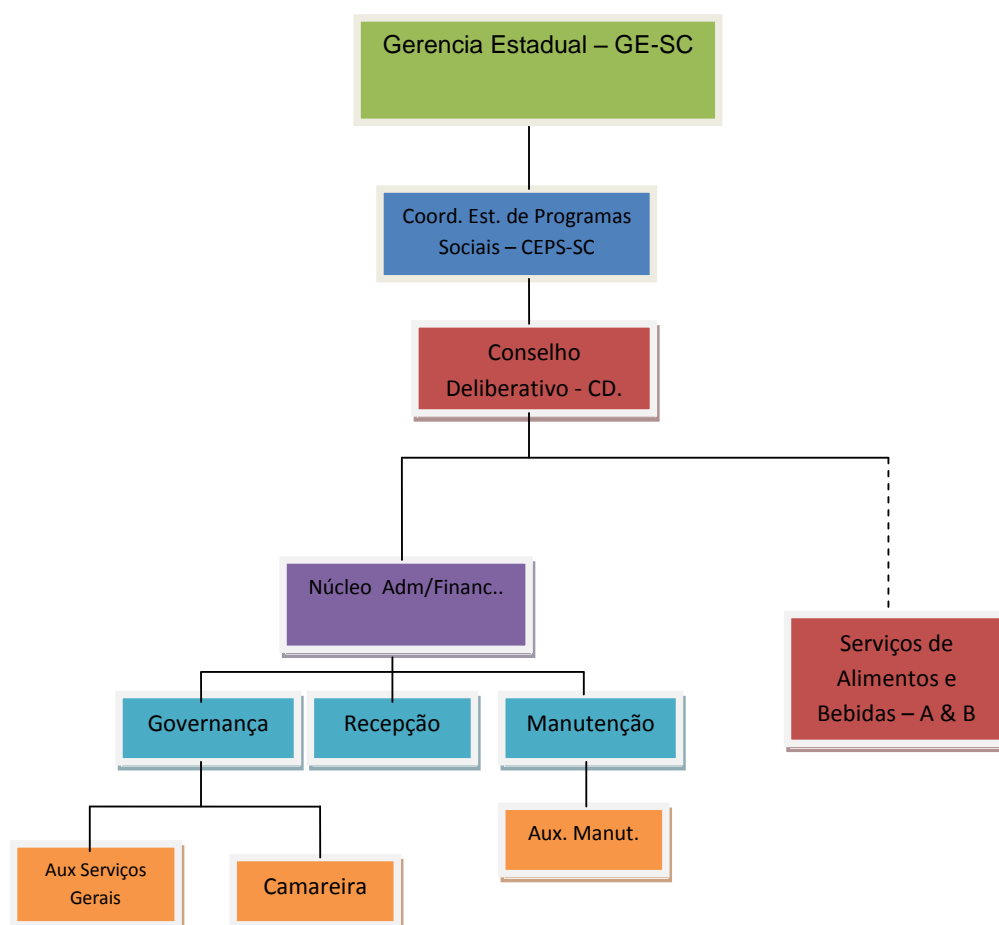


Figura 5 – Organograma Centro de Lazer – Lagoa da Conceição
Fonte: Elaborado pelos autores.

A estrutura organizacional é a ferramenta básica que nos dá a capacidade de aplicar o processo organizacional de uma empresa ou instituição. Para Maximiliano (2002, p. 112) a estrutura organizacional “define a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupo”.

A Fundação ASSEFAZ conta no seu nível estratégico de uma estrutura composta pela Gerência Estadual – GE-SC, responsável pela administração da Fundação no estado, apoiada pela Coordenadoria Estadual Administrativa e Financeira, CEAF-SC, que coordena os setores administrativos, financeiros e recursos humanos pela Coordenadoria Estadual de Programas Sociais – CEPS-SC, que coordena área de políticas sociais e administra o Centro de

Lazer, pela Coordenadoria Estadual da Saúde – CES-SC, responsável pela parte da saúde da Fundação que envolve toda a parte de comercialização atendimento e promoção de qualidade de vida dos beneficiários e demais clientes dos planos de saúde, além das gerências locais de Joinville, Itajaí e Joaçaba que se reportam diretamente a gerência estadual.

Como órgão fiscalizador dos cumprimentos das ações desenvolvidas no Centro de Lazer está o conselho deliberativo e no nível operacional tem-se o núcleo administrativo financeiro, o setor de recepção, setor de governança e setor de manutenção, além dos setor de alimentos e bebidas – A & B, que são terceirizados mas sem autonomia própria.

Como se percebe, a Fundação ASSEFAZ utiliza o modelo linear e segundo Cury (2007 p. 228) demonstra claramente que são as unidades de comando sua hierarquização sendo identificadas como organizações burocráticas e com alto grau de formalismo, tendo as seguintes características:

- A chefia é fonte exclusiva de autoridade;
- As ordem seguem pela via hierárquica;
- Cada empregado recebe ordens de um só chefe imediato.

Todavia o autor coloca que este tipo de estrutura dentro da teoria tradicional da administração apresenta vantagens como a fácil transmissão de ordens e recebimento de informações, definição clara dos deveres e responsabilidades, decisões rápidas e baixo custo de administração.

Por outro lado, segundo o autor as desvantagens são o não favorecimento da especialização do colaborador, a organização com estrutura rígida, não favorecer o espírito de equipe e de cooperação, além da excessiva centralização que dificulta a substituição da chefia.

3.5 Diagnóstico Interno

Relacionar a organização com o ambiente externo é interagir com o mundo humano, político, econômico e social. Tudo que gira em torno de uma organização faz parte do ambiente organizacional, pois o que influência externamente acaba refletindo internamente numa corporação.

3.5.1 Análise das Dimensões do Ambiente Organizacional

A idéia básica de ambiente organizacional pode ser resumida como sendo tudo o que envolve uma dada organização, interna ou externamente. Para Chiavenato (2003), toda organização depende do ambiente para sobreviver e as mudanças no ambiente condicionam as mudanças de objetivos organizacionais. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com o seu ambiente e isso faz com que tudo o que ocorre externamente no ambiente passe a influenciar internamente no que ocorre na organização.

Portanto, ambiente organizacional na definição desse autor, é o contexto externo (humano, político, social e econômico) que envolve externamente uma organização (ou sistema) e é a situação dentro da qual uma organização está inserida, sendo constituído pelas outras organizações que formam a sociedade.

3.5.1.1 Dimensões Ambientais do Centro de Lazer

- **PESSOAS**

No requisito pessoas Chiavenato (1999) define como seres humanos dotados de personalidade própria, profundamente diferentes entre si. Com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimento, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis as organizações.

A equipe de profissionais do Centro de Lazer é composta de 12 colaboradores para atender toda a estrutura do complexo, sendo coordenados pela CEPS-SC e fiscalizados em suas ações pelo conselho deliberativo local, órgão bastante atuante que cuida dos interesses dos beneficiários, criando normas e regulamentos de funcionalidade, políticas de preços, conferência de relatórios, números financeiros e também fiscalizando as ações dos colaboradores para verificar se não há transgressão à aplicação das normas, regras e procedimentos estabelecidos pela Fundação.

Pode se afirmar que são formados por dois grupos distintos, sendo um grupo na área estratégica que é formado pela GE-SC, pela CEAF-SC, pela CEPS-SC e pelo C.D responsáveis pela formulação das políticas estratégicas/financeira e de recursos humanos da empresa, conforme consonâncias da Fundação em Brasília e submetidas a aprovação ou não pelo conselho deliberativo.

A segunda categoria é composta pela parte operacional da empresa que atua diretamente no Centro de Lazer.

Atualmente a Fundação em Santa Catarina tem um quadro de empregados de 42 pessoas sendo que 12 destes empregados trabalham no Centro de Lazer em Florianópolis.

O que chama a atenção nesta unidade e com um número tão baixo de empregados é que todos são do interior do estado de Santa Catarina, do Paraná e Rio Grande do Sul e possuem em média quase sete anos de trabalho.

Identificação do perfil dos trabalhadores do Centro de Lazer

- A faixa etária dos empregados é em média de 38 anos;
- Dois possuem o primeiro grau, oito possuem o segundo grau e dois possuem o ensino superior completo.
- A faixa salarial levantada é acima de dois salários mínimos nacional;
- Pelo perfil de renda quatro tem casa própria e carro, um tem casa própria e dois tem carro, mas não possuem casa própria ainda.
- Em período de férias, um viaja para exterior, dois viajam para nordeste, quatro visitam suas cidades de origem e dois viajam para lugares dentro do estado.

• **INFRA- ESTRUTURA**

Segundo apontado por Campos (2004), entende-se infra-estrutura como todo ou qualquer local e ferramenta utilizada para a produção, execução de uma determinada tarefa.

Sendo assim, considera-se que o Centro de Lazer possui uma estrutura dinâmica e em continua evolução, para atender cada vez melhor seus

beneficiários, clientes e empresas que procuram o Centro de Lazer para desenvolvem suas atividades.

A estrutura física do Centro de Lazer é composta por um bloco principal de três andares e salão social panorâmico, com dezesseis apartamentos entre duplos, triplos e quádruplos, duas salas de treinamento e a parte de recepção, administração e governança.

O segundo bloco é composto por seis apartamentos, uma sala de treinamento, sauna, refeitório e setor de manutenção.

Conta ainda com oito chalés e piscinas adulto e infantil, parquinho, quadra de esportes, áreas de churrasqueira coberta e descoberta, jardim zen e um amplo estacionamento rodeado por uma extensa área verde e monitorado por câmeras de vigilância eletrônica 24h.

Percebe-se as melhorias através dos investimentos feitos na estrutura física do prédio, nas instalações dos apartamentos e chalés e na aquisição equipamentos para estruturar as salas de treinamento e a cozinha do restaurante.

Na área externa é visível o cuidado minucioso que é dedicado aos jardins que se integram ao amplo estacionamento em perfeita harmonia com as águas da Lagoa da Conceição.

O Centro de Lazer se integra perfeitamente à região da bacia da Lagoa, dotada de rara beleza e cartão postal de Florianópolis e isso desperta o encantamento das pessoas que trabalham, frequentam e visitam este local.

Nas áreas sociais internas (recepção) e externas (sala de jogos, vestiários) os banheiros possuem saboneteiras líquida e porta papel toalha para perfeita higienização das mãos dos frequentadores.

Os apartamentos são equipados com camas box, TV, telefone, frigobar, ventilador de teto e contam com serviço de café da manhã e arrumação de quarto.

Os chalés são estruturados para receber famílias de até seis pessoas e contam com TV, telefone, frigobar e ventilador de teto, além de cozinha montada com fogão, geladeira, armários e utensílios e ainda varanda com rede de descanso que proporcionam o máximo de satisfação ao visitante que se hospeda no Centro de Lazer.

As salas de treinamento são equipadas com internet sem fio, ar condicionado, TV grande com DVD, som, quadro branco, flip-chart⁴, tela de projeção além de água mineral e podem ser montadas com ou sem mesas de trabalho.

No restaurante panorâmico com vista para as águas da Lagoa, acontecem os eventos sociais, confraternizações e coquetéis e onde é servido o café da manhã e a alimentação para as pessoas que estejam em treinamento e é equipado com uma cozinha que conta com freezers, geladeiras, microondas, fogão industrial de 08 bocas, fritadeiras, bancadas de trabalho, além de outros utensílios indispensáveis a preparação de uma boa comida.

- **PROCESSOS**

As empresas não vivem sem processos, e dentro da empresa estes processos podem estar formalizados ou não, mas eles existem.

Para Lovelock e Wright (2006, p.22), “processo é um método particular de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma sequência definida”.

Segundo Harrington (1993) processo é uma ação que recebe uma entrada (input), transforma (agregando valor) e gera uma saída (output).

Nesse sentido o Centro de Lazer voltado para atender as necessidade de seus beneficiários e clientes, através das políticas traçada pela CEPS-SC, e aprovadas pelo conselho deliberativo, desenvolve ações no sentido de elevar a qualidade dos serviços, melhorar os procedimentos operacionais e extrair o máximo das potencialidades dos empregados sem a necessidade de novas contratações.

Assim, as diretrizes traçadas pela CEPS-SC e pela Fundação para o Centro de Lazer passam necessariamente pela aprovação do C.D.

Alguns processos identificados e desenvolvidos no Centro de Lazer, são:

PROCESSO DE RESERVAS DE HOSPEDAGEM, envolve;

- Controle de Reservas de hospedagem – Baixa e alta temporada;

⁴ Flip chart é um tipo de quadro, usado geralmente para exposições didáticas ou apresentações (Wikipédia).

- Controle de reservas para eventos empresariais;
- Controle de reservas para eventos sociais no salão social, churrasqueira coberta e quadra de esporte;
- Controle de atendimento ao beneficiário e demais clientes.

PROCESSO FINANCEIRO, envolve;

- Controle do fluxo de caixa;
- Controle de recebimentos de vendas a prazo;
- Controle de recebimento de reservas pagas antecipadamente;
- Controle de pagamentos a fornecedores;
- Controle de aplicação financeira;
- Controle de acompanhamento diário, semanal e mensal do movimento do restaurante terceirizado;
- Controle de acompanhamento diário, semanal e mensal dos resultados financeiros do Centro de Lazer.

PROCESSO ADMINISTRATIVO e RECURSOS HUMANOS, envolve;

- Controle de uso dos veículos (entradas e saídas);
- Controle de funcionários (cumprimento dos horários, uniformes, desenvolvimento das tarefas);
- Controle de compra de materiais - de escritório, limpeza e expediente;
- Controle de Estoque – de materiais de escritório, limpeza e expediente;
- Atendimento ao cliente;
- Controle de distribuição de correspondências e encomendas aos hóspedes
- Acompanhamento das rotinas operacionais (verificação das instalações, máquinas e equipamentos, manutenções entre outros).

PROCESSO DE ALIMENTOS E BEBIDAS, envolve;

- Solicitação de materiais (insumos em geral);
- Controle de Estoque de gêneros alimentícios e bebidas;

- Preparo dos alimentos;
- Limpeza e organização da cozinha e salão principal;
- Montagem do Buffet;
- Atendimento ao cliente;
- Controle de acompanhamento semanal e mensal dos resultados da unidade;
- Controle e acompanhamento das rotinas operacionais (frequência da equipe, produção de produtos, verificação de instalações, etc.).

3.6 Análise da Cultura da Empresa

Taylor 1992 (apud LARAIA) propôs uma das primeiras definições de cultura, como sendo “aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, morais, leis, costumes e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

Outra definição bastante simples e não menos pertinente vem de Ferraro (1994), “tudo que as pessoas têm, pensam e fazem como membros da sociedade”

A partir da definição de cultura estabelecida pelos autores, pode-se definir segundo Chiavenato (1998) que a cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação de relacionamento, típicos de uma determinada organização.

A cultura na opinião de Robbins (2005) se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais, e este sistema é em uma última análise, um conjunto de características-chaves que a organização valoriza.

Para os autores existem dois tipos de culturas, a formal e a informal:

A cultura formal é predominante nas empresas, onde tudo é padronizado, tem formas de comportamentos e regências.

A cultura informal é o comportamento pessoal característico da pessoa que mesmo estando em um ambiente corporativo são nítidas determinadas atitudes que são provenientes da personalidade da mesma.

A cultura informal identificada na empresa é o fato de que antes do horário de expediente ou nos intervalos, os colaboradores em um ambiente descontraído, ouvem músicas da sua região ou da sua preferência, vestem-se de forma diferenciada praticam os mais diferentes tipos de esportes, entre outros.

A organização busca a integração social junto aos seus empregados por meio de rituais e cerimônias como festas de confraternização, atividades esportivas e de lazer, integrando colaboradores e seus familiares, amigos e parceiro, criando assim laços de amizade mais fortes e verdadeiros contribuindo assim para o fortalecimento da cultura organizacional e destacando o papel de cada um dentro da empresa.

O Centro de Lazer apesar do seu número reduzido de empregados tem uma cultura orientada ao modelo de administração burocrática, não permitindo que sejam dados a possibilidade dos empregados de atuarem de forma participativa na gestão do negócio.

As reuniões quinzenais e mensais de fiscalização de cumprimento de procedimentos e metas e de avaliação de resultados feitas pelo conselho deliberativo, não levam em consideração a importância das informações que estão em poder dos empregados que estão mais próximo dos associados e clientes e conhecem muito bem as necessidades de cada grupo.

Cabe a CEPS-SC o papel de avaliação de desempenho dos empregados, cobrar os resultados e orientá-los no sentido de que as metas estabelecidas sejam alcançadas mês a mês conforme determinação do conselho e da GE-SC.

Ter uma gestão burocrática e centralizada em normas, procedimentos e regulamentos, com atribuições bem definidas a cada colaborador e de responsabilidade a altura, fazem do Centro de Lazer um desafio para todos no alcance das metas e sucesso nos resultados.

3.7 Análise do Poder da Empresa

Robbins (2002, p. 302) conceitua poder como sendo a capacidade que um indivíduo tem para influenciar o comportamento de outro, de maneira que este aja de acordo com a vontade da pessoa que está influenciando.

Segundo Robbins (2002), as definições de poder são:

3.7.1 Poder Formal

O poder formal baseia-se na posição que o indivíduo ocupa dentro da organização. O poder formal pode emanar da capacidade de coagir ou de recompensar, da autoridade formal ou do controle sobre as informações.

O Centro de Lazer possui este tipo de poder, e está bem evidente para os colaboradores, que por sua vez exercem suas atividades de forma natural seguindo as rotinas diárias.

3.7.2 Poder de Recompensa

O oposto do poder coercitivo é o poder de recompensa. Uma pessoa se submete à vontade ou às ordens de outra porque isso lhe trará algum benefício.

Portanto, aquele que pode distribuir recompensas consideradas valiosas pelos outros tem poder sobre eles. Essas recompensas podem ser financeiras – como o controle de comissões, aumentos de salários e bônus – ou não financeiras – como reconhecimentos, promoções, tarefas mais interessantes, colegas amigáveis ou a escolha de turnos de trabalho ou áreas de vendas mais atraentes.

Este tipo de poder de recompensa não é existente no Centro de Lazer por pertencer a uma Fundação, todos os atos, condutas e atividades dos empregados são analisados e fiscalizados pelo conselho não permitindo qualquer tipo de influência ou recompensas.

3.7.3 Poder Legítimo

Nos grupos formais e nas organizações, o acesso mais frequente dos indivíduos a uma ou mais bases de poder provavelmente está em sua posição na estrutura. Isso é chamado de **poder legítimo**. Ele representa o poder que uma pessoa tem para usar e controlar os recursos da organização.

No Centro de Lazer este caso se aplica à gerência estadual, e as coordenadorias estaduais que tem o poder de negociar com os fornecedores, com os clientes e gerenciar o centro de lazer como um todo, envolvendo as pessoas, processos e até infra-estrutura.

3.7.4 Poder de Informação

Na organização as pessoas que detêm dados ou conhecimentos necessários para os outros podem fazer com que estes se tornem dependentes delas, esse poder emana do acesso e do controle sobre as informações.

Como exemplo pode-se citar os gerentes, que têm acesso a várias informações privilegiadas sobre vendas, custos, salários, lucros e dados similares podem usar essas informações para controlar o comportamento de seus subordinados.

No Centro de Lazer quem detém este poder é a CEPS-SC, que é responsável pela área administrativa, financeira e operacional dessa unidade.

A CEPS-SC detém o poder de controlar o estratégico-financeiro da empresa, ou seja, controla as despesas e a liberação de verbas para compras de insumos, novos investimentos em conformidade com as normas e metas estabelecidas pela Fundação e pelo o conselho deliberativo, além de controlar os resultados operacionais da unidade, detém o poder de controlar os estoques, os acessos as informações, a produtividade dos empregados etc.

3.7.5 Poder Pessoal

Não é preciso ter uma posição formal na organização para deter poder. A maioria dos engenheiros que desenvolvem os chips da INTEL, por exemplo, tem poder, embora eles não tenham cargos de chefia nem poder formal. O que eles têm é poder pessoal – talento, respeito e admiração dos outros.

No Centro de Lazer os empregados com mais tempo de casa, mesmo atuando em cargos operacionais, são formadores de opinião, junto aos seus colegas de trabalho.

Suas opiniões, idéias e a melhor maneira de executar os serviços com maior produtividade e qualidade são muito bem aproveitadas pelos demais colaboradores mas não implantados de forma definitiva pela empresa.

3.8 Estratégias Empresariais

Maximiano (2000, p. 203) afirma que “estratégia é a seleção dos meios de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos, nascendo da necessidade de realizar objetivos em situações complexas, principalmente nas quais um concorrente procura frustrar o objetivo do outro, sendo a finalidade da vitória.

Para Henderson (1989, p. 05) apud Montgomery e Porter, a “estratégia é uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar vantagem competitiva de uma empresa”. Assim sendo, as empresas devem procurar ressaltar as suas diferenças em relação aos seus competidores, pois isso será à base de sua vantagem competitiva.

Assim a estratégia nada mais é que a forma de emprego dos diferentes recursos que a organização dispõe, de modo a atingir os objetivos definidos pela política dessa organização, tendo sempre em conta o "opositor".

A estratégia envolve decisões sobre as metas e objetivos a curto, médio e longo prazo, a distribuição dos recursos para atingir as metas e as tarefas críticas a desempenhar para atingir os objetivos.

Segundo Chiavenato (2003) a estratégia defensiva preocupa-se com a defesa e estabilidade, e a criação de um domínio estável, ou seja, um conjunto

limitado de produtos destinado a um segmento do mercado total. Para se defender dos concorrentes, a organização pratica preços competitivos ou se concentra na qualidade num nicho de mercado específico.

Quanto as estratégias agressivas, de acordo com Chiavenato (2003) é uma estratégia exploradora e ofensiva que busca ativamente novas e inovadoras oportunidades de produtos e mercados, mesmo que isso possa afetar a lucratividade.

No início dos anos 90, o Centro de Lazer surgiu com a construção de oito chalés como uma alternativa de lazer, aos funcionários dos órgãos fazendários nacional, que buscavam alinhar qualidade de vida propiciada pelos planos de saúde ao lazer social.

Como Florianópolis estava vivendo um bom momento no turismo de verão, três anos após ser inaugurado os primeiros chalés, foi concluída a segunda etapa do projeto ao qual conhecemos atualmente.

No Centro de Lazer as políticas de crescimento visando a expansão do negócio em consonância com as normas da Fundação ASSEFAZ, sem perder seu propósito maior que é de promover a integração e qualidade de vida de seus beneficiários são:

- Estabelecer canais de comunicação de forma aberta, honesta e objetiva, procurando facilitar e agilizar as informações, pois a comunicação tanto com o público interno quanto externo, deve ser espontânea, honesta e rápida;

Agir com transparência, integridade e respeito;

- Atuar com agilidade e precisão;
- Agir com imparcialidade e justiça;
- Responder ao representado no menor prazo possível, com clareza e objetividade;

- Atuar de modo diligente e fiel no exercício de seus deveres e responsabilidades;

- Assumir a responsabilidade pela execução do seu trabalho e pelos pareceres e opiniões profissionais de sua autoria;

- Atuar de modo a assegurar a exatidão e a qualidade na realização do trabalho sob sua responsabilidade profissional;
- Buscar a constante melhoria das suas práticas, utilizando eficaz e eficientemente os recursos disponíveis;
- Compartilhar os conhecimentos e informações necessárias para o exercício das atividades próprias da Fundação ASSEFAZ;
- Compartilhar os conhecimentos e informações necessárias para o exercício das atividades próprias da Fundação ASSEFAZ;
- Equidade – tratamento justo e igualitário a todos os grupos ligados à Fundação ASSEFAZ, inclusive beneficiários e seus dependentes, órgãos convenientes e seus associados, excluindo qualquer atitude ou política discriminatória;
- Fornecer cópias de peças de processos e documentos, desde que requeridos por escrito pelo interessado, mediante exposição dos motivos que fundamentem o pedido, e após autorização expressa do segmento hierárquico superior;
- Manifestar-se adequadamente, de forma a alertar contra qualquer comprometimento indevido na gestão da Fundação ASSEFAZ, aqui insculpidos que atente quanto aos princípios da legalidade e da Ética;
- Manter no ambiente de trabalho comportamento pautado por cortesia, respeito, boa vontade, solidariedade, espírito de equipe, lealdade, zelo, confiança, assiduidade e ordem, sempre de forma compatível com os valores da Fundação ASSEFAZ;
- Não atender a pressões de quaisquer origens, que visem à obtenção de favores, benesses ou vantagens que sejam moral, ética ou legalmente condenáveis, e comunicá-las aos seus superiores;
- Observar a hierarquia e dar cumprimento às determinações legais de seus superiores;
- Pautar a realização das atividades profissionais e de representação externa pelo atendimento da missão institucional e interesses da Fundação ASSEFAZ e observância dos princípios de eficácia, economicidade, legalidade e ética;

- Prestação de Contas – todos os integrantes da Fundação ASSEFAZ devem prestar contas de sua atuação e responder integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de suas funções;

- Reconhecer o mérito de cada servidor e propiciar igualdade de oportunidade para o desenvolvimento profissional, não admitindo qualquer atitude que possa afetar, a carreira profissional de subordinados, baseado apenas em relacionamento pessoal ou em qualquer tipo de discriminação;

- Realizar seu trabalho com lealdade à instituição, guardando total sigilo profissional no tocante à utilização de informações privilegiadas sobre ato ou fato não divulgado ao público, ressalvada sua obrigação de divulgar as informações exigíveis nos termos legais;

- Resguardar o sigilo das informações;

- Realizar todos os seus investimentos pessoais, levando em conta, além das vedações estabelecidas pelo Código de Ética, potenciais conflitos de interesse e a possibilidade de ocorrência de situações que possam, direta ou indiretamente, lançar dúvidas quanto à utilização de informações privilegiadas e comprometer a imagem da Fundação ASSEFAZ.

3.9 Recursos Humanos

Até o início da década de 90, a área de Recursos Humanos (RH) teve pouca importância nas empresas e figurou apenas como suporte operacional. Mesmo com algumas organizações desenvolvendo a gestão de pessoas como componente importante na atividade organizacional, uma vez que esta é a área responsável pela contratação de pessoas capacitadas, por uma política adequada de remuneração, pela avaliação de desempenho, pela higiene e segurança no trabalho, etc.

Para Toledo (1982) desenvolvimento de recursos humanos é um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado.

Hoje, as empresas já perceberam a importância estratégica do R.H e tratam de forma diferenciada e integrada as políticas de crescimento e expansão de mercado.

O próprio nome de departamento de recursos humanos mudou e hoje temos a gestão de recursos humanos que com mais ênfase tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. Se refere aos recursos humanos, o conjunto dos empregados ou de colaboradores de uma organização. O objetivo básico que persegue a função de Recursos Humanos (RH) é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização, e Segundo Becker et al. (2000,).

“as realidades da nova economia estão pressionando o RH a ampliar seu foco, da sua função administrativa tradicional, para uma função estratégica abrangente. À medida que a principal fonte de produção da economia americana migrou do capital físico para o capital intelectual, os gerentes seniores de RH se viram sob intenso fogo cruzado para demonstrar exatamente como eles criam valor para suas organizações. Mais importante, para eles o desafio consistia cada vez mais em atuar como parceiro estratégico na gestão do negócio”.(BECHER ET AL, 2000 p. 16)

Num mercado globalizado e dinâmico o principal fator de competitividade é a capacidade de inovar, de pensar diferente, de agregar valor. E não é capital, tecnologia nem mercado que vão gerar isso, mas as pessoas.

Assim, o RH deve se preparar para ocupar uma posição estratégica ao lado da alta administração juntamente com outros departamentos como finanças, tecnologia e marketing.

3.9.1 AGREGAR PESSOAS

Recrutamento e Seleção

Segundo Chiavenato (1999) nas novas abordagens de recursos humanos, predomina o enfoque estratégico e o processo de agregar pessoas é um meio de servir as necessidades organizacionais a longo prazo.

Para Marras (2000) o processo de agregar pessoas é atividade fundamental da estratégia de toda organização que procura aplicar o recrutamento e a seleção como parte de um mesmo processo: a provisão de recursos humanos.

Segundo o autor, o processo de agregar pessoas está dividido em dois momentos o de recrutar pessoas e o de selecionar pessoas.

De acordo com Chiavenato (2008), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O autor ainda afirma que segundo a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.

O Centro de Lazer apresenta uma política de recrutamento e seleção onde prioriza numa primeira etapa o recrutamento interno, valorizando o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, favorecendo de certo modo a carreira profissional, a qualidade do seu vínculo com a empresa, e como consequência sua motivação no ambiente de trabalho.

Possui regulamento interno como forma de padronizar os serviços da organização no ambiente de trabalho.

Os meios de comunicação e divulgação utilizados para recrutamento externo é feito através de anúncios em jornal de circulação estadual e o site da fundação através do cadastro de banco de dados.

