

ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA POUSADA VILLA PARNAÍBA ATRAVÉS DO ENFOQUE DOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO¹

Alan Elias Silva²

RESUMO

O mercado cada vez mais competitivo provoca as organizações a constantemente se adaptarem. Neste contexto, uma ferramenta gerencial é fundamental para conseguir o esperado diferencial competitivo nos negócios. Assim, investimentos tecnológicos, em estrutura e pessoas potencializam um maior resultado para a organização. Organizações modernas que almejam o sucesso precisam investir nos seus serviços, com a finalidade de seus clientes ficarem satisfeitos. Nesse aspecto, o presente estudo propôs verificar desempenho de serviços de uma pousada, atentando para as variáveis da qualidade, rapidez, flexibilidade, custo, confiabilidade e ecoeficiência. O desenvolvimento do mesmo foi baseado em pesquisa bibliográfica exploratória para embasar teoricamente o referido assunto, após houve uma avaliação empírica no ambiente de estudo, que permitiu identificar as percepções a respeito do desempenho dos serviços oferecidos.

Palavras-chave: Desempenho; Qualidade; Serviços.

ABSTRACT

The more competitive market constantly provokes organizations to adapt. In this context, a managerial tool is basic to obtain the expected competitive differential in businesses. Thus, technological investments, in structure and people potencialize a greater result for the organization. Modern organizations that aim for success need to invest in its services, with the purpose of its customers being satisfied. In this aspect, this study verified performance of services of an inn, paying attention to the variables of quality, rapidity, flexibility, cost, trustworthiness e ecoefficiency. Its development was based on exploratory bibliographical research, followed by an an empirical evaluation in the context of the study, that allowed to identify the perceptions regarding the performance of the offered services.

Keywords: Performance; Quality; Services

INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam constantemente um ambiente incerto, imprevisível e variado, marcado pela competitividade cada vez mais acirrada na busca pela permanência no mercado. Neste contexto, a implantação de uma

¹ Recebido em 29/12/2016

² Alan_es@hotmail.com

ferramenta gerencial é fundamental para se obter o esperado diferencial competitivo no mundo dos negócios.

Assim, os objetivos de desempenho da produção ou operacionalização dos serviços, auxiliam estrategicamente suas prioridades competitivas. Entende-se que na medida em que as organizações modernas melhoram sua operacionalização em estrutura, processos, o seu clima organizacional e a sua personalidade coletiva são impulsionadas naturalmente, favorecendo a qualidade de seus produtos e/ou serviços em benefício dos seus *stakeholders*.

Desta forma, é imprescindível que as organizações inovem, não só nos aspectos tecnológicos, mas principalmente na forma de gestão e de tomar decisões. Pois de nada adiantaria possuir o equipamento mais potente do mercado se não houvesse um bom gerenciamento dos recursos produtivos, principalmente o capital humano para operacionalizar corretamente o equipamento, resultando em eficiência para a organização.

Dessa maneira, nada mais justificável do que utilizar a padronização para capacitar pessoas ligadas a um determinado setor ou área de interesse específico, de forma dinâmica e interativa, buscando os objetivos de desempenho para posicionar estrategicamente a representatividade do negócio no mercado, no qual favorecerá além de um ambiente organizacional mais competitivo, como também motivado e adaptativo.

Contudo, cada organização tem a liberdade de definir seu próprio conjunto de objetivos de desempenho, levando em consideração as particularidades de cada negócio. Entretanto, apenas conhecer os objetivos de desempenho não é suficiente, pois ainda é necessário definir quais objetivos são prioritários. Para isso, é fundamental compreender a importância que o mercado atribui a cada fator competitivo.

Nesse contexto, justifica-se que as organizações precisam desenvolver os seus sistemas de administração de serviços, no sentido de oferecer serviços adequados aos seus clientes para uma boa operacionalidade dos serviços, na expectativa que o cliente no mínimo tenha ficado satisfeito pelo serviço oferecido, já que, encantá-lo está mais difícil.

O presente estudo tem como finalidade verificar os objetivos de desempenho na prestação de serviços da Pousada Villa Parnaíba para satisfazer

efetivamente as necessidades de qualidade, rapidez, flexibilidade, custo, confiabilidade e ecoeficiência exigidos pelo cliente. Pois se tratando de uma pousada, e, tendo em vista a imagem que a mesma deve possuir no mercado através do marketing boca a boca, os objetivos de desempenho são de suma importância para que uma organização alcance o seu sucesso.

Através do objetivo que tem o estudo e para aprofundamentos da discussão dos aspectos mencionados, o desenvolvimento do mesmo foi baseado em pesquisa bibliográfica exploratória com o intuito de embasar teoricamente o referido estudo.

Para coleta de dados utilizou-se questionário além de uma avaliação empírica no ambiente de estudo, que permitiu identificar as percepções a respeito do desempenho dos serviços oferecidos. Nesse sentido, de acordo com Prodanov (2013), trata-se de um estudo quali-quantitativo, pois permite análise de conteúdo a partir das considerações obtidas.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Breve histórico

A Pousada Vila Parnaíba foi inaugurada em 2010, e fica localizada a 300 metros do Centro Histórico de Parnaíba, tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). É uma pousada de charme, pois alia em perfeito equilíbrio tranquilidade, beleza, história, hospitalidade, modernidade e conforto, tudo isso em pleno coração da cidade.

Todos os apartamentos têm decoração diferenciada e inspirada no resgate da história da cidade. Os ambientes são decorados com detalhes históricos, bem como artesanais da região, a começar pela nomenclatura dos apartamentos, que remetem à origem da cidade e a cultura das ilhas do Delta do Parnaíba.

A Pousada Vila Parnaíba dispõe de duas categorias de apartamentos: **Standard** que é composto de cama *box*, Tv LCD 22", ar condicionado *split*, WC com banho quente, telefone com discagem direta e camiseiro; e **Luxo**, composto de cama *box*, Tv LCD 26", ar condicionado *split*, WC com banho quente, cofre, secador de cabelo, telefone com discagem direta, minibar, camiseiro e vista para o jardim.

O Atendimento *on-line*, assim como a recepção da pousada funcionam 24 horas, contando com uma equipe de colaboradores sempre disposta a bem servir os

hóspedes e dispostos a esclarecer suas dúvidas. Por esse canal, são passadas as informações sobre os pacotes, região e sobre a pousada.

Com missão de ser a melhor opção de hospedagem proporcionando aos hóspedes bem-estar, conforto e segurança, tornando sua estada uma experiência de hospedagem marcante e inesquecível. E assim oferecer a melhor relação custo *versus* benefício em hospitalidade.

A visão de futuro da organização é ser uma pousada reconhecida pelos hóspedes e colaboradores como referência em "bem servir", buscando sempre a melhoria de instalações, valorizando a simplicidade, o conforto e a natureza. Assim, construir e manter relações de confiança e lealdade com os colaboradores e estimular o seu contínuo crescimento profissional e pessoal.

Mercadologicamente a pousada fica a 300 metros do centro da cidade, onde é possível com facilidade encontrar lojas, supermercados, bancos, cinema, praças, bares e restaurantes, farmácias, academias, sorveterias, pontos de táxi, salão de beleza, pizzaria, agência de passeios turísticos, artesanatos. Fatores esse que são relevantes para a avaliação dos hóspedes quanto ao desempenho dos serviços disponíveis pela pousada.

Serviços extras oferecidos

Café da Manhã: Oferece café da manhã com estilo bem caseiro. Servem 35 itens, alguns preparados na própria Pousada; e demais complementos, tais como cereais, iogurtes, frutas, entre outros. Este serviço é oferecido no salão de café, no horário de 06h30min as 10h00min. Não há custo adicional, este serviço está incluso na diária.

Estacionamento Privativo: Para a comodidade a pousada dispõe de estacionamento privativo e seguro.

Wi-fi Zone: Disponibiliza este serviço em todas as áreas externas e apartamentos luxo.

Piscina: Disponibiliza piscina com cascata e chuveiro tematizado em meio ao jardim.

Jardim: É composto de plantas ornamentais e nativas em um ambiente harmonioso, onde a natureza é sentida de perto.

Serviços terceirizados

Com o intuito de concentrar-se nas suas atividades finais, a pousada encontrou na terceirização a técnica de transferir atividades-meio, para organizações especializadas em tais serviços, para focar apenas nos seus serviços.

A partir da solicitação do hóspede, a organização encarrega-se de contratar os serviços como lavadeira, solicitando ao hóspede um prazo de 24 horas para a entrega; aluguel de carro através de sugestão da pousada aos hóspedes de organizações de sua confiança, prestadoras de serviços com carros populares e sofisticados.

O *transfer* é outro serviço executado por organizações terceirizadas, nesse caso os recepcionistas sugerem serviços terceirizados de traslados, para a comodidade, poderá utilizar estes serviços com organizações de receptivo da região; passeios turísticos, onde a pousada orienta seus hóspedes para a realização dos passeios ao Delta do Parnaíba, Delta Safári Noturno, Tour de Praias com Cavalo Marinho, Revoada de Guarás, City Tour; assim como serviços de massagens, manicure, entre outros.

Essa nova técnica, a *outsourcing* de origem inglesa que traduzindo quer dizer terceirização permite maior qualidade pela organização em se concentrar apenas na atividade-fim, porém deve haver uma preocupação da organização em terceirizar parte de seus serviços, pois estará trabalhando com parcerias que bem-feitas contribuirá para potencializar os serviços oferecidos aos hóspedes.

Responsabilidades sociais ambientais

A gestão da pousada também tem um olhar voltado para o tripé da sustentabilidade, objetivando incorporar práticas sustentáveis dentro do seu ambiente. Nesse sentido, adota critérios possibilitando o caminho da sustentabilidade. A preocupação ambiental nota-se no projeto arquitetônico da pousada, que foi inspirado no artesanato e na história da cidade, com detalhes e objetos que valorizam a cultura rústica local, ressaltando ainda, os pontos turísticos e ilhas do Delta do Parnaíba como nomes dos apartamentos, valorizando assim a cultura e a história do município.

Dentro da vertente social que faz parte do conceito da sustentabilidade atendendo os anseios atuais sem comprometer que as futuras gerações tenham

acesso ao mesmo direito, a pousada foi erguida com material e mão-de-obra local durante toda a construção da Pousada. Priorizando também o trabalho dos artistas da cidade nos detalhes e na ornamentação.

Para minimizar ou eliminar impactos ambientais causados por suas atividades, fazem o uso consciente e responsável da água e, para reduzir a ação nociva dos produtos de lavanderia (sabão, detergente, amaciante, etc.), utilizam produtos biodegradáveis e oferecem aos hóspedes a possibilidade de que ele mesmo decida em qual dia deseja que seja feita a troca de toalhas e lençóis. Para a redução do consumo de energia, todos os apartamentos são equipados com economizadores de energia.

Em linhas gerais, são posturas adotadas na gestão da organização que colaboram no desempenho das atividades que propociona o cliente confiar na estrutura oferecida, devido uma imagem institucional preocupada em atender as necessidades do consumidor deixando-os satisfeitos, além de buscar um equilíbrio ambiental.

CONCEITOS DOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO DA QUALIDADE

Qualidade

Relaciona-se em satisfazer seus consumidores fornecendo bens e serviços adequados a seus propósitos. Dessa forma, todas as operações consideram qualidade um objetivo de grande importância, pois em alguns casos, a qualidade é a parte mais visível de uma operação. Além disso, é algo que o consumidor considera relativamente fácil de julgar na operação.

Em função disso, ela exerce grande influência sobre a satisfação ou insatisfação do consumidor. Produtos e serviços de boa qualidade significam alta satisfação do consumidor e, ainda, a probabilidade de o consumidor retornar. Inversamente, má qualidade reduz as chances de o consumidor retornar.

Rapidez

Significa fazer as coisas com menor tempo para atender o consumidor. A rapidez da entrega e a confiabilidade da mesma é também importante, já que os produtos e serviços devem ser entregues aos clientes com a variação mínima nos tempos de entrega.

O principal benefício da rapidez de entrega dos bens e serviços para os consumidores (externos) é que ela enriquece a oferta. É muito simples: para a maioria dos bens e serviços, quanto mais rápidos estiverem disponíveis para o consumidor, mais provável é que este venha a comprá-los.

Flexibilidade

È estar preparado para mudar, com condições de mudar ou adaptar as atividades, enfrentar circunstâncias inesperadas, ou seja, estar em condições de mudar rapidamente para atender as exigências dos consumidores.

Especificamente, a mudança deve atender a quatro tipos de exigência: flexibilidade de produto/serviço – produtos e serviços diferentes; flexibilidade de composto (mix) – ampla variedade ou composto de produtos e serviços; flexibilidade de volume – quantidades ou volumes diferentes de produtos e serviços; flexibilidade de entrega – tempos de entrega diferentes (SLACK, 2000).

A flexibilidade é uma medida estratégica que se refere à habilidade de oferecer uma ampla variedade de produtos e serviços a seus clientes. A flexibilidade é também uma medida da rapidez com que uma organização pode converter seus processos.

Custo

Significa fazer as coisas o mais barato possível, produzir bens e serviços a custos que possibilite fixar preços apropriados ao mercado e ainda, permitir retorno para a organização.

Para as organizações que desejam concorrer diretamente em preço, o custo será seu principal objetivo de produção, quanto menor o custo de produzir seus bens e serviços, menor pode ser o preço a seus consumidores. Assim, pode-se dizer que o custo baixo é um objetivo universalmente atraente.

Confiabilidade

Significa manter os compromissos de entrega assumidos com os consumidores, estar preparado para estimar uma data de entrega ou até mesmo aceitar a data exigida pelo consumidor.

Os consumidores só podem julgar a confiabilidade de uma operação após o produto ou serviço ter sido entregue. Ao selecionar um serviço pela primeira vez, o consumidor não terá qualquer referência do passado quanto à confiabilidade. Entretanto, no decorrer do tempo, a confiabilidade pode ser mais importante do que qualquer outro critério (WALLACE, 2003).

Ecoeficiência

Significa produzir bens e serviços que possuam valor econômico enquanto reduzem os impactos ecológicos da produção. Em outras palavras, ecoeficiência significa “produzir mais com menos”.

Assim, a ecoeficiência é uma estratégia aplicada por diversas organizações visando aumentar a qualidade de seus produtos e serviços e diminuir as perdas de matérias-primas, energia e água, diminuindo assim os seus impactos ambientais, possibilitando uma diminuição dos custos de produção e levando à melhoria do desempenho econômico das organizações. Pode-se definir a ecoeficiência de uma forma geral com a seguinte sentença: criação de mais valor causando menos impacto ambiental (WALLACE, 2003).

A ecoeficiência é muito importante estrategicamente para uma organização, pois permite que sejam reduzidos gastos, permite também a prevenção de acidentes ambientais e suas conseqüentes sanções, além de conquistar mais consumidores.

Todos esses fatores elencados contribuem para uma melhor prestação de serviços. A partir da pesquisa de campo realizada na pousada Villa Parnaíba, e a contextualização dos conceitos apresentados acima, foi elaborado o quadro 1 para tornar melhor a compreensão de cada objetivo de desempenho na pousada.

Quadro 01: Objetivo de Desempenho com duas Operacionalizações

OBJETIVOS DE DESEMPENHO	OPERACIONALIZAÇÃO
QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar cortesia, presteza e simpatia no primeiro contato de um possível cliente ou hóspede ao hotel; - Investir no funcionário; - Ter habilidade e conhecimento para execução do serviço; - Realizar além do serviço padronizado, o serviço personalizado; - Perceber como o cliente quer ser atendido; - Apresentar ótimo grau de limpeza das áreas sociais e comuns; - Prover um ambiente familiar e tranquilo; - Prover segurança às pessoas no ambiente; - Procurar uma solução para problemas dos hóspedes; - Prover o café da manhã com itens prometidos, ambiente limpo e bem provido, coordenando atendimento com pessoal devidamente fardado; - Oferecer apartamentos com todos os itens prometidos e em perfeito estado de funcionamento: camas e travesseiros confortáveis, equipamentos auxiliares funcionando; - Oferecer um atendimento de qualidade com diferencial e personalizado; - Acompanhamento da avaliação dos clientes no site: http://www.booking.com.
RAPIDEZ	<ul style="list-style-type: none"> - Redução no tempo de efetuação e confirmação de reservas seja por telefone, <i>fax</i>, <i>e-mail</i>, pessoalmente, correio; - Redução no tempo de atendimento no balcão do hotel. - Redução no tempo de resposta a informações precisas e pertinentes ao serviço; - Redução no tempo de recebimento preparo e entrega de roupas pela lavanderia; - Redução no tempo de atendimento de mesa no café da manhã; - Redução no tempo de reparo de material danificado ou em mau funcionamento; - Redução no tempo de limpeza e arrumação dos apartamentos; - Redução do tempo na vistoria e checagem de pedidos na troca de turno.
FLEXIBILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Prover espaço, reorganizar o apartamento, se necessário para o hóspede executivo com seu material de trabalho; - Mudar a arrumação padrão do apartamento do hóspede quando solicitado; - Adaptar cardápio e alimentos do café da manhã para hóspedes com restrições alimentares; - Tolerar alterações de horários do <i>check-in</i> e do <i>check-out</i>; - Estar capacitado a modificar e adaptar uma operação ou serviço para atender à uma necessidade do cliente no curto prazo; - Montar um sistema de operações de serviços, que a longo prazo vise as reais necessidades dos clientes capacitando-se para atendê-las.

OBJETIVOS DE DESEMPENHO	OPERACIONALIZAÇÃO
CUSTO	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar contratação ou alocação adequada de pessoal no quadro e terceirização adequada de serviços-meio. - Efetuar controle sobre desperdício no uso de material, tecnologia e pessoal; - Gerir estoques com uma política adequada; - Trabalhar com métodos de previsão qualitativos, quantitativos ou causais adequadamente; - Desenvolver políticas de preços que atraiam a demanda; - Realizar promoção de demanda fora da alta temporada; - Desenvolver serviços complementares que atraiam clientes.
CONFIABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar somente acordos ou promessas que serão cumpridas; - Cumprir prazo de entregas de serviços contratados; - Realizar reservas com segurança sem possibilidade de <i>overbooking</i>; - Atentar para a variabilidade no tempo de realização da prestação de serviços e atendimento;
ECOFICIÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver e praticar a sustentabilidade; - Incentivar o corpo de colaboradores para a qualificação, treinamento sobre sustentabilidade organizacional - educação ambiental, programa do Selo de Qualidade do SEBRAE; - Boas práticas da organização: redução de energia, consumo de água, utilização dos materiais; - Usar produtos que respeitam o meio ambiente; - Finalidade aos objetos/matérias usados: doados para uma fábrica de reciclagem de plástico e papel, e fazem sua própria reciclagem.

Fonte: desenvolvida pelo autor

A partir do quadro acima se percebe que a Pousada Vila Parnaíba procura trabalhar com todos os objetivos de desempenho da produção. Embora a percepção conotada verifica-se que a mesma prioriza o objetivo que trata da qualidade, pois procura atender de forma diferenciada e com qualidade seus clientes a fim de que possam ter a melhor impressão possível da pousada, para que possam retornar e indicar a mesma a outras pessoas.

Para tanto procura oferecer um diferencial em seus serviços e um atendimento personalizado e de qualidade, procurando ouvir seus hóspedes e sempre que possível atender suas reivindicações.

O objetivo que trata da qualidade tem destaque porque é através de seus serviços e do atendimento de qualidade é que se busca promover a divulgação da pousada, pois ainda não se tem uma divulgação efetiva através de propagandas nos diversos meios de comunicação existentes. O que tem dado resultados positivos, de acordo com a gerente, pois muitos clientes voltam e indicam a pousada

a outras pessoas e fazem uma avaliação positiva sobre a mesma em seu site, no *booking* e através de formulários disponíveis na mesma. Havendo um acompanhamento efetivo por parte da pousada para que assim possa estabelecer um *feedback* com seus hóspedes.

Em relação aos demais objetivos de desempenho da produção a pousada procura trabalhar com os mesmo para que possa se estabelecer e crescer no ramo em que atua. Priorizando sempre oferecer um serviço de qualidade, com rapidez, sendo flexível para atender as necessidades do cliente, de preço acessível e que conquiste a confiança dos clientes, respeitando sempre o meio ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa realizada pôde-se perceber que a organização Villa Parnaíba prima pela qualidade dos serviços e atendimