

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
CAMPUS SERTÃO
UNIDADE SANTANA DO IPANEMA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MAC DONALD DO NASCIMENTO BEZERRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Implementação em uma pousada situada no
Município de São José da Tapera - AL**

Santana do Ipanema – AL

2021

MAC DONALD DO NASCIMENTO BEZERRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Implementação em uma pousada situada no
Município de São José da Tapera - AL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas como requisito para grau acadêmico de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. José Augusto de Medeiros Monteiro.

Santana do Ipanema – AL

2021

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário Responsável: Valter dos Santos Andrade – CRB-4 - 1251

B574p Bezerra, Mac Donald do Nascimento.

Planejamento estratégico: implementação em uma pousada situada no município de São José da Tapera - AL / Mac Donald do Nascimento Bezerra. – 2021.
44 f. : il.

Orientador: José Augusto de Medeiros Monteiro.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas, Campus Sertão, Santana do Ipanema, 2021.

Bibliografia: f. 39-40.

Apêndices: f. 41-44.

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão empresarial. 3. Pousadas - Administração.
I. Título.

CDU: 657.05

Folha de Aprovação

AUTOR: MAC DONALD DO NASCIMENTO BEZERRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Implementação em uma pousada do município de São José da Tapera – AL / Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Alagoas, na forma normalizada e de uso obrigatório.

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas e aprovado em 27 de outubro de 2021.

Documento assinado digitalmente
 Jose Augusto de Medeiros Monteiro
Data: 28/10/2021 11:47:52-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Me. Jose Augusto de Medeiros Monteiro – UFAL – Orientador

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 Alcides Jose de Omena Neto
Data: 02/11/2021 02:01:14-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Me. Alcides José de Omena Neto – UFAL – Examinador Interno

Documento assinado digitalmente
 Josicleide de Amorim Pereira Moreira
Data: 29/10/2021 13:02:43-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Profa. Dra. Josicleide de Amorim Pereira Moreira – UFAL – Examinador Interno

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por estar comigo sempre; a toda a minha família, por me incentivar a estudar, especialmente o meu Pai, que dizia que um dia chegaria minha vez de fazer faculdade (depois que minha irmã terminasse a dela, seria a minha vez); à minha mãe, por não ter me deixado faltar as aulas; à minha esposa, que me incentivou a fazer o ENEM naquele ano.

Agradeço a todos os professores que tive não só na faculdade, mas todos que encontrei durante minha vida. Foram todos importantíssimos, não há palavras para que eu possa aqui expressar os meus agradecimentos aos professores, por compartilharem o seu conhecimento comigo. Agradeço também ao professor Timóteo Fernandes, que contribuiu na construção deste artigo. Obrigado por todas as correções, todas as notas altas e baixas.

Agradeço a todos os amigos de escola e de faculdade que tornaram o ambiente mais descontraído. Agradeço a Augusto (faculdade) e Israel (ensino médio), por terem compartilhado sua alegria na sala de aula, e que hoje já não estão entre nós. Obrigado por todos os sorrisos e brincadeiras.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram direta e indiretamente para minha construção do conhecimento.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo implementar um planejamento estratégico em uma pousada de pequeno porte. Como procedimentos metodológicos, optou-se pelo estudo de caso, pesquisa-ação e análise documental, tendo como *locus* uma pousada localizada no município de São José de Tapera - AL. A coleta de dados se deu mediante aplicação de questionários junto aos clientes e colaboradores da pousada. Os resultados evidenciaram que após a implementação do planejamento estratégico houve redução nos custos variáveis, expressivo aumento de lucratividade, e identificação dos itens mais valorizados pelos hóspedes. Além disso, a pesquisa permitiu elaborar os objetivos e metas da pousada, bem como realizar o seu acompanhamento por meio do *Balanced Scorecard*. O trabalho contribui para ampliar as reflexões acerca da importância da adoção do planejamento estratégico na gestão de empresas, incluindo as de pequeno porte.

Palavras-chave: planejamento estratégico; ferramentas de gestão; implementação.

ABSTRACT

This article aims to perform a study and the implementation of a strategic planning that helps a small inn to achieve their goals, the methodology used was a case study in an inn located in the municipality of São José da Tapera - al, application of questionnaires to customers with a sample of 30 questionnaires, and a questionnaire for each employee, in addition to action research, because the author of the article participates in the management of the inn, was made the implementation of strategic planning during the preparation of this article, in addition to documentary analysis. The results found were a reduction in variable costs, in addition to a significant increase in profitability, identification of the items most valued by guests, creation of objectives and goals, and a follow-up through a balanced scorecard. This article contributes to the importance of developing strategic planning for the management of a company, demonstrating its great importance for decision making, as well as highlighting the use of sustainable energy and great profitability.

Keywords: strategic planning; management tools; implementation.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Itens mais valorizados.	25
Gráfico 2 – Ponto de equilíbrio sem o uso de energia solar.	29
Gráfico 3 – Ponto de equilíbrio com o uso de energia solar.	30
Gráfico 4 – Ponto de equilíbrio com energia solar, aumento do valor cobrado, aumento da remuneração.	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metodologia sugerida pelo SEBRAE:.....	15
Figura 2 – Análise de SWOT.....	18
Figura 3 – Quatro processos do Balanced Scorecard.....	20
Figura 4 – Da estratégia às medidas de desempenho: o <i>balanced scorecard</i>	21
Figura 5 – Análise de SWOT da Pousada:.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Carteira de principais clientes.....	24
Quadro 2 – Sustentabilidade.....	33
Quadro 3 – <i>Balanced Scorecard</i> para acompanhamento.....	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 Planejamento Estratégico.....	13
2.2 Contabilidade Gerencial	17
2.3 Ferramentas Gerenciais	18
3 METODOLOGIA.....	22
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
4.1 Estudo de Caso.....	23
4.2 Análise dos Questionários.....	24
4.3 Diagnóstico de Custo das Operações em Atividades.....	26
4.4 Elaboração do Planejamento Estratégico.....	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A – Questionários.....	42

1. INTRODUÇÃO

A importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, diante da atual competitividade do mercado, é apresentada por Alves (2013, p. 98) "...a pequena e média empresa que conseguir elaborar um planejamento estratégico ideal, passou desse estágio de pequena e média, pois saiu na frente de seus concorrentes, e seguramente conseguiu atingir seus objetivos."

Diante da importância do planejamento estratégico para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, destaca-se as dificuldades encontradas pelos gestores, que ocasionam o fechamento da empresa. Segundo o SEBRAE (2013), "24,4% delas fecham as portas com menos de dois anos de existência, e esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos." Os principais problemas que causam a falência dessas empresas são apresentados pelo SEBRAE (2014, p. 40) na seguinte ordem: "As principais causas de mortalidade das empresas são: 1) planejamento prévio; 2) gestão empresarial; 3) comportamento do empreendedor."

Destaca-se a participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira devido ao impacto causado pelos seus números expressivos. Desta forma, é importante destacar a sua importância neste artigo. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2013, p. 9), "Elas representam 99,1% dos empreendimentos formais no Brasil, geram 52,2% dos empregos com carteira assinada e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB)".

Em uma observação sobre o mercado hoteleiro como opção para essas pequenas e médias empresas, que geram uma grande circulação de pessoas, e assim uma necessidade de hospedagem, segundo o SEBRAE (2014, p. 5) "a hospedagem representa 33% dos gastos totais de uma viagem." De acordo com dados disponibilizados pelo Ministério do Turismo (2018), o turismo corresponde a 8,1% do Produto Interno Bruto (PIB) e gera 6,9 milhões de empregos.

Considerando que, no momento atual, os clientes possuem diversas formas de auxílio – através de sites de avaliações, comentários em redes sociais etc. – para fazerem suas escolhas sobre a hospedagens, utilizando os seguintes questionamentos: qual pousada possui os melhores serviços, o melhor preço, a melhor localização, a melhor relação custo x benefício que se encaixa para cada

cliente, em uma simples procura na internet ele já consegue determinar onde se hospedar.

Como fator problemático do tema abordado, busca-se fazer a implementação do planejamento estratégico em uma pousada, a fim de evitar a mortalidade da empresa, tendo como causa a falta de planejamento estratégico, somada à pandemia de COVID-19, que acarretou grandes problemas econômicos. Segundo Dias S.C.S.D *et al.* (2021, p. 3), “O setor hoteleiro sofreu, de imediato, uma queda drástica nos seus resultados financeiros, saindo de uma ocupação média de 60% para 6%, já na primeira semana após declarada a pandemia”. Este artigo busca responder o seguinte questionamento: de que forma a implementação do planejamento estratégico pode auxiliar uma pousada de pequeno porte a alcançar a eficiência da gestão?

Diante dessa problemática, o objetivo principal desse trabalho é implementar um planejamento estratégico em uma pousada de pequeno porte localizada no município de São Jose da Tapera - AL.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Planejamento Estratégico

Em busca de ferramentas de gestão que auxiliem o processo de administração da empresa a buscar o crescimento, embasado em metas de curto e longo prazo, Cardoso (2007, p. 2) diz: “A ferramenta capaz de subsidiar decisões administrativas é o planejamento estratégico que indica se as características atuais da empresa devem ser alteradas ou não, a fim de promover o crescimento da organização”.

A informação contábil capaz de produzir relatórios que auxiliem o processo de tomada de decisão é consideravelmente importante para um planejamento estratégico. Tendo em vista o ambiente de turbulências e competições, o planejamento é primordial para alcançar seus objetivos. Para Leitão *et al.* (2018, p. 185):

Entende-se que planejamento consiste em possuir uma meta e decidir qual o próximo passo a seguir, verificando as possibilidades e escolhendo a adequada para a empresa, buscando evitar problemas futuros e identificando as oportunidades que o mercado oferece.

Entretanto, deve haver relatórios para medir periodicamente o seu desempenho, somando tais informações com informações externas, identificando os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, podendo assim o gestor tirar maior proveito das informações para o seu planejamento, segundo Cateli (2010, p. 138:

Evidentemente, o processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

O planejamento estratégico tem sido visto como uma das ferramentas mais importantes de um administrador, pois por ele são definidos os objetivos e metas, sendo também responsável por responder importantes dúvidas: onde estamos hoje? Aonde iremos? Como vamos chegar lá? Torna-se claro ao observar o seu conceito geral:

Planejamento estratégico enfoca as medidas positivas que uma empresa pode tomar em relação ao ambiente em que ela esteja inserida, através da análise interna e externa desse ambiente, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos de um lado e, por outro, identificar as ameaças e oportunidades. (TEIXEIRA, C. A. C et al. 2015, p. 111).

Planejar é fundamental para as empresas elaborarem as suas ações e alcançarem determinados objetivos, pois “planeja-se para fazer as coisas certas, de maneira ótima” (CATELLI, 2010, p. 156).

Planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia.” (CHIAVENATO, 2004, p. 209).

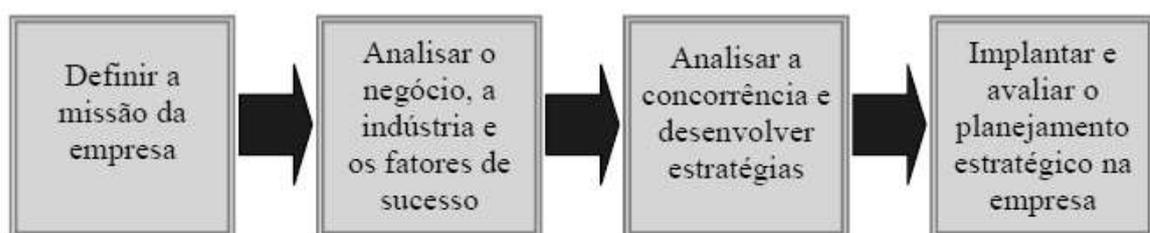
Dentre vários autores, podemos observar o mesmo sentido do conceito de planejamento estratégico, que serve como um guia que irá conduzir a sua empresa pelo melhor caminho, procurando se proteger das dificuldades que serão encontradas, e aproveitando as melhores chances para progredir.

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.” (OLIVEIRA, 2007 p. 17).

O planejamento estratégico é abordado por diversos autores, e com isso apresenta diversas formas de metodologias, inteiramente indispensáveis para a compreensão do principal assunto abordado por este estudo, buscando compreender os métodos, as fases de sua aplicação e suas características.

O SEBRAE (2000 apud MIGLIATO, 2004) descreve o processo de planejamento estratégico em 4 passos. O primeiro é a definição da missão da empresa, que envolve a parte externa e necessariamente a interna, por avaliar a posição da empresa. A partir desses resultados, é feita a missão e as metas da empresa, em conjunto com a vocação do empresário. O segundo passo é a análise do negócio, fatores críticos de sucesso, entender o negócio, os produtos e serviços, e também os clientes entenderem a sua força e identificarem seus concorrentes. O terceiro passo é analisar a concorrência e então preparar as estratégias internas e externas, compreendendo a concorrência e avaliando o potencial futuro de cada área de negócio, e a partir de tudo isso elaborar estratégias que a diferencie das outras empresas, dando assim vantagens competitivas. Por último, o quarto passo é a implementação e a avaliação de todo o planejamento. Uma representação gráfica que melhor descreve essa metodologia está exposta na figura 1 abaixo.

Figura 1 – Metodologia sugerida pelo SEBRAE:



Fonte: MIGLIATO (2004 p. 59).

Já Cardoso (2007, p. 3) descreve que este processo de aplicação se divide em 5 etapas, que são:

- ° Estabelecimento de uma visão e de uma missão
- ° Avaliação macro (ambiente externo)
- ° Avaliação interna
- ° Formulação estratégica
- ° Controle estratégico

Então, Cardoso (2007) disserta sobre cada etapa. Sobre a missão, diz que é o motivo central do planejamento estratégico, representa “onde a empresa quer ir”, mas deve satisfazer a necessidade do ambiente externo, e não oferecer nenhum produto ou serviço. Já sobre a visão é um destino específico, relata como a organização vai fazer para atender as necessidades do mercado.

Em avaliação macro, diz que é a observação das alterações das políticas, das economias sociais e ambientais, que afetam a organização, seja ela em forma de desafio ou de oportunidades, e assim requer a necessidade de soluções rápidas e inovadoras.

Na avaliação interna, é abordada a cultura organizacional das empresas e a sua interação com os procedimentos estratégicos a serem seguidos. Na etapa de formulação de estratégia é onde os tomadores de decisão, a partir de toda a informação que possuem, começam a elaborar as estratégias empresariais. Então, na análise interna é onde são avaliados os pontos fortes e as limitações, sendo os pontos fortes as forças propulsoras dos seus objetivos, e as limitações os fatores restritivos que impedem o alcance destes objetivos.

O controle estratégico serve para auxiliar os administradores na avaliação do progresso da organização, e, se ocorrer algum erro, formular soluções. O planejamento auxilia de forma eficaz os administradores a alcançarem seus objetivos.

Oliveira (2007) demonstra o planejamento estratégico em diversos processos, iniciando pela visão e valores, identificando como os “destinos” da empresa, destacando a importância de uma avaliação sobre as oportunidades e ameaças. Em oportunidade, descreve os mercados a explorar e os recursos a aproveitar, e em ameaças, os fatores que prejudicarão a empresa e as oportunidades identificadas.

Oliveira (2007) considera a realidade da empresa e de seus concorrentes com os seus pontos fortes, fracos e neutros, e isso incorporado para estabelecer a sua missão, que deve nortear o administrador para a escolha de seus propósitos, a partir desse ambiente, com uma postura estratégica que possibilita o estabelecimento de macro estratégias e macro políticas que servirão de orientação para a formalização de objetivos gerais e funcionais, sendo mais realista que suas expectativas e desejos.

Assim, cria-se uma base para os desafios e metas, quantificados que permitirão o estabelecimento de estratégias e políticas capazes de tirar proveito dos pontos fortes das oportunidades e, ainda, evitar ou eliminar os pontos fracos e as ameaças da empresa, que devem ser traduzidas em projetos e planos de ação destinados a orientar a operacionalização do plano estratégico através do orçamento econômico-financeiro.

2.2 Contabilidade Gerencial

A fim de suprir necessidade de apoio aos administradores nas tomadas de decisões, planejamentos e avaliação do desempenho econômico-financeiro, utiliza-se a contabilidade gerencial como ferramenta de auxílio para o gestor. Segundo Bauer (2018, p. 17):

A Contabilidade Gerencial surgiu como um desafio para o desenvolvimento da contabilidade sendo uma ferramenta de gerenciamento. Ocorre em meio a necessidade de controle interno em função do desenvolvimento de processos de produção. Caracteriza-se como um segmento da Ciência Contábil, sendo um conjunto de informações necessárias para o auxílio de gestores nas tomadas de decisões empresariais.

Diante desta necessidade de planejamento e das atuais condições de competitividade para se manter no mercado hoteleiro, a contabilidade gerencial é capaz de auxiliar o gestor como uma ferramenta decisória. “A Contabilidade Gerencial mudou o foco da Contabilidade, passando dos registros e análise das transações financeiras para a utilização da informação para decisões, afetando o futuro” (PADOVEZE, 2012 p. 9). Essas informações que a contabilidade nos oferece, através dos sistemas de informações, são de grande importância para auxiliar o gestor a tomar suas decisões. Para Crepaldi (2012, p. 15),

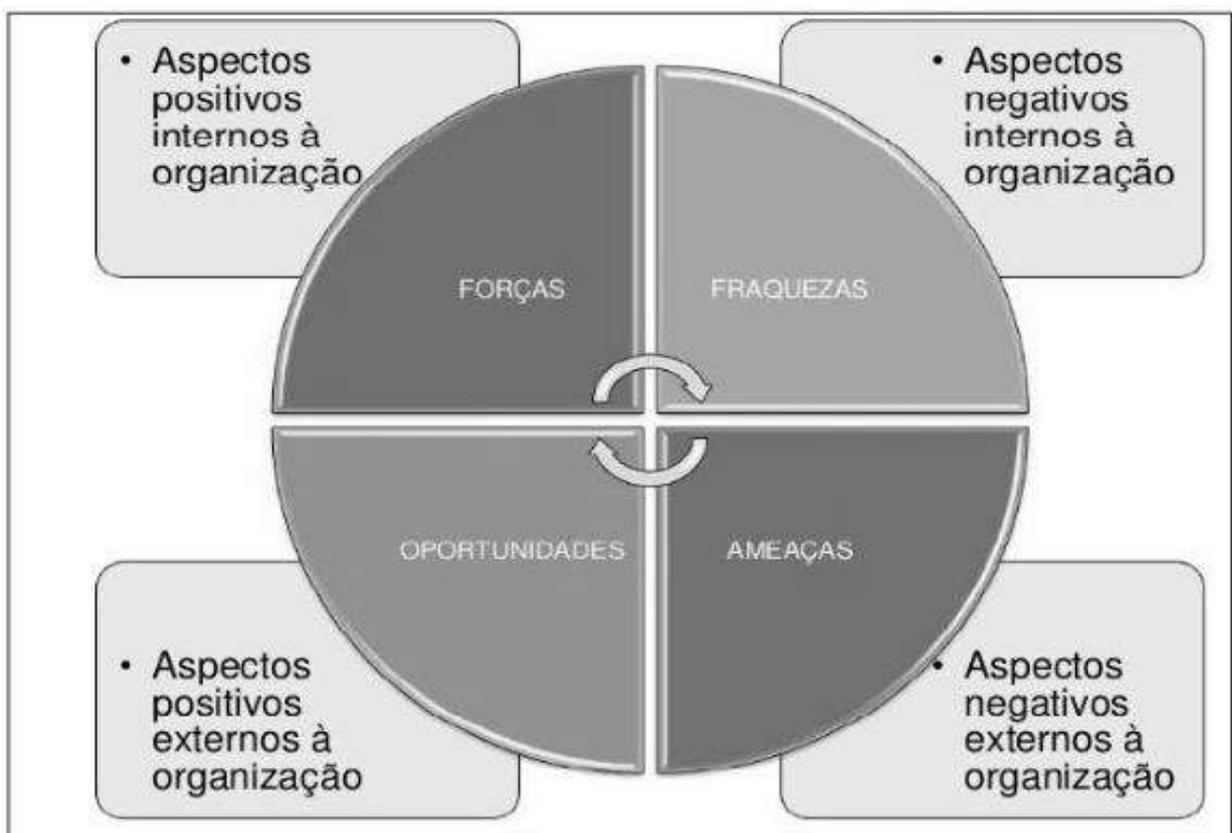
Uma das técnicas utilizadas para auxiliar no avanço competitivo é o uso do sistema de informações, oferecendo as empresas relatórios gerenciais com informações que auxiliem no processo de gestão criando vantagens competitivas no mercado concorrente. O ponto fundamental da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta para a administração. É o processo de produzir informação operacional financeira para funcionários e administradores....

2.3 Ferramentas Gerenciais

Ferramentas gerenciais podem auxiliar na formação de um planejamento estratégico, como ferramentas de análise interna, externa, custos, cadeia de valor, cadeia de suprimentos, somadas ao uso de indicadores de desempenho. Apresentada por diversos autores, a análise *SWOT*, é descrita da seguinte forma:

O primeiro passo na análise *SWOT* é identificar os pontos fortes e fracos que caracterizam o estado atual das suas organizações. A segunda etapa da análise *SWOT* começa quando os administradores se dedicam com afinco a uma operação de planejamento *SWOT* plena para identificar as oportunidades e ameaças potenciais no ambiente que afetam as organizações no presente ou poderiam afetar no futuro. Com os pontos fortes, os fracos, as oportunidades e ameaças identificados, os administradores podem continuar o processo de planejamento e determinar estratégias específicas para concretizar a missão e os objetivos da organização.” (JONES e GEORGE, 2012, p. 181).

Figura 2 – Análise SWOT



Fonte: SERRA, *et al.* (2004) Adaptado, *apud* BAUER (2018, p. 30).

Dentre tantas ferramentas gerenciais, sobre as ferramentas de custos é importante destacar, segundo Garrison, *et al.* (2013 p. 24):

...preparar orçamentos de planejamento ou tomar decisões. Cada uso desses dados exige uma diferente classificação e definição de custos. Outro exemplo, preparar relatórios financeiros externos exige o uso de custos históricos, enquanto a tomada de decisões pode exigir previsões sobre custos futuros. Essa noção de custos diferentes para propósitos distintos é um aspecto muito importante da contabilidade gerencial.

Para Rodrigues *et al.* (2014, p. 388):

Portanto, compreende-se que os custos, quando bem organizados e classificados, permitem que o administrador tenha uma visão mais clara e objetiva, facilitando seu trabalho no processo planejamento x gerenciamento, pois é a partir daí que surgirão os demais projetos dentro da empresa.

Classificam-se diversos tipos de custos, dentre eles os custos fixos e custos variáveis. Para Padoveze (2012, p. 330),

Apesar da possibilidade de classificarmos uma série de gastos como custos fixos, é importante ressaltar que qualquer custo é sujeito a mudanças. Mas os que tendem a se manter constantes nas alterações do volume das atividades operacionais são tidos como custos fixos. São assim chamados os custos e despesas cujo montante em unidades monetárias varia na produção direta das variações dos níveis de atividade.

Ferramenta de criação de valor ao produto, destaca-se por atrelar valor ao produto do ponto de vista do cliente, pois lhe é oferecido um serviço que se destaca dos outros no mercado, sendo um serviço ou produto diferenciado, no qual o cliente estaria disposto a pagar um preço a mais por algo que realmente seja importante a partir do seu ponto de vista, conforme citado por Padovese (2012 p. 22):

Diferenciação, quando o valor é adicionado nas áreas de significância real para os clientes que estarão, então, desejando pagar um preço prêmio pela distinção ou diferenciação. Isto é possível por meio de uma faixa de produtos ou serviços diferenciados, cada qual desenhado para dar um apelo a um segmento diferente, assim como focar apenas num único segmento.

A ferramenta capaz de atribuir valor ao produto é conhecida como Cadeia de Valor, apresentada por Garrison, *et al.* (2013 p. 10): “Cadeia de Valor: principais funções de negócios que agregam valor aos produtos e serviços de uma empresa,

como pesquisa e desenvolvimento, projeto de produtos, produção, marketing, distribuição e serviços de atendimento ao cliente”.

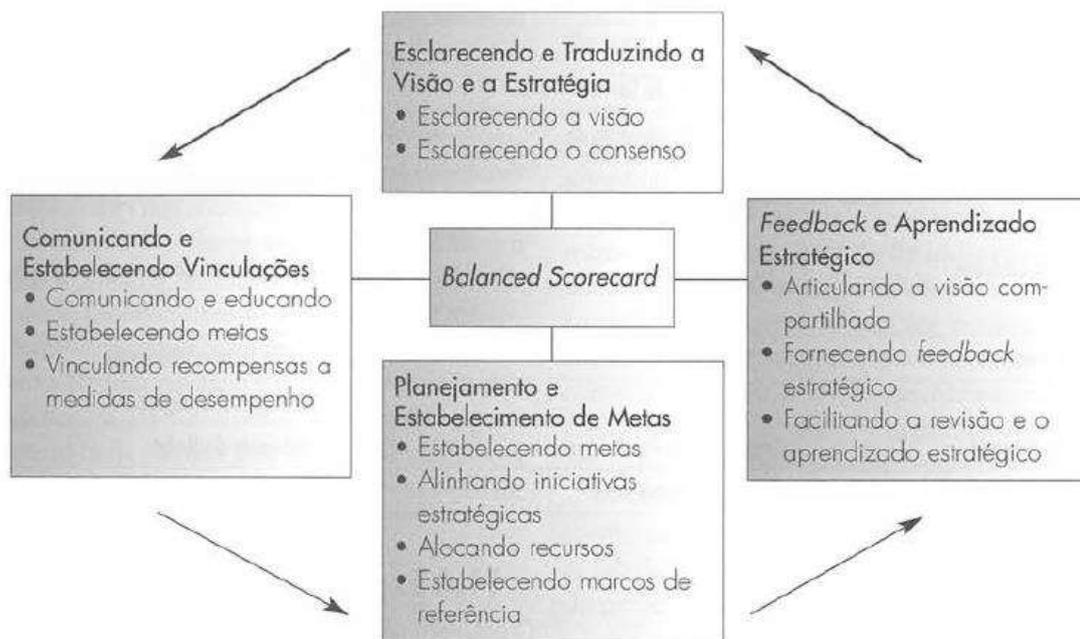
Dar-se-á então a importância da cadeia de suprimento para um bom planejamento sobre a distribuição e atendimento dos seus clientes.

A cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo de transformação de mercadorias... O gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) é a integração dessas atividades, mediante relacionamentos aperfeiçoados na cadeia de suprimentos, com o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva sustentável”. (BALLOU, R. H., 2009, p. 28).

Para auxiliar o processo de desempenho e controle, existem diversas ferramentas capazes, dentre elas o *Balanced Scorecard*. Para Padoveze (2012, p. 129):

O *balanced scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Figura 3 – Quatro processos do *Balanced Scorecard*



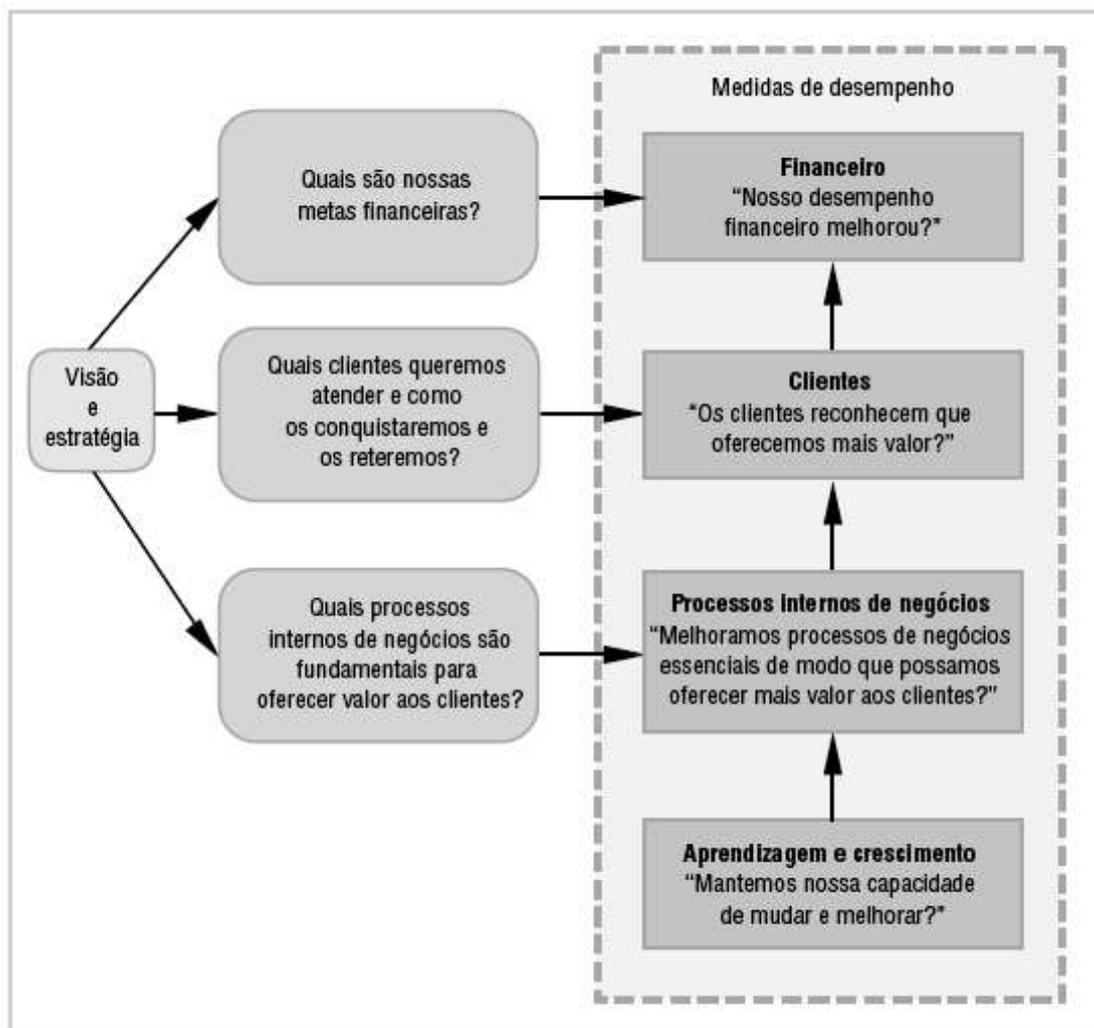
Fonte: Padoveze (2012, p. 131).

Sobre medidas de desempenho, Garrison, *et al.* (2013, p. 483) afirma:

Entretanto, por diversos motivos, as medidas de desempenho financeiro não são suficientes em si mesmas – devem estar integradas a medidas não financeiras, em *balanced scorecards* bem projetados. Em primeiro lugar, as medidas financeiras são indicadores defasados que relatam os resultados de ações passadas. Ao contrário, medidas não financeiras de direcionadores essenciais de sucesso como a satisfação do cliente são indicadores que orientam o desempenho financeiro futuro.

Ferramenta de gestão que não se baseia apenas em relatórios financeiros, em eventos passados, o *balanced scorecard* utiliza-se de perspectiva que auxilia na projeção do futuro, como uma visão para a satisfação do cliente.

Figura 4 – Da estratégia às medidas de desempenho: o *balanced scorecard*



Fonte: Garrison, *et al.* (2013 p. 484).

Desta forma, a utilização de medidas de desempenho é essencial para desenvolver um processo de planejamento estratégico, podendo avaliar se estão

sendo alcançados os objetivos estabelecidos com excelência. Entretanto, as medidas de desempenho que o *balanced scorecard* oferece deve estar entrelaçada com a estratégia da empresa.

3 METODOLOGIA

Neste artigo foi feito um estudo de caso em uma pousada localizada no Município de São José da Tapera – Alagoas, às margens da AL-220. Foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos para uma melhor compreensão dos dados coletados. Os procedimentos adotados por este trabalho foram o de pesquisa-ação, pois foi implantado o planejamento estratégico na empresa durante a elaboração do artigo, a aplicação de questionários com colaboradores e clientes, além da análise de documentos.

Os dados foram obtidos da seguinte forma: foram aplicados 50 questionários para os clientes, entretanto apenas 30 foram respondidos completamente. Foram aplicados da seguinte maneira: eram deixados no apartamento e só eram retirados após a saída/check out do hóspede. A aplicação dos questionários com os clientes teve duração de aproximadamente 30 dias, com início em janeiro de 2021. Os questionários dos colaboradores ocorreram no mesmo mês. Eram 3 colaboradores, e foi entregue 1 questionário por colaborador, em horários e datas diferentes. Após sua conclusão, eram recolhidos.

O autor do artigo é o proprietário da empresa estudada, o que facilitou a coleta das informações necessárias, como ficha de clientes e fluxo de caixa. O seu conhecimento empírico vivo naquele local colaborou para a construção do planejamento estratégico, mas o fato de ser proprietário também trouxe vantagens e desvantagens, por exemplo:

Vantagens: acesso a todos os dados, experiência do autor no dia-a-dia da empresa.

Desvantagens: as respostas dos colaboradores nos questionários aplicados podem ter sido enviesadas devido às relações de poder. Para tentar corrigir essa desvantagem, foi demonstrado ao colaborador que as respostas ali apresentadas não iriam interferir na sua relação com a empresa negativamente, pois este questionário iria também ser útil para explicar as dificuldades encontradas por eles, colaboradores, então era de grande importância expressar a verdade nos questionários.

Foi feito um diagnóstico da empresa através dos questionários aplicados com clientes e colaboradores, análise de desempenho financeiro e experiência adquirida dentro da empresa do autor/proprietário para elaborar o planejamento estratégico, compreender melhor o público, e traçar medidas de desempenho e níveis de satisfação do cliente. A coleta de dados para utilização deste artigo iniciou em junho de 2019 e foi até abril de 2021, incluindo também uma coleta de dados financeiros, visto que era importante para compreender os custos, e assim poder traçar metas e objetivos a serem alcançados, além de uma análise do ambiente externo em que a pousada está inserida, com objetivo de compreender as oportunidades e ameaças para auxiliar na elaboração de um planejamento estratégico eficiente.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estudo de Caso

Para elaboração do planejamento estratégico, é necessária a compreensão do funcionamento da Pousada e da sua estrutura para conhecer quais serão os objetivos e quais medidas devem ser tomadas. Foi necessário um conhecimento interno e externo da empresa.

A MS Pousada, uma microempresa real, com mais de 5 anos no mercado, foi inaugurada no ano de 2016, está localizada no município de São José da Tapera - AL, na rodovia AL 220, e tem como atividade econômica principal apart-hotéis. Ela possui uma área de 1500m², divididos entres quartos, piscina, área de alimentação, cozinha e estacionamento. Possui 12 quartos, 10 em funcionamento e 2 em fase de acabamento, e a cozinha é de uso privativo apenas para servir o café da manhã para os hóspedes. Possui algumas particularidades, como funcionamento 24 horas em todos os dias, sem nunca ter fechado. O objetivo da pousada é tentar fazer com que o hóspede se sinta em casa, poder suprir a sua necessidade independentemente da hora, pois sempre possui algum cliente com alguma necessidade.

A Pousada oferece os serviços de hospedagem da seguinte forma: apartamentos individual, duplo e triplo, e serviço de café da manhã vendido separadamente, de acordo com a solicitação do hóspede. Os preços dos serviços são baseados na concorrência, sem ser feita qualquer mensuração dos custos. O público-alvo da pousada é: distribuidoras, vendedores e viajantes que passam pela cidade,

pois a cidade não oferece poder turístico recreativo, apenas turismo de negócio, devido à sua localização. Segundo os dados coletados, vendedores e funcionários de distribuidoras chegam a 90% dos clientes, e apenas 10% são turistas e viajantes que passam pela cidade.

O preço praticado pela Pousada é de acordo com a quantidade de pessoas em cada apartamento, por exemplo:

Tabela 1 – Preços das diárias

Número de pessoas por apartamento	Valor R\$
1 pessoa	R\$ 30,00
2 pessoas	R\$ 50,00
3 pessoas	R\$ 70,00

*O serviço de café da manhã é cobrado individualmente R\$ 10,00 por pessoa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Dentre os seus principais clientes, estão os funcionários das seguintes empresas:

Quadro 1 – Carteira de principais clientes

Cliente	Segmento	Logo
Verdes Mares	Distribuidora	
Objetiva	Distribuidora	
RT logística	Distribuidora	

Fonte: Dados da empresa – Elaborado pelo autor (2020).

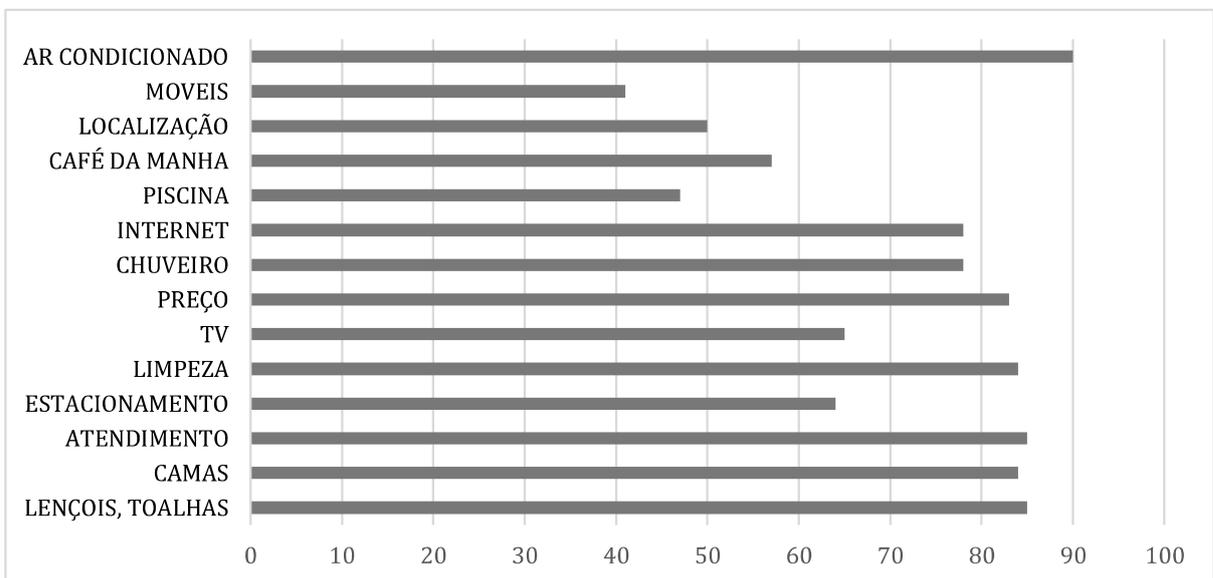
Ao analisar o ambiente externo, a concorrência, o mesmo município possui 6 pousadas em funcionamento e 2 em construção. Do ponto de vista da administração, apenas 2 são seus concorrentes diretos, devido à localização na entrada da cidade, às margens da rodovia AL 220, pois tendem a atender o mesmo público, que são representantes comerciais e vendedores que passam pela região.

4.2 Análise dos Questionários

A aplicação dos questionários com os clientes busca compreender o que o cliente procura, quais os itens que ele mais valoriza em uma pousada, e assim poder agregar valor ao serviço oferecido, demonstrando para o cliente que nessa empresa ele encontra o que realmente importa para ele. Dessa forma, estaria disposto a pagar um preço justo por um serviço diferenciado.

No questionário, foi pedido aos clientes para avaliarem a importância de uma série de itens que uma pousada deve ter em uma escala likert de três níveis, sendo 3 para o mais importante, 2 para menos importante 1 para o sem importância. Um escore das pontuações atribuídas pelos respondentes é apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Itens mais valorizados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

É possível observar que ar condicionado, lençóis e atendimento são os mais importantes. Entretanto, os móveis, a piscina e a localização são sem importância do ponto de vista dos clientes devido ao perfil destes, pois passam o dia trabalhando, geralmente chegando na pousada entre as 18 e 19 horas, e saindo entre as 6 e 8 horas.

Essas informações são primordiais para entender a necessidade do público que está utilizando os serviços, e esse primeiro gráfico busca saber qual item é considerado o mais importante.

Em seguida, buscando compreender quais itens a pousada deve melhorar para satisfazer seus clientes, foi perguntado como eles avaliam alguns itens acerca do serviço ofertado pela pousada. A tabela 2 apresenta tais resultados.

Tabela 2 – Qualidade dos itens.

Itens	Ruim	Razoável	Bom
Atendimento	3,33%	6,67%	90%
Preço	3,33%	10%	86,67%
Camas	13,33%	60%	26,67%
Toalhas/Lençóis	56,67%	30%	13,33%
Chuveiro	20%	30%	50%
Espaço	0%	10%	90%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A tabela 2 evidencia quais são os itens em que a pousada deve melhorar, e/ou corrigir seus pontos ruins, segundo o questionário. Como, por exemplo, os chuveiros, as camas, os lençóis e toalhas, pois, segundo os clientes, são os itens mais valorizados, mas tiveram a sua avaliação ruim neste questionário.

4.3 Diagnóstico de Custo das Operações em Atividades

Para elaborar as estratégias financeiras que auxiliassem na tomada de decisão de uma maneira embasada em números, e assim observar onde seria possíveis ajustes que tornariam a pousada mais lucrativa, foi preciso uma abordagem dos custos da empresa para uma formação de preço adequada, observando sua capacidade operacional. Conforme explanado pelo gestor, ela consegue atingir cerca de 60% da sua capacidade de faturamento atualmente.

Analisou-se os custos em relação ao serviço de hospedagem da Pousada, pois não havia sido estudado em nenhum momento pelo gestor. A Pousada, em cada apartamento, possui 01 chuveiro elétrico, 01 televisão, 02 lâmpadas, 01 ar condicionado e 01 receptor, e o tempo de uso destes equipamentos foram observados pelo tempo-padrão da hospedagem no quarto, pois o hóspede chega ao anoitecer e sai ao amanhecer. Desta forma, conseguimos obter os seguintes dados com energia elétrica por apartamento:

Com o auxílio de um amperímetro, o cálculo foi feito da seguinte forma:

Para calcular o Watts (P) = Corrente (Amperes) x Volts (Voltagem).

Para calcular o Quilowatts (kW) = Watts/1000.

O preço do Kwh em janeiro de 2020 pela Equatorial era de 0,8567.

Então é calculado pelo tempo de uso (minutos de uso) deste equipamento elétrico.

Tabela 3 – Consumo de energia por quarto.

Equipamento	Amperes	Watts	Min.Uso	Cons. 1 dia/kWh	30 dias/kWh	30dias/R\$
Ar condicionado	2,9	638	480	5,104	153,12	R\$ 131,18
Chuveiro	13	2860	32	1,5253	45,759	R\$ 39,20
2 lâmpadas	0,2	44	300	0,22	6,6	R\$ 5,65
Receptor	0,046	10,12	360	0,06072	1,8216	R\$ 1,56
Televisão	0,3	66	360	0,396	11,88	R\$ 10,18
TOTAL	-	-	-	7,30602	219,1806	R\$ 187,77202

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Seguindo esse padrão de cálculo, o uso mensal chega a um total de 219,18kw/h por mês em cada apartamento. Se calculados todos os 12 apartamentos em funcionamento, chegaria a 2630,16 kWh por mês, sendo que o valor cobrado por cada kWh pela prestadora de energia elétrica é R\$0,8567 por kWh, no mês de janeiro de 2020 (EQUATORIAL, janeiro de 2020). Então, chegamos ao seguinte cálculo.

Tabela 4 – Consumo de energia por apartamento

Quantidade de apartamentos	Consumo em kWh por 30 dias	Valor total em R\$ (kw/hx0,8567)
1 apartamento	219,18 kWh	R\$187,77
12 apartamentos	2630,16 kWh	R\$2253,25

*Desta forma o custo em energia por dia de uma hospedagem é de R\$ 6,26

Fonte: Dados da Empresa – Elaborado pelo autor (2020).

Observando o consumo real de energia elétrica no mês de janeiro de 2021, foi consumido 1541 kwh em toda a Pousada, e foram feitas 162 hospedagens neste período. Seguindo o custo calculado de 7,30602 kwh por quarto para 162 hospedagens, totaliza-se um uso de 1183,57 kwh. Desta forma, naquele mês, 357,43 kwh representaria um custo fixo que foi usado para outros equipamentos, como geladeiras, computador, bebedor e lâmpadas externas, dentre outros equipamentos não ligados diretamente à hospedagem.

Os custos de água possuem uma mensuração extremamente difícil. A fornecedora de água da região, a Companhia de Saneamento de Alagoas – CASAL, apresenta os seguintes dados:

° Escovar os dentes com a torneira aberta por 10 minutos gasta 24 litros de água, e com torneira fechada 2 litros;

° Banho de 15 minutos consome 135 litros de água, e de 5 minutos gasta 40 litros.

Segundo dados da CASAL (2018), com uso sem economia, com uma adaptação do consumo de água ao escovar os dentes de 10 para 5 minutos, a média dos custos de água por apartamento ficou de 12 litros de água para escovar os dentes em escovação de 5 minutos, e 135 litros para os banhos de 15 minutos, dando um consumo por dia de 147 litros de água por hospedagem. Multiplicando esse total pelo valor de m³ cobrado pela fornecedora de água Companhia de Saneamento de Alagoas – CASAL, que é R\$12,26 até para consumo de até 41 a 50 m³, o máximo que poderia ser usado, então 1m³ equivale a R\$12,26, e o custo de 1 litro é de 0,01226. Sendo assim:

Tabela 5 – Consumo de água

Quantidade de apartamentos	Consumo em litros por 30 dias(147litrosxdias)	Valor total em R\$ (litrosx0,01226)
1 apartamento	4.410 litros	R\$54,06
12 apartamentos	52,920 litros	R\$648,72
*Desta forma o custo em água por dia de uma hospedagem é de R\$ 1,80		

Fonte: CASAL – Elaborado pelo autor (2020).

E desta forma obtemos o seguinte dado sobre o custo variável por hospedagem: R\$ 8,06, somando a água e a energia.

Os custos fixos da Pousada, como funcionários e outras despesas administrativas, é de R\$ 1.900,00.

Então, partindo desses dados, atualmente podemos demonstrar um faturamento máximo da Pousada.

Tabela 6 – Faturamento máximo

	1 dia	1 mês	1 ano
Faturamento	R\$ 360,00	R\$ 10.800,00	R\$ 129.600,00
Custo variável	R\$ 96,72	R\$ 2.901,60	R\$ 34.819,20
Custo fixo	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 22.800,00
Lucro/(prejuízo)	(R\$ 1.636,72)	R\$ 5.998,40	R\$ 71.980,80

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Sabendo que o preço de venda de cada hospedagem sem café da manhã é de R\$30,00, a Margem de Contribuição padrão é de R\$21,94. Sendo assim, o ponto de equilíbrio financeiro, ou seja, a quantidade necessária de hospedagens mensais para a Pousada não ter prejuízo é de 87 hospedagens a R\$30,00, ou seja, um faturamento em torno de R\$2610,00. Analisando os custos, ficaria desta forma:

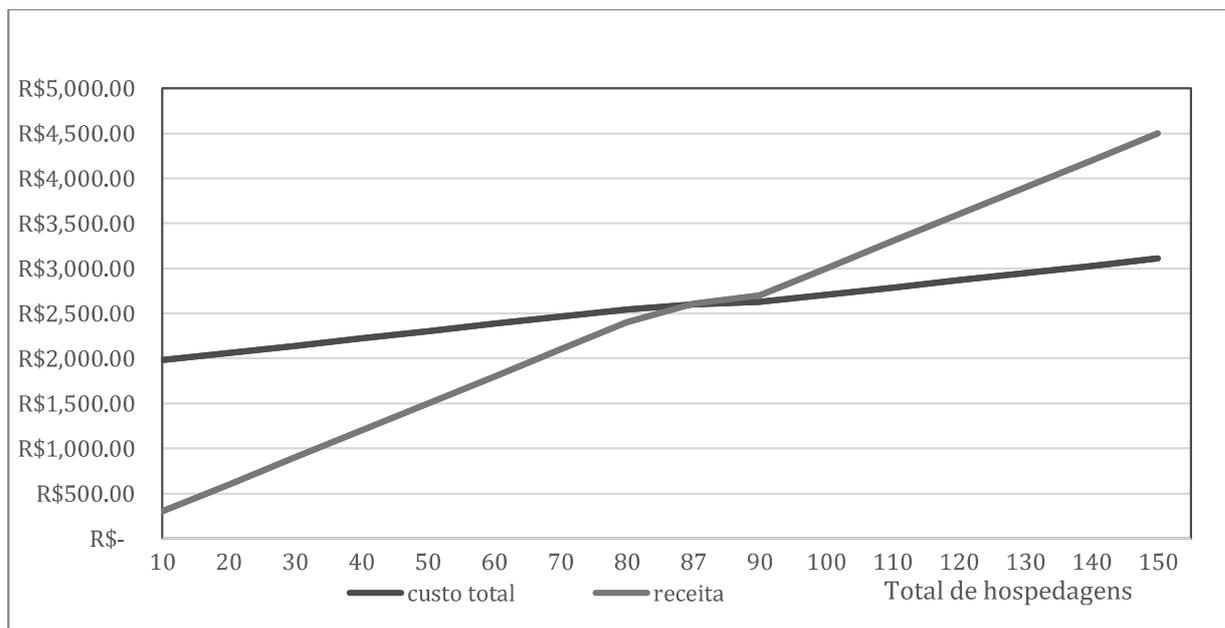
Tabela 7 – Faturamento ponto de equilíbrio

Total de hospedagens	Receita	Custos variáveis	Custos fixo
87	R\$2610,00	(R\$701,22)	(R\$1900,00)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Desta forma, partindo deste ponto de equilíbrio financeiro de 87 hospedagens, obteremos um lucro de R\$8,78.

Gráfico 2 – Ponto de equilíbrio sem o uso de energia solar.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

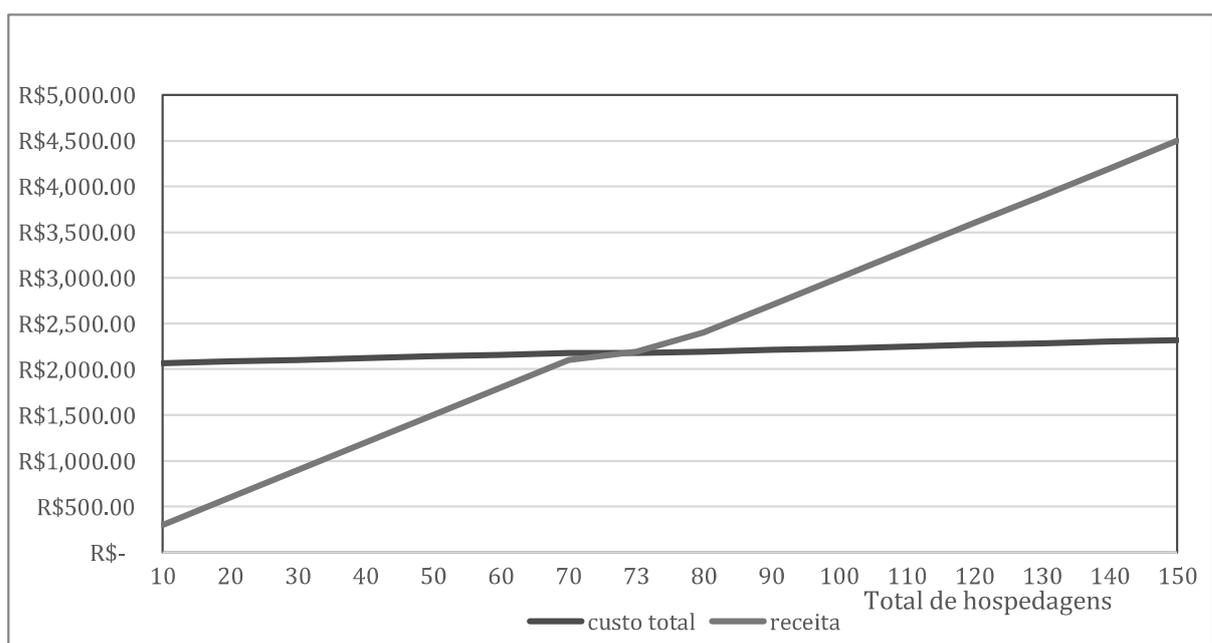
No Gráfico 2, podemos observar o seu ponto de equilíbrio financeiro, sabendo qual seria o número exato de hospedagens no mês para cobrir os custos, e destacando também que chegando ao total de 87 hospedagens no mês, a pousada passaria a ter lucro. Ao chegar a 150 hospedagens, teria um lucro de R\$ 1391,00.

Diante dessas informações, um objetivo é diminuir os custos variáveis com energia elétrica, pois é de grande impacto nos custos da empresa. Para alcançar esse objetivo, foi implementada a instalação de um sistema de energia solar, com base em um projeto elaborado por uma empresa de energia solar, cujo custo total com financiamento ficou em R\$105.000,00, em 60 meses, dividido em parcelas de R\$1.750,00. Visto que durante o tempo as contas de energia elétrica vêm aumentando, chegando a de maior valor a R\$1.650,00, o sistema projetado foi feito com valor kWh acima do que vem sendo usado, já pensando no aumento do consumo de energia, como vem acontecendo. Durante os 60 meses, esse financiamento acarretara um impacto no fluxo de caixa levemente maior. Sendo assim, o custo com a energia solar passara a ser apenas a depreciação, que é R\$218,75 mensal, a vida útil do equipamento é de 40 anos. A conta de energia elétrica cobrada pela distribuidora passara a ser um custo fixo no valor aproximado de R\$ 150,00, que é taxa trifásica mais iluminação pública.

Analisando o ponto de equilíbrio financeiro após o financiamento da energia solar ter sido concluído, ficaria da seguinte forma:

Custo variável será somente a água, R\$1,80, e custo energia será atrelado ao custo fixo, pois será somente a taxa de energia e iluminação pública, e o custo fixo ficaria de R\$ 2.050,00. Demonstrando graficamente:

Gráfico 3 – Ponto de equilíbrio com o uso de energia solar



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

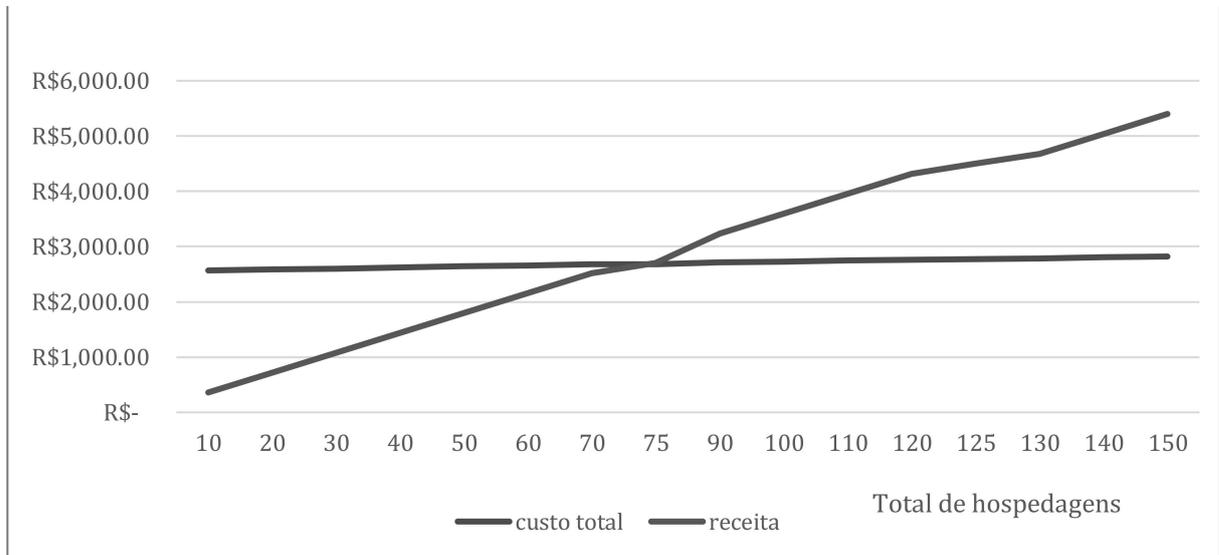
Observando o Gráfico 3, a pousada irá obter um lucro após 73 hospedagens. Ao chegar a 150 hospedagens, terá um lucro de R\$2.180,00 mensal, ou seja, 56,72% maior do que o anterior, que era de R\$1.391,00 no mesmo período, observando o Gráfico 2.

Analisando os 2 gráficos de Ponto de Equilíbrio Financeiro, percebe-se uma alteração na inclinação do custo total dos gráficos, pois o gráfico de ponto de equilíbrio 1 apresenta um custo total para 10 hospedagens de R\$1.980,60, e para 150 hospedagens de R\$3.109,00. Já o gráfico de ponto de equilíbrio 2, para 10 hospedagens de R\$2.068,00, e para 150 hospedagens de R\$2.320,00. Observamos que desta forma a redução de custo ao chegar em 150 hospedagens chega a 25,37%.

Com essa análise gráfica, podemos perceber a importância da redução de custos, que pode ser um grande auxílio para o aumento do lucro.

Entretanto, conforme foi analisado, os custos fixos devem ser aumentados para conseguir obter uma melhor capacitação dos funcionários, através de cursos na área de hotelaria, como governança e recepção, além de remuneração satisfatória, desejada pelos próprios colaboradores. Nesse sentido, os custos fixos ficariam em torno de R\$ 2.550,00, e os custos variáveis em R\$ 1,80. Após a conclusão do financiamento e com esse incremento nos custos fixos, o ponto de equilíbrio ficara em 75 hospedagens, considerando uma elevação no preço praticado para R\$ 36,00, pois em 3 anos de atuação nunca houve ajuste de preço, o que representa um aumento de 20% do preço praticado. Esse valor do aumento do preço das hospedagens deve ser alcançado utilizando a ferramenta de gestão denominada cadeia de valor, para agregar valor aos seus serviços tendo como base os itens mais valorizados pelos hóspedes, melhorando a qualidade das camas, dos chuveiros, lençóis e toalhas, segundo questionário aplicado.

Gráfico 4 – Ponto de equilíbrio com energia solar, aumento do valor cobrado, aumento da remuneração.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O Gráfico 4 foi elaborado com o aumento do custo fixo, com o aumento do preço das hospedagens e a conclusão do financiamento da energia solar. Ao analisar comparativamente os gráficos de ponto de equilíbrio, obtemos:

Tabela 8 – Comparativo Ponto de Equilíbrio.

	Atingir o ponto de equilíbrio	Despesa 150 hospedagens	Receita 150 hospedagens	Lucro 150 hospedagens
P. equilíbrio sem energia solar.	87 hospedagens	R\$ 3109,00	R\$ 4500,00	R\$ 1391,00
P. de equilíbrio com energia solar.	73 hospedagens	R\$ 2320,00	R\$ 4500,00	R\$ 2180,00
P. de equilíbrio com energia solar + acréscimo no valor do preço.	75 hospedagens	R\$ 2820,00	R\$ 5400,00	R\$ 2580,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com relação aos gráficos de ponto de equilíbrio, podemos observar que o lucro para 150 hospedagens no primeiro gráfico era de R\$ 1.391,00, já no último gráfico será de R\$ 2.580,00, um aumento no lucro de 85,48%, e uma redução no ponto de equilíbrio de 13,79%, somente nas medidas adotadas com relação aos custos e receitas.

Além de benefícios financeiros, um sistema de energia solar traz também sustentabilidade e energia limpa. É possível apresentar os dados segundo o sistema instalado na Pousada, denominado Fronius Internacional GmbH.

Quadro 2 – Sustentabilidade.

Rendimento	Pousada
De abril de 2020 a agosto de 2021: é de R\$ 30.178,25.	
Economia de CO ₂ total	
De abril de 2020 a agosto de 2021: 17,97 toneladas ou um carro percorrer 72.116km.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.4 Elaboração do Planejamento Estratégico

Nesta etapa, é apresentada a elaboração do planejamento estratégico da empresa estudada, visando aprimorar a sua adequação e aplicação para este tipo de mercado hoteleiro, levando em consideração as características específicas desse mercado.

Como foi citado por outros autores anteriormente, primeiro foi definida a missão da empresa, levando em consideração a necessidade da sociedade e as características do seu gestor.

Missão: Ser uma ótima opção de conforto e descanso, prezando pela alta qualidade dos serviços oferecidos, podendo então contribuir com a melhoria dos serviços de hospedagem na região.

Visão: Ser uma referência em hospedagem no sertão.

Valores: - Cliente como a razão da existência da organização.

- Transparência em todos os relacionamentos.
- Compromisso com a melhoria e a continuidade.
- Respeito à concorrência.

Sendo assim, podemos destacar as metas e objetivos a serem alcançados.

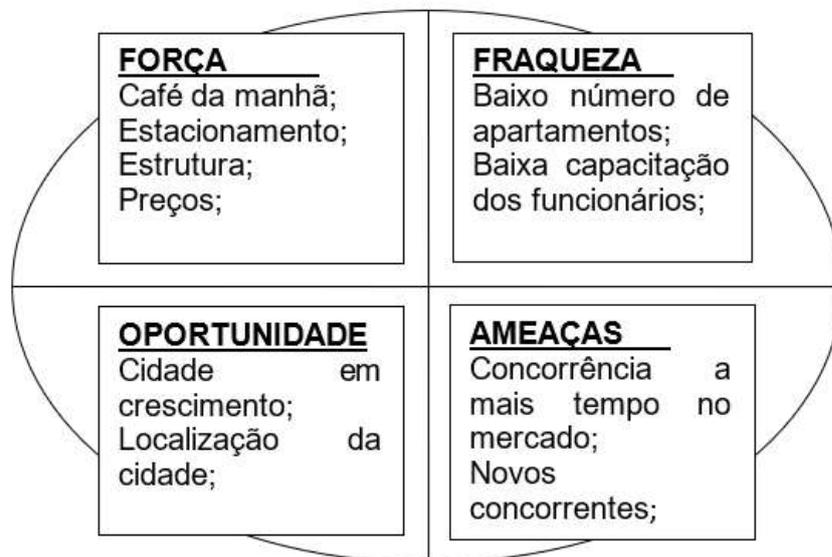
° **Objetivo:** ser uma referência em hospedagem na região, proporcionando o melhor custo-benefício para seus clientes.

° **Metas:**

- Diminuir os custos variáveis, trazendo mais solidez financeiramente no mercado.
- Terminar a reforma dos 2 apartamentos que faltam.
- Possuir colaboradores capacitados, e assim melhorar o atendimento.
- Aumentar o faturamento, agregando valor ao seu serviço, melhorando os itens mal avaliados nos questionários.

Direção e viabilidade são etapas que funcionam praticamente em conjunto. Serão abordadas as estratégias baseadas nas etapas anteriores, buscando preencher a necessidade da sociedade, em forma de objetivos a serem alcançados, e levando em conta todos os seus pontos fortes, por exemplo, sua estrutura e serviços diferenciados.

Figura 5 – Análise SWOT da Pousada:



Fonte: Dados da empresa – Elaborado pelo autor (2020).

Na análise SWOT pode-se conhecer os aspectos positivos e negativos nos ambientes interno e externo da empresa, auxiliando o gestor a traçar metas para a construção do planejamento estratégico, visando aproveitar os pontos positivos e

corrigir ou se proteger dos negativos. Com o auxílio dos questionários aplicados, conseguimos formar a análise SWOT.

Em **Força** destaca-se: café da manhã, pois nenhuma das outras pousadas na cidade oferece este serviço na própria pousada, até a data de encerramento da coleta de dados deste artigo; o estacionamento, que é oferecido na cidade em apenas 1 de suas concorrentes; estrutura, em relação aos espaços abertos e arejados e apartamentos amplos; preço, bem competitivo e poder de negociação direto com o proprietário.

Fraqueza: baixo número de apartamentos, ocasionando perda de alguns clientes, como bandas, por exemplo, pois necessitam de em média 18 quartos, e alguns dias do mês a pousada chega a não ter mais vagas; baixa capacitação dos funcionários, neste mercado bem competitivo em que o bom atendimento é de grande importância, segundo demonstrado no gráfico de itens mais valorizados.

Oportunidade: cidade em crescimento, pois a cidade possui grande movimentação devidos às obras federais; localização da cidade, pois ela é rota para alguns pontos turísticos, e é o principal acesso da Cidade de Carneiros e Senador Rui Palmeira.

Ameaças: concorrência a mais tempo no mercado, como avaliado no questionário, um cliente dificilmente muda de pousada sem motivos; novos concorrentes, pois podem oferecer um serviço diferenciado que chame mais atenção dos seus clientes.

Além da elaboração de um cronograma para acompanhamento, como o *balanced scorecard*, leva-se em consideração a real importância de cada meta estabelecida, para cada momento de vida da empresa, até o alcance do seu objetivo, que é ser uma referência em hospedagem na região, proporcionando o melhor custo-benefício para seus clientes, e buscando sempre atingir os pontos destacados na sua missão, citada no começo, sem ignorar a manutenção e aperfeiçoamento da solidez financeira. O *balanced scorecard* é essencial para o processo do planejamento estratégico, pois essa ferramenta atua monitorando o desempenho da empresa, através de seus indicadores estabelecidos entrelaçados com a estratégia da empresa.

Balanced Scorecard permitirá uma visão de diversos setores da empresa, como: Financeiro, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento. Com este acompanhamento, é possível saber se a Pousada conseguirá atingir seus objetivos e quais ações utilizará. Desta forma foi feito o *balanced scorecard*:

Quadro 3 – *Balanced Scorecard* para acompanhamento

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
FINANCEIRA			
Aumentar receitas e reduzir custos.	Fluxo caixa, faturamento, lucratividade.	Aumento de 80% do lucro. Aumento de faturamento.	Reduzir custos variáveis, Marketing.
CLIENTES			
Atrair novos clientes, melhorar satisfação e fidelização.	Taxa de hospedagens, comentários nas redes sociais, avaliações no Google, aplicação de questionários.	Aumento de 30% de novos clientes. Alto nível de satisfação.	Melhorar os itens mais valorizados pelos clientes. Promoção para novos clientes do público-alvo, descontos por fidelidade.
PROCESSOS INTERNOS			
Melhorar atendimento e satisfação dos colaboradores.	Taxa de retrabalhos, taxa de acertos, taxa de erros.	Zerar a taxa de erros. Agregar valor à Pousada.	Reuniões, Treinamentos, remuneração adequada, avaliação de atendimentos nos questionários dos clientes.
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Inovações e melhorias, sistema de gestão e feedback.	Rotatividade, satisfação como proposta, feedback.	Diminuir o índice de turnover. Colaboradores capacitados.	Adquirir um sistema de gestão, capacitar os colaboradores. Avaliações de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para melhorar o feedback, que é primordial para este tipo de negócio, foi disponibilizado em todos os apartamentos um número de contato, via mensagens eletrônicas, o WhatsApp. Assim, os clientes poderão fazer reclamações e sugestões e, desta forma, permitir à gestão compreender a vontade de seus clientes e também diminuir as chances de reclamações negativas publicamente expressas nos meios de comunicação, podendo então ser resolvidas sem que haja qualquer transtorno para o cliente ou para a empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de implementar um planejamento estratégico em uma pousada de pequeno porte localizada no município de São José da Tapera – AL, a presente pesquisa utilizou questionários com clientes e colaboradores, além de pesquisa-ação, pois a implantação ocorreu durante a elaboração desse artigo, e o autor do artigo faz parte da organização da Pousada.

O resultado desse estudo demonstrou a eficiência do planejamento estratégico, apontando a direção que a empresa deve seguir para alcançar seus objetivos. Para realização desse estudo, foi importante um conhecimento profundo da empresa, sendo possível conhecer seus pontos fortes e fracos, conhecer seus clientes, saber o que mais valorizam em uma hospedagem. Analisando os custos da empresa, foram possíveis a redução dos custos variáveis, um aumento na lucratividade de 85,48%, e uma redução do ponto de equilíbrio de 13,79%, destacando que isso foi possível também com a implantação de energia solar.

Para um acompanhamento, foi elaborado o *balanced scorecard*, que permitirá uma visão de diversos setores da empresa, onde são expostos os objetivos, indicadores, metas, e quais ações serão tomadas para alcançar seus objetivos.

Nas limitações encontradas, destaca-se a pandemia de COVID-19, que ocorreu no período de elaboração desse artigo, o que trouxe pouca rotatividade de clientes na pousada, e com isso acarretou uma longa duração para sua conclusão.

Este artigo demonstrou a importância do planejamento estratégico para a gestão, trazendo resultados expressivos financeiramente, e auxiliando a gestão na

continuidade da vida da empresa, preparando e demonstrando quais caminhos devem ser seguidos para atingir seus objetivos.

Diante disto, proponho que seja mais destacada esta ferramenta tão importante, e as que já utilizam sejam ainda mais incrementadas de acordo com cada particularidade. Para pesquisas posteriores, sugere-se que sejam realizados novos estudos sobre custos em empresas do ramo de apart-hotéis, visando a sustentabilidade das organizações, atrelada ao planejamento estratégico, não sendo apenas uma forma lucrativa de se manter no mercado, mas, além disso, ser também sustentável.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. São Paulo, Bookman Editora, 2009.
- BAUER, Lucas Rodrigues. **Planejamento estratégico: um estudo de caso em um comércio atacadista localizado no extremo sul catarinense**. Criciúma, 2018.
- CARDOSO, Ana Cláudia. O valor da contabilidade ambiental agregado ao planejamento estratégico organizacional. **Pensar Contábil**, v. 8, n. 33, 2007.
- CASAL, Companhia de Saneamento de Alagoas, **Estrutura tarifária**. Disponível em: < <https://www.casal.al.gov.br/estrutura-tarifaria/>> Acesso em 08 de fev. de 2020.
- CASAL, Companhia de Saneamento de Alagoas, **Dicas**. Disponível em: < <https://www.casal.al.gov.br/2018/01/casal-conscientiza-populacao-para-uso-racional-da-agua-durante-o-verao/>> Acesso em 08 de fev. de 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. São Paulo, Elsevier Brasil, 2004.
- DIAS, S. C. D. S. D., do Mar, R. V., Alagamar, P. N. N., Steppan, A. I. B., de Oliveira, R. M. A., & da Rocha Carvalho, D. **A controladoria de custos no setor hoteleiro e sua aplicabilidade na gestão de crise, provocada pela pandemia da COVID**. Sevilla, 2021.
- DOS SANTOS LEITÃO, Manuel et al. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, v. 1, n. 22, p. 183-202, 2018.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**, Porto Alegre, AMGH Editora, 2013.
- JONES R.G.; GEORGE J.M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 1ª ed. Traduzido por Ariovaldo Griesi. São Paulo: AMGH Editora, 2012
- LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1978. 206 p.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**, Editora Atlas S.A. 2003.
- MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- MINISTÉRIO DO TURISMO (2019). Cresce a participação do Turismo no PIB nacional. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas->

[not%C3%ADcias/12461-cresce-aparticipa%C3%A7%C3%A3o-do-turismo-no-pib-nacional.html](http://www.c3adcias/12461-cresce-aparticipa%7A7%7C%7A3o-do-turismo-no-pib-nacional.html). Acesso em 04 de fevereiro de 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. In: **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. Editora Atlas S.A, São Paulo, 2007.

PROCEL, Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica, Procelinfo. Disponível em: < <http://www.procelinfo.com.br/main.asp?View=%7BE6BC2A5F-E787-48AF-B485-439862B17000%7D>> Acesso em 04 de outubro de 2020.

PADOVESE, Cloves Luíz; **Controladoria Estratégia e Operacional**. São Paulo, Cengage Learning Editora, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Brasília, SEBRAE, 2013.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo, SEBRAE, 2014.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Gostar de Hospedar não é o Bastante para Empreender em Hotelaria: Perfil de Negócios de Hotelaria (hotéis e pousadas)**. Recife, SEBRAE, 2014.

RODRIGUES, Luiz Adriano, et al. Contabilidade de custos como ferramenta gerencial aplicada a atividade hoteleira: um estudo de caso aplicado a um hotel situado na região das Missões - RS. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v.4, n. 2, p. 384-400, 2014

SOUTES, Dione Olesczuk. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista eletrônica científica da FAESB**, v. 1, n. 2, 2018.

TERENCE, Ana Cláudia F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. **Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, São Paulo: USP, 2002.

APÊNDICE A – Questionários

Questionário Empresa:

1. Nome da empresa: _____
2. Cidade: _____
3. Tempo de abertura: _____
4. Como a empresa foi criada? Com qual objetivo? _____

5. Como a empresa está hoje? _____
6. Como quer ver ela no futuro? _____
7. A empresa possui quantos concorrentes? _____
8. Possui software de gestão? _____
9. Como faz o controle de entradas e saídas? _____
10. Como elaborou os preços? _____
11. A empresa oferece outro serviço além de hospedagem? Quais? _____

12. Qual a qualidade dos seus serviços hoje? _____

13. Quem são seus clientes? _____

Questionário Gestor

1. Experiência profissional do gestor no mercado de trabalho:

2. Escolaridade: _____
3. Principais dificuldades encontradas: _____

4. Tempo à frente da empresa: _____

Questionários Funcionários

1. Tempo na empresa: _____
2. Escolaridade: _____
3. Como vê a empresa hoje? _____

4. Quais os problemas que a empresa possui, na sua visão? _____

- _____
5. O que você mudaria na empresa? _____
- _____
6. Qual o seu nível de satisfação com a empresa? _____
7. Qual o seu nível de satisfação com o salário? _____

Questionário Clientes

1. Ocupação: _____
2. Cliente a mais de uma vez?
() sim () não
3. Qualidade do atendimento:
() bom () razoável () ruim
4. Valor do preço cobrado:
() bom () razoável () ruim
5. Qualidade das camas:
() bom () razoável () ruim
6. Qualidade dos lençóis, toalhas:
() bom () razoável () ruim
7. Qualidade do chuveiro:
() bom () razoável () ruim
8. Qualidade do espaço:
() bom () razoável () ruim
Encontrou algum problema? Quais?
R.: _____
9. Marque quais são os itens mais importantes para você. Marque 1 para item sem importância, 2 para menos importante e 3 para o mais importante.
() lençóis, toalhas. () chuveiro
() camas () internet
() atendimento () piscina
() estacionamento () café da manhã
() limpeza () localização
() tv () moveis
() preço () ar condicionado
10. Custo benefício da pousada?
() bom () razoável () ruim