O processo de recrutamento e seleção é todo desenvolvido pelo setor de R.H, onde é feito uma triagem inicial, selecionando aqueles mais aptos ao exercício da função.

Após o recrutamento de um numero x de candidatos o passo seguinte é selecionar os candidatos que apresentam um perfil adequado a vaga disponível, através da aplicação de entrevistas e testes escritos e após os resultados obtidos, são selecionados alguns candidatos que são encaminhados para entrevistas junto a gerência estadual, Administrativa/Financeira e gerência

de atendimento aos clientes, dependendo do cargo que darão o parecer final sobre a contratação ou não do candidato.

O processo só finaliza quando o candidato, visita seu novo local de trabalho, conhece a estrutura, os processos e as pessoas com quem irá trabalhar.

3.9.2 APLICAR PESSOAS

Ainda conforme Marras (2000) o processo de aplicar pessoas compõe-se de trabalhos de prospecção ou coleta de informações e dados de cada indivíduo, em particular, na tentativa de conhecê-lo extrínseca e intrinsecamente.

Para possibilitar essa análise dos indivíduos, o selecionador dispõe de dois instrumentos tais como: Entrevistas de seleção e testes de aferição.

No Centro de Lazer entrevistas de seleção e testes de aferição são comumente utilizados para contratação dos novos empregados.

A seguir abordaremos perfil e descrição de cargos existentes no Centro de Lazer - Lagoa da Conceição:

CARGO: GERENTE ESTADUAL

Carreira: Superintendente Adjunta

Substituto Eventual: Coordenador Estadual de Administrativo Financeiro

Escolaridade: Superior completo na área afim

Competências Pessoais: Iniciativa, liderança, capacidade de síntese, capacidade de negociação, de comunicação, de decisão, trabalhar em equipe visão crítica, demonstrar espírito empreendedor, administrar conflitos, entre outros.

Descrição Sumária:

- Acompanhar e avaliar o desempenho das atividades da respectiva gerência e dos órgãos subordinados, mantendo controles adequados e enviando relatórios trimestrais à Superintendência Executiva;
- Coordenar, acompanhar e controlar as atividades das gerências locais e dos órgãos que lhes forem subordinados;
- Coordenar, acompanhar e controlar as atividades das gerências locais e dos órgãos que lhes forem subordinados;
- Exercer a administração e o controle do patrimônio da Fundação ASSEFAZ sob sua responsabilidade;
- Firmar, mediante prévia autorização do Superintendente Executivo, contratos, convênios e outras obrigações com entidades públicas e privadas;
- Manter contas-correntes bancárias e assinar cheques em nome da Fundação ASSEFAZ, juntamente com o responsável pela área financeira;
- Representar a Fundação ASSEFAZ administrativa e judicialmente, nos limites fixados em ato do Presidente;
- Zelar, com efetividade, eficácia e eficiência, pela observância das disposições legais, estatutárias, regimentais e dos atos emanados do Conselho Consultivo, do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, da Presidência, da Superintendência Executiva e das Gerências Nacionais;

CARGO: COORDENADOR ESTADUAL DE PROGRAMAS SOCIAIS

Carreira: Administrador

Substituto Eventual: Assistente Administrativo

Escolaridade: Superior completo na área afim

Competências Pessoais: Iniciativa, liderança, capacidade de síntese, capacidade de negociação, de comunicação, de decisão, trabalhar em equipe visão crítica, demonstrar espírito empreendedor, administrar conflitos, entre outros.

Descrição sumária

Gerenciar de forma ética e transparente a unidade a qual lhe foi designado, tendo o comprometimento de desenvolver suas ações no sentido de alcançar a plena satisfação dos associados, clientes, fornecedores e colaboradores;

a) apresentar propostas de programas e projetos no sentido da integração e conformidade legal entre os membros da fundação e a comunidade em geral;

b) executar outras atribuições que lhes forem delegadas pela Gerência Estadual.

c) Gerenciar com qualidade e com ênfase nos resultados, demonstrando criatividade, inovação, eficiência e economicidade;

Descrição Detalhada

- Acompanhar e avaliar o desempenho das atividades desenvolvidas pelos empregados, mantendo controles adequados e enviando relatórios periódicos à Gerência Estadual;
- Acompanhar e monitorar o índice de satisfação dos clientes e os indicadores de desempenho (SIG), assim como, controlar as requisições internas de estoque e propor mudanças ao conselho deliberativo com base em dados levantados na empresa;
- Atender os empregados para esclarecimentos diversos em assuntos relacionados com o departamento de pessoal;
- Acompanhar a contratação de novos empregados, exames, fechamento do ponto, quadro de horários, férias, anomalias (registrar e corrigir anomalias e elaborar relatório mensal da situação atual), afastamentos, faltas, atestados, sindicato, uniformes, contábil, desligamentos (rescisões);
- Dar *feedback* aos colaboradores (avaliação individual) por meio de indicadores de desempenho mensal dos colaboradores;
- Exercer o controle do patrimônio da Fundação ASSEFAZ sob sua responsabilidade e representar a Fundação ASSEFAZ administrativa dentro dos limites fixados em ato pelo conselho deliberativo;

- Fiscalizar contas-correntes bancárias e assinar documentos em nome da Fundação ASSEFAZ, juntamente com o responsável pela gerência estadual incumbida dos assuntos financeiros, na sua área de atuação;
- Manter, por si e por estruturas administrativas que lhes são subordinadas, estreito relacionamento com os associados, prestando-lhes todo apoio em recursos físicos, de pessoal, material e comunicação, bem como fornecendo-lhes as informações por eles demandadas;
- Realizar entrevista de acompanhamento dos novos funcionários, após 30, 60 e 90 dias de trabalho, para dar retorno sobre seu desempenho;
- Seguir e cumprir os procedimentos existentes, assim como os novos orientados pelo supervisor direto de sua área;
- Zelar, com efetividade, eficácia e eficiência, pela observância das disposições legais, estatutárias, regimentais e dos atos emanados do Conselho Deliberativo e da Gerência Estadual;
- Zelar pelo material de serviço, solicitando as providências necessárias à sua conservação ou substituição e estabelecendo responsabilidades pelos prejuízos, para conservá-lo em perfeitas condições de uso.

CARGO: MEMBRO DO CONSELHO DELIBERATIVO

Carreira: Funcionário Público Federal do Ministério da Fazenda, filiado a Fundação ASSEFAZ

Substituto Eventual: 1º Suplente eleito

Escolaridade: Superior Completo

Competências Pessoais: Agir eticamente, com discrição, demonstrar objetividade, flexibilidade, zelar pela informação, guardar sigilo, trabalhar em equipe, manter-se atualizado perante a legislação, agir com dinamismo.

Descrição sumária

Fiscalização e cumprimento das normas, regulamentos e procedimentos estabelecidos e aplicados ao Centro de Lazer e colaborar de forma indireta na administração e gerenciamento, mantendo atualizada a documentação do Centro de Lazer, do setor pessoal para o seu bom

funcionamento e assegurar que a equipe de trabalho esteja adequada, assim como, bem coordenada, treinada, motivada e com capacidade para exercer suas funções na busca pela excelência na qualidade dos produtos e serviços e do alcance aos objetivos e metas estabelecidos.

Descrição detalhada

- Analisar relatórios gerenciais e financeiros e propor mudanças nas estratégias afim de alcançar os resultados propostos;
- Acompanhar e monitorar o índice de satisfação dos clientes e os indicadores de desempenho (SIG), assim como, controlar as requisições internas e propor mudanças ao conselho deliberativo e a gerência estadual através de reuniões mensais;
- Coordenar as ações de todos os departamentos da empresa, assegurando a integração da equipe, o cumprimento do regulamento interno e dos procedimentos padrões (POP's) a fim proporcionar um bom ambiente de trabalho frente aos objetivos e metas organizacionais;
- Inovar, adaptar, propor mudanças nos equipamentos e instalações e implantar novas formas de coletar e processar as informações para analisar e aumentar a produtividade, desempenho, redução de custos, satisfação dos clientes, qualidade, vendas, entre outros (novos relatórios a fim de medir algo específico) mantendo os equipamentos, instalações e enxoval em perfeitas condições de funcionamento;
- Planejar e coordenar a execução dos planos de vendas, visando assegurar o cumprimento das metas estabelecidas, em termos de "mix" de serviços, participação e lucratividade;
- Supervisionar as atividades do restaurante, recepção, governança e manutenção, a assegurar que todos os departamentos cumprem as normas, regulamentos e procedimentos adotados pela Fundação.

CARGO: ASSISTENTE ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO

Carreira: Coordenador Estadual Financeiro

Substituto Eventual: Recepcionista

Escolaridade: Superior Completo ou em andamento na área afim

Competências Pessoais: Iniciativa, liderança, capacidade de síntese, capacidade de negociação, de comunicação, de decisão, trabalhar em equipe visão crítica, administrar conflitos, entre outros.

Descrição sumária

Executa serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornece e recebe informações sobre os serviços; trata de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos.

Presta orientação ao conselho deliberativo com informações e documentos em diversas rotinas para o bom funcionamento do Centro de Lazer.

Descrição detalhada

- Assessorar a área jurídica nas defesas em processos trabalhistas, multas do Ministério do Trabalho, atuando como ou indicando o representante da empresa, visando à melhor solução das pendências, tanto no aspecto estratégico quanto financeiro;
- Atualizar dados cadastrais dos associados, clientes e fornecedores;
- Atender os associados, fornecedores e clientes,
- Atualizar dados dos funcionários, entregar vale-transporte, vale alimentação e equipamentos de proteção individual (E.P.I);
- Atuar como preposto da empresa junto à justiça do trabalho nos casos de reclamações trabalhistas;
- Atender os empregados para esclarecimentos diversos em assuntos relacionados com o departamento de pessoal;
- Conferir movimentações financeiras;
- Coletar dados, digitar textos e preencher formulários, planilhas e mapas;
- Controlar frequência dos funcionários;
- Elaborar planilhas financeiras e preencher relatórios;
- Fazer levantamento de preços;
- Fornecer informações sobre os serviços desenvolvidos pela empresa;

- Inovar, adaptar, propor mudanças nos equipamentos e instalações e implantar novas formas de coletar e processar as informações para analisar e aumentar a produtividade, desempenho, redução de custos, satisfação dos clientes, qualidade, vendas, entre outros (novos relatórios a fim de medir algo específico) mantendo os equipamentos, instalações e enxoval em perfeitas condições de funcionamento;
- Manter controles de todos os valores a serem descontados em folha de pagamento, tais como farmácia, despesas médicas, hospitalares e odontológicas, adiantamento salarial etc., visando à correta quitação desses débitos;
- Orientar funcionários sobre direitos e deveres;
- Realizar conferência de mercadoria de estoque, de enxoval e de máquinas e equipamentos;
- Registrar a entrada e saída de documentos, conferir notas fiscais, faturas e boletos de pagamento;
- Responder a solicitações de associados, clientes e fornecedores por e-mail ou telefone;
- Zelar pelo patrimônio da empresa.

CARGO: RECEPCIONISTA

Carreira: Assistente Administrativo

Substituto Eventual: Assistente Administrativo Financeiro

Escolaridade: segundo grau completo

Competências Pessoais: Agir com bom senso, demonstrar capacidade de se antecipar as necessidades dos clientes, iniciativa, afabilidade, interesse, senso de organização, paciência, entusiasmo, espírito de equipe, aprimoramento profissional, conhecimento de informática e demonstrar fluência verbal em outra língua.

Descrição sumária

Recepcionar e prestar serviços de apoio a clientes, parceiros, fornecedores e hóspedes. Presta atendimento telefônico e fornece informações diversas, anota recados, arquiva papéis e distribui correspondências.

Receber clientes e ou visitantes; averigua suas necessidades e dirige ao lugar ou a pessoa procurada, agenda serviços, reserva (restaurantes e taxi) e indica atrativos através de roteiros ou por telefone.

Em suma organiza informações e planeja o trabalho do cotidiano.

Descrição detalhada

- Averiguar agenda semanal de eventos, verificar cadastro e reserva, disponibilidade de leitos e apartamentos;
- Auxiliar os clientes com o preenchimento de formulários e prestar informações turísticas, arquivar documentos diversos;
- Anotar telefonemas e recados, encaminhar e-mail e fax;
- Controlar a entrada e saída de clientes, fornecedores, parceiros e equipamentos, guardar volumes de prestadores de serviços;
- Consultar catálogo de produtos e serviços, consultar lista de nomes e departamento da empresa, ramais internos e telefones externos;
- Consultar lista de horários de funcionamento dos diversos departamentos a fim de manter interação eficiente;
- Comunicar-se visualmente com o cliente e ouvir com atenção, circular informações internas;
- Comunicar-se efetivamente por meio de escrita.
- Cumprir normas internas de segurança, conferir documentos com identificação, notificar aos responsáveis sobre a presença de pessoas estranhas;
- Imprimir relatórios de controle, bloquear apartamentos e salas de treinamento para atender reservas;;
- Organizar material de trabalho e informações a serem prestadas no ambiente de trabalho;
- Organizar materiais de trabalho; Averiguar a previsão de chegada e saída individual e de grupo;
- Providenciar solicitações de reservas especiais, Imprimir a listagem dos

grupos com saída prevista para o dia;

- Propiciar informações gerais por telefone interna e externamente;
- Responder a chamadas telefônicas dos clientes, parceiros e fornecedores de forma precisa e eficiente;
- Registrar acompanhantes; entregar crachá de visitantes na entrada;
- Transferir ligações para ramais e apartamentos solicitados, retomar ligações em caso de ramais ocupados ou não atendidos;

Cargo: Governanta

Carreira: Recepcionista

Substituto Eventual: Auxiliar de Serviços gerais

Escolaridade: segundo grau completo ou em andamento

Competências Pessoais: Agir com bom senso, demonstrar capacidade de se antecipar as necessidades dos clientes, iniciativa, afabilidade, interesse, senso de organização, paciência, entusiasmo, espírito de equipe e aprimoramento profissional.

Descrição sumária

Atender hóspedes e familiares, organizando e supervisionando os trabalhos dos funcionários das áreas de governança e mordomia de hotéis, residências, hospitais ou estabelecimentos similares, recepcionando convidados e visitantes, acompanhando entradas e saídas dos hóspedes durante a estadia, familiares em compromissos externos e viagens da família. Cuidam do vestuário e objetos de hóspedes e familiares. Supervisionam a arrumação de aposentos e demais áreas. Servem alimentos e bebidas e supervisionam a sua preparação. Secretariam agendas e telefonemas, controlam serviços de lavanderia e rouparia, administram pessoal e executam atividades administrativas.

Descrição Detalhada

- Atender aos hóspedes e familiares;
- Avaliar conduta dos empregados que estejam sob sua subordinação;

- Contratar serviços de lavanderia e de rouparia;
- Controlar o consumo de materiais de limpeza;
- Cuidar do vestuário e objetos de hóspedes e familiares;
- Elaborar escala de folgas e submeter a aprovação da gerência local;
- Fiscalizar o cumprimento de horários, uniformes equipamentos de E.P.I;
- Orientar limpeza e arrumação de apartamentos, salas, restaurante e demais áreas;
- Receber e encaminhar roupas de cama, mesa e banho para lavanderia;
- Supervisionar o serviço executado por terceiros.
- Supervisionar arrumação de aposentos e demais áreas;
- Treinar os novos empregados e orientá-los no sentido de alcançar melhor produtividade;
- Vistoriar a liberação dos apartamentos e chalés do Centro de Lazer;
- Vistoriar o estado dos móveis e equipamentos disponibilizados aos hóspedes nos quartos e áreas sociais do centro de Lazer;
- Vistoriar o estado dos enxovais, cortinas e tapetes.

CARGO: CHEFE DE MANUTENÇÃO

Carreira: Técnico de Segurança do Trabalho

Substituto Eventual: Auxiliar de manutenção

Escolaridade: 2º grau completo

Competências Pessoais: Demonstrar iniciativa, paciência, equilíbrio físico, capacidade de trabalhar em altura, equilíbrio físico, contornar situações adversas, controle emocional, destreza manual, agilidade, trabalhar em equipe.

Descrição sumária

Executa serviços de manutenção elétrica, mecânica, hidráulica, carpintaria e alvenaria, substituindo, trocando, limpando, reparando e instalando peças, componentes e equipamentos. Conservam vidros e fachadas, limpam recintos e acessórios e tratam de piscinas. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

Descrição Detalhada

- Avaliar tipo de superfície a ser trabalhada;
- Controlar o estoque de material;
- Executar ou reparar instalação elétrica;
- Isolar área para manutenção e limpeza;
- Instalar equipamentos de iluminação;
- Inspecionar local a ser trabalhado;
- Montar salas de treinamento.
- Reparar equipamentos de iluminação;
- Relatar avarias nas instalações;
- Selecionar produtos e material;
- Soldar objetos;
- Solicitar compra de produtos químicos e de limpeza;
- Trocar equipamentos de iluminação e instalação elétrica;
- Utilizar equipamentos de proteção individual;
- Verificar funcionamento de equipamentos e instalações elétricas e de iluminação.

CARGO: AUXILIAR DE MANUTENÇÃO

Carreira: Chefe de Manutenção

Substituto Eventual: Não tem

Escolaridade: Primeiro Grau Completo

Competências Pessoais: Demonstrar iniciativa, paciência, equilíbrio físico, capacidade de trabalhar em altura, equilíbrio físico, contornar situações adversas, controle emocional, destreza manual, agilidade, trabalhar em equipe.

Descrição sumária

Auxiliar de manutenção predial, Auxiliar de serviços gerais (manutenção de edifícios), Executar serviços de manutenção elétrica, mecânica, hidráulica, carpintaria e alvenaria, substituindo, trocando, limpando,

reparando e instalando peças, componentes e equipamentos. Conservam vidros e fachadas, limpam recintos e acessórios e tratam de piscinas.

Descrição detalhada

- Aspirar fundo da piscina;
- Ajustar portas e janelas;
- Classificar equipamentos e tubulação;
- Cortar grama, podar galhos entre outros serviços pertinentes a função.
- Consertar móveis e forrações;
- Consertar instalações hidráulicas e elétricas;
- Desentupir ralos, pias e vasos sanitários;
- Esfregar borda, paredes e fundo da piscina;
- Impermeabilizar superfícies;
- Lavar Fachadas;
- Limpar filtros e outros equipamentos hidráulicos;
- Medir ph, cloro, dureza e alcalinidade da água;
- Reparar trincas e rachaduras;
- Recuperar pinturas;
- Repor cerâmica (azulejos, pastilhas e pisos);
- Reparar divisórias;
- Recolher lixos;
- Verificar funcionamento de instalação hidráulica e elétrica.

CARGO: Auxiliar de Serviços Gerais

Carreira: Camareira

Substituto Eventual: Camareira

Escolaridade: Primeiro grau completo

Competências Pessoais: Agir com bom senso, iniciativa, afabilidade, interesse, senso de organização, paciência, entusiasmo, espírito de equipe e aprimoramento profissional.

Descrição sumária

Responsável pela limpeza e organização das dependências da cozinha e salão principal. Vistoria e coordena a limpeza de máquinas e bancadas de trabalho, fogões, geladeiras, armários e vidros. Cuida da lavagem e secagem de panelas, pratos e talheres.

Cuida da limpeza dos banheiros sociais e de funcionários, além da retirada de todo o lixo acumulado durante o expediente de trabalho.

Descrição detalhada

- Aspirar pó;
- Encerar pisos;
- Lavar fachadas;
- Limpar vidros;
- Limpar móveis e equipamentos;
- Limpar superfícies (paredes, pisos, etc.);
- Lavar pisos;
- Passar pano;
- Recolher lixo.

3.9.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Chiavenato (1999, p.189), “avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho”. Para o autor é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

A forma de avaliação de desempenho exercida no Centro de Lazer, já foi formalizada quando foi implantado em 2007 o PCCR – Plano de Cargos Carreira e Remuneração e consta que uma avaliação de desempenho é feita anualmente por meio do chefe imediato de cada colaborador.

A ferramenta utilizada é um questionário onde é aplicado pelos gerentes aos colaboradores onde são avaliados indicadores como: produtividade, relacionamento interpessoal, competências técnicas e outros.

Após o término da avaliação este questionário é enviado ao setor de RH onde é feito o processamento destes dados, gerando no final um resultado, onde o supervisor tem a responsabilidade de passar um *feedback* ao colaborador, e juntos elaborarem um plano de ação para ser aplicado naqueles indicadores que precisam ser melhorados.

No Centro de Lazer as avaliações de desempenho surtem pouco efeito junto aos empregados, como os processos são muito burocratizados, não exigem dos empregados grandes sacrifícios pois cada um tem uma função definida e com poucas mudanças tornando-se assim especialistas no que fazem e essas avaliações não refletem em mudanças de cargo ou uma melhor remuneração.

3.9.4 TREINAR E DESENVOLVER PESSOAS

De acordo com Marras (2000, p.145), “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho.”

Para o autor, o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementada ou modificada a bagagem particular de cada um.

Segundo Lucena (1995), os planos de desenvolvimento são individuais, refletindo, portanto, as necessidades de cada um. Uma vez identificados, os prováveis candidatos à sucessão deverão ser avaliados em relação à descrição e ao perfil profissional do cargo que poderão ocupar no futuro.

Conforme analisado no Centro de Lazer não existe um programa de treinamento formalizado. O que existe são procedimentos escritos que são

seguidos pelos empregados e servem como guia orientador para os novos empregados que chegam à empresa.

3.9.5 RECOMPENSAR PESSOAS

De acordo com Chiavenato (1999, p. 12), “os processos de recompensar pessoas, são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Inclui recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais”.

Já para Marras (2000) denomina-se recompensa ou benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários.

3.9.6 REMUNERAÇÃO

De acordo com Tachizawa (2004, p.180), “entende-se por remuneração o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço”. Para o autor, remuneração é a soma do salário total, benefícios e incentivos, ou seja, salário mensal ou por hora mais bônus e participação nos resultados, seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas, etc.

Os benefícios são remunerações indiretas recebidos pelo trabalhador e que são concedidos de acordo com o porte ou a situação da empresa.

No Centro de Lazer os empregados são remunerados de acordo com a função desempenhada e conta com salário fixo e benefícios que podem ser diretos ou indiretos.

3.9.7 BENEFÍCIOS

Segundo Marras (2009, p.137), “benefício é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

A forma de remuneração dos empregados do Centro de Lazer, constitui-se da seguinte forma:

Benefícios legais	Benefícios indiretos
13º Salário	Vale Alimentação
Férias	Seguro de vida em grupo
Horas Extras	Vale Farmácia
Salário Família	Convênio com Faculdade
Salário Maternidade	Plano de Saúde
Adicional Noturno	
Vale Transporte	
Seguro de Acidente de Trabalho	
Auxílio Doença	

Quadro 11 – Benefícios apurados no Centro de Lazer

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas informações oferecidas pela empresa.

3.9.8 DELISGAMENTO DE PESSOAS

A entrevista de desligamento trata-se de uma possibilidade de obter do ex-empregado, a título de colaboração, algumas informações e sugestões para melhorar as condições de trabalho e das relações (empresa – empregado), de forma a serem evitadas em futuros desligamentos contribuindo com o desenvolvimento organizacional e práticas de Recursos Humanos.

Segundo Chiavenato (1999) a entrevista de desligamento é feita com os funcionários que se desligam da organização e após a efetivação do desligamento, para evitar qualquer compromisso pessoal. A entrevista de

desligamento é realizada por um especialista de RH ou gerente de linha e abrange os seguintes aspectos na concepção desse autor:

- Motivo que determinou o desligamento;
- Opinião do funcionário sobre a empresa, a gerência e os colegas;
- Opinião a respeito do cargo, horário e condições de trabalho;
- Opinião sobre salário, benefícios sociais e oportunidades de progresso;
- Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e sobre a atitude das pessoas;
- Opinião quanto às oportunidades existentes no mercado de trabalho.
- Todos esses aspectos são registrados em um formulário específico para tratamento estatístico das causas da rotatividade na organização.

O processo de desligamento de empregados no Centro de Lazer ocorre de duas formas: a primeira resulta quando o empregado decide por livre e espontânea vontade se desligar da empresa e a segunda se dá por ocorrência de algum fato grave que estejam em desacordo com os princípios éticos adotados pela empresa.

Em ambas as situações, o Centro de Lazer utiliza uma ferramenta muito valiosa para o melhoramento contínuo da gestão de pessoas dentro da organização que é a entrevista de desligamento, e identificar qual o motivo que leva o empregado a deixar a empresa.

O motivo que mais se repete com relação à saída dos colaboradores é em partes por motivos pessoais (familiar doente, mudança de alguém próximo para outra cidade, entre outros).

3.10 Qualidade e Produtividade

Segundo Campos (2004) de uma forma ou de outra, todas as organizações tem em comum uma grande missão final: satisfazer as necessidades do cliente.

De acordo com as exigências e necessidades dos clientes as mudanças são constantes e é através destas alterações que a qualidade se destaca sobre os produtos e serviços oferecidos.

Para tanto, atribui-se em muito a importância da qualidade e produtividade que tem sido cada vez mais estudada e adotadas pelas organizações.

Campos (2004) refere-se à qualidade quando um serviço ou produto atende perfeitamente e de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, às necessidades do cliente.

Paladini (2004) enfatiza que o primeiro passo para definir qualidade é considerar como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou serviço. Pois alguns itens, embora não essenciais, são importantes na hora da aquisição pelo consumidor.

No caso do Centro de Lazer mesmo tendo uma estrutura que atende as necessidades dos consumidores, outros itens são imprescindíveis para o retorno do cliente, entre eles: os funcionários, as áreas comuns do Centro, as empresas que prestam serviços que estão direta ou indiretamente ligadas com os clientes entre outros.

Segundo o Prof. Deming, citado por Campos (2004) a produtividade é aumentada pela melhoria na qualidade, ou seja, a qualidade é mantida de acordo com os processos estabelecidos na organização, fazendo com que seja produzido mais com as exigências e necessidades dos clientes.

Produtividade pode ser denominada taxa de valor agregado e que para ser entendida podemos fazer a equação: faturamento/custos (CAMPOS, 2004).

Por fim, o autor cita três elementos básicos que constituem uma boa produtividade, são eles: equipamentos e materiais, procedimentos e ser humano.

A produtividade não deve ser apenas um caminho para aumentar o número de produtos ou serviços oferecidos, mais deve-se levar em consideração as variáveis existentes nos processos e também no mercado que vai absorver estas mudanças.

O alcance nos altos índices de produtividade estão ligados principalmente aos elementos humanos da organização. Pois são as pessoas

com suas atitudes que vão demonstrar sua capacidade e motivação para obtenção dos resultados.

A ASSEFAZ – Centro de Lazer visa atender bem todos os seus beneficiários, colaboradores e clientes da comunidade, mesmo estando com sua estrutura de hospedagem e eventos lotada o atendimento será sempre para satisfazer da melhor forma possível as necessidades dos clientes.

Mesmo tendo um quadro de funcionários reduzido, a qualidade no atendimento não é afetado, fazendo com que o cliente de hoje retorne em outras oportunidades e também faça indiretamente uma propaganda sobre o estabelecimento.

3.10.1 Política da qualidade

Para Mello (2002) a Política da Qualidade funciona como esclarecedora dos objetivos de uma organização perante seus clientes e sociedade, baseada nas regras da Norma ISO 9001 e definida junto com os colaboradores através de pesquisas, conversas com os clientes e transformando este ponto como simples carta de apresentação com valores fundamentados no dia a dia da organização.

Uma política da qualidade reflete intenções e diretrizes globais de uma organização, relativas à qualidade, expressas pela alta direção (ISO 9001, 2008). Assim, o processo de formulação da política da qualidade deve levar em consideração a visão e a missão da organização, bem como o estudo de sua situação estratégica em relação a seus concorrentes e ao mercado, para que possa servir como uma diretriz para futuras ações gerenciais (MELLO, 2002, p. 40).

No Centro de Lazer não foi identificado uma política de qualidade formalizada, contudo, por meio de observações no local e por entrevistas junto com o pessoal, observa-se algumas características que levam a empresa a manter um padrão de qualidade voltados para um atendimento rápido, eficiente e que satisfaça as necessidade de seus associados, clientes, parceiros e

colaboradores, buscando atender aos requisitos legais e preservando o meio ambiente.

3.10.2 Mapeamento de Macro Processo

Elaborar um mapa de como uma organização funciona, promove o entendimento da mesma, facilita a capacidade de proporcionar importância ao cliente, além de colaborar com a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa.

Segundo Mello (2002, p.45), “macroprocesso é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional e sua operação têm impacto significativo no modo como a organização funciona”.

Assim, para as empresas, os processos acontecem tanto nos produtos quanto nos serviços, desde o recebimento das matérias-primas pelos fornecedores até a entrega deste produto ou serviço ao cliente. Essa cadeia agrega valor a cada processo (ou sub-processo).

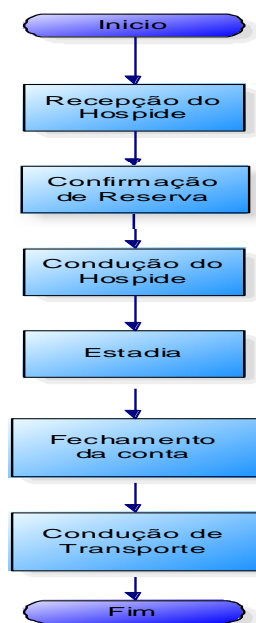
Conforme conceitos de Mello (2002) e de Harrington (1993) foram verificados que nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades.

Conforme identificado em visita técnica ao Centro de Lazer seus macroprocessos concentra-se nos serviços de hospedagem e realização de eventos empresariais e sociais.

Inicia-se com a chegada do cliente ao hotel onde é recepcionado pelo atendente de plantão que o orienta e informa sobre todos os procedimentos da reserva seja para hospedagem normal ou eventos e termina com a condução do hóspede ao seu veículo ou taxi para o seu local de origem.

A seguir, apresenta-se o macroprocesso de hospedagem:

Macroprocesso de Hospedagem



Nota-se que desde a chegada até o momento em que o hóspede deixa as dependências do Centro de Lazer, ele passa por várias dependências da empresa, preocupadas em atender e suprir suas necessidades.

Tudo tem início na recepção ou na confirmação da reserva onde o hóspede é inteirado da política e das regras do hotel. Na sua condução a unidade de hospedagem pelo mesmo atendente, ele conhece os equipamentos, bem como tudo aquilo que poderá usufruir durante a sua estadia. Neste cenário entra o serviço governança, lavanderia, telefonia, restaurante e termina com o fechamento da conta o hóspede tem uma relação detalhada de seus gastos e então é conduzido ao seu veículo ou ao transfer.



Figura 6 - Sala de Treinamento
Fonte: Elaborado pelos Autores



Figura 7 - Entrada do Centro de Lazer
Fonte: Elaborado pelos Autores



Figura 8 – Vista parcial do restaurante
Fonte: Elaborado pelos Autores

3.10.3 Mapeamento dos Processos

Segue abaixo figuras, identificando o macroprocesso e os sub-processos.

Recepção do Cliente no Centro de Lazer

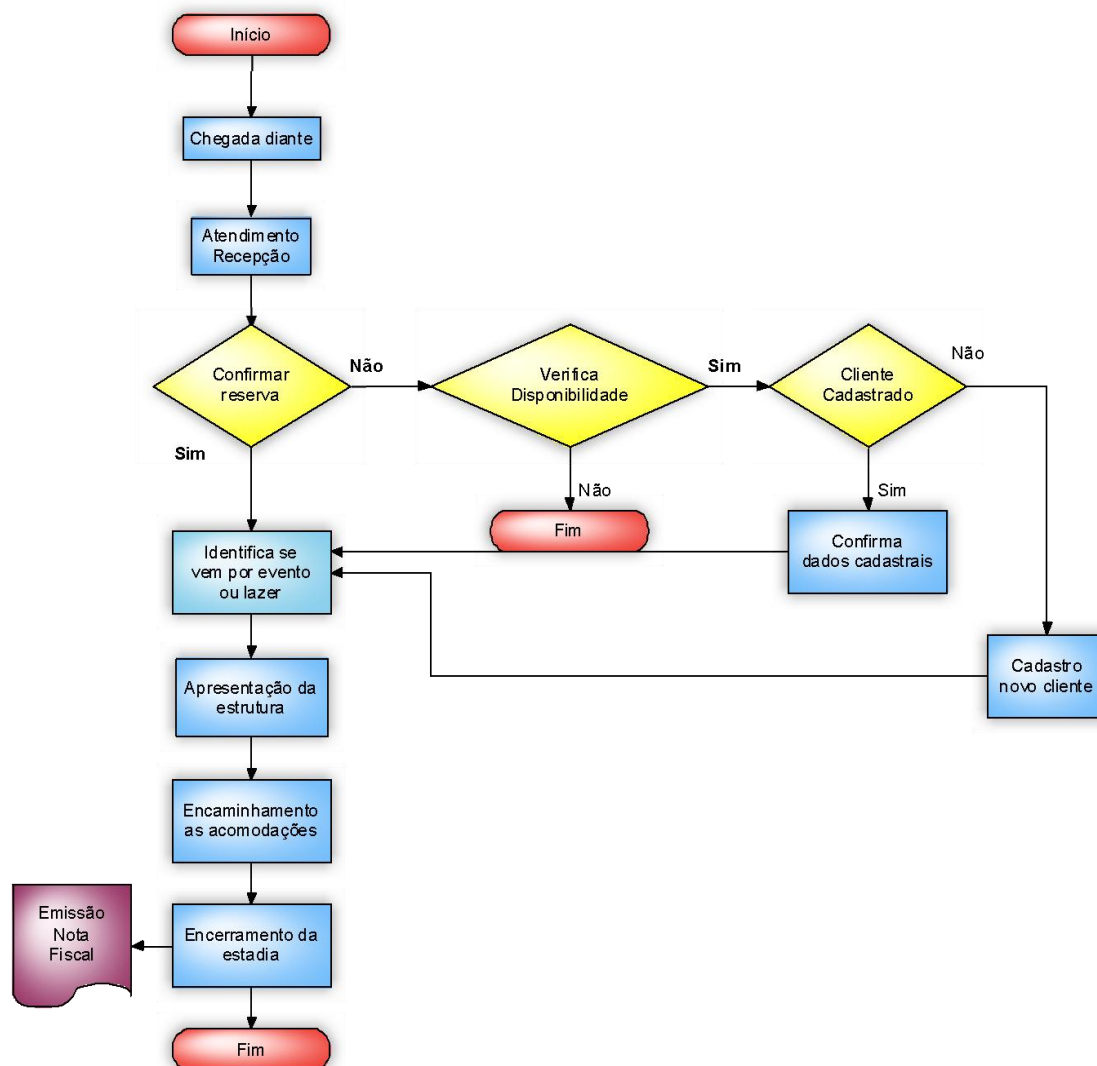


Figura 9 – Fluxograma Macroprocesso Recepção do Cliente no Centro de Lazer
 Fonte: Elaborado pelos Autores

Solicitação de reserva no Centro de Lazer

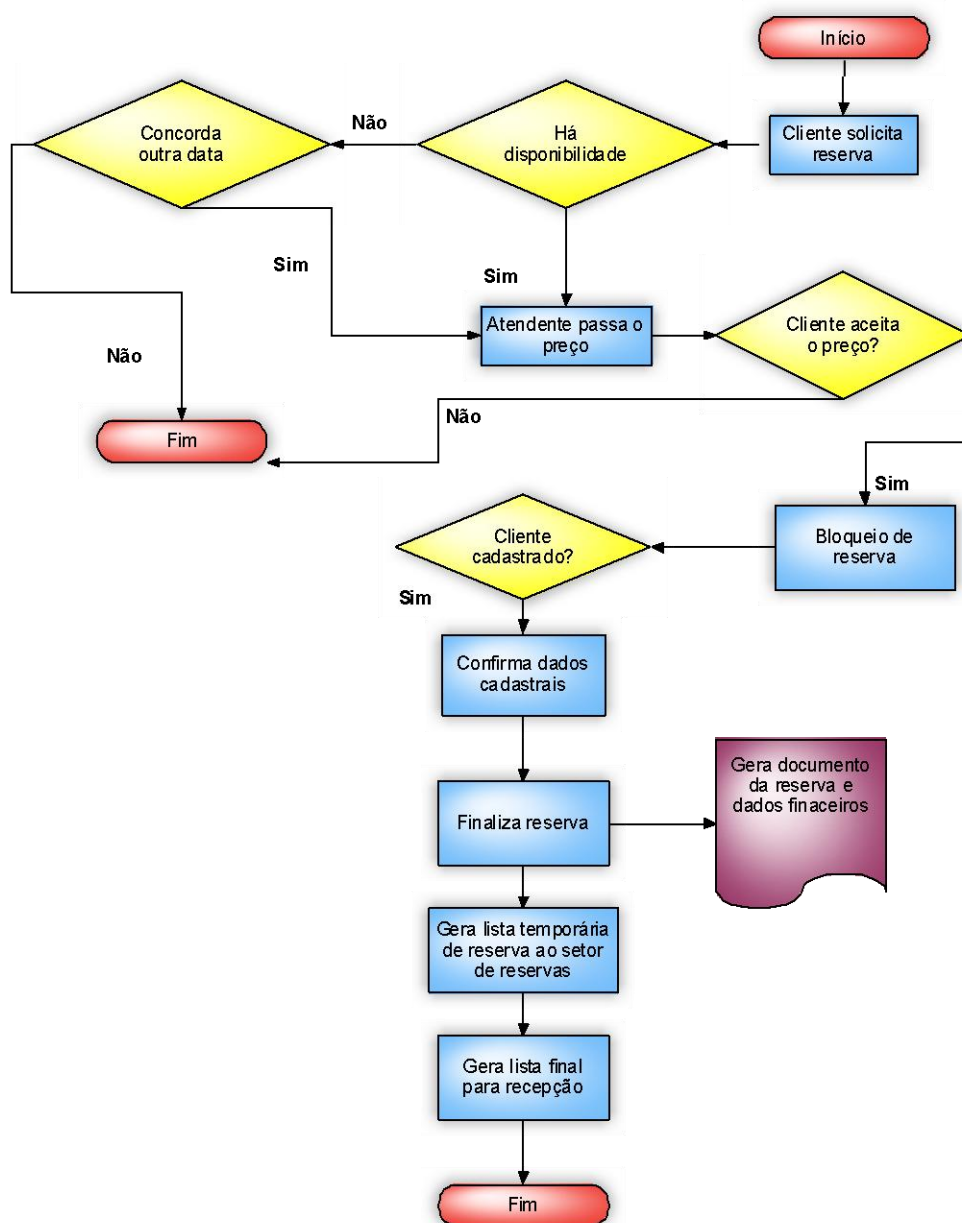


Figura 10 – Fluxograma Macroprocesso solicitação reserva
Fonte: Elaborado pelos Autores

3.11 Marketing e Logística

O marketing e a logística são consideradas áreas essenciais sendo um elo de extrema importância entre a empresa e o consumidor.

O marketing tem a função de divulgar para posterior comercialização em massa de produtos/serviços, transformando a necessidade em desejo e a logística entra com distribuição física desses produtos/serviços.

O marketing é a ciência que estuda o mercado do ponto de vista do consumidor, com a finalidade de oferecer ao mercado os melhores produtos, ou seja, disponibilizar aos consumidores produtos e serviços que sejam de suas necessidades e desejos. O mesmo funciona dentro das empresas como guia, pois através de suas ações que as organizações atuam no mercado, buscando novas idéias conforme o comportamento do consumidor.

Nos serviços logísticos a ênfase esta na busca pela qualidade e rapidez, com foco na redução dos prazos de entrega de curto, médio e longo prazo. Ambas as áreas marketing e logística caminham juntas, de maneira que não se saiba onde uma começa e onde outra termina.

No Centro de Lazer uma das preocupações com os serviços logísticos, dizem respeito ao serviço logístico de lavanderia, que é terceirizado, mas que apresenta alguns problemas de distribuição principalmente na temporada de verão devido aos engarrafamentos constantes, exigem atenção por parte dos gestores para que não comprometem a qualidade dos serviços oferecidos.

A pousada tem um setor de lavanderia que é usado para atender aos hóspedes e eventos sociais mas com o volume crescente de peças para lavagem aumentou consideravelmente ao longo desses últimos anos, uma das opções foi terceirizar esse serviço.

Outro serviço logístico, contratado através de empresas de distribuição e também utilizado pelo Centro de Lazer é o de compra de materiais de limpeza e de expediente que são gerenciados através de planilhas de controle para apurar sempre ao final de cada mês o que foi gasto e o que precisa se repostos.

Para os eventos conforme a necessidade da solicitação do cliente é locado junto a parceiros, artigos de decoração como capas, tampões para mesas, puffs entre outros que entregue nos prazos conforme combinado.

Para o restaurante também são usados os serviços logísticos de entrega de gêneros alimentícios diversos, frutas e verduras entre outros que são entregues conforme solicitados.

Assim o Centro de Lazer não é uma empresa voltada aos serviços logísticos de entrega e distribuição, apenas faz uso desta em alguns de seus processos internos como forma de melhoria na qualidade de seus serviços.

Entende-se que num mercado globalizado e cada vez mais competitivo, a logística e o marketing precisam estar sempre em conexão para que seus processos funcionem de maneira eficiente e harmônica, trazendo assim maiores benefícios tanto para as empresas com a redução de custos materiais e financeiros como para os consumidores que podem ter acesso a produtos e serviços de maneira mais rápidas e com preços mais justos.

Desse modo o estreito relacionamento entre o Marketing e a Logística é de suma importância para o bom desempenho das atividades das empresas que disponibilizam produtos/serviços e que precisam obter sucesso no mercado que atuam e assim conquistarem a preferência dos consumidores.

Deste modo, o marketing e a logística criam possibilidades para que a empresa melhore seu desempenho naqueles indicadores que são considerados importantes e que são observados e avaliados pelos consumidores.

3.11.1 Comportamento dos Consumidores

Segundo Kotler (2000, p. 198) comportamento do consumidor “é o estudo de como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer suas necessidades e seus desejos”. Para Churchill (2005) define o comportamento do consumidor, como sendo os mais variados pensamentos, sentimentos e

determinadas ações dos consumidores e as influências que sobre eles determinam as mudanças.

Novamente Kotler e Keller (2006) estaca uma vez que o propósito do marketing é concentra-se em atender e satisfazer as necessidades e aos desejos do consumidor, torna-se fundamental conhecer o comportamento do mesmo sobre como atingir e servi-lo de maneira mais eficaz.

Para esses autores, os consumidores muitas vezes são influenciados nas suas decisões de compra por uma série de fatores como:

- **Fatores Pessoais:** Idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, estilo de vida, valores e personalidade e auto-imagem;
- **Fatores Sociais:** grupos de referencias, família, papeis e status;
- **Fatores Culturais:** Cultura, subculturas e classes sociais;
- **Fatores Psicológicos:** Motivação, percepção, aprendizagem, memória, crenças e atitudes.
- **Marketing:** Produto, preço, praça e promoção;
- **Situacionais:** Ambiente físico, ambiente social, tempo, tarefa e condições momentâneas;

O Centro de Lazer, segue os processos desenvolvidos e estabelecidos pela Fundação ASSEFAZ, tentando assim, garantir a satisfação do cliente resultando na sua fidelização e captação de novos clientes.

Abaixo, descreve-se entre os vários fatores que influenciam o comportamento dos clientes do Centro de Lazer, de acordo com Kotler (1999) e Churchill (2003) são:

Sociais	Cultura, subcultura, classe social, grupos de referência e família;
Marketing	Produto, preço, praça (distribuição) e promoção;
Situacionais	Ambiente físico, ambiente social, tempo, tarefa e condições momentâneas;
Pessoais	Idade e estágio no ciclo de vida, ocupação e circunstâncias econômicas, estilo de vida, personalidade e auto-imagem;
Psicológicos	Motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes.

Quadro 12 - Influências do comportamento do consumidor.

Fonte: Adaptado de Kotler (1999) e Churchill (2005)

Para a área de serviços na concepção de Lovelock (2006, p. 5) são “atividades econômicas que criam valor e fornece benefícios aos clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no ato ou em nome do destinatário do serviço”. Dentro dos fatores mencionados, as variáveis consideradas pelo consumidor para tomar a decisão de adquirir determinado serviço/produto, se relacionam os pretextos ou as necessidades que podem originar ou até em forçar o cliente a obter e utilizar o que almeja. Não apenas em termos de contentamento e necessidade de algo, mas também nas mais variadas formas, que algumas podem se enquadrar até como obrigação em adquiri-las.

No caso específico dos consumidores/clientes do Centro de Lazer, da Fundação ASSEFAZ, é frequentada por um público de faixa etária diversificada desde crianças menores de sete anos até pessoas idosas de 80 anos, que buscam recreação, lazer ou descanso. Outros clientes buscam o Centro de Lazer um espaço para realização de eventos sociais, como jantares sociais, festas de aniversários, casamentos, coquetéis de formaturas, confraternização religiosa, esportiva entre outros e também há os clientes empresas que utilizam a estrutura da pousada para realização de treinamentos empresariais, seminários, feiras entre outros.

O Centro de Lazer usa como ferramenta para monitorar a opinião de seus clientes questionário de avaliação de serviços e assim direcionar seus esforços naqueles indicadores que se apresentarem mais críticos. Dessa forma pode oferecer um serviço de qualidade e mais próximo a atender as expectativas de seus clientes.

O Centro de Lazer se esforça para compensar suas deficiências estruturais em relação aos hotéis mais estruturados da região e com mais itens de recreação e lazer, oferecendo aos seus clientes um serviço rápido, eficiente, com preço justo e executado por profissionais motivados, dispostos e capazes, assim busca encantar o cliente e atrair novos consumidores e satisfazê-los em suas necessidades, buscando um diferencial competitivo no mercado tendo a qualidade, presteza, eficiência e preço justo como o grande chamariz de novos negócios para a empresa

Em geral o cliente que procura os serviços de hospedagem do Centro de Lazer, são consumidores de todas as regiões do Brasil, mais

especificamente do estado do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Brasília e do interior de Santa Catarina.

De outros países, que frequentam o Centro de Lazer aparecem os americanos, italianos e alemães.

Para a realização de eventos, tanto sociais como empresariais os clientes são os próprios beneficiários da fundação que moram em Florianópolis em cidades próximas e clientes particulares não associados a fundação.

A beleza do local, funciona como um forte atrativo e influenciador sobre as pessoas responsáveis em escolher um local para a realização de seu evento. Aliado a bela paisagem, tem-se a disposição um serviço de qualidade, segurança, boa estrutura de um local acolhedor e bastante familiar que supre as necessidades dos clientes. Esses mesmos clientes são o que fazem a melhor divulgação do Centro de Lazer, que é a propaganda boca à boca.

Para analisar o perfil dos consumidores do Centro de Lazer, deve-se observar que estes se diferenciam pelo tipo de serviço que procuram, se foram os clientes associados a fundação, e procurarem hospedagem, buscam apenas um local agradável, bom preço e um ambiente familiar, pois a grande maioria dessas pessoas são funcionários públicos federais, com nível superior completo, com carro próprio, com faixa de renda entre quatro a nove mil reais, com faixa etária entre 27 a 55 anos, casados e com média de dois filhos que permanecem entre três a sete dias hospedados.

Para os não associados, o perfil característico é de casais jovens entre 23 a 39 anos, em grande maioria sem filhos com renda entre três a sete mil reais, isso se atribui em parte porque muitas dessas pessoas foram dependentes de seus pais, na fundação, quando menores e hoje perderam esse vínculo de dependente de associado.

Para os eventos sociais o perfil são de famílias de classe média, com faixa de renda entre três a nove mil, que moram em cidades próximas a capital em bairros de boa infra-estrutura que procuram o Centro de Lazer, para a realização de festas infantis, formaturas, casamento, coquetéis e jantares dançantes.

Para eventos empresariais, o perfil das empresas são em parte de pequenas e médias empresas com quadro acima de 100 empregados, e que atuam no mercado pelo menos a cinco anos e também de alguns órgãos

governamentais e entidades de classe que utilizam a estrutura do Centro de Lazer para treinamentos de seus empregados frequentemente ou esporadicamente.

É notório destacar que os clientes tanto os associados como particulares que se utilizam dos serviços do Centro de Lazer, geralmente retornam numa nova oportunidade e com um novo propósito.

Exemplificando, se um cliente vem em treinamento e aprova os serviços oferecidos pelo Centro, retorna posteriormente em um evento social ou indica a uma nova pessoa familiar ou empresa, segundo KOTLER (1994), enfatiza que neste aspecto, quando se trata da posição do serviço levando em consideração a visão do consumidor:

“o cliente, busca sempre um melhor valor, porém quando está muito satisfeito, não trocará de prestador de serviço. Eles compram da empresa que acreditam que lhes oferece o maior valor de consumo. Eles são maximizadores de valor, dentro dos limites de sua capacidade de pesquisar, do seu nível de conhecimento, mobilidade e renda. Eles estabelecem suas expectativas de valor e agem em função delas, comparando assim o valor real que recebem ao consumir um produto ao valor esperado. (KOTLER, 1994, p. 546).

Através da visita realizada a empresa, pode-se constatar que os clientes do Centro de Lazer, de um modo geral, são exigentes em relação à qualidade dos serviços/produtos prestados e ao atendimento realizado.

A fidelização dos clientes se dá através da segurança que o lugar oferece aliado a um ambiente aconchegante e familiar que de certo modo encanta os clientes e mostrou-se como um grande diferencial para uma empresa se manter no mercado, e competir com outros estabelecimentos bem estruturados, mas mal localizados na cidade. Assim o Centro de Lazer além de manter seus clientes, consegue captar novos negócios através desses mesmos clientes para hospedagem e eventos empresariais durante todo o ano.

3.11.2 Marca e Identidade

Para Kotler (1998) uma marca é um nome, termo, símbolo ou design ou uma combinação desses elementos, para identificar os produtos/serviços de um vendedor, diferenciando-o de seus adversários.

Para se tornar eficaz a marca precisa ser tratada como um todo deve ter sua particularidade e identificação diante a empresa, seus clientes e fornecedores. A marca é um conjunto harmonioso de seus elementos; é a formulação do produto/serviço, de qualidade, distribuição, comunicação que unificam o conjunto para fazer a mesma um sucesso entre as pessoas.

A marca passa uma imagem positiva da empresa que oferta produtos ou serviços junto ao mercado, fornecendo uma série de benefícios e, estabelecendo uma relação de valores entre seus produtos e consumidores.

Na concepção de Aaker (2002), a identidade da marca é extremamente importante e representa aquilo que a organização deseja que sua marca signifique. Para ser eficaz, uma identidade de marca precisa ressoar com o cliente, diferenciar a marca de seus concorrentes e representar aquilo que a organização pode fazer, e fará, ao longo do tempo.

O nome certo ajuda vender serviços e produtos e permite que o cliente identifique e conheça o que lhe é ofertado e transformando a marca num sinônimo de atributos com reconhecimento imediato, fáceis de memorizar com aspectos positivos.

Para (KOTLER, 2006. p. 296) “as marcas oferecem diversos benefícios aos clientes e às empresas”. O autor vai mais além e destaca a importância da marca como um ativo importante da empresa:

Como um ativo fundamental e duradouro da empresa, uma marca precisa ser cuidadosamente gerenciada para que seu valor não sofra depreciação (KOTLER,2006.p.286).

Ainda falando sobre marca, recorreremos a Kotler (1999), que enfatiza a importância da marca e sua relação entre cliente e a empresa. Eis o que o autor descreve: “...A fidelidade a marca se desenvolve pelo atendimento às

expectativas do cliente ou, melhor ainda, pela superação ao deixar o cliente encantado (KOTLER, 1999, p. 93)”.
 Marcas podem ser legalmente classificadas em:

- **Marca nominativa** — A marca nominativa é aquela constituída por uma ou mais palavras, incluindo os neologismos e as combinações de letras e números, desde que esses elementos não se apresentem sob forma fantasiosa ou figurativa.
- **Marca figurativa** — Marca figurativa é o sinal composto de desenho, imagem, figura, símbolo, ou qualquer forma fantasiosa de letra e número isoladamente.
- **Marca mista** — é a composta de uma combinação de componentes das marcas figurativa e nominativa, cuja grafia se apresente de forma estilizada.
- **Tridimensional** — são aquelas constituídas por um formato físico de produto, embalagem etc., sem ter associada a si um efeito tecnológico qualquer

A ASSEFAZ decidiu por uma marca mista que é composta de símbolos e letras os círculos em volta leva o nome Fundação ASSEFAZ e ao centro a junção das letras F e A, pois acrescentaria tanto no visual quanto o escrito. A empresa é comprometida com seu cliente que com o alvo dos eventos sociais, possui em sua Marca um padrão de sobreposição de azul, passando confiabilidade, segurança aproximando-os de seu cliente.

Abaixo está a marca utilizada pela Fundação ASSEFAZ, que também é usada pelo Centro de Lazer.



Figura 11: Logomarca Fundação ASSEFAZ
 Fonte: Fundação ASSEFAZ

O Centro de Lazer, não possui uma marca própria que identifique seus serviços. É utilizado a marca da Fundação ASSEFAZ, a qual é reconhecida tanto pelos seus clientes associados a Fundação, como os clientes particulares e empresas diversas que se utilizam dos serviços turísticos de lazer e eventos.

3.11.3 História da Criação

Segundo apurado junto à gerência estadual da Fundação ASSEFAZ, em Santa Catarina, o surgimento da marca ASSEFAZ foi imaginada e criada pelo primeiro presidente da Fundação ASSEFAZ, Sr. José Alves Ribeiro em 1984 quando a associação foi transformada em fundação.

Com a ajuda de um amigo arquiteto que desenhou a primeira logo, segundo orientações do Sr. Ribeiro que não tinha os círculos em volta, era apenas nome Fundação ASSEFAZ e ao centro a junção das letras F e A.

Após quatro anos, foi que surgiu a primeira alteração na marca, onde foi criado o círculo interno e a estilização das letras e a colocação da bolinha com formato de uma cabeça, acima das letras centrais.

No início do ano de 2000, com a nova reestruturação da Fundação, foi feito uma nova alteração na marca ASSEFAZ, com a criação do círculo externo e padronização da marca a nível de Brasil, o que antes não ocorria.

Também não foi informado, se a marca ASSEFAZ tem registro no Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, apesar da insistência não nos foi fornecido esta informação.

A marca registrada como sabe-se garante ao seu dono o direito de uso exclusivo em seu ramo de atividade econômica em todo o território nacional e pensado nos beneficiários, clientes e consumidores a ASSEFAZ, por seu porte no mercado, deva ter o registro da “MARCA”, não apenas como forma de garantir um direito, mas principalmente em função do reconhecimento de seu público.

A marca, quando bem gerenciada, ajuda a fidelizar o consumo, estabelecendo, assim identidades duradouras, num mercado cada vez mais competitivo.

No Centro de Lazer toda a identificação visual desde papéis, artigos de cama, mesa e banho, lousas, placas internas e uniformes tem a logomarca ASSEFAZ.

Há um projeto em estudo desde 2004, para a separação das estruturas de lazer e de saúde da Fundação ASSEFAZ, com prazo para implantação até o final de 2011 e isso implicará á criação de uma estrutura de negócios e envolve a criação de um novo modelo societário, adequação da visão, missão e valores institucionais, modelo de negócio e portfólio de produtos/serviços que surgirá com contado com 01 hotel, 12 Centros de Lazer e 22 clubes de férias espalhado pelo país.

3.11.4 Análise do Mercado e Posicionamento

Para, Kotler (1998, p. 265) "posicionamento, é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos"

O autor vai mais além ao afirmar que:

“posicionamento é a técnica na qual os mercadólogos (nome dado ao profissional de marketing, tem a função de auxiliar na gestão da empresa) tentam criar uma imagem ou identidade para um produto, marca ou empresa. É o espaço que um produto ocupa na mente do consumidor em um determinado mercado. O posicionamento de um produto é como os compradores potenciais o vêem, e é expresso pela relação de posição entre os competidores”. (KOTLER ,2000, p. 321)

Já segundo Las Casas (2006, p.53) “posicionamento é a personalidade do produto ou objeto de comercialização. É a posição que se deseja ocupar na mente do cliente. Essa imagem ou a posição que o produto ocupa na mente de uma pessoa é o resultado do posicionamento”.

As oportunidades de marketing devem ser reconhecidas e deve-se buscá-las, pois são importantes instrumentos de ação mercadológica e determinam a vantagem diferencial da empresa de turismo de eventos.

O Centro de Lazer posiciona-se no mercado local como uma pousada dotada de uma excelente infra-estrutura e com grande reconhecimento do seu público alvo que são os beneficiários associados e demais clientes particulares e de empresas que construíram uma sólida parceria ao longo desses anos.

Os esforços do Centro de Lazer, estão concentrados em manter um serviço de qualidade, atendimento eficiente e com preços abaixo da concorrência na região.

Devem-se explorar completamente as oportunidades latentes de serviços e mercados atuais, utilizando técnicas de penetração do mercado atual: estimulação do cliente a usar mais os nossos serviços, sugerindo novas formas de utilização dos atuais serviços, oferecendo incentivos de preços; aumento de esforços para atrair o cliente, oferecendo alguma diferenciação; atrair os clientes que não utilizam a ASSEFAZ para os eventos, aumentando a experimentação de nossos serviços.

3.11.5 Mix de Marketing

De acordo com Kotler (1999, p. 123), o “Mix de marketing, ou composto de marketing, é formado por um conjunto de variáveis que influenciam a maneira com que os consumidores respondem ao mercado”. Para Churchill (2005, p. 20), afirma que “composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”.

O marketing de serviços/produtos está em uma crescente evolução devido ao crescimento do mercado de eventos, o resultado final vai depender muito de quem os executa, irão conquistar um maior número de clientes e se tornarem as melhores empresas.

Corroborando com os autores Clarke (2001 p.61) a expressão mix de marketing “é utilizada para descrever a combinação de elementos que constituem a oferta que a empresa apresenta aos seus clientes”.

O comprador de serviços apresenta algumas características e suas propriedades que podem ser consideradas específicas, o mix de marketing de

mercadorias ou composto de marketing é constituído por os 4P's representam a visão que a empresa tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar os compradores e que cada ferramenta é projetada para oferecer um benefício ao cliente ou seja: produto (qual é o produto), praça (como e onde ele é distribuído), preço (qual é a política de preços) e promoção (como ele será promovido).

Para o nosso trabalho não será só utilizado os 4 P's, pelo fato de estarmos pesquisando uma empresa cujo negócio é a oferta de serviços na área de eventos, será também pesquisado os 3 p's com suas particularidade e características que são eles: provas físicas, pessoas e processos.

As empresas que conseguirem atender às necessidades dos clientes de maneira econômica e conveniente, com comunicação efetiva tornam-se empresas vitoriosas já que o processo de marketing abrange todos os recursos e atividades que causam um impacto direto ou indireto sobre o estabelecimento, manutenção e consolidação dos relacionamentos com clientes, independente do lugar que estão na organização.

O Centro de Lazer, se utiliza desse mix, através do site da Fundação, e divulgação junto a empresas parceiras e conveniadas, garantindo assim um retorno financeiro e conseqüente aumento de novos clientes.

Os serviços/produtos do Centro de lazer, poderão ser adquiridos e reservados diretamente através do setor de reservas da pousada, pelo site ou em qualquer posto de atendimento da Fundação ASSEFAZ pelo país.

3.11.5.1 Produto/ Serviço

Em marketing, segundo Kotler (1999, p. 126), produto “é tudo aquilo que pode ser fornecido a um mercado para aquisição ou consumo, como por exemplo, objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e idéias. Ou seja, produto é tudo aquilo que é capaz de satisfazer a uma necessidade”.

O produto do Centro de Lazer, é a promoção de eventos sociais e empresariais e hospedagem voltados ao lazer, composto por espaços físicos e

alimentação. O complexo abrange 30 unidades habitacionais, sendo vinte e dois apartamentos tipo suíte e oito cabanas para acomodar até seis pessoas.

Toda essa estrutura se completa com mais três salas de treinamento, um salão social e um pavilhão coberto anexo as quadras de esporte.

A estrutura de lazer compreende piscinas adulto e infantil, salão de jogos, sala de carteados, sala de TV, jardim de inverno, churrasqueiras ao ar livre, play-ground, viveiro de pássaros, trilha ecológica e ampla área verde, além dos serviços de alimentação com um completo serviço de café da manhã, almoço e jantar opcional a La carte ou Buffet livre farto e variado.

O Centro de Lazer, se destaca por oferecer ambiente acolhedor e familiar que proporciona aos visitantes uma sensação de conforto e bem estar.

Assim o Centro de Lazer desenvolve seus serviços voltados a atender as necessidades de seus frequentadores e na concepção de Las Casas (2006), serviço é um valor econômico, geralmente acrescido de valores humanos, que procura atender à necessidade de consumidores, oferecido por meio da utilização de instalações e equipamentos, destinados a atender às necessidades do usuário.

É notório que o Centro de Lazer busca identificar as expectativas dos clientes com relação à qualidade dos serviços/produtos oferecidos, dessa forma tenta construir um relacionamento de segurança e fidelidade com clientes e associados, base fundamental do marketing de serviço que visa, sobretudo, a satisfação do cliente e o bom desempenho da empresa.

3.11.5.2 Promoção

O “P” de promoção e educação tem como uma de suas funções, despertar o cliente para a aquisição de produtos/serviços. Como um serviço é mais abstrato que um produto, não pode ser avaliado com a mesma facilidade: o cliente não tem parâmetros para saber de antemão se ele atende ou não às suas necessidades.

Para Churchill (2003), promoção são todos os meios pessoais e impessoais utilizados para lembrar, informar e convencer os clientes sobre produtos e serviços.

Para Kotler (1999), considera-se promoção em marketing, um composto promocional, isto é, todas as formas de comunicação promocionais comumente utilizadas pelas empresas e organizações para se comunicarem com seus mercados.

O Centro de Lazer, possui uma política de comunicação personalizada, utilizando para clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros a comunicação mais apropriada baseada nos princípios éticos estabelecidos pela Fundação ASSEFAZ:

- Prestar informações claras, objetivas, completas e rápidas que atenda as necessidades do solicitante;
- Adequada a seu público-alvo;
- Fiel à verdadeira imagem e realidade do grupo;
- Que contribua para a compreensão e a execução de nossos objetivos e a plena satisfação do cliente;
- Que utilize meios éticos, de baixo custo e ecologicamente corretos;
- Que use como principal canal os clientes, fornecedores, parceiros e principalmente os demais colaboradores;
- Que o “boca a boca” também faça parte das estratégias de comunicação.

A empresa também se utiliza do portal da Fundação, para divulgar seus serviços, com informações sobre seu portfólio de serviços, e um espaço para solicitação de reservas via e-mail.

O enfoque na promoção e educação está voltado também ao colaborador interno, que se constitui fator indispensável de sucesso ao negócio. E que tenha como consequência:

- Maior participação e envolvimento com os objetivos do grupo e do serviço proposto;
- Manutenção da filosofia, cultura e valores;

- Consolidação da imagem da Fundação ASSEFAZ e do Centro de Lazer, junto aos colaboradores, seus familiares, amigos, parceiros e fornecedores;
- Reforço da valorização, orgulho e motivação; Melhoria do clima e do ambiente de trabalho.

3.11.5.3 Preço

Para Dias (2003, p. 254), preço “é o montante de dinheiro pago em troca do uso de um benefício proporcionado por um produto ou serviço”.

Em concordância com o autor acima, Las Casas (2006) afirma que o preço representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através de alocação de recursos, capital, mão-de-obra e manufatura de produtos comercializados. Quando o consumidor vem em busca de um bem ou serviço é porque ele possui uma necessidade e o preço é a contra partida para a satisfação e realização de seu objetivo.

Segundo o autor, o preço é o resultado do confronto no mercado, entre sua procura pelos consumidores e a oferta pelos seus fornecedores. O consumidor vai atribuir o valor do produto ou serviço de acordo com sua satisfação que o consumo lhe proporciona.

No Centro de Lazer, o preço é um dos grandes diferenciais e forte atrativo de captação de novos clientes e negócios.

Como as despesas fixas são mantidas sob controle e com nenhum gasto em publicidade, o Centro de Lazer consegue assim apresentar um bom retorno financeiro mensalmente.

A média mensal de clientes hospedados é de 600 pessoas, e para eventos sociais e de quase mil pessoas, com gasto diário variando entre R\$ 90,00 a R\$ 210,00.

Os objetivos do preço são: manutenção, maximização dos lucros, maximização do faturamento, crescimento das vendas e maximização do mercado. Todos têm a intenção de trazer resultados positivos a empresa.

Assim, a definição clássica, segundo Kotler (1999), diz que “preço é o valor monetário imposto a um produto, com o objetivo de comercialização, ou seja, os preços comunicam as condições sob as quais um indivíduo ou organização se dispõe a efetuar uma troca”.

Dessa forma, com uma política de preços baixos e qualidade em seus serviços o Centro de Lazer, busca seu diferencial no mercado.

3.11.5.4 Praça/Ponto/Distribuição

Um dos diferenciais do Centro de Lazer é a sua localização privilegiada, situado no bairro Lagoa da Conceição, um dos cartões postais da cidade e ponto gastronômico da ilha. Numa região bem estruturada que conta com excelente infra estrutura gastronômica, de entretenimento e de lazer, além é claro, da beleza natural.

Assim entende-se que a praça a qual o Centro de Lazer esta localizado atende as necessidades egocêntricas e sociais do seu público alvo e para Las Casas (2006), praça é definida como o meio pelo quais os produtos e serviços, sua propriedade e suas comunicações, o financiamento, o pagamento, além do risco associado são direcionados ao consumidor.

O Centro de Lazer, instalado na Lagoa da Conceição, poderá ser reservado para hospedagem ou eventos por telefone diretamente na Central de Reservas, pelo site ou pessoalmente.

É uma das opções de turismo de lazer que visa promover qualidade de vida as pessoas de um modo geral.

3.11.5.5 Provas Físicas ou Evidencias Físicas

O ambiente no qual o serviço é prestado, assim como materiais impressos e outros itens físicos, podem tornar palpável a promessa que um

serviço representa e o Centro de Lazer, tem uma preocupação constante de cuidar destes aspectos pois tem um grande impacto na percepção de qualidade dos seus clientes. Segundo Lovelock (2004) tão importante para a empresa quanto a valores éticos, a evidências físicas, a aparência de edifícios, jardins, veículos, mobília interior, equipamentos, membros do quadro de pessoal, placas, material impresso e outras indicações visíveis fornecem evidência tangível da qualidade do serviço de uma organização.

A administração do Centro de Lazer, entende e cumpre fielmente os valores éticos e institucionais da Fundação ASSEFAZ, que apregoa que é prestar serviços de qualidade com transparência buscando a satisfação do beneficiário e dos demais clientes. Dessa forma o Centro de Lazer, entende que evidências física e valores éticos contribuem para a consolidação da imagem ASSEFAZ no mercado.

No que se refere ao “P” de lugar de tempo (place and time), com base na análise do mercado, O Centro de Lazer atende ao mercado alvo de Florianópolis e região para eventos sociais e empresariais e aos estados do sul de São Paulo e o Distrito Federal para hospedagem de lazer e que são fortes emissores de turistas para Florianópolis.

Segundo Lovelock (2004) a entrega de elementos do produto para os clientes envolve decisões sobre o lugar e o tempo da entrega e pode envolver canais de distribuição física ou eletrônica (ou ambos), dependendo da natureza do serviço que esta sendo fornecido.

A localização estratégica do Centro de Lazer, na Lagoa da Conceição próximo ao aeroporto, Universidades e órgãos governamentais, contribui para otimizar adicionais que os clientes tem Florianópolis. E isso também contribui para que o Centro de Lazer esteja na preferência de seus clientes.

3.11.5.6.Pessoas

Segundo Castelli (1992) o elemento humano continua sendo a peça fundamental nas organizações turísticas, embora o progresso técnico tenha trazido muitas inovações. Para o autor, é do elemento humano que depende

todo o processo de acolhida do cliente e conseqüentemente a própria rentabilidade da empresa.

Nesse aspecto, o Centro de Lazer dotado de normas e regulamentos contribui para o bom trabalho desenvolvido pelos seus empregados. Como cada um é condicionado a executar sua tarefa conforme normas e procedimentos acaba sendo um especialista naquilo que executa e isso se reflete nos serviços executados e tem forte percepção por parte dos clientes.

No trato do “P” de pessoas, tem-se claro que as pessoas envolvidas na comercialização dos serviços, seja de eventos ou hospedagem de lazer tem uma exposição muito maior junto aos clientes e que serão peças chaves para o pleno sucesso do negócio.

Isso vai ao encontro ao que Lovelock (2004) nos diz que os clientes geralmente julgarão a qualidade do serviço que recebem em grande parte pela avaliação das pessoas que estão fornecendo o serviço.

3.11.5.7 Processo

Com relação aos processos, Lovelock (2004) descreve que a criação e entrega de elementos do produto aos clientes exigem o projeto e implementação de processos eficazes. O processo descreve o método e a seqüência dos sistemas operacionais de serviços e segundo o autor é provável que processos mal concebidos irrite os clientes devido à entrega lenta, burocrática e ineficaz do serviço.

Toda empresa independente de seu porte é dotada de processo, e dentro da empresa estes processos podem estar formalizados ou não, mas eles existem.

Para Lovelock e Wright (2006, p.22), “processo é um método particular de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma seqüência definida”.

O “P” de processos, no Centro de Lazer, envolve a contratação de serviços de organização de eventos sociais ou empresariais, serviços de

alimentação e serviços de hospedagem e de lazer. Cada processo é informatizado e segue um roteiro padrão para que todos os envolvidos possam executar da mesma maneira e apresentar resultados idênticos ao cliente.

Os processos colocados a disposição dos clientes são oferecidos da seguinte forma:

- Venda direta ao cliente, via balcão, e-mail, telefone ou internet;
- Através do site da Fundação que disponibiliza seus serviços;
- Postos de Atendimento da Fundação espalhados pelo país, que tipicamente prestam serviços de orientação e vendem os serviços da organização junto a grandes empresas e órgãos publico;
- Vendas diretas ao cliente pela recepção da organização, feito pessoalmente pelos recepcionistas, ou por telefone ou e-mail;
- Venda indireta através das operadoras turísticas que comercializa os serviços da organização;
- Venda indireta feita através dos recepcionistas dos demais hotéis da região.

A seguir temos o quadro aplicando a teoria acima, dentro do Centro de Lazer:

Pousada Centro de Lazer da FUNDAÇÃO ASSEFAZ, em Florianópolis	
Produto/Serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Hospedagem em apartamento duplo com serviço de quarto e café da manhã; - Hospedagem em cabana para quatro pessoas com serviço de quarto e café da manhã opcional; - Pacote individual para treinamento com pernoite, café da manhã e quatro refeições; - Tarifa para hospedagem de grupos de excursão; - Pacote Individual alimentação para eventos sociais com (inclui coquetel + refeição).
Preço	<ul style="list-style-type: none"> - A formatação de preço é baseada em custos e adequação ao mercado (produtos e serviços similares); - As formas de pagamentos praticadas são; - À vista (em cheque espécie), - 50% antecipado para confirmação da reserva ou do evento; Cheque a prazo para até 07 dias.
Praça	<ul style="list-style-type: none"> - Localizado no Leste da Ilha, com excelente infra-estrutura em um ambiente harmonioso e agradável. Possui estacionamento próprio, ampla área de lazer, quadras de esportes, piscinas, salas de TV, de jogos, jardim Zen,

	área de churrasqueiras, vestiários e ampla área verde.
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> - Tarifa especial para Beneficiários e empregados da Fundação ASSEFAZ; - Tarifa descontos para contratantes de Planos de Saúde; - Convênios com órgãos públicos; - Parcerias com instituições de ensino; - Parcerias com Entidades de Classe; - Boca a boca; - Site.
Provas Físicas	<ul style="list-style-type: none"> - Aparência da estrutura física;(aspectos das acomodações, móveis e espaços coletivos); - Estilo de atendimento ao cliente; - Papéis de escritório e impressos; - Mobiliário; - Enxoval; - Uniformes; - Veículos; - Placas de sinalização interna e externa.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos serviços prestados pelos empregados; - Motivação para o trabalho; - Recrutamento; - Treinamento.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> - De hospedagem; - De alimentação; - De recursos humanos; - Financeiro; - De Lavanderia.
Place And Time	<ul style="list-style-type: none"> - Localização privilegiada na Lagoa da Conceição, em Florianópolis; - Qualidade, agilidade, rapidez e eficiência nos serviços prestados 24 horas, sete dias por semana; - Atendimento feito diretamente no balcão . - Atendimento por telefone; - Atendimento por E-mail.

Quadro 13: Mix de Marketing aplicado no Centro de Lazer
Fonte: Adaptado pelo Grupo

O gerenciamento da logística permite à empresa obter vantagem competitiva e rapidez no atendimento aos clientes. O centro de lazer não tem um programa para gerenciamento da logística, pois a única parte que ele cuida é do estoque de materiais administrativos e de limpeza, que é controlado por uma planilha no Excel. Apenas um colaborador cuida da necessidade de entrada e saída de material. A parte de alimentação e lavanderia é terceirizada por uma organização que presta serviços, quando há necessidades.

Segue tabela para controle de estoque:

Legenda	Tabela para análise de estoques					
	Mês	Ei	E	S	EF	EM
Ei - Estoque Inicial	Janeiro					
EF - Estoque Final	Fevereiro					
EM - Estoque Médio	Março					
E - Entrada	Abril					
S - Saída	Maio					

Quadro 14: Controle de estoques
Fonte: Elaborada pelos autores.

Segundo Martins. Petrônio Garcia e Campos, Paulo Renato (2005),

Análise dos estoques é uma exigência que se faz a todo administrador de materiais. Não somente em decorrência dos volumes de capital envolvidos, mas principalmente pela vantagem competitiva da empresa pode obter, dispondo de mais rapidez e precisão no atendimento ao cliente. (MARTINS, PETRÔNIO GARCIA E CAMPOS, PAULO RENATO, 2005 p. 167).

Os eventos no Brasil movimentam um número razoável de público participante. O centro de lazer executa vários eventos como congressos, feiras, casamentos entre outros. Esse terceiriza os seus trabalhos de lavanderia e alimentação. Com o aumento dos eventos hoje a terceirização tornou-se uma constante nas organizações. Ela se faz necessária, pois vem acrescentar, através de suporte em trabalhos específicos, liberando a empresa a se manter no seu objetivo principal. A parceria é fundamental para o sucesso de um evento ou para qualquer tipo de trabalho.

Par identificar até que ponto é importante terceirizar os serviços pode-se utilizar a fórmula a seguir:

COMPRAR X FABRICAR

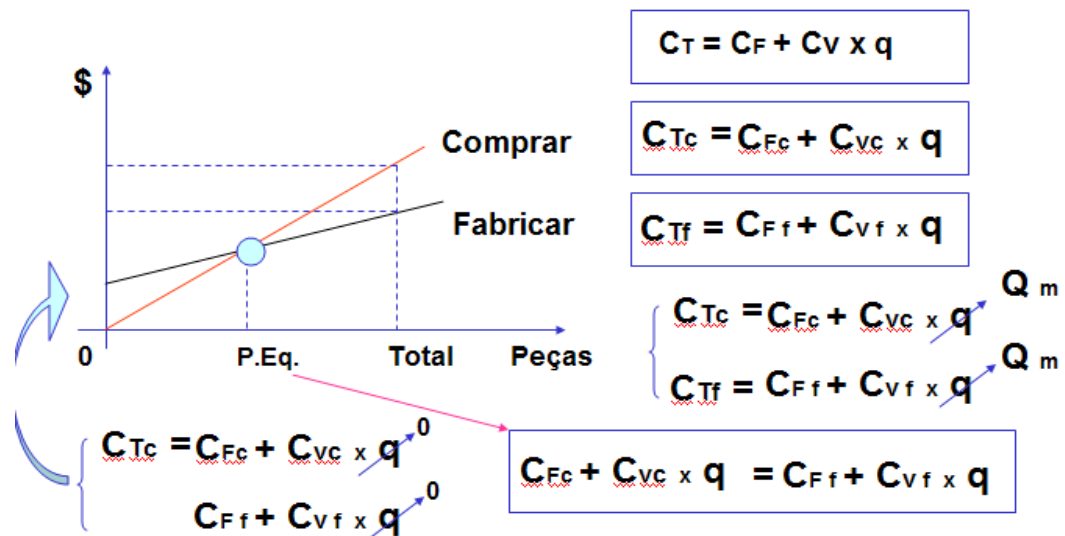


Figura 12 – Fórmula para identificar custo da terceirização
 Fonte: Material disponibilizado pelo Professor Fogaça

O centro de lazer administra os seus serviços de maneira rápida para que tenha um fluxo na movimentação e distribuição para atender seus clientes e fornecedores de maneira eficiente onde possa facilitar o andamento do serviço desde o ponto de aquisição até o ponto final. O processo logístico nada mais é do que o trabalho a ser feito nos mínimos detalhes, determinando eficácia de acordo com as necessidades do cliente.

Não basta satisfazer o cliente com a entrega do serviço/produto de acordo com o que foi solicitado. Deve-se buscar continuamente uma renovação nos processo de execução, cativando os consumidores.

Segundo Faria e Costa (2005, p.16) “O processo da logística tem por objetivo controlar o fluxo dos produtos ou serviços, desde sua aquisição até sua distribuição. Busca satisfazer os clientes ao suprir suas necessidades no tempo e custo mínimos.”

O centro de lazer, em um evento logístico operacional, segue alguns objetivos como a execução de seus eventos de maneira rápida com qualidade e habilidade no serviço prestado, onde haja o mínimo de transtornos em seu atendimento. Por este motivo todo evento precisa de planejamento, organização, sendo necessário o apoio da logística.

3.12 Análise de Swot

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional, segundo site portal do marketing, permite-se identificar as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas para a mesma.

O objetivo da análise SWOT é explorar as oportunidades do mercado, minimizar as prováveis ameaças, utilizar adequadamente os pontos fortes e corrigir os pontos fracos da organização. Os pontos fortes e fracos têm a ver com o ambiente interno e são as variáveis controláveis, podendo ser favorável como ponto forte ou desfavorável como ponto fraco para a empresa, provocando vantagem e/ou desvantagem competitiva.

Os exemplos de pontos fortes ou forças são os recursos financeiros, a liderança aberta a mudanças, o clima organizacional, o tamanho e lealdade da base de clientes, os itens de diferenciação de produtos e serviços, as margens de retorno e a economia de escala.

Para os exemplos de pontos fracos ou fraquezas pode-se destacar as inabilidades técnicas ou gerenciais, o inadequado controle de custos, métodos ou equipamentos arcaicos, o endividamento incompatível com o fluxo de caixa, o alto nível de *turnover*⁵, a falta de definições estratégicas e a vulnerabilidade à competição.

As oportunidades e ameaças têm a ver com o ambiente externo e são as variáveis externas não controláveis podendo criar condições favoráveis para a empresa, desde que ela tenha condições e/ou interesses de usufruí-las melhorando a posição competitiva ou a rentabilidade ou podendo criar condições desfavoráveis colocando em risco a posição competitiva ou a rentabilidade da organização.

⁵ *turnover* também é conhecido como “rotatividade”. (pesquisado em http://www.grupolet.com/noticias_20081027_turnover.asp em 27 de set. 10)

Os exemplos de oportunidades são as novas técnicas, as tendências de mercado, os novos mercados, novos produtos, os créditos facilitados, as alianças estratégicas e os produtos complementares.

Segundo Tarapanoff, (2001) Os exemplos de ameaças são as novas técnicas, novas tendências de mercado, a legislação restritiva, as taxas de juros e a abertura de mercado.

Ainda de acordo com Tarapanoff (2001, p.209), a técnica SWOT insere-se no campo de análise de ambientes (interno e externo). É comumente empregada em processos de planejamento estratégico, para a avaliação do posicionamento da organização e sua capacidade de competição. Tem como resultado a identificação de pontos fortes e pontos fracos – fatores internos e de oportunidades e ameaças – fatores externos. Contribui para a formação da estratégia competitiva da organização.

Portanto, a análise SWOT auxilia no diagnóstico dos ambientes e serve como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização.

A aplicação da Análise SWOT num processo de planejamento pode representar um impulso para a mudança cultural da organização, assim, desenvolveu-se a análise de SWOT, do Centro de Lazer- Lagoa da Conceição.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Localização privilegiada e com acesso facilitado; - Atendimento voltado para a excelência; - Rede sem fio em todo o complexo; - Salas estruturadas para eventos para receber até 180 pessoas; - Salão social panorâmico com capacidade para receber até 200 pessoas - Fornecimento de água potável própria; - Ampla área verde; 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca divulgação em marketing; - Recepção sem poder de negociação limitado pela CEPS-SC e pelo conselho; - Estrutura burocrática da organização; - Falta de serviço especializado para o transporte de hóspedes; - O prédio principal não tem elevador; - Infra-estrutura limitada pelo Poder Público que não permite ampliação.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> – Eventos sociais e empresariais para grande número de pessoas e empresas na região; - Convênios com diversos órgãos públicos e entidades de classe na região; 	<ul style="list-style-type: none"> - Desaquecimento da economia global; - Legislação ambiental que limita o aproveitamento e a exploração do terreno. - Sistema de trânsito caótico durante a

<ul style="list-style-type: none"> - Preços mais baixos e bons serviços que os concorrentes na região; - Pouca infra estrutura de equipamentos de lazer que não quer altos investimentos em manutenção; Região com bom poder aquisitivo; - Grande quantidade de empresas e órgãos públicos na região; - Belezas Naturais; - Clima ameno e temperaturas agradáveis; - Turismo de eventos, aventura, maior idade e de lazer em alta. 	<p>temporada.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proximidade da concorrência; - Sazonalidade da região; - Falta de infra-estrutura da região; - Políticas do governo para turismo; - Chegada de novos grupos hoteleiros; - Leis ambientais; - Pousadas e casas de aluguel não regularizadas pela prefeitura.
---	---

Quadro 15 – Análise SWOT.do Centro de Lazer
Fonte: Elaborado pelos autores.

Oportunidades, segundo Tarapanoff (2001), são fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso, ou seja, novas tecnologias, tendências de mercado, novos mercados, novos produtos, créditos facilitados, alianças estratégicas, produtos complementares.

Aproveitando os pontos fortes do empreendimento e as oportunidades que o mercado oferece o Centro de Lazer, está localizado numa região com grande apelo turístico e com capacidade para receber até 250 pessoas, num amplo espaço cercado de muito verde.

Outro ponto importante do complexo Centro de Lazer, é o conceito de qualidade que este empreendimento adquiriu ao longo de sua trajetória na região, atraindo um bom numero de empresas da região que utilizam os espaços do Centro de Lazer para realização de treinamentos ou eventos sociais, mesmo sendo gerenciado por uma Fundação e não tendo investido em praticamente em nenhum tipo propaganda o forte continua sendo a propaganda boca-a-boca que de alguma maneira mesmo com a ampla concorrência neste seguimento e as deficiências do complexo acaba fidelizando de uma forma muito positiva os clientes.

3.12.1 Fatores Críticos de Sucesso

Segundo Valadares (2003, p.47), “os fatores críticos de sucesso são pontos críticos de um negócio porque neles é exigida muita competência para sustentar o negócio e enfrentar a concorrência”.

Os fatores críticos de sucesso são os pontos que precisam ser devidamente gerenciados por se tratarem de indicadores que causam impacto significativo nos resultados e no alcance do sucesso.

Abaixo, identificou-se alguns pontos determinantes e apontados como fatores críticos de sucesso do Centro de Lazer:

Fatores críticos para o sucesso
Os fatores críticos para o sucesso do empreendimento são os valores por ele cultivado, visando satisfazer os desejos e necessidades, encantar e fidelizar seus hóspedes, diferenciando-se dos concorrentes pelo atendimento, instalações de alto nível, e processos realizados por uma equipe motivada, ágil e capacitada.
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento: É a essência do Centro de Lazer, O habito de receber bem os beneficiários e visitantes e tratá-los de forma que se sintam bem acolhidos como se fossem a extensão de sua casa, permite criar um diferencial no atendimento e é amplamente percebido pelos clientes. Sustentada por uma equipe treinada e comprometida com o desempenho na execução das suas tarefas.
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura Física Enxuta e Funcional: Sustentada pelo pressuposto e preconizada pela Fundação que o visitante antes de mais nada, busca se hospedar em um local limpo e arejado, uma boa cama com roupas limpas e cheirosas, um bom chuveiro e um delicioso café da manhã, isso tornou-se de fundamental importância para o Centro de Lazer adquirir um conceito de qualidade na região.
<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza e Conservação: Por ser uma pousada na beira da Lagoa que atende a diversos públicos, a limpeza e conservação tanto interna quanto externa são fatores muito importantes para o diferencial e para atender as exigências dos hóspedes, fornecedores, colaboradores, comunidade e meio ambiente.

Quadro 16 - Fatores críticos para o sucesso.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a análise de SWOT, feita do Centro de Lazer, percebe-se que o ambiente está diretamente relacionado a fatores externos e tem relevância imediata para uma organização onde cada ação da empresa envolvendo pessoas, processos e infra estrutura devem ser analisados de forma criteriosa

primeiramente internamente, para se entender quais caminhos seguir ou quais estratégias adotar, antes da avaliação externa.

Todavia, a avaliação interna permite o bom planejamento de forma rápida identificando os pontos fortes e fracos da empresa e numa segunda etapa as oportunidades e ameaças que poderão surgir desse segmento no mercado.

Os fatores selecionados geram influências e mudanças sempre que necessário, pois com um ramo de atividade voltado para o turismo e lazer tem uma abrangência ilimitada por conta de muitas variáveis como o grande número de pessoas de várias faixas etárias e poder de renda, de pessoas de outros de países que visitam o Brasil com cultura diferente e que também investem neste seguimento no país.

Estes fatores se modificam conforme a imposição ou influências que os mesmos exigem. Estar atento a tudo o que ocorre no mercado é naturalmente obrigação de uma administração voltada ao futuro e que pensa tornar sua empresa perene.

3.12.2 Diagnóstico Ambiental

Com a globalização e a forte concorrência a qual estão expostas as empresas, principalmente as prestadoras na área de serviços, que buscam a qualidade e o diferencial competitivo estão se dando conta de que neste contexto avaliar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas traz certa margem de segurança para empreendedor e mantém a organização em sintonia com o ambiente.

Analisar esses cenários são muito importantes e servem como a descrição do que poderá acontecer num futuro próximo, respeitando os aspectos sociais, ambientais, científicos e tecnológicos.

No ramo da hotelaria, os avanços tecnológicos empregados na última década foram significativos e vem sendo aperfeiçoados a cada ano, não somente em equipamentos, mas também em programas de informática na área de gestão, e capacitação da mão de obra que torna-se mais especialistas e

alinhadas em satisfazer as necessidades dos clientes, contribuindo com o trabalho do gestor fazendo com que múltiplas atividades sejam desenvolvidas simultaneamente para se dar conta das demandas do mercado.

A organização precisa estar preparada e ter plena consciência de que a criação e a avaliação de cenários são fundamentais para se obter vantagem competitiva e até mesmo fator de sobrevivência em áreas onde a competitividade seja bastante acirrada.

4. ESTUDO DO PROCESSO

Na primeira etapa deste trabalho, foi realizado o estudo do segmento do turismo onde foram abordados alguns temas como levantamento do histórico do segmento no Brasil, análise do ambiente externo, tamanho e potencial e tipos de negócios neste segmento.

Para finalizar esta etapa foi apresentado também um diagnóstico das tendências no macroambiente e feito uma análise das oportunidades e ameaças desse segmento.

Após este estudo o trabalho foi direcionado para o segmento de hotelaria de eventos, foi feita a escolha da empresa a ser analisada dentro deste ramo que daria embasamento para o desenvolvimento da segunda etapa desse trabalho.

Na segunda etapa foi elaborado o diagnóstico interno da empresa Centro de Lazer – Lagoa da Conceição, que pertence a Fundação ASSEFAZ, onde por meio de visitas ao local, ocorreu o levantamento dos dados que auxiliou a identificar os processos que necessitam de melhorias.

Nesta terceira etapa a equipe sugere para a empresa uma proposta de melhoria em dois dos seus sub-processos que foram observados e diagnosticados através do uso de ferramentas de gestão como o brainstorming⁶, método da matriz básico e entrevistas com colaboradores a fim de respaldar os estudos quanto à implantação de melhorias percebidos pela equipe.

Estes processos são descritos como sendo um Programa de Treinamento para os atendentes do Centro de Lazer, que envolve os recepcionistas, atendentes do setor de reservas e de eventos tanto os do quadro fixo como os empregados terceirizados que atendem no restaurante e na área do salão que possuem um contato muito intenso com os clientes da organização.

O segundo processo destina-se a melhoria nos Serviços de Manutenção das instalações, máquinas e equipamentos do Centro de Lazer

⁶ Brainstorming: atividade desenvolvida para explorar a potencialidade do indivíduo ou do grupo. (Wikipédia – acessado em 13 Nov. 2010)

que atualmente é feito de forma corretiva e pretende-se mudar para que seja feito de forma preventiva.

Sabe-se que na Fundação há um estudo denominado PROJETO CISÃO, que conforme determinação da Agência Nacional de Saúde – ANS - a Fundação precisa desmembrar seus objetivos da saúde dos objetivos de lazer, ou seja, a Fundação precisa separar suas atividades ligadas à área da saúde, já que esta é gestora de planos de saúde, das atividades ligadas a área de lazer (hotelaria) como vem ocorrendo atualmente. Caso esta mudança ocorra a organização deverá estar com os seus processos alinhados para melhor atender seus clientes buscando assim atender as suas necessidades e expectativas.

Pensando nessa possibilidade da separação dos objetivos da saúde, dos de lazer da Fundação ASSEFAZ e com base no apontamento dos teóricos estudados e no diagnóstico interno da empresa é que chegamos a escolha desses dois processos como forma de contribuir para o melhoramento dos serviços oferecidos e como forma de crescimento da empresa no mercado com profissionais treinados e motivados para que a empresa seja vista aos olhos dos clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes como um referencial de qualidade, produtividade, eficiência e visando lucros a fim de manter-se no mercado.

Após uma lista de quatro processos foi utilizado o método da matriz B.A.S.I.C.O⁷ para priorizar os procedimentos propostos, a Fundação ASSEFAZ, que administra o Centro de Lazer, não disponibiliza nenhum artifício diferenciado e voltado para estas questões que influenciam na satisfação do cliente interno, os beneficiários e demais clientes externos que utilizam-se dos serviços da empresa.

Segundo Grapeggia (2010), a matriz B.A.S.I.C.O. serve para priorizar soluções a serem tomadas – permite a elaboração de um plano de implantação e de resolução do problema, considerando:

⁷ Método de Matriz B.A.S.I.C.O: a utilização é para priorizar soluções a serem tomadas. A priorização das soluções é importante para permitir a elaboração de um plano de implantação e resolução do problema.(Fonte: www.administradores.com.br).

- B**enefícios para a organização;
- A**brangência de pessoas beneficiadas pela solução;
- S**atisfação dos colaboradores;
- I**nvestimentos necessários;
- C**liente e o efeito que a solução terá neles;
- O**peracionalidade da solução.

Também se atribuiu-se para cada solução proposta, uma nota de 1 a 5:

- 5 - De vital importância; Pouquíssimo investimento; Impacto muito grande com o cliente e Muito fácil.
- 4 - Significativo; Grande; Algum investimento; Impacto grande e Fácil.
- 3 - Razoável; Média; Médio investimento; Bom impacto e Média facilidade.
- 2 - Poucos benefícios; Pequena; Alto investimento; Pouco impacto e Difícil.
- 1 - Algum benefício; Muito pequena; Quase não é notada; Altíssimo investimento; Nenhum impacto e Muito difícil.

A identificação dos problemas e das necessidades foi feita por meio de um quadro que pode ser verificado abaixo:

Soluções	B	A	S	I	C	O	TOTAL
Ações de marketing (melhorar a comunicação)	3	3	3	3	3	2	17
Aplicação de treinamento para área de atendimento	5	5	5	4	5	4	28
Aplicação de treinamento para área de governança.	3	3	3	3	3	4	19
Aplicação de treinamento específico para a área de Manutenção	5	5	4	4	5	3	26

Quadro 17 - Matriz Básico.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Portanto, os dois processos com os maiores índices escolhidos e que serão estudados nesta etapa são:

- Processo de implantação de treinamento para área de atendimento;
- Processo de melhoria na manutenção do hotel.

O objetivo do projeto é implantar nos processos mapeados as melhorias que foram identificadas como necessárias a empresa. Estas melhorias têm como objetivo em longo prazo trazer retorno financeiro e satisfação dos colaboradores internos resultando assim em satisfação dos clientes externos.

4.1 Treinamento para área de Atendimento

Na abordagem do PROCESSO 01, Aplicação de treinamento para a área de atendimento dos setores de recepção, reservas, eventos e do salão social, do Centro de Lazer, conforme necessidade levantada pela Matriz Básico, a importância desse processo está diretamente ligado ao faturamento mensal da empresa. Um atendimento ineficiente resulta em perdas de clientes e sem esses clientes não há retorno financeiro, nessas condições a empresa não sobrevive.

A importância da empresa em investir em treinamento aos seus empregados resulta em ações positivas que desencadeiam uma série de benefícios que se estendem muito além do aumento da produtividade, receitas e participação no mercado.

O autor enfatiza que a empresa hoteleira por sua dinâmica e por permanente contato com o cliente deva oferecer uma estrutura adequada aos desejos e anseios de seus clientes, com serviços que o encantem e possam atraí-los e se possível fidelizá-los. O autor adianta que "o sucesso de um hotel é o mesmo de uma operadora de turismo, ou seja, a inovação com novos e atraentes produtos. Um novo produto em turismo é uma forma de revigorar negócios e estimular o consumo". (COBRA, 2001, p. 90).

Em relação ao exposto acima e em concordância com o autor, Chiavenato (2008) afirma que as pessoas constituem o principal patrimônio das organizações e são as pessoas que fazem as coisas acontecerem. Para o autor o capital humano das organizações, compõem-se desde o mais simples operário ao seu principal executivo e passou a ser uma questão vital para o

sucesso do negócio e o principal diferencial competitivo das organizações e pra isto é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas.

Para Chiavenato (2008, p. 367) “o treinamento é considerado um meio para desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosa”. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

Essa concepção do autor diante da importância do treinamento, correlacionam-se com os apontamentos feitos mediante estudo, pela equipe da necessidade da empresa investir recursos em treinar sua mão de obra nesta área.

Neste aspecto, quando trata-se da posição do serviço em relação ao ponto de vista do cliente, Kotler (1994) enfatiza que:

“O cliente busca sempre um melhor valor, porém quando esta muito satisfeito, não trocará de prestador de serviço. Eles compram da empresa que creditam que lhes oferece o mais alto valor de consumo. Eles são maximizadores de valor, dentro dos limites de sua capacidade de pesquisar, do seu nível de conhecimento, mobilidade e renda. Eles estabelecem suas expectativas de valor e agem em função delas, comparando assim o valor real que recebem ao consumir um produto ao valor esperado”.(KOTLER 1994, p 546).

Para Castelli (2000) quanto mais características o produto possuir que possam ser traduzidos em benefícios (satisfação) para as pessoas mais apreciado ele será em vista disso as pessoas atribuem também muito valor ao seu dinheiro.

Após identificarmos as necessidades da empresa diante o processo sugerido, vamos elencar os sujeitos envolvidos, também conhecidos como *stakeholders*.

Segundo Dinsmore (2004), usa-se o conceito *stakeholder* para se referir a pessoas ou grupos que têm interesses ligados ou são afetados de

forma positiva ou negativa por um empreendimento ou investimento. No Centro de Lazer da Fundação ASSEFAZ, os *stakeholders* referentes a este processo estão demonstrados no quadro abaixo:

Histórico dos Sujeitos envolvidos (Stakeholders)	
STAKEHOLDERS	ATUAÇÃO
Clientes (Beneficiários e Clientes particulares)	São os responsáveis pelo bom desempenho do hotel. Os processos, pessoas e infra estrutura são adequados a atender as suas necessidades e satisfação mantendo assim uma afinada sinergia e estabelecendo um relacionamento contínuo de consumo de serviços oferecidos pelo Centro de Lazer.
Parceiros e Fornecedores	Os parceiros e fornecedores são os responsáveis por suprir a organização por insumos e à entrega dos produtos dentro do prazo estabelecido respeitando as necessidades do Centro de Lazer. Devido à demanda de pedidos, oferecem o serviço de entrega com qualidade, rapidez e com segurança. Com os produtos de qualidades agregam valor aos serviços prestados pela empresa.
Equipe de Trabalho de Conclusão do Curso	Responsáveis pelo diagnóstico interno e externo da organização que resultou na identificação de necessidades de melhoria contribuindo assim para que o Centro de Lazer continue atuando no mercado de forma plena e segura.
Colaboradores	A equipe de colaboradores, respeitam a hierarquia da empresa, trabalham em equipe, seguindo o Procedimento Operacional Padrão (POP) estabelecido, trabalhando de acordo com os objetivos traçados, seguindo as orientações voltadas para o bom andamento dos processos. É dos colaboradores a informação mais precisa para a identificação das necessidades de acordo com seu ponto de vista, em benefício da empresa.
Supervisão e Alta Direção	Considerado a liderança voltada para o colaborador que agrega as dimensões culturais e manejo das relações entre os colaboradores. Parte da supervisão e alta direção a responsabilidade em estabelecer a política de um boa comunicação com a equipe de colaboradores da empresa. Cabe a supervisão e alta direção estipular metas e acompanhar os resultados, estabelecem estratégias de vendas e motivacionais para a equipe.
Entidades Classes de	Responsáveis pelo fomento e desenvolvimento da atividade turística na região. Contribui de forma significativa com recursos financeiros (empréstimos) humano (mão de obra qualificada) e materiais (infra-estrutura) para que a região possa atrair cada vez mais visitantes
Concorrentes	A concorrência saudável, estimula a qualificação dos serviços, utilizando-se de métodos diversos, para conquistar o mercado. Tornando o segmento muito competitivo.

Quadro 18 – Sujeitos envolvidos (stakeholders).

Fonte: Adaptado de Dinsmore et al (2004).

4.1.1 Plano de Qualidade e Produtividade para a área de Treinamento

Para Campos (2004) todas as organizações tem em comum uma grande missão final, que é satisfazer as necessidades do cliente de acordo com suas exigências. Nessa concepção as mudanças são constantes e é por meio destas alterações que a qualidade se destaca sobre os produtos e serviços oferecidos.

Segundo, Mello et al (2009), a Norma ISO 9000 (ISO, 2005a), um processo é definido como conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas em saídas, portanto o mapeamento dos processos abordará as ferramentas e os meios necessários para descrever de forma minuciosa as etapas do processo escolhido contendo entradas, medição e saídas.

O processo mapeado abaixo, apresenta a proposta de um treinamento específico para os atendentes da recepção, reservas, eventos e do restaurante do Centro de Lazer.

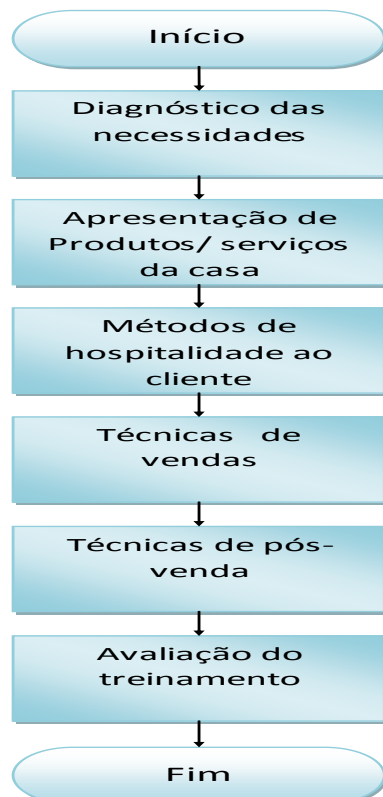


Figura 13: Mapeamento processo de Treinamento para Atendentes
Fonte: Elaborado pelos autores

O objetivo deste processo é capacitar os colaboradores a manter um padrão no atendimento, aumentar a produtividade, reduzir a taxa de retrabalho no setor e aumentar a satisfação dos clientes.

Após o mapeamento do processo de treinamento dos colaboradores do atendimento, foram escolhidos os fatores críticos de sucesso.

Os fatores críticos de sucesso, na concepção de Valadares (2003), são os pontos críticos do negócio que precisam ser gerenciados com muita competência, é nesses pontos que residem o sucesso da empresa de se postar no mercado frente à concorrência.

A análise do mapeamento do processo contribuiu no desenvolvimento e monitoramento, permitindo saber se os atendentes estão satisfeitos com o modelo de atendimento proposto para o setor de recepção, reservas e eventos.

Quanto aos requisitos da qualidade aos olhos do cliente neste processo envolvem as características do serviço, o custo, o atendimento e o prazo de entrega.

Procedimento Operacional Padrão

ASSEFAZ - CENTRO DE LAZER LAGOA DA CONCEIÇÃO	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Padrão Nº _____ Estabelecido em ____/____/____ Revisado em: ____/____/____ Nº da Revisão: _____
TREINAMENTO DE ATENDIMENTO PARA RECEPÇÃO/RESERVAS E EVENTOS		
Responsáveis: Gerente de Recursos Humanos da Fundação ASSEFAZ-SC		
ETAPAS DA TAREFA		
1. Apresentação de produtos/ Serviços do Centro de Lazer.	1 – Apresentação do portfólio dos serviços do Centro de Lazer; 2 – Palestras audiovisuais (Técnicas) 3 – Preparar dinâmicas; 4 – Utilização de apostilas e matérias de apoio.	
2. Métodos de hospitalidades ao cliente	1 - Apresentação dos métodos de hospitalidade ao cliente 2 - Palestras audiovisuais (Técnicas) 3 – Preparar dinâmicas; 4 – Utilização de apostilas e materiais de apoio.	
3. Técnicas de Atendimento ao telefone	1- Apresentação de técnicas de atendimento ao telefone; 2- Palestras Audiovisuais (Técnicas); 3- Utilização de apostilas e materiais de apoio.	
4. Técnicas de vendas	1 - Apresentação dos métodos de vendas 2 - Palestras audiovisuais (Técnicas) 3 - Dinâmicas voltadas para técnicas de vendas; 4 – Utilização de apostilas e matérias de apoio.	
5. Técnicas de pós-vendas	1 - Apresentação dos métodos de pós-vendas 2 - Palestras audiovisuais (Técnicas) 3 - Dinâmicas voltadas para técnicas de pós-vendas; 4 – Utilização de apostilas e matérias de apoio.	
6. Avaliação do treinamento	1 – Através de formulários de avaliação das atividades aprendidas	
ATIVIDADES CRÍTICAS		
Preparar material didático, Preparar e programar horários específicos para o treinamento Preparar e realizar o cronograma de treinamento para os novatos e veteranos.		
RESULTADOS ESPERADOS		
Atendimento padronizado e eficaz resultando na redução da taxa de retrabalho, rotatividade e ruído na comunicação.		
Aumento da produtividade		
Aumentar o nível de satisfação do cliente		
AÇÕES CORRETIVAS		
Realizar seminários aos colaboradores; Check list; Controle diário da satisfação do cliente externo através de questionários.		
Realizar dinâmicas para fortalecer o conhecimento dos colaboradores		
Auxiliar os atendentes entregando-os materiais base de como atender e manter o cliente		
APROVAÇÃO		
_____ Executor	_____ Supervisor	_____ Gerente Operacional

Quadro 19: POP– Procedimento operacional padrão no treinamento dos atendentes de recepção, reservas e eventos do Centro de Lazer.
Fonte: Elaborado pelos autores

O desempenho de um sistema de gestão é influenciado pela estruturação dos indicadores de desempenho. É necessário que sejam estabelecidos indicadores em diferentes níveis de forma a assegurar o alinhamento dos esforços de toda a equipe com os objetivos estratégicos da empresa.

O quadro abaixo apresenta os Indicadores que se espera alcançar com o modelo proposto do Plano de Treinamento dos Atendentes do Centro de Lazer da Assefaz.

INDICADORES DE DESEMPENHO DO TREINAMENTO DOS ATENDENTES DE RECEPÇÃO, RESERVAS, EVENTOS E DO SALÃO SOCIAL						
Indicadores	Unidades de Medida	Quem	Como	Quando	Por que	Meta
Número de horas/aula para treinamento	%	Atendentes de Recepção, Reservas e Eventos.	Por meio de lista participação	Semestral	Para capacitar atendentes do setor atendimento	100%
Quantidade e qualidade dos conhecimentos aprendidos no treinamento e aplicados na prática diária	%	Coordenadora Estadual de Programas Sociais e Supervisor	Por meio de acompanhamento do atendimento, mensuração do faturamento após o treinamento e pesquisa de satisfação do atendimento recebido	Diário	Para identificar a efetividade do treinamento.	100%
Avaliação e <i>feedback</i> sobre o treinamento realizado com os colaboradores	%	Supervisor e colaboradores	Aplicação de pesquisas aos colaboradores para averiguar a aplicabilidade e do treinamento	Diário	Para identificar a aplicabilidade do treinamento	100%

Quadro 20: Indicadores do Treinamento dos Atendentes do Centro de Lazer
Fonte: Autores

Para determinar as medidas de desempenho desse processo dentro dos objetivos estratégicos da organização, a Coordenadora Estadual de Programas Sociais da Fundação ASSEFAZ, que administra o Centro de Lazer, deve primeiramente entender as expectativas dos clientes.

- Quanto tempo o cliente espera para ser atendido?
 - As informações são prestadas de maneira clara, concisa e atendem as necessidades do cliente?
 - O colaborador tem conhecimento suficiente dos serviços oferecidos pela empresa?
 - O preços dos serviços são competitivos em relação o que esta sendo oferecido?
 - A empresa é flexível e adaptável as mudanças exigidas pelos clientes?
- O que pode ser incorporado ao serviço para agregar valor?

4.1.2 Plano de Recursos Humanos para o Treinamento dos Atendentes

Neste processo a contribuição do RH tem elevada importância, pois estará tratando diretamente crescimento profissional e consequente satisfação do seu cliente interno, com amplos reflexos no cliente externo.

Para Castelli (2000) a excelência dos bens e serviços depende da qualidade dos processos e estes da qualidade das pessoas que são responsáveis pela execução.

O quadro abaixo apresenta as descrições das funções, autoridades, responsabilidades e competências dos envolvidos neste processo.

FUNÇÕES	AUTORIDADES	RESPONSABILIDADES	COMPETENCIAS NECESSÁRIAS
GE/SC – Gerência Estadual de Santa Catarina da Fundação ASSEFAZ	Máxima	Autorizar o treinamento	Estratégica
CEPS/SC – Coordenadora Estadual de Programas Sociais	Máxima	Autorizar o Treinamento	Estratégica
Gestor de R.H	Média	Execução do projeto	Tática

Colaboradores	Baixa	Mão-de-obra	Operacional
---------------	-------	-------------	-------------

Quadro 21 - Descrição das funções, autoridades, responsabilidades e competências dos envolvidos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como pode-se notar no quadro exposto acima representando a autoridade máxima está relacionada à gerência estadual e a coordenadoria estadual de programas sociais da Fundação ASSEFAZ, que são as autoridades investidas de poder e respondem pela Fundação em Santa Catarina.

A execução do treinamento ficará a cargo da gestora de recursos humanos sob a coordenação da coordenadoria estadual da Fundação idealizadoras do projeto, que conhece bem as pessoas que trabalham no Centro de Lazer.

Para mensurar os resultados atingidos caberá o acompanhamento da gestora de RH e o quadro de colaboradores do Setor de Atendimento serão os responsáveis pelos resultados que se deseja atingir que é o aumento da produtividade, diminuir a taxa de retrabalho, motivação e crescimento profissional dos colaboradores.

Na pousada Centro de Lazer, da Fundação ASSEFAZ pela nossa observação e estudo mostraram que as pessoas, apesar da boa remuneração e benefícios, que recebem, ainda não foram vistas e entendidas como sendo parte do patrimônio da empresa.

Diferente do que ocorre na área da saúde ao qual a Fundação ASSEFAZ atua por meio da venda de planos de saúde, as pessoas são consideradas ativos do capital humano da organização, e por força do seu ramo de atuação que é a saúde, os treinamentos e capacitações dos empregados ocorrem constantemente.

O Centro de Lazer opera com estratégias direcionadas pela Fundação ASSEFAZ para agregar (recrutamento e seleção) utilizando entrevistas pessoais e dinâmicas de seleção. Oferece remuneração compatível com as funções e benefícios, como exemplo: cartão alimentação, plano e seguro saúde, convênios diversos nas áreas médicas e educacionais.

Para os gestores da Fundação em Santa Catarina, a empresa tem o entendimento de que tão importante quanto agregar pessoas é manter estas pessoas na empresa.

A qualificação dos atendentes do Centro de Lazer é a premissa básica, em virtude dos serviços prestados, tornando necessário qualificar as pessoas e motivá-las para assegurar o seu comprometimento e extrair delas um alto rendimento, pois o desenvolvimento e tomada de decisões dependem de pessoas.

Segundo Chiavenato (2008) treinamento apresenta significados diferentes e para o autor, há poucas décadas atrás, alguns especialistas em Recursos Humanos, consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados.

Hoje, ampliou-se o conceito de recursos humanos para um termo mais, abrangente conhecido como Gestão de Pessoas, responsável por desenvolver promover e integrar as habilidades e competências das pessoas as necessidades das empresas. Nesse aspecto a preocupação em desenvolver um plano de treinamento para os atendentes do Centro de Lazer, resulta da necessidade de melhorar o índice de satisfação dos clientes, diminuir a taxa de retrabalhado e aumentar a produtividade dos atendentes e conseqüentemente a motivação dessas pessoas pelo trabalho.

Percebe-se que com a dinâmica do mercado, e segundo autores estudados como Chiavenato, o treinamento ainda tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.

Atualmente, segundo Chiavenato (2008) o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosos. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade, pois permite que as pessoas contribuam de sobremaneira para os resultados do negócio.

Na empresa estudada verificou-se a necessidade de desenvolver um plano de treinamento de pessoal, pois os atendentes de recepção, reservas e

eventos, são em grande parte responsáveis pelo primeiro contato dos clientes com a pousada.

Como a pousada não dispõe de um serviço de telefonia para reservas e atendimentos, a responsabilidade destes serviços aos beneficiários e clientes fica com os atendentes dentro do seu turno de trabalho, este contato pode ser feito via telefone ou email, onde devem atender e responder as solicitações feitas sobre eventos e hospedagem aos clientes.

O treinamento constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e conseqüentemente o desempenho organizacional.

Dessa forma, o treinamento irá contribuir para que os atendentes conheçam detalhadamente e aprendam como vender mais e melhor os produtos e serviços da empresa, diminuir o índice de retrabalho, diminuir o ruído na comunicação interna e aumentar a satisfação dos beneficiários e clientes externos e conseqüentemente também aumentar a motivação dos atendentes e melhorar sua produtividade.

Segundo Chiavenato, (2008, p.368), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas, sendo elas destacadas como:

✓ **Diagnóstico:** é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas presentes ou futuras, porém algumas vezes para se fazer este levantamento é necessário se fazer pesquisas internas que são capazes de localizá-las.

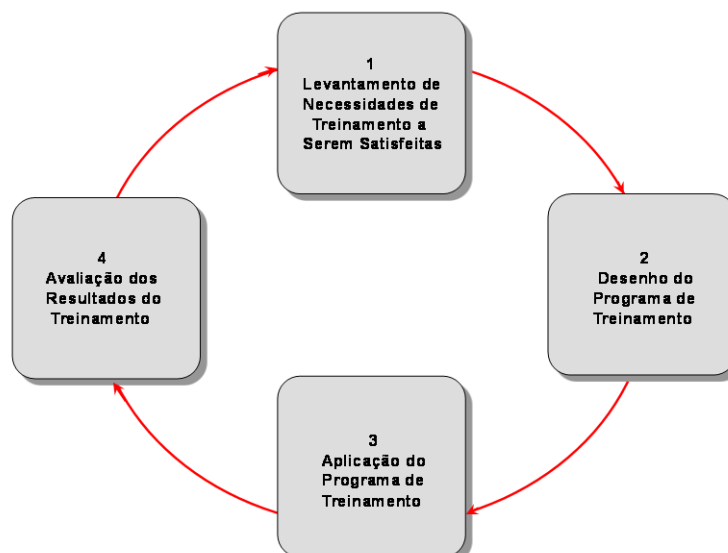


Figura 14 - Etapas do Processo de Treinamento na concepção Chiavenato (2008)
 Fonte: Adaptado pelos autores do material expositivo da aula de Recursos Humanos da 3º fase do Curso P.G Noturno da Profa. Andresa Darosci.

Para o autor, o treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Este vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é desejável uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças.

✓ **Desenho:** é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas. Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento.

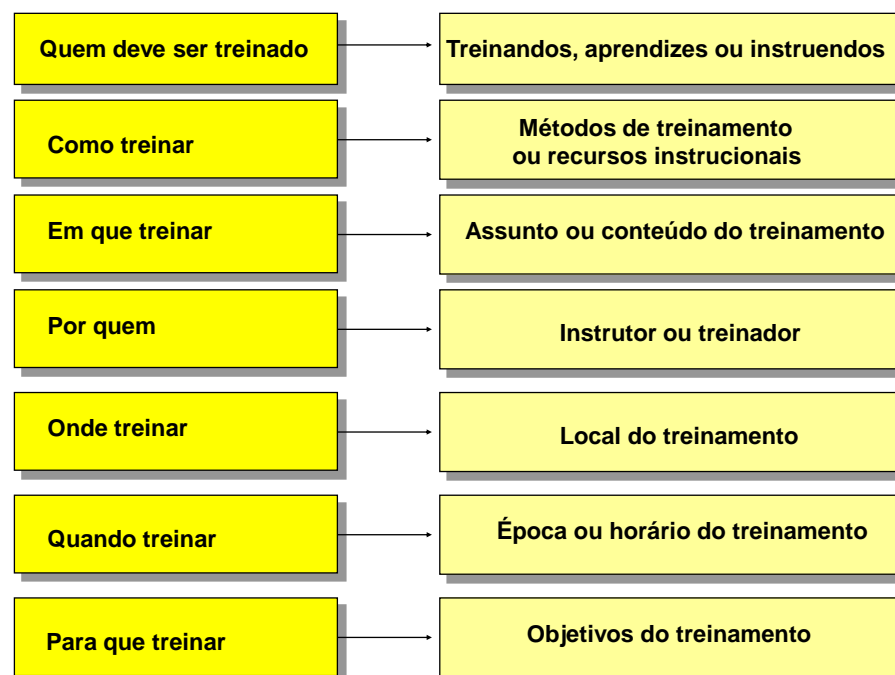


Figura 15 - Etapas do Processo de Treinamento na concepção Chiavenato (2008)
 Fonte: Adaptado pelos autores do material expositivo da aula de Recursos Humanos da 3º fase do Curso P.G Noturno da Profa. Andresa Darosci.

✓ **Implementação:** é a aplicação e condução do programa de treinamento. Deve ser utilizado os princípios da teoria da aprendizagem tanto no desenho quanto na implementação.

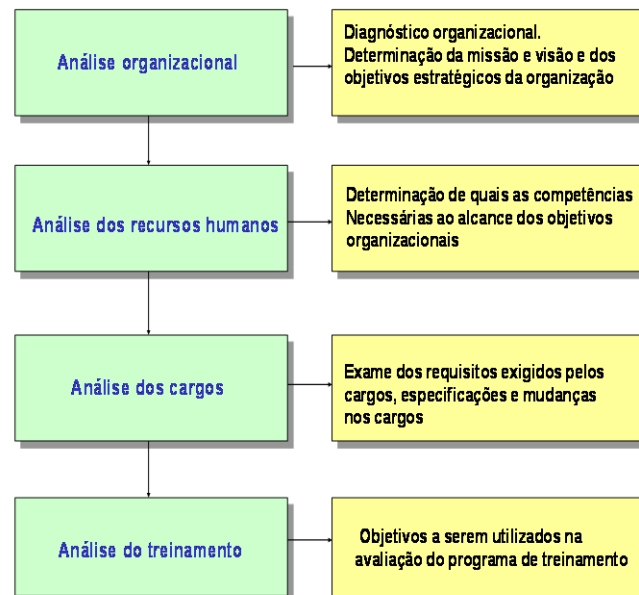


Figura 16 - Etapas do Processo de Treinamento na concepção Chiavenato (2008)
Fonte: Adaptado pelos autores do material expositivo da aula de Recursos Humanos da 3ª fase do Curso P.G Noturno da Profa. Andresa Darosci.

✓ **Avaliação:** é a verificação dos resultados do treinamento.

Para Chiavenato (2008 p.369) as quatro etapas do treinamento envolvem o diagnóstico da situação, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento. É importante salientar que neste projeto serão focadas as etapas de desenho e avaliação de treinamento.

Necessidades a Satisfazer	Desenho do Treinamento	Condução do Treinamento	Avaliação dos Resultados
Diagnóstico da Situação	Decisão Quanto à Estratégia	Implementação ou Ação	Avaliação e Controle
<ul style="list-style-type: none"> * Objetivos da Organização * Competências Necessárias * Problemas de Produção * Problemas de Pessoal * Resultados da Avaliação do Desempenho 	Programação do treinamento: <ul style="list-style-type: none"> * Quem treinar * Como treinar * Em que treinar * Onde treinar * Quando treinar 	Condução e aplicação do Programa de Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> * Monitoração do Processo * Avaliação e Medição de Resultados * Comparação da Situação Atual com a Situação Anterior * Análise do custo/benefício

Figura 17 - Etapas do Processo de Treinamento na concepção Chiavenato (2008)

Fonte: Adaptado pelos autores do material expositivo da aula de Recursos Humanos da 3º fase do Curso P.G Noturno da Profa. Andresa Darosci.

O treinamento, segundo Chiavenato (2008) em sua grande maioria esta concentrado em transmitir informações diversas da organização aos colaboradores, nos aspectos que tangem suas políticas de crescimento, diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, produtos e serviços entre outros.

Para o autor, a informação guia o comportamento das pessoas tornando-as mais eficazes. Ainda de acordo com o autor outros programas de treinamento focam no desenvolvimento das habilidades das pessoas para capacitá-las melhor frente ao seu trabalho e desenvolver novos hábitos e atitudes para lidar com clientes internos e externos da organização.

Segundo o material apresentado pela professora Andresa Darosci ao curso de técnico de R.H, e de autores como Chiavenato (2008), o programa de treinamento envolve alguns critérios para a sua estruturação:

- Período;
- Local;
- Carga horária;
- Horário;
- Deslocamento;
- Hospedagem;
- Total de participantes;
- Número de ausentes;
- Categoria funcional (total de funcionários e função);
- Encargos sociais por hora de trabalho;
- Hora Extra ou Banco de Horas;
- Hora técnica dos funcionários envolvidos no planejamento e execução do treinamento;
- Custo total dos participantes.
- Instrutor (se este é interno ou externo; se remunerado ou não);
- Despesas com alimentação, transporte, pedágio, estacionamento, certificado outros;

- A remuneração hora e total do instrutor, bem como o custo do instrutor (remuneração mais despesas).
- Material de consumo ou insumos - são registrados os materiais utilizados nos programas como (apostila, Xerox, pastas, canetas, transparência, marketing e folhetos, slides, DVD, papel para flip-chart, pincel atômico, giz e outros materiais específicos para determinados treinamentos.
- Despesas gerais (que neste caso consiste em despesas com alimentação, como “coffee-break”, café e copos descartáveis, garçom, entre outros.
- Equipamento e locação - compreende os recursos audiovisuais elencados como projetor de slides, televisão, datashow, telão, aluguel de sala fora da empresa e outros.
- Caso seja realizado a distância (webcam ou aparelhos para vídeo conferência).

4.1.3 Plano de Marketing para o Treinamento dos Atendentes

Na abordagem do PROCESSO 01, à importância a gestão dos recursos do marketing é fundamental para organização, visto que estes possibilita a mesma de criar a oportunidade de obtenção de lucro e apresentar idéias inovadoras que aumentam a vantagem competitiva da empresa, essas melhorias sugeridas, estão diretamente ligada ao faturamento mensal. O foco consiste em identificar o processo crítico, eliminar a dificuldade e levantar novas oportunidades através das análises ambiental e interna da organização

As empresas desenvolvem serviços e produtos para que o marketing possa fazer a divulgação destes. E por sua vez satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

Para o Plano de Marketing desse processo, faremos o uso do Endomarketing como ferramenta de Marketing. O endomarketing é a comunicação da empresa voltada aos colaboradores que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional.

De acordo com Kotler (2000) e Bekin (2004), é um processo estável de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Segundo o autor, este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa.

É de extrema relevância para a cultura organizacional, pretende transformar os funcionários em seres humanos com auto-estima e comportamento adequado, agregar e gerar valores que são muitas vezes desconhecidos pelos mesmos, e que vai ensinar-lhes características como a ética e disciplina e seres compromissados com o meio ambiente e com a sociedade.

Tudo isso percebe-se pela importância que as empresas atualmente dedicam à valorizar as pessoas que atuam nas organizações que são em obter a satisfação dos mesmos, mantê-los motivados, mais comprometidos, produtivos e todos imbuídos na redução de custos e aumento dos lucros e como consequência a expansão do negócio.

No Plano de Marketing visa objetivamente dentro do Mix de Marketing de serviços atingir especificamente:

a) 1º P – Product elements (Elementos do Produto)

Segundo Kotler (1999) produto é tudo aquilo que pode ser fornecido ao mercado para aquisição ou consumo mediante a satisfação de uma necessidade. O objetivo do treinamento dos atendentes do Centro de Lazer, evidencia a necessidade da organização de qualificar e agregar valor aos serviços oferecidos aos seus clientes.

Um bom desenho dos processos irá ajudar o pessoal da linha de frente a desempenhar bem as suas funções, o que irá resultar numa maior produtividade e diminuição de falhas nos serviços.

Essa qualificação da sua mão de obra reforça a valorização, orgulho e motivação dos colaboradores, melhoria do clima e do ambiente de trabalho e traz resultados financeiros positivos significativos a empresa, pois na percepção do cliente os atributos intangíveis dos serviços estão diretamente relacionado ao preço cobrado que é atribuído de acordo com a sua satisfação pessoal.

b) 2º P – Processo

Dentro do P de processos, o treinamento visa especificamente atingir o aumento da produtividade dos colaboradores, diminuir a taxa de retrabalho não permitindo que processos deficientes dificultam o bom desempenho do pessoal da linha de frente, resultam em baixa produtividade e aumentam a probabilidade de falhas nos serviços. Trazendo com isso a insatisfação dos clientes e conseqüentemente a perda destes para a concorrência.

c) 3º P – Produtividade e Qualidade

Segundo Claudia Seabra , a produtividade diz respeito à forma como os *inputs* (entradas) são transformados em *outputs* (saídas) que são valorizados pelos consumidores

A qualidade refere-se ao grau em que um serviço satisfaz os consumidores no que diz respeito às suas necessidades, desejos e expectativas. A qualidade de um serviço é essencial para a diferenciação e lealdade dos clientes.

Na abordagem do P de Produtividade e Qualidade, espera-se com o treinamento qualificar os atendentes do Centro de Lazer, que estão contato direto com os clientes e beneficiários e assim enfatizar a qualidade do serviço, tal como definida pelos clientes, é essencial à diferenciação do produto e para aumentar a fidelidade do cliente.

d) 4º P – Pessoas

Os serviços dependem de forma direta ou indiretamente, da interação pessoal entre clientes e colaboradores. A natureza destas interações influenciam fortemente a percepção dos clientes relativamente à qualidade dos serviços.

Dentro desse processo no que tange o P- Pessoas, para o Centro de Lazer, os esforços são no sentido de esforço significativo de aperfeiçoar sua mão de obra, através do recrutamento, treinamento e motivação do seu pessoal, dando especial atenção aos que atuam em contato direto que influencia muito as

percepções da qualidade do serviço pelo cliente, já que estes geralmente julgarão a qualidade do serviço que recebem em grande parte pela avaliação das pessoas que estão fornecendo o serviço.

Além dos P's que estão diretamente ligados com o processo, também podemos citar os P's que estão indiretamente ligados ao processo que esta sendo sugerido para a empresa, são eles:

- a) Local e Tempo – onde o processo vai ganhar agilidade e eficiência no atendimento, auxiliando assim para a satisfação do cliente sobre o serviço oferecido.
- b) Promoção e Educação – no processo de treinamento do Centro de Lazer os atendentes que são o primeiro contato com os clientes, serão responsáveis por divulgar e fazer a promoção do espaço que esta sendo disponibilizado.
- c) Preço – mesmo não havendo alteração em valores monetários após a aplicação do treinamento, o foco é atingir os clientes de modo que percebam as mudanças nos serviços prestados, agregando assim um valor indireto.
- d) Evidências Físicas – a melhoria no processo de atendimento vai trazer conhecimento aos atendentes facilitando assim seu entendimento com relação a infra-estrutura e também aos serviços oferecidos pelo Centro de Lazer.

4.1.4 Plano de logística para o Treinamento dos Atendentes

Conforme consta no item 1.1.1, nesse processo não há a necessidade da execução de um plano de logística imediato, a preocupação nesse processo esta na aplicação de um treinamento específico para os atendentes do Centro de Lazer, resultando numa maior produtividade e qualidade dos serviços oferecidos.

4.2 Treinamento e Aplicação do Serviço de Manutenção Preventiva

Através do levantamento de dados utilizando a ferramenta MÉTODO DA MATRIZ BASICO, foi identificado à necessidade de melhoria no processo de Manutenção do Centro de Lazer – Lagoa da Conceição.

O estudo do PROCESSO 02 – envolve o serviço de Manutenção realizado no Centro de Lazer que atualmente é feito de forma corretiva ou reparadora.

A manutenção corretiva como ocorre hoje no Centro de Lazer, são tarefas de manutenção que atuam nos equipamentos e nas instalações após os mesmos apresentarem sintomas de falha ou quebra, de forma imediata, em função dos recursos disponíveis e das necessidades produtivas.

A manutenção corretiva geralmente é realizada a partir de uma solicitação de serviço que é feita pela recepção identificando qual serviço deve ser executado primeiramente e é determinada pelo indicativo de prioridade do serviço.

Segundo Castelli (1992) a manutenção corretiva se faz necessário toda vez que um equipamento apresentar uma avaria, mesmo os serviços que dispõe de manutenção preventiva dificilmente pode-se eliminar a possibilidade de ocorrerem consertos nas instalações de um modo geral, nos equipamentos, e móveis.

Diferentemente da manutenção corretiva o que sugere-se é que a organização adote a manutenção preventiva que é caracterizada por um plano de manutenção que define prazos de substituição de peças e componentes chaves em equipamentos ou orienta a atuação de serviços em instalações, em função de sua vida útil, visando a redução no número de falhas e do tempo de equipamento parado.

Para o autor é através da manutenção que a organização deseja obter do equipamento, o máximo de sua capacidade produtiva em detrimento do investimento nele feito. Estabelecendo que esteja sempre presente a garantia da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. (CATELLI, 2000)

O foco nesse processo é manter os equipamentos e infra-estrutura em perfeita condições de uso, para melhorar o desempenho nas atividades, segurança no trabalho, redução de custos, satisfação dos colaboradores, da

direção e dos clientes e ressaltar a importância e as vantagens da manutenção preventiva para a empresa, como medida de economia dos recursos materiais e humanos da organização.

É necessário e se faz importante o envolvimento da alta direção. É preciso ter disposição para a mudança da cultura, envolvendo os colaboradores em um novo conceito de manutenção.

As ações desenvolvidas para este processo buscam prevenir a ocorrência de falhas que poderão ser antecipadas através da substituição de peças nos equipamentos que constituem a manutenção preventiva, que podem falhar em operação, a menos que uma substituição seja feita a tempo. Neste contexto, a manutenção preventiva é apropriada para equipamentos cuja taxa de falhas cresce com o tempo e o constante uso do equipamento.

Após o levantamento dos dados na empresa, segue abaixo lista de atividades necessárias para eficácia de um bom Plano de Manutenção Preventiva no Centro de Lazer:

- Identificação precisa dos equipamentos;
- Cadastro de Manutenção;
- Programação de Manutenção;
- Nivelamento da data de execução dos serviços;
- Criação de formulários específicos para controles diversos;
- Análise estatística de falhas;
- Estabelecimento de cronograma;
- Determinação do custo da Manutenção Preventiva;

Segundo Castelli (2000) a Manutenção Preventiva apresenta algumas vantagens como, por exemplo:

- Aumento da Previsibilidade e Confiabilidade;
- Aumento da Produtividade;
- Redução de custos (a conservação dos equipamentos representa economia a longo prazo);

- A de evitar ao máximo os consertos, que afetam de alguma forma os hóspedes.

Ao analisar a manutenção preventiva, não se deve perder de vista a dimensão: custos/qualidade dos serviços prestados aos clientes ao adotar-se uma decisão sobre a forma de melhor manter os equipamentos e instalações.

Manutenção preventiva sistemática: é caracterizada como manutenção programada e realizada independentemente de qualquer avaria no equipamento. O foco é a substituição de componentes que já tenham atingido o prazo médio de uso previsto.

Manutenção preventiva previsiva: caracterizada pela avaliação antecipada a possíveis anomalias nos equipamentos, conservando-os componentes até que for possível a sua troca.

Falconi (2004), chama a atenção para o fato de que se vamos assumir uma gerência em uma empresa nova (ou de um processo), deve-se receber os Procedimentos Operacionais Padrões (POPs) das áreas já prontos.

Diante disso, cabe ao gestor, treinar o seu pessoal de acordo com os procedimentos para mais tarde poder aperfeiçoá-los em função de seus resultados.

Todavia, quando se trabalha em uma empresa já em funcionamento e não há nenhum tipo de padronização, o autor alerta para que devemos juntamente com os supervisores tomar a iniciativa de redigir os Procedimentos Operacionais Padrões (POPs), retratando a situação atual e também treinar o seu pessoal, começando pelas tarefas prioritárias.

O Centro de Lazer não possui ainda nenhum tipo de padronização dos serviços de manutenção, e abaixo, descreve-se o POP da Manutenção Preventiva, no qual está descrita e detalhado as operações necessárias para a execução das atividades. Na sua elaboração focou-se a excelência do funcionamento dos equipamentos e da infra-estrutura.

A responsabilidade dos serviços de manutenção do Centro de Lazer, atualmente é de um colaborador e um ajudante que são responsáveis pela manutenção, que atualmente é feita de forma corretiva, trazendo desconforto e podendo contribuir como item de insatisfação frente aos clientes.

Portanto a criação de um POP auxilia na funcionalidade das atividades e a busca incansável pela melhoria contínua, priorizando a segurança no trabalho e satisfação dos clientes internos e externos.

E como é o cliente externo quem avalia a qualidade dos serviços do estabelecimento, é imprescindível que a confiabilidade, competência, credibilidade, segurança, comunicação e acessibilidade façam parte do processo para o sucesso do negócio.

Abaixo estão relacionadas as causas que dificultam a realização de uma manutenção eficiente, citadas pelos colaboradores do Centro de Lazer.

- Falta de recursos financeiros para a área de manutenção;
- Manutenção não é prioritária com alta demanda dos serviços;
- Pouca disponibilidade dos equipamentos para a manutenção;
- Falta de padrões para as atividades;
- Sobrecarga nos equipamentos.;
- Falta de conhecimento do equipamento pelo pessoal de operação;
- Falta de recursos para implementar melhorias;
- Baixa disponibilidade de mão-de-obra;
- Falta de mão-de-obra qualificada na empresa;
- Falta de componentes para montagem dos equipamentos;
- Falta de diretrizes claras, inteligentes e objetivas da alta administração;
- Imprevisibilidade das paradas dos equipamentos;
- Layout das áreas de difícil acesso;
- Projeto mal executado;
- Quadro de pessoal inadequado as necessidades;
- Falta de habilidade técnica para adaptação às novas tecnologias;
- Demora no atendimento da solicitação de compras;
- Melhor definição da missão da manutenção na empresa;
- Falta de planejamento para a manutenção;
- Recursos humanos de manutenção com baixo nível técnico e mau treinados;
- Baixo moral do pessoal da manutenção;

- Dificuldade para motivar equipe de manutenção;
- Falta de integração entre outros setores e de manutenção;
- Componentes de qualidade duvidosa;
- Operação não identifica sintomas de mau funcionamento;
- Falha de operação;
- Falta de gerenciamento;
- Falta de dados para gerenciar.

Após o levantamento das causas principais que dificultam a realização de um serviço de manutenção eficiente foi desenvolvido o Programa Operacional Padrão – POP da manutenção preventiva.

CENTRO DE LAZER – LAGOA DA CONCEIÇÃO	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Padrão Nº _____ Estabelecido _____ em ____/____/____ Revisado em: ____/____/____ Nº da Revisão: _____
MANUTENÇÃO PREVENTIVA		
Responsáveis: Coordenadora Estadual de Programas Sociais e Chefe de Manutenção		
ETAPAS DA TAREFA		
1. Levantamento e identificação dos equipamentos e infra-estrutura	1 - Agendar visita para levantamento de equipamentos e infra-estrutura; 2 - Utilizar prancheta, caneta esferográfica e planilha Inventário de Bens; 3 - Preencher planilha Inventário de bens discriminando os equipamentos por: Descrição do equipamento, modelo, marca, ano de fabricação, estado de conservação, nº de série; 4 - Identificar a localização do sistema hidráulico, elétrico e de esgoto.	
2. Entrega da avaliação das não conformidades dos equipamentos e infra-estrutura	1 - Agendar data para a entrega da avaliação de não conformidades dos equipamentos e infra-estrutura. 2 - Diagnosticar junto com o supervisor da loja e destacar com caneta marca texto os equipamentos e infra-estrutura que terão prioridades nas manutenções.	
3. Cronograma de manutenções	1 - Preparar um cronograma contendo: a descrição da atividade	
4. Realização do Cronograma de manutenções	1 - Está presente nas datas pré-determinadas no cronograma para realização da atividade agendada no cronograma.	
5. Acompanhamento dos resultados da manutenção	1 - Utilizar <i>Check list</i> dos equipamentos e infra-estrutura 2 - Preencher relatório de indicadores para averiguação dos resultados esperados e plano de ação para correção das não conformidades.	
ATIVIDADES CRÍTICAS		
Não seguir o cronograma de manutenção, falta de ferramentas/peças para a manutenção, colaborador não relatar não conformidade no funcionamento dos equipamentos/infra-estrutura.		
RESULTADOS ESPERADOS		
Equipamentos em perfeito funcionamento e condições de uso		
Aumento da produtividade		
Redução de custos de manutenção com equipamentos e infra-estrutura		
Manuseio correto dos equipamentos		
AÇÕES CORRETIVAS		
Acompanhar o cronograma		
Estimular os colaboradores a relatar as não conformidades		
Treinar colaboradores na utilização correta dos equipamentos.		
APROVAÇÃO		
_____ Executor	_____ Supervisor	_____ Gerente Operacional

Quadro 22 - POP de Manutenção preventiva – Modelo Proposto ao Centro de Lazer.
Fonte: Elaborado pelos Autores.

Na visão de Prado (2004), denomina-se *stakeholders* os indivíduos e organizações que estão ativamente envolvidos no projeto, ou são aqueles cujos interesses podem ser afetados de forma positiva ou negativa com o resultado da execução ou encerramento do projeto. Neste caso estamos nos referindo aos clientes, colaboradores, fornecedores e até os concorrentes.

Todo conjunto de *stakeholders* tem elevada importância no fluxo de informação dentro do Centro de Lazer.

A presença destas pessoas tem grande influência nos processos propostos, pois o ciclo de vida dos projetos depende do cumprimento das responsabilidades para atender a todas as necessidades.

O quadro abaixo apresenta os stakeholders envolvidos neste segundo processo:

Histórico dos Sujeitos envolvidos (Stakeholders)	
STAKEHOLDERS	ATUAÇÃO
Clientes	Acrescentando o que já foi dito no processo anterior, o perfil dos cliente do Centro de Lazer, são de pessoas de classe média alta que viajam varias vezes ao ano, independente do motivo da viagem. Essas pessoas costumam viajar para usufruir toda a comodidade e conforto proporcionado pelo seu poder de renda. São pessoas antenadas, buscam por entretenimento, lazer e diversão. Estão sempre ávidos por novidades, pagar pelo produto adquirido, ficar satisfeito e dar <i>feedback</i> à empresa.
Colaboradores	Cabe aos colaboradores desempenhar suas atividades de acordo com os objetivos da empresa, a fim de que esta alcance resultados financeiros satisfatório oferecendo um serviço de qualidade que satisfaça as necessidades de seu cliente.
Supervisão e Alta Direção	Cabe a supervisão e alta direção a responsabilidade de desenvolver as estratégias do negócio para que a empresa continue competitiva e gerando resultados positivos. Também os colaboradores são afetados pois são orientados a desenvolver os processos produtivos de acordo com as estratégias traçadas pela supervisão e alta direção.
Parceiros e Fornecedores	Como já citado no processo anterior os parceiros e fornecedores são os responsáveis por suprir a organização por insumos que agregam valor aos serviços do Centro de Lazer. É por meio dos parceiros e fornecedores que a empresa aperfeiçoa ou desenvolve novos serviços para atender cada vez mais as exigências dos clientes.
Serviços Terceirizados	Contribui com a organização naqueles itens onde a empresa não dispõe de recursos ou não tem interesse em atuar. Estimula a qualificação dos serviços, utilizando-se de métodos diversos, para conquistar seu cliente e marcar presença no mercado, tornando o segmento mais competitivo.

Quadro 23 – Sujeitos envolvidos (stakeholders).

Fonte: Adaptado de Dinsmore e t al (2004).

É importante destacar que em todo o processo as pessoas que integram o projeto devem compreender e alinhar as competências técnicas

para a viabilização das soluções propostas com postura ética, transparência e profissionalismo, por isso os sujeitos envolvidos neste segundo processo devem negociar buscando sinergia com os resultados para atingir o objetivo proposto, que é garantir a segurança dos colaboradores e clientes e assegurar que o cliente tenha sua satisfação garantida, além da economia de recursos para a organização.

4.2.1 Plano de Qualidade e Produtividade para área de Treinamento e Aplicação dos Serviços de Manutenção Preventiva

De acordo com Mello et al (2009) a norma ISO 9000 (ISO, 2005 a), é um processo definido como conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas em saídas. Para esse autor o mapeamento dos processos aborda as ferramentas e os meios necessários para descrever de forma minuciosa as etapas do processo escolhido contendo entradas, medições e saídas.

No quadro mapeado abaixo segue as etapas sugeridas para a implantação do processo de manutenção preventiva no Centro de Lazer

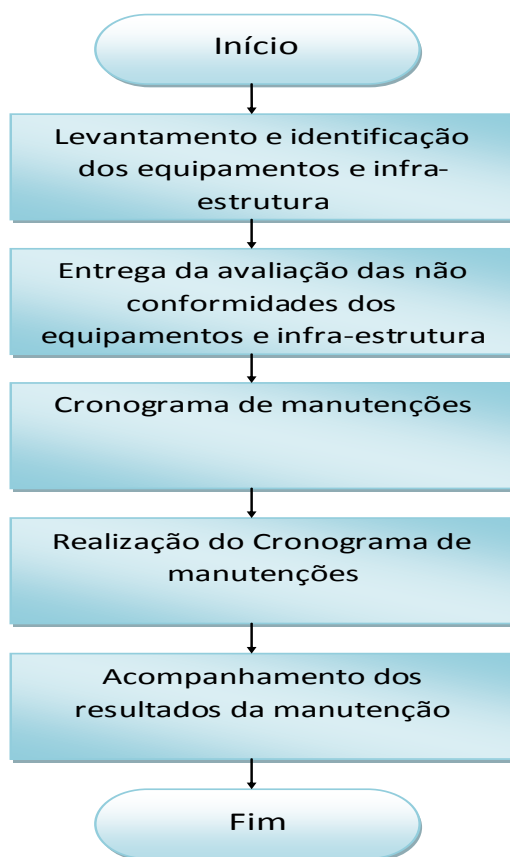


Figura 18: Mapeamento do Processo de Manutenção Preventiva
Fonte: Elaborado pelos Autores

Segundo Mello et al (2009) as organizações dependem de seus clientes e todos os seus esforços são direcionados a atender as suas necessidades atuais e futuras. Para esse autor, a globalização ocorrida nessa última década, contribuiu para que muitas empresas desenvolvessem a gestão da qualidade como fator preponderante do aperfeiçoamento contínuo e fortalecimento de mercado.

Dentro desse entendimento buscou-se encontrar os valores, as normas, princípios e padrões aceitos pelos clientes da organização e mantidos pelos colaboradores da empresa, no sentido de unificar os esforços para que a organização possa apresentar os melhores resultados.

Os mesmos são descritos no quadro abaixo.

Quadro definição de valores aplicados a Manutenção Preventiva

O QUE	COMO	QUEM	PORQUE
Satisfação das pessoas, Iniciativa.	Treinamento motivacional periódico como objetivo de elevar e manter o nível de entusiasmo da equipe de manutenção	Colaboradores	A iniciativa e a colaboração são os grandes diferenciais para a plena satisfação de nossos clientes internos e colaboradores.
Qualidade dos serviços: confiabilidade e manutenibilidade	Estruturação da manutenção: desenvolvimento e implantação do Sistema de Manutenção Preventiva	Equipe de manutenção	O sistema gerencial deve atuar garantindo a melhoria e manutenção do nível de qualidade e segurança dos serviços prestados
Senso de Limpeza, Utilização, Arrumação e Auto disciplina	Implantar 5S's.	Equipe de manutenção	Manter e melhorar o ambiente de trabalho e os equipamentos. Evitar acidentes do trabalho. Eliminar desperdícios.

Quadro 24 – Definição de Valores aplicado ao Processo de Manutenção Preventiva
 Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a identificação das necessidades da organização em repensar a forma de atuação da manutenção, utilizando-se as ferramentas brainstorming e método básico, deve-se montar um plano de ação para corrigir os problemas e/ou possibilidades de melhoria levantadas.

Os planos de ação imediatos aplicados a este processo são:

- **PROGRAMA 5S:** É a base da qualidade e irá disseminar uma cultura de um ambiente que proporcione trabalhos com qualidade.

O programa 5S é um programa originário do Japão onde as 5 palavras que definem as principais atividades começam com a letra S, em japonês: SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU e SHITSUKE. Esse programa objetiva conduzir à melhoria conforme a tradução respectiva das palavras citadas, nos seguintes aspectos ambientais: Organização, Ordem, Limpeza, Asseio/Higiene e Disciplina.

Significado dos 5S's	Definição	Exemplos	Objetivos
Organização (Seiri)	Distinguir o necessário do desnecessário e eliminar os desnecessários	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir o estoque disponível • Usar o espaço de forma eficiente • Reduzir os incidentes de perda ou falta de itens 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir custos • Melhorar eficiência • Melhorar a qualidade dos produtos • Reduzir o número de avarias • Garantir a segurança e a prevenção da poluição • Elevar o moral
Arrumação (Seiton)	Determinar o layout e a arrumação para que todos os itens possam ser encontrados imediatamente quando necessários	<ul style="list-style-type: none"> • Acabar com os vazamentos de óleo, água, etc • Eliminar as perdas provocadas pela procura de itens necessários • Eliminar as condições instáveis 	
Limpeza (Seiso)	Eliminar sujeira, poeira e materiais estranhos; manter o ambiente limpo	<ul style="list-style-type: none"> • Manter e melhorar as funções do equipamento • Limpar e inspecionar as áreas chave do equipamento 	
Limpeza Pessoal (Seiketsu)	Manter o ambiente limpo para conservar a saúde e evitar a poluição	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o ambiente de trabalho • Eliminar as causas de acidentes 	
Disciplina (Shitsuke)	Treinar as pessoas para implementar decisões	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir os incidentes provocados por descuido • Enfrentar as situações enfrentando as regras • Adotar melhores relações humanas 	

Figura 19: Significado dos 5S's

Fonte: Adaptado do modelo proposto por Takahashi, 1993, p 127.

Com a implantação do Programa 5S, na empresa espera-se atingir uma nova mentalidade no desenvolvimento das atividades de manutenção. É preciso o engajamento dos responsáveis e dos colaboradores envolvidos para que o programa possa atingir resultados e dissemine uma nova cultura na empresa.

- **PLANO DE AÇÃO 5W1H:** O plano de ação 5W1H permite considerar todas as tarefas a serem executadas ou selecionadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando sua implementação de forma organizada. Cada ação deve ser especificada levando-se em consideração os seguintes itens, conforme apresentado no quadro abaixo:

Plano de ação baseado no Modelo 5W1H para Manutenção

Preventiva

O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUE	COMO
01 - Identificar o problema	Chefe de Manutenção	Dez/2010	Nas Máquinas, equipamentos e infraestrutura do Centro de Lazer	Identificar os problemas mais significativos dos setores e sensibilizar quanto a necessidade de se implantar um sistema de manutenção preventiva	Realizando um diagrama de Afinidades com o tema "causas que dificultam a realização de uma manutenção eficiente"
02 – Implantar 5S	Chefe de Manutenção	Jan//2011 à Maio/2011	No Centro de Lazer	Facilitar implantação da gestão de manutenção preventiva	Pesquisa em bibliografia e desenvolvimento de um plano no formato 5W1H e implantar Seguindo os passos estabelecidos no plano
03 – Desenvolver Macrofluxograma	Chefe de Manutenção	Dez/2010	No Centro de Lazer	Para definir a base do sistema de gestão da Manutenção preventiva	Realizando um macrofluxograma com as tarefas que definem o sistema de manutenção.
04 - Desenvolver fluxogramas das tarefas manutenção.	Chefe de Manutenção	Dez/2010 à Mar/2011	No Centro de Lazer	Visualizar e determinar o fluxo das atividades de manutenção definindo a atuação da equipe	Realizando os fluxogramas da Manutenção preventiva .
05 – Elaborar padrão de sistema da manutenção	Chefe de manutenção	Jan/2011 com alterações ao longo da melhoria do Padrão	No Centro de Lazer	Para setor manutenção possuir uma sistemática contendo todas as informações e padrões relativos ao setor	Reunindo em Padrão de Sistema todas as informações relativas ao sistema de manutenção
06 – Treinar A equipe	Gerente de R.H e Chefe de Manutenção	A partir de Fev/2011	Setor de manutenção o Centro de Lazer	Para dar suporte à implantação do sistema de gestão da manutenção	Treinando a equipe através de palestras e acompanhando a execução das atividades
07 – Definir	Equipe	Fev/2011	Setor de	Reunião com	Integrar o grupo

valores			manutenção	brainstorming	definindo padrões de trabalho
08 - Definir os equipamentos críticos.	Chefe de Manutenção	Março de 2011	No Centro de Lazer	Determinar os equipamentos críticos que receberão uma atenção especial por parte da manutenção a fim de minimizar as perdas.	Estabelecendo para cada equipamento, ao ser cadastrado no sistema informatizado o seu nível de criticidade
09 - Determinar a manutenção adequada a cada equipamento	Chefe de Manutenção	A partir de Maio/2011	No Centro de Lazer	Determinar quais as Tarefas de manutenção para cada equipamento	Preenchimento da tabela Manutenção Adequada a cada Equipamento
10 - Desenvolver o programas de manutenção preventiva	Chefe de Manutenção	A partir de Março/2011	No Centro de Lazer	Para implantar a Manutenção Preventiva	Fazendo um plano contendo o que, Quando, Onde realizar as atividades de manutenção preventiva. E como será determinado pela padronização dos processos e tarefas críticas
11 - Desenvolver PO's e MT	Chefe de Manutenção E CEPS	A partir de Março/2011	No Centro de Lazer	Auxiliar a execução de tarefas a nível operacional	Realizando em equipe entre colaborador responsável pela tarefa, gerência e manutenção.
12 - Desenvolver documentos	Chefe de Manutenção	A partir de Março/2011	No Centro de Lazer	Para definir estratégia de geração de documentos e formato dos documentos correntes com informações necessárias à perfeita implantação	Determinando formato e informações necessárias à Solicitação de Serviços
13 - Definir indicadores e metas	Chefe de Manutenção CEPS	A partir de Março/2011	Ao longo da implantação	Para determinar objetivos claros a serem alcançados numa filosofia de melhoria contínua	Determinar metas a serem atingidas pelo setor a nível gerencial e operacional em cima dos itens de controle do produto prioritário

14 - Implantar o programa de manutenção preventiva	chefe de Manutenção	A partir Janeiro/2011	Na própria manutenção, iniciando como piloto	Procurar eliminar causas de problemas nos equipamentos pela má operação e treinamento dos operadores	Definindo um equipamento ou setor piloto e realizando as etapas planejadas
---	---------------------	-----------------------	--	--	--

Quadro 25 - Plano de ação baseado no Modelo 5W1H para Manutenção Preventiva do Centro de Lazer

Fonte – Elaborado pelos autores

Conforme Mello et al. (2002), como toda unidade de negócio visa resultados, para saber se esse resultado é positivo ou negativo, ele deve ser medido. No caso das unidades de negócio, esse resultado pode ser medido e monitorado por meio os indicadores gerenciais, aplicados sobre cinco dimensões da qualidade:

- ✓ qualidade intrínseca (Q),
- ✓ custo (C),
- ✓ moral (M),
- ✓ segurança (S)
- ✓ e entrega (E).

Os indicadores gerenciais são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir sua qualidade.

Após o mapeamento do processo de Manutenção Preventiva, foram escolhidos os pontos críticos de sucesso. Esta análise servirá de auxílio para o desenvolvimento e monitoramento que será mensurado a eficácia do Plano de Manutenção Preventiva mediante o funcionamento correto dos equipamentos e o estado de conservação da infra-estrutura da organização.

O quadro abaixo apresenta os indicadores de desempenho aplicado a este processo:

INDICADORES DE DESEMPENHO ESPERADO DA MANUTENÇÃO PREVENTIVA						
Indicadores	Unidades de Medida	Quem	Como	Quando	Por que	Meta
Número de equipamentos	%	Colaborador	Contagem e identificação dos equipamentos,	Trimestral	Para manter a segurança de colaboradores	100%

identificados			análise da infra-estrutura		s e clientes.	
Número de registro de equipamentos não conforme	%	Chefe de Manutenção	Montagem de um relatório com lista de equipamentos e infra-estrutura que necessitam de manutenção preventiva.	Trimestral	Para manter a segurança de colaboradores e clientes.	100%
Índice de não conformidades	%	Chefe de Manutenção	Nº de equipamento multiplicados por 100 dividido pelo nº de equipamentos não conformes	Semanal e trimestral	Para verificar a quantidade de não conformidades encontradas através de um índice pré-estabelecido.	15%
Índice de atividades realizadas do Cronograma de manutenções	%	Chefe de Manutenção	Através de um <i>Check list</i> das atividades do cronograma	Trimestral	Organizar o processo de manutenção	90%
Horas de visita para acompanhamento do processo e dos resultados	Quantidade	Coordenador Estadual de Programas Sociais e Gestor de Manutenção	Agendar horários de visita para notificar alterações significativas na empresa	Diário	Para manter a segurança de colaboradores e clientes	1

Quadro 26- Indicadores da Manutenção preventiva

Fonte: Elaborado pelos Autores

Para medir a eficácia dos serviços de manutenção os indicadores são:

- Indicador de eficácia: tempo de atendimento, onde é medido o percentual de clientes atendidos dentro do padrão estabelecido, considerando como expectativa o atendimento rápido.
- Indicador de efetividade: Índice de reclamações, onde é medido o percentual de reclamações sobre o serviço executado, considerando como expectativa atender o cliente na forma que ele deseja ser atendido.

Com os indicadores de desempenho espera-se que o Centro de Lazer, alcance resultados significativos, evitando que recursos financeiros, materiais e humanos sejam dispendidos em atividades onerosas e que pouco contribuam para o bom desempenho da empresa.

Também com base nas necessidades identificadas no processo de manutenção, foi desenvolvido uma Solicitação de Serviço (SS) - A Solicitação de Serviço é um documento padrão desenvolvido para situações em que qualquer departamento do Centro de Lazer, solicitar serviços, gerando normalmente manutenções corretivas. Esse documento pode ser criado para assegurar que a informação relativa a um serviço tenha um caminho determinado a percorrer e chegue ao Departamento de Manutenção para que a equipe possa atuar.

Essa primeira função da solicitação garante que a informação não seja perdida, como acontecia frequentemente antes de sua implantação.

Atualmente não há um procedimento adequado que garanta que o pedido de serviço chegasse ao setor correto.

Abaixo apresenta-se o modelo de Solicitação de Serviços criado para atender ao Processo de Manutenção Preventiva do Centro de Lazer:

SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO		Nº 0000
Setor: 01		Nº: 02
Equipamento: 03		Prioridade Produtiva: 04
Parada da Produção por Quebra: 05 <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		Prazo: 06
Ocorrência: 07		
Patrimônio: 08	<input type="checkbox"/> Manutenção 10	<input type="checkbox"/> Instalação
Causas: 09		
Obs.: 11		
Entrega da ordem	Recebimento da ordem	Encerramento da ordem
Data/ Hora __/__/__ 12	Data/ Hora __/__/__ 14	Data/ Hora __/__/__ 16
Ass: 13	Ass: 15	Ass: 17

Figura 20 – Formulário de Solicitação de Serviços aplicado ao Processo da Manutenção preventiva.

Fonte: Elaborado pelos Autores

4.2.1.1 Ferramentas Atribuídas a Qualidade para a Manutenção Preventiva

Abaixo sugere-se exemplos de ferramentas da qualidade que poderão ser incorporado ao processo de manutenção que servirão para dar suporte ao sistema de Manutenção Preventiva, seja no levantamento de informações ou para evitar a perda das mesmas. Esses documentos auxiliam na condução da informação interligando à manutenção as demais áreas do Centro de Lazer.

- **Lista de Equipamentos** - A Lista de Equipamentos é muito útil e proporciona uma relação completa dos equipamentos cadastrados, como patrimônio, descrição do equipamento e setor onde está alocado. Pode ser utilizado para se ter um controle dos equipamentos que são objeto da manutenção.

- **Lista de Causas** – Parte da realização de um trabalho de classificação de todas as causas levantadas que podem desencadear manutenção. Pois a Lista de Causas é um cadastro de todas as causas que foram selecionadas, devendo ser assinalada uma dessas na solicitação de serviço.

- **Folha de verificação** - Formulário estruturado para viabilizar e facilitar a coleta e posterior análise de dados, sobre a frequência com que determinado fato ou problema ocorre. Deve ser usado toda vez que há a necessidade de assegurar o cumprimento de uma etapa de um processo ou obter-se informações para análise posterior.

- **Solicitação de Serviço (SS)** - A Solicitação de Serviço é um documento padrão desenvolvido para situações em que qualquer departamento do Centro de Lazer, solicitar serviços, gerando normalmente manutenções corretivas. Esse documento pode ser criado para assegurar que a informação relativa a um serviço tenha um caminho determinado a percorrer e chegue ao Departamento de Manutenção para que a equipe possa atuar.

Essa primeira função da solicitação garante que a informação não seja perdida, como acontecia frequentemente antes de sua implantação.

Atualmente não há um procedimento adequado que garanta que o pedido de serviço chegasse ao setor correto.

- **Fluxograma** - Representação gráfica da rotina de um processo de produção através de símbolos padronizados. O fluxograma torna mais fácil a análise de um processo na identificação sob os aspectos:

- a) Das entradas e de seus fornecedores;
- b) Das saídas e de seus clientes;
- c) De pontos críticos do processo e de oportunidades de melhorias do desempenho dos processos. É útil quando há a necessidade de:

- d) Padronizar processos, Revisar o modo de realização dos processos, desenhar novos processos; Facilitar a comunicação entre as pessoas envolvidas no processo;

- e) Disseminar a informação sobre o processo; Identificar a cadeia-cliente fornecedor.

- **5w 2h** - Formulário para execução e controle de tarefas que atribui responsabilidades e determina as circunstâncias em que o trabalho deverá ser realizado.

- **Diagrama de causa e efeito** – São diagramas que mostram a relação entre uma característica da qualidade e os seus fatores, representando a relação entre o efeito e todas as possibilidades de causa que podem contribuir para esse efeito. Investiga os efeitos produzidos por determinadas categorias de causas. o diagrama é composto por uma linha central com ramificações na parte superior e inferior. O efeito, ou seja, o problema, é anotado na extremidade direita da linha central e as diversas categorias de causas de problemas (material, máquina, medida, mão-de-obra, método e meio ambiente) são anotadas nas extremidades das ramificações que são levemente inclinadas para o lado esquerdo, dando-lhe um aspecto de espinha de peixe, nome pelo qual é também conhecido.

Dentro desse entendimento, esboçou-se um quadro, sendo um Modelo de treinamento proposto por Melo et al (2009) com informações pertinentes e necessárias quanto a necessidade de treinamento aos colaboradores do Centro de Lazer.

PLANO DE TREINAMENTO 2011			
TREINAMENTO		DATA PROGRAMADA	
CARGA HORARIA	FREQUENCIA MINIMA		Nº PARTICIPANTE
INSTRUTOR/INSTITUIÇÃO			INTERNO/EXTERNO
SOLICITANTE		ÁREA	
PARTICIPANTES			
Nomes:			Áreas
Material de Apoio			
Conteúdo Programático			
Instrutor (R\$)	Hospedagem (R\$)	Alimentação (R\$)	Transporte (R\$)
Participantes (R\$)	Hospedagem (R\$)	Alimentação (R\$)	Transporte (R\$)
Material (R\$)	Equipamentos (R\$)	Outros (R\$)	TOTAL (R\$)
DECISÃO DA ADMINISTRAÇÃO			
Treinamento Aprovado	Treinamento Reprogramado/Cancelado		Outro
Justificativa (caso necessário)			
Elaboração/Responsável			Data
Aprovação/Responsável			Data

Quadro 27 - Modelo de elaboração de um Plano de Treinamento com base no Modelo Proposto por Melo Et al (2009).
Fonte Adaptado pelos autores.

4.2.2 Plano de Recursos Humanos para Treinamento e Aplicação da Manutenção Preventiva

Neste processo a contribuição do RH tem muita importância, pois estará tratando diretamente da segurança e satisfação do seu cliente interno, já que as pessoas formam o principal ativo da organização, conforme Chiavenato (2008), as pessoas passam a maior parte de suas vidas no trabalho e isto requer uma estreita identidade com o serviço realizado que seja executado de forma adequada, segura e eficiente.

Para Castelli (1992) a excelência dos bens e serviços depende da qualidade dos processos e estes da qualidade das pessoas que são responsáveis pela execução.

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.

No processo de manutenção preventiva, será utilizado o método de treinamento, onde o colaborador será treinado para avaliar a estrutura e os equipamentos utilizados durante o horário de funcionamento.

O quadro abaixo apresenta as descrições das funções, autoridades, responsabilidades e competências dos envolvidos neste segundo processo.

FUNÇÕES	AUTORIDADE	RESPONSABILIDADE	COMPETENCIAS NECESSÁRIAS
GE/SC – Gerencia Estadual de Santa Catarina da Fundação ASSEFAZ	Máxima	Autorizar	Estratégica
CEPS/SC – Coordenadora Estadual de Programas Sociais	Máxima	Execução do Projeto	Estratégica
Gestor de RH	Média	Acompanhar processo	Tática
Gestor de Manutenção	Média	Execução do projeto	Tática
Funcionários	Baixa	Mão-de-obra	Operacional

Quadro 28 - Descrição das funções, autoridades, responsabilidades e competências dos envolvidos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o quadro acima representado a autoridade máxima está relacionada à gerência estadual e a coordenação estadual de programas sociais da Fundação ASSEFAZ, visto que são as autoridades responsáveis por administrar a Fundação no Estado de Santa Catarina.

A execução ficará sobre a responsabilidade da coordenação estadual da Fundação e do idealizador do projeto, que conhece bem toda a infraestrutura e equipamentos do Centro de Lazer que neste caso é o gestor de manutenção.

Para mensurar os resultados alcançados haverá o acompanhamento do gestor de RH e o quadro de colaboradores do apoio operacional serão os responsáveis em por na prática essa nova mudança de paradigma que envolve relatar as não conformidades e possíveis defeitos em equipamentos, sugerindo melhorias ou reciclagem no treinamento. Seguir metodologia estabelecida pela

empresa; perseguir e cumprir metas; planejar a rotina de trabalho; participar dos procedimentos operacionais; buscar soluções de não conformidades, reportar aos superiores todas as ocorrências necessárias.

4.2.3 Plano de Marketing para Treinamento e Aplicação da Manutenção Preventiva

Conforme consta no item 1.1.3, utilizaremos o *Endomarketing* em ambos os processos, como meio de melhorar a comunicação interna da empresa resultando em longo prazo o sucesso da mesma. Também evidencia-se que neste processo dentro do Mix de Marketing objetiva especificamente:

a) Physical evidence (Evidência física) (Manutenção)

Neste processo os objetivos relacionados ao plano de marketing são evidenciar pistas tangíveis que ofereçam evidências da qualidade dos serviços Oferecido pelo Centro de Lazer.

A aparência da Infra-estrutura, máquinas e equipamentos, das pessoas que fazem parte do quadro pessoal, placas, material impresso e outras indicações visíveis fornecem evidência tangível da qualidade dos serviços da organização.

b) Elementos do Produto - O processo de treinamento e manutenção preventiva irá ajudar os colaboradores a desempenhar bem as suas funções e também manter a infra-estrutura em perfeitas condições para receber os clientes, terá como finalidade maior produtividade e diminuição de falhas nos serviços.

c) Processo - o treinamento e a manutenção preventiva visam o aumento da produtividade dos colaboradores, diminuir a taxa de retrabalho, diminuir a probabilidade de falhas nos serviços, aumentar a qualidade na utilização dos equipamentos e ainda evitar que um problema na infra-estrutura interfira nos serviços que são oferecidos aos clientes.

d) Qualificação e Manutenção preventiva - vão auxiliar para a satisfação do cliente, atingindo suas necessidades, desejos e expectativas sobre

os serviços oferecidos. A qualidade de um serviço é essencial para a diferenciação e lealdade dos clientes. No P de Produtividade e Qualidade, espera-se minimizar as falhas dos equipamentos e problemas na infraestrutura, maximizando ainda mais a satisfação do cliente com ambientes que consigam suprir seus anseios. E também se fazendo essencial para aumentar a fidelidade do cliente.

e) Pessoas - estão indiretamente ligadas com o processo que estamos propondo, pois será através delas que a prática de manutenção preventiva fará as melhorias necessárias para satisfazer as necessidades dos clientes.

f) Local e Tempo – o processo vai ganhar agilidade minimizar a quebra de equipamentos, evitando deixar os clientes insatisfeitos com rapidez no tempo de resposta.

g) Promoção e Educação – o treinamento e aplicação do processo de manutenção preventiva no Centro de Lazer trará resultados positivos que os clientes irão visualizar na infra-estrutura e todos os processos tendem a fidelizar e atrair novos clientes.

h) Preço – apesar de não mudar o preço do produto oferecido, devemos lembrar que a competitividade será maior, pois se trata de melhorar a infra-estrutura oferecida aos clientes.

4.2.4 Plano de Logística para Treinamento e Aplicação da Manutenção Preventiva

No Processo de Manutenção Preventiva para o Centro de Lazer, não há um Plano de Logística desenvolvido para este processo, todavia é importante ressaltar que a manutenção preventiva contribuiu muito para que os serviços logísticos internos sejam executados de forma mais segura ágeis e eficientes se seguir a filosofia do Programa 5S focado nos sentidos de organização, ordem, limpeza, Asseio/Higiene e disciplina. que naturalmente farão com que as atividades da manutenção realizadas no dia a dia sejam feitas em menor tempo e custo para a empresa, proporcionando comodidade,

conforto, segurança e bem estar aos clientes tanto internos como externos da organização.

A medida que a manutenção preventiva for sendo incorporada pelo Centro de Lazer, melhor será os resultados logísticos alcançados, pois a incorporação de uma nova filosofia na empresa contempla uma série de mudanças para atender as estratégias traçadas pela empresa.

4.3 Planejamento do Projeto

Segundo Xavier et al (2005), o planejamento do projeto consiste na criação de um “Plano de Gerenciamento do Projeto” – PGP, que irá definir o caminho para que sejam alcançados os objetivos para os quais o projeto foi criado.

O planejamento do projeto consiste na entrega de um documento formal a direção como forma de manter registrado na empresa, e que existe um projeto de melhoria formalizado e pronto a ser executado a qualquer momento.

PROJETO - Melhoria de Processos no Centro de Lazer - Fundação ASSEFAZ		
DECLARAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO		
Preparado por	Eliane Maria Cascaes Fernanda Schuller Gyseli Fernandes Cerqueira Zenildo Osvaldi Angelo	Versão 01
Aprovado por	Josiane Cordeiro – Gerente Estadual da Fundação ASSEFAZ em Santa Catarina	Data:

Quadro 29 – Declaração de escopo do projeto
Fonte: Elaborado pelos autores

Patrocinador do Projeto – O patrocinador do projeto diz respeito a pessoa ou entidade que assumira os riscos financeiros do projeto.

Para a melhoria dos processos do Centro de Lazer, este papel cabe a Sra. Josiane Cordeiro que é a Gerente Estadual da Fundação ASSEFAZ em Santa Catarina.

Para o gerenciamento do projeto, responsabilidades e autoridade, a pessoa responsável será a Sra. Ana Claudia Ramos, designada como a gerente do projeto de melhoria de processos no Centro de Lazer, se responsabilizando pelo acompanhamento dos profissionais envolvidos, monitorando cada processo em desenvolvimento, mantendo uma comunicação transparente e imediata com os interessados no projeto e ainda assegurando que todos os objetivos do projeto sejam atingidos com sucesso.

Abaixo apresenta-se o quadro da equipe envolvida com o projeto no Centro de Lazer.

Equipe do projeto

Componentes	Atuação	Contato:
Cristianine Ramos	Planejamento	
Ana Claudia Ramos	Planejamento, Gerenciamento e execução	
Ieda Capitani	Planejamento	
Denilson Maccarini	Execução e monitoração dos processos	
Josiane Cordeiro	Monitoração	

Quadro 30 - Equipe do projeto

Fonte: Elaborado pelos autores

Organograma do projeto

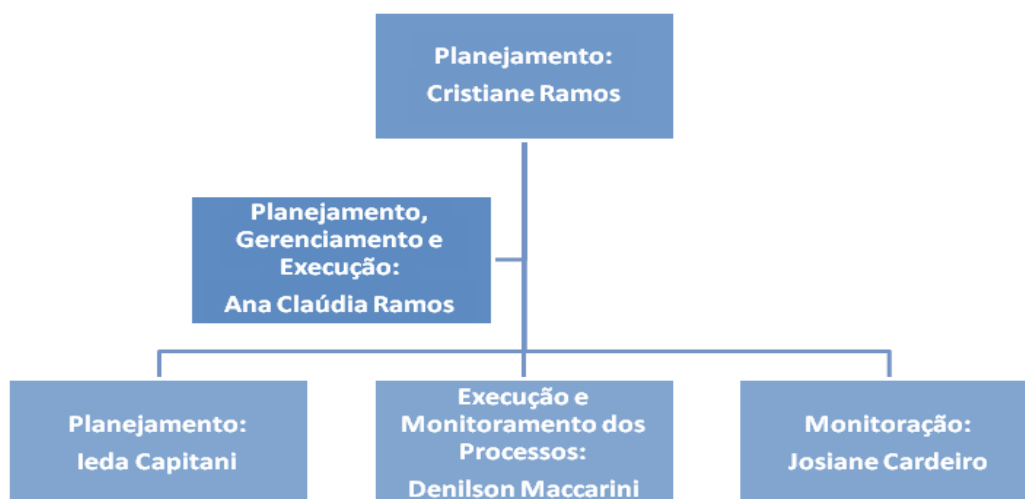


Figura 21: Organograma do Projeto

Fonte: Elaborado pelos autores

a) Treinamento para a área de atendimento

Por meio de visitas a empresa, para construção do diagnóstico interno apresentado na segunda etapa, constatou-se através de entrevistas com os colaboradores e supervisores dentre outras prioridades a necessidade de

treinamento para os atendentes do Centro de lazer nas áreas de recepção, reservas, eventos e de atendimento no salão do restaurante.

Neste processo, apresenta-se uma sugestão de treinamento que será feito na própria empresa, já que esta dispõe de toda a infra-estrutura, equipamentos e serviços de alimentação. Para o agendamento dos horários para o treinamento dos colaboradores, contratação dos consultores para ministrar as aulas, reserva da sala para o treinamento e preparação do *coffee break*, fazem parte do processo que serão descritos na Estrutura Analítica do Projeto - EAP, mais abaixo.

Ao final do processo será elaborado um relatório geral do projeto, o resultado do treinamento, será monitorado e mensurado através de indicadores citados no quadro 5W2H. Importante frisar que a implantação do projeto depende do aceite do patrocinador.

b) Treinamento para à área de Manutenção Preventiva

Nesse segundo projeto, busca-se se antecipar as principais razões dos problemas de manutenção que ocorrem no Centro de Lazer, com a implantação da manutenção preventiva, onde por meio da definição do processo e a delegação de responsabilidades implicarão no funcionamento eficaz dos equipamentos e na sua funcionalidade. Também contribuir com a segurança dos clientes e colaboradores, das instalações prediais reduzindo assim os custos com manutenções corretivas.

Conforme descrito na EAP o projeto contempla a implementação de dois processos: sendo o de Manutenção Preventiva e o Treinamento dos colaboradores da área de atendimento do Centro de lazer.

No processo de Manutenção Preventiva será feito um levantamento da infra-estrutura e dos equipamentos existentes em todo o complexo do Centro de Lazer, que servirão para a elaboração de um relatório apontando os itens que apresentarem não conformidades. Após esta etapa, o passo seguinte é identificar por meio de pesquisa as rotinas dos serviços de manutenções existentes no Centro de Lazer.

Após a mensuração desses dois levantamentos é que se poderá propor uma proposta de melhoria mais próxima a atender as necessidades da

empresa e apresentá-la a direção da Fundação ASSEFAZ que administra o Centro de Lazer.

Assim após estas definições, discute-se com as pessoas responsáveis pela Fundação em Santa Catarina como será a execução do treinamento de manutenção preventiva, as necessidades de se contratar um consultor para ministrar aulas e planejados os horários mais adequados para aplicação do treinamento e que não comprometa os serviços de rotina do dia a dia do Centro de Lazer

Ao final do período de treinamento será apresentado a direção da Fundação, um relatório detalhando as não conformidades identificadas no departamento de Manutenção do Centro de Lazer.

c) Critérios de aceitação do(s) Produto(s) do Projeto

Será aceito por parte da direção o projeto se durante o período de um mês este mostrar algum resultado dentro da organização, ou seja, algum retorno financeiro para o investimento realizado.

d) Premissas

- Comprometimento de todos os envolvidos na execução do projeto;
- Motivação da equipe para execução do projeto;
- Comprimento do cronograma estabelecido.

e) Restrições

- Orçamento limitado;
- Horário dos treinamentos dos colaboradores;
- Impossibilidade de parar os equipamentos durante o processo de manutenção preventiva;
- Necessidade de comprometimento da equipe envolvida.

f) Limites do projeto e exclusões específicas

Cabe aos responsáveis envolvidos no planejamento do projeto, apresentar a administração da Fundação ASSEFAZ, as sugestões de melhorias.

O projeto não possui como proposta final a execução do processo de treinamento dos colaboradores da área de atendimento, isto é, a empresa receberá um projeto pronto onde a realização e continuidade dos processos implantados são de responsabilidade da empresa.

O mesmo ocorre com relação ao processo de manutenção preventiva. O projeto em si não contempla a realização das necessidades identificadas na empresa, cabendo a ela executá-lo ou não.

g) Plano de entregas e marcos do projeto

Este plano consiste de um quadro detalhando as funções a serem exercidas com tempo de início e prazo pré-determinado para a finalização de cada etapa do projeto que será entregue formalmente a empresa.

O quadro abaixo exemplifica o modelo proposto ao Centro de Lazer:

Fases do Projeto	Marcos do projeto	Data estimada
Levantamento da Infra-estrutura e equipamentos.	Início/Desenvolvimento Fev/2011	2ª e 3ª semana de Fevereiro
Validação das melhorias propostas.	Entrega do 1º relatório Fev/2011	1ª a 2ª semana de Março
Executar o treinamento de Manutenção.	Acompanhamento do projeto pela empresa Mar/2011	3ª a 4ª semana de Março
Executar o treinamento para área de Atendimento.	Acompanhamento do projeto pela empresa Fev/2011	3ª de semana de Fevereiro
Finalização.	Da conclusão dos estudos Abril/2011	2ª semana de Abril
	Aval da empresa para finalização Abril/2011	4ª semana de Abril
	Projeto pronto Maio/10	1ª semana de Maio

Quadro 31 - Plano de entregas e marcos do projeto

Fonte: Elaborado pelos autores

h) Riscos iniciais do projeto

Dentro do projeto proposto poderá haver risco quanto ao início do projeto, identificados como sendo:

- Projeto não ser aprovado pela Direção;
- Equipe executora não se comprometer com o projeto;
- Falta de entrosamento e habilidade da equipe para trabalhar em grupo.

O quadro abaixo apresenta um modelo de documento que poderá ser usado para registro de alterações no documento original.

Registro de alterações		
Data	Modificado por:	Descrição da mudança

APROVAÇÕES		
Patrocinador		Data:

Quadro 32- Registro de alteração de Projeto

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3.1 Matriz Tarefa X Responsabilidade

Dentro do planejamento do projeto, a importância da Matriz de Responsabilidade esta em proporcionar a distribuição do trabalho, a responsabilidade, o planejamento e o controle uniformizado, possibilitando a integração das várias ações dos processos propostos, e segundo Vargas (2009)

“A Matriz de Responsabilidade apresenta, na forma de tabela, as responsabilidades de cada um dos membros da equipe no projeto. Pode apresentar as responsabilidades detalhadas de cada recurso, como também as responsabilidades apenas das pessoas e funções-chave do projeto. Identifica as responsabilidades, bem como a necessidade de apoio e a supervisão de cada grupo de atividades do projeto e de cada plano específico do projeto. (VARGAS 2009, p. 73)

No quadro abaixo verifica-se as tarefas e o grau de responsabilidade dos envolvidos neste projeto.

EAP		Gerente de Projeto	Monitoramento	Planejamento	Executor e Monitor
Atividades	Tarefas				
Estudo da Infra-estrutura	Levantar número de equipamentos e de infra-estrutura			PL	
	Check list dos equipamentos e infra-estrutura			PL	
	Relatório da infra-estrutura	GP			
Validação das Melhorias propostas	Reunião com Direção da empresa para aprovação do projeto.	GP			
Executar o treinamento de manutenção Preventiva	Levantar atividades do treinamento			PL	
	Contratar consultor para aplicação	GP			
	Reservar sala e preparar <i>coffee-break</i>			PL	
Treinamento de Atendimento de Salão	Levantar atividades do treinamento			PL	
	Contratar consultor para treinar venda e pós venda	GP			
	Reservar sala e preparar <i>coffee-break</i>			PL	
Monitorar, controlar e avaliar do projeto	Utilizar <i>Check list</i> e <i>POP</i> , <i>5W2H</i> .		MO		EX/ MO
Finalização	Agendar horário com a alta direção para entrega do relatório final do projeto.	GP		PL	

Quadro 33 - Matriz de Tarefas e Responsabilidades
Fonte: Elaborado pelos autores

4.4 Análise da Viabilidade

A análise de viabilidade foi feita por meio do mapeamento dos processos escolhidos e relatados anteriormente, nessa etapa busca-se a

efetividade deles no âmbito econômico, ou seja, o quanto o projeto custará à empresa, e se este obterá os resultados esperados. Nesse item estará disponível o cronograma de treinamento e os valores de cada etapa.

4.4.1 Fornecedores e Insumos

Para a viabilização dos processos vamos contar com a participação de todos os colaboradores do Centro de Lazer em especial os que estão envolvidos no atendimento aos clientes e os colaboradores que fazem as manutenções do espaço.

Através das análises efetuadas identificamos que nossos fornecedores para os treinamentos serão:

- Na infra-estrutura vamos utilizar os espaços do próprio Centro de Lazer que são apropriados para tal treinamento. Temos disponíveis no espaço os equipamentos necessários para os treinamentos como: TV, DVD, Retro projetor, tela, som, quadro branco, flip-chart⁸;
- Para completar os equipamentos que serão utilizados nos treinamentos vamos contar com o aluguel de um data show⁹ para auxiliar o instrutor em suas aulas expositivas;
- A necessidade de uma gráfica para confecção dos materiais expositivos, folders e os certificados que serão entregues aos participantes;
- Para alimentação vamos contar com um parceiro que o Centro de Lazer já possui, que presta serviços terceirizados a todos os eventos que são realizados no espaço;
- A contratação de uma empresa para os serviços de treinamentos para as áreas de atendentes e manutenção preventiva.

No processo de manutenção preventiva vamos contar com os equipamentos e ferramentas que a empresa já disponibiliza para as ações que

⁸ Flip-Chart: é um tipo de quadro, usado geralmente para exposições didáticas ou apresentações (Wikipédia).

⁹ Data Show: Um projetor de vídeo que utiliza imagens vindas de um computador e que são projetadas em tamanho ampliado em tela branca. (Fonte: www.infowester.com/projetores.php)

prática de forma corretiva. Não sendo necessário a aquisição de nenhum novo equipamento.

4.4.2 Investimento Inicial

Uma característica natural do ponto de vista da empresa que faz investimentos é a perspectiva de que eles proporcionem retorno para a organização, ou seja, em um período de tempo, o valor investido retorna a empresa e gera futuros ganhos. (DUBOIS, 2009).

Sendo assim todos os valores envolvidos nos treinamentos serão considerados investimentos, pois os custos referentes são investimentos para melhorias nos processos de atendimento ao cliente e nas manutenções que passaram de corretivas há preventivas.

Adiante nos custos fixos e variáveis poderemos observar os quadros detalhados com os valores dos investimentos que o Centro de Lazer fará para os treinamentos que serão aplicados aos colaboradores nas áreas de atendimento ao cliente e manutenções preventivas.

4.4.3 Custos Fixos e Variáveis

Veremos o que compreende os custos que serão detalhados sobre os processos que estão sendo desenvolvidos para o Centro de Lazer – Lagoa da Conceição.

Nos fatores internos vamos identificar quais são os custos fixos e variáveis, as despesas e investimentos que serão necessários para a empresa por em prática os processos sugeridos pela equipe.

Os custos fixos independem do volume de participantes, ou seja, não modificam caso o número de participantes nos treinamentos diminua ou aumente.

Assef (2005) ressalta que os custos fixos são os que não variam, porém é evidente que oscilam periodicamente, seja em função de ajustes de estrutura de pessoal ou por outras mudanças administrativas.

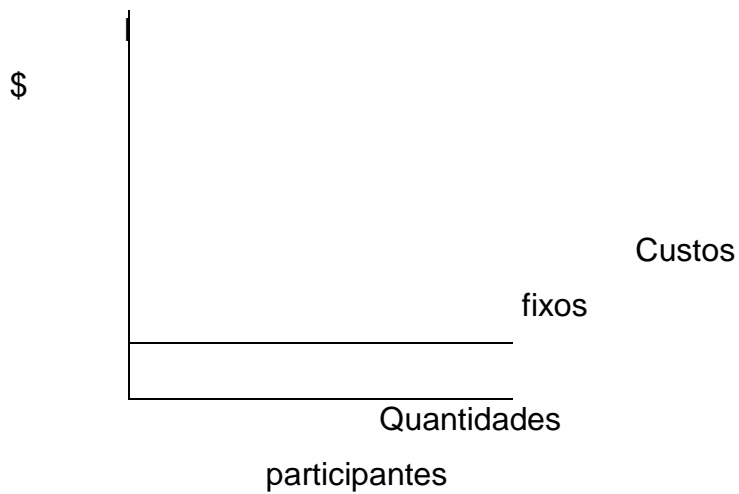


Figura 22: Custos fixos
Fonte: Adaptado Assef 2005.

No treinamento para atendentes vamos considerar custos fixos:

- Instrutor;
- Hospedagem e alimentação Instrutor;
- Despesas de água, luz e telefone;
- Equipamentos;
- Sala para Treinamento;

Os custos variáveis são os que sofrem alteração de acordo com a quantidade de participantes, sendo definido proporcionalmente ao que é realizado pela empresa. (Assaf, 2005).

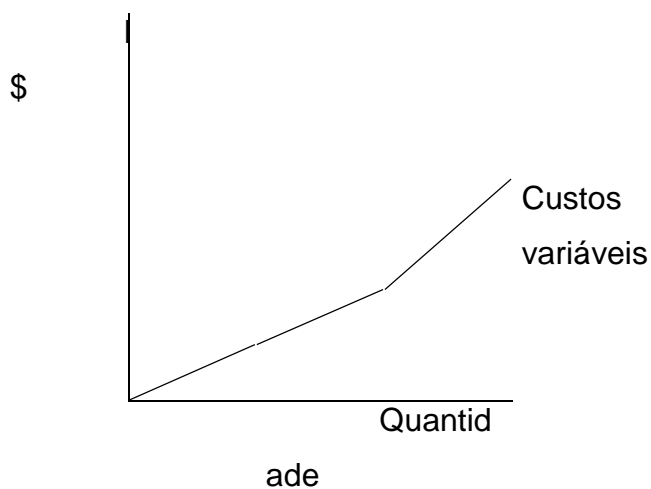


Figura 23: Custos Variáveis
Fonte: Adaptado Assef 2005

No processo de Treinamento dos atendentes os custos variáveis serão:

- Alimentação dos participantes;
- Coffe Break dos participantes;
- Certificados de participação;
- Material expositivo (apostilas, folders informativos, etc.);
- Carga Horária do participante.

O resultado da soma dos custos fixos e dos custos variáveis será o custo total, ou seja, os custos diretos e indiretos para conclusão do treinamento.

Seu cálculo pode ser feito através da seguinte equação:

$$CT = CF + CV \text{ ou } CT = CD + CIF$$

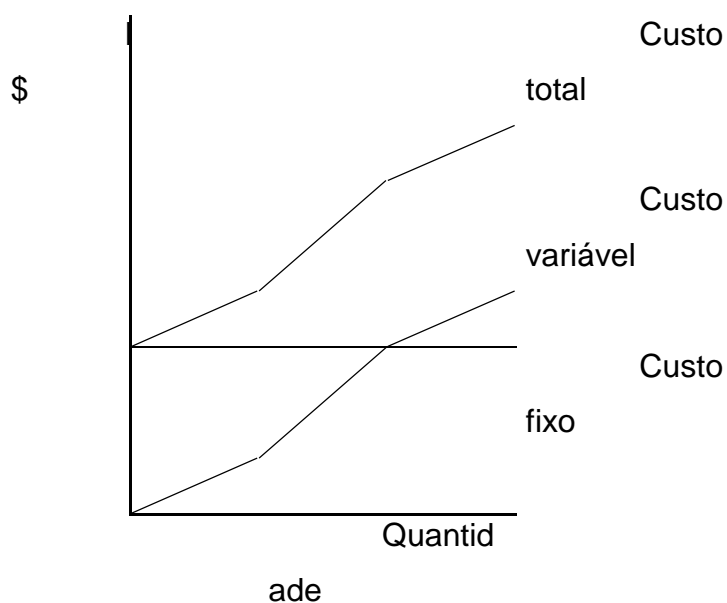


Figura 24: Custo Total
Fonte: Adaptado Assef 2005

O custo total vai variar de acordo com os custos fixos mais variáveis e também terá de ser levado em conta a quantidade de participantes.

Dentro desse entendimento, esboçou-se um quadro com os itens necessários e valores aproximados para a realização do treinamento dos

empregados do setor de atendimento e manutenção preventiva do Centro de Lazer.

ITENS	DESCRIÇÃO	VALOR R\$ p/ participante	VALOR TOTAL
Período	03 dias		
Número de participantes	10 colaboradores		
CUSTOS FIXOS			
Local (Equipamentos: TV, som, DVD, tela, quadro branco, flip-chart)	Sala de treinamento	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Instrutor do Curso (Interno/ Externo)	Externo	R\$ 1.500,00	R\$ 4.500,00
Despesas de Hospedagem/Alimentação Instrutor	Sim	R\$ 87,00	R\$ 261,00
Coffe Break Instrutor	Sim	R\$ 7,00	R\$ 42,00
Projektor Multimídia	Sim	R\$ 100,00	R\$ 300,00
Custo fixo total			R\$ 6.603,00
CUSTOS VARIÁVEIS			
Horas do funcionário em treinamento	8hs dia/ = 24hs	R\$ 54,55	R\$ 1.636,36
Alimentação dos participantes	Almoço	R\$ 17,00	R\$ 510,00
Coffe Break	Manhã/Tarde	R\$ 14,00	R\$ 420,00
Certificados	10	R\$ 11,00	R\$ 110,00
Material de uso expositivo (apostilas, Xerox, pastas, canetas)	Sim	R\$ 15,00	R\$ 450,00
Deslocamento dos participantes	Não	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Hospedagem dos participantes	Não	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Custo Variável (10 participantes)		R\$ 111,55	R\$ 3.126,36
Custo total aproximado por participante			R\$ 972,94
CUSTO TOTAL EVENTO			R\$ 9.729,36

Quadro 34 – levantamento dos custos para realização treinamento no Centro de Lazer
Fonte: Elaborado pelos autores.

Para os cálculos demonstrados no quadro acima consideramos um salário médio dos participantes de R\$ 1.200,00 onde trabalham 8 horas por dia, 22 dias por mês, o treinamento será conduzido em horário de trabalho dos colaboradores junto ao Centro de Lazer – Lagoa da Conceição. Não sendo necessário o pagamento de transporte e hospedagem para os participantes.

Após os treinamentos os colaboradores que fazem parte do processo de manutenção preventiva no Centro de Lazer vão disponibilizar 40 horas do seu trabalho para estudo da infra-estrutura juntamente com supervisores em reuniões e apresentarão relatórios com as melhorias para aprovação e análise dos reparos a serem feitos.

Abaixo descreve-se a lista de atividades, recursos envolvidos e custos referentes ao projeto apresentado.

ATIVIDADES	RECURSOS ENVOLVIDOS	DURAÇÃO	CUSTO p/ funcionário	CUSTO TOTAL TOTAL
DESCRIÇÃO		(horas)		
Estudo da Infra-estrutura	Reunião com os colaboradores para triagem dos equipamentos e da infra-estrutura	40 horas	272,73	545,45
Validação das Melhorias propostas	Reunião com colaboradores e alta direção para avaliar as proposta e validar as importantes	8 horas	54,55	109,09
Monitorar, controlar e avaliar o projeto	Utilizar ferramentas como relatórios, notebooks, e fiscalizar os colaboradores na hora de utilizar certos instrumentos dentro do estabelecimento.	40 horas	272,73	272,73
Finalização	Entregar um relatório descritivo.	08 horas	54,55	109,09
Total dos custos			654,55	1036,36

Quadro 35: Lista de Atividades do Projeto de Manutenção Preventiva
Fonte: Elaborado pelos Autores

4.5 Viabilidade Econômica/ Financeira

Para a análise da viabilidade econômica/financeira dos processos que estão sendo sugeridos pela equipe ao Centro de Lazer – Lagoa da Conceição, seriam necessárias as análises do Fluxo de Caixa e Demonstrativo do Resultado dos Exercícios (DRE) para assim identificar se os valores dos processos cabem dentro do fluxo financeiro da organização e de que forma trariam os resultados esperados para a empresa.

Porém por se tratarem de informações confidenciais a empresa não disponibilizou para a equipe, e a mesma não teve como apresentar esta etapa do projeto de viabilidade dos processos.

Com a falta destas informações a solução que a equipe encontrou foi apresentar os projetos e os valores aos responsáveis financeiros da empresa em busca de respostas sobre a viabilidade da aplicação dos treinamentos aos setores envolvidos.

Como resposta obtivemos que os valores seriam aceitos de acordo com o objetivo proposto pelos processos, dando condições de viabilidade a aplicação dos treinamentos com os valores orçados pela equipe.

Ou seja, de acordo com os responsáveis financeiros do Centro de Lazer os custos gerados pelos treinamentos cabem no fluxo financeiro da empresa, não necessitando de capital de terceiros para aplicação dos processos e identificam como sendo viáveis e importantes para a empresa os processos sugeridos pela equipe.

4.6 Resultados e Conclusões

Procurando desenvolver um trabalho relacionado com a qualidade dos serviços oferecidos, no atendimento e a satisfação do cliente tanto do colaborador interno como dos clientes externos que é o foco do Centro de Lazer, optou-se por montar os processos visando à qualificação dos serviços e a satisfação dos colaboradores, sabendo-se que todo investimento feito no

cliente interno trás reflexos significativos a empresa como o aumento da produtividade, das receitas, diminuição da rotatividade do quadro de pessoal, melhora da comunicação interna, do clima organizacional, satisfação e orgulho dos colaboradores.

O programa de treinamento tanto para a área de atendimento como para a manutenção, possibilita ao colaborador aprimorar habilidades, adquirir novos conhecimentos e métodos de aprendizagem além de se criar uma cultura dentro da empresa pela busca da melhoria contínua do serviços oferecidos e assim a empresa manter sua posição de preferência junto aos seus clientes, parceiros e fornecedores e de ser motivo de orgulho e satisfação junto aos seus colaboradores.

No processo de manutenção preventiva, objetiva-se além do treinamento dos colaboradores a identificação antecipada de ocorrências de anomalias e falhas que venham a comprometer a empresa frente aos seus clientes.

A manutenção corretiva como esta sendo executada na infra-estrutura e nos equipamentos da empresa, pode acarretar queda da qualidade do serviço oferecido aos clientes. A interrupção de serviços por parte de equipamentos quebrados, mal cuidados e pela falta de manutenção identificada pelo cliente contribuem negativamente para a imagem e perda de clientes da empresa.

Considerando que os processos envolvem o estratégico, passando pelo tático até operacional da empresa, vislumbra-se um cenário bastante otimista dentro da missão, visão e valores preconizados pela Fundação ASSEFAZ, quanto implantação dessas melhorias, que visam consolidar a imagem do Centro de Lazer no mercado e segundo apontado pelo estudo da viabilidade do projeto é perfeitamente viável sua implantação imediata.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se estudar o fenômeno do turismo no Brasil, percebe-se que o país segue uma tendência mundial de expansão e crescimento, assim como em Santa Catarina e em especial em Florianópolis e região. É notório a preocupação do poder público no aspecto da melhoria da infra-estrutura e das empresas privadas voltadas a este segmento para as melhorias dos equipamentos turísticos e a qualificação dos colaboradores para atender a essa demanda crescente.

O estudo do segmento do turismo aqui apresentado, sendo a primeira etapa desse projeto, tem como proposta uma pesquisa bibliográfica acerca dos temas relacionados aos ambientes externo e interno e correlacioná-los a uma empresa inserida neste segmento que permita ser estudada e avaliada no seu ambiente micro e macro.

A análise dos dados deste trabalho foram definidas com base na divisão das categorias de estudo devidamente fundamentadas, baseadas em entrevistas informais, pesquisa documental e a análise de documentos que com base na fundamentação teórica serviu como sustentação para a sugestão das melhorias apresentada a empresa.

Dessa forma buscou-se no PROCESSO 01 identificar por meio da Matriz GUP os processos que se apresentariam mais críticos e necessitariam de melhorias por meio da MATRIZ BASICO, dentre esses processos qual o tipo de melhoria a ser aplicada pela empresa.

O objetivo do projeto é implantar nos processos mapeados as melhorias que foram identificadas como necessárias a empresa. Estas melhorias têm como objetivo em longo prazo trazer retorno financeiro e satisfação dos colaboradores internos resultando assim em satisfação dos clientes externos, como o Treinamento para área de Atendimento, Plano de Qualidade e Produtividade, Plano de Recursos Humanos e Plano de Marketing para o Treinamento dos Atendentes.

O estudo do PROCESSO 02 – envolve o serviço de Manutenção realizado no Centro de Lazer que atualmente é feito de forma corretiva ou reparadora.

A manutenção corretiva como esta sendo executada na infra-estrutura e nos equipamentos da empresa, pode acarretar queda da qualidade do serviço oferecido aos clientes. A interrupção de serviços por parte de equipamentos quebrados, mal cuidados e pela falta de manutenção identificada pelo cliente contribuem negativamente para a imagem e perda de clientes da empresa.

Sendo assim, procurou-se interpretar o conteúdo das entrevistas e observação realizada, de modo a resultar em uma análise real, sem manipulações de resultados, e ainda, sempre com base na fundamentação teórica anteriormente apresentada.

Considerando que os processos envolvem o estratégico, passando pelo tático até operacional da empresa, vislumbra-se um cenário bastante otimista dentro da missão, visão e valores preconizados pela Fundação ASSEFAZ, quanto implantação dessas melhorias, que visam consolidar a imagem do Centro de Lazer no mercado e segundo apontado pelo estudo da viabilidade do projeto é perfeitamente viável sua implantação imediata.

O objetivo desse trabalho, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos é disseminar a visão empreendedora dos alunos da 4º semestre do curso de Processos Gerenciais da Faculdade Senac, através da metodologia de ensino visa despertar nos alunos a visão sistêmica e empreendedora na condução dos negócios, gerenciando empresas e detectando oportunidades no mercado e a análise sobre como melhor aproveitá-las.

Dessa forma o novo gestor a ser inserido no mercado de trabalho terá conhecimentos e habilidades para conduzir qual o modelo do negócio mais adequado a empresa, os diferenciais competitivos e as estratégias adequadas a fim de garantir a sustentação do negócio no mercado.

Considerando que os processos envolvem o estratégico, passando pelo tático até operacional da empresa, vislumbra-se um cenário bastante otimista dentro da missão, visão e valores preconizados pela Fundação ASSEFAZ, quanto implantação dessas melhorias, que visam consolidar a imagem do Centro de Lazer no mercado e segundo apontado pelo estudo da viabilidade do projeto é perfeitamente viável sua implantação imediata.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A., JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ARBACHE, Fernando Saba et al. **Gestão de Logística, distribuição e trade marketing**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- ASSEF, Roberto. **Guia prático de Formação de Preços: Aspectos mercadológicos, tributários e financeiros: para pequenas e médias empresas**. 3ª Ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.
- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BATEMAN, Thomas S; **Administração: Construindo vantagem competitiva** / Thomas S. Bateman, Scott A. Snell; São Paulo: Atlas, 1998.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard"**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BENI, Mário Carlos. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2004.
- BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. **Grid gerencial III: a chave para a liderança eficaz**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1985.
- BONFATO, A.C. **Desenvolvimento de hotéis**. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. Nova Lima: INDG, 2004.
- _____. **Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-dia**. Nova Lima: INDG, 2004.

_____. **TQC** – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CASTELLI, Geraldo: **Turismo atividade marcante do século XX**: 2^o edição , Caxias do Sul: EDUCS,1990.

_____. **Administração Hoteleira**. 7.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

_____. **Administração hoteleira**: Caxias do Sul: EDUCS, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: Edição Compacta. 3^a. ed.rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

_____. **Administração de recursos humanos**, fundamentos básicos: 7^o edição, Barueri: Manole, 2009.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva 2005.

_____. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva 2000.

COBRA, M. **Marketing de Turismo**. 1^o Ed., São Paulo: Cobra, 2001.

CRUZ, Tadeu. **Sistema organizações e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva 2003.

DINSMORE, Paul Campbell et al. **Gerenciamento de Projetos**: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

DORNELAS, Jose Carlos Assis; TIMMONS, Jeffry A.; ZACHARAKIS, Andrew; SPINELLI, Stephen. **Planos de negócios que dão certo**: um guia para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUBOIS, Alexy. **Gestão de Custos e Formação de Preços**: Conceitos, Modelos e Instrumentos: Abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. São Paulo: Atlas, 2009.

FERRARO G.P., **The Cultural Dimension of International Business**, NJ, Prentice Hall, 1994.

GRAPEGGIA, M. **Gerência de projetos**. Notas de aula. Senac, Florianópolis, abril de 2010.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoamento processos empresariais**. São Paulo: Makron Books. 1993.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição. 776p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing**. Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, conceitos práticos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Marketing Varejo**: São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOC e WRITH. **Serviços de Marketing e Gestão**: São Paulo: Saraiva, 2006.

LOVELOCH. **Serviços de Marketing e Gestão**: São Paulo: Saraiva, 2004.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. Atlas S.A- São Paulo 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 6 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMILIANO, Antonio. C. A. **Fundamentos da Administração**. Manual completo, 2 ed. São Paulo: Lumém Júris, 2002.

_____. **Fundamentos da Administração**, São Paulo, Atlas, 2006.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **ISO 9001 : 2008**: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 20 ed. São Paulo Ed. Atlas S.A – 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e pratica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, E. P. et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção**. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 22 fev. 2008.

PIRES, M. J. **Raízes do Turismo no Brasil**. 2.ed. São Paulo: Manole, 2002.

PRADO, Darci Santos **Planejamento e Controle de Projetos**. Belo Horizonte, MG: Ed. De Desenvolvimento Gerencial, 2001.

SANTOS, F. M. dos; PEREIRA, R. M. F. DO A. **A rede hoteleira no núcleo urbano central de Florianópolis (SC):** Expansão Urbana e Turismo. In: IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL. Caxias do Sul, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TAKAHASHI, Yoshikazu, OSADA, Takashi. **TPM/MTP: manutenção produtiva total**. São Paulo: Instituto IMAM, 1993.

TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1971.

TOLEDO, Flávio de. **O que são Recursos Humanos**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva - **Introdução a pesquisa em ciências sociais e pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

TYLOR, E., Primitive Culture, 1871 apud Laraia, Roque B., **Cultura Um Conceito Antropológico**, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1992.

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

ZANELLA, Cláudia Cristina. **Atrás da porta: o discurso sobre o turismo na Ilha de Santa Catarina (1983–1998)**. Florianópolis, UFSC, 1999, (Dissertação de Mestrado em História).

ZOTZ, W.; KAISER, J. **Santa Catarina, Brasil: gente e paisagens**. 7.ed. Florianópolis: Letras Brasileiras, 2009.

Referências de Documentos eletrônicos:

ABIH-SC. **Perfil da Hotelaria de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.abih-sc.com.br/>>. Acesso em: 02 ago., 2010.

ADMINISTRADORES. **Logística e Marketing: uma nova velha visão de mercado**. Disponível em: <[logisticaemarketing-uma-nova-velha-visao-de-mercado](#)>. Acesso em: 24 ago. 2010.

Associação das empresas de Eventos: www.abeoc.gov.br

DIÁRIO CATARINENSE. WTTC, 2009. **PIB do setor turístico de SC vai dobrar em 10 anos**. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/especial/sc/wttc/19,0,2511286,PIB-do-setor-turistico-de-SC-vai-dobrar-em-10-anos.html>> Acesso em: 03 ago. 2010.

Empresa Brasileira de Turismo: www.embratur.gov.br/ *Anuário Estatístico de Turismo 2009*. Ministério de Turismo. Acesso em 30 jul. 2010.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas IBGE – www.ibge.gov.br: Acesso em 05 ago. 2010.

LENZI, A. **O que falta para SC virar um destino cinco estrelas**. Disponível em: <http://www.clicrbs.com.br/diariocatarinense/jsp/default2.jsp?uf=2&local=18&source=a2593481.xml&template=3898.dwt&edition=12779§ion=129>>. Acesso em: 01 ago. 2010.

Legislação do Planalto: legislacao.planalto.gov.br/legislacao. Acesso em 12 ago. 2010.

Ministério do turismo - www.copa2014.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/conjuntura_economica/pesquisa_conjuntura_turismo/downloads_pesquisa_conjuntura_turismo/marco_2009_ano_v_n5_5a_edicao.pdf. Página visitada em 30 jul. 2010.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Desembarques domésticos batem recorde em 2009**. Disponível em:
<http://200.143.12.93/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20100202.htm
|. Acesso em: 02 ago. 2010.

Portal do
Marketing. http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Analise_SWOT.htm.
Acesso em 14 de ago. de 2010.

Santa Catarina Turismo: www.santur.sc.gov.br/pesquisa_de_demanda_turistica_em_SC. Acesso em 31 jul. 2010.

Disponível em
<http://www.est.ipv.pt/PaginasPessoais/Csebra/docs/MARKETING%20SERV%C7OS/ponto%201.ppt#263,7,0>Que É Um Serviço? Acesso em: 24 out. 2010.

Wikipedia: www.wikipedia.org/wiki/turismo. Acesso em 06 ago. 2010.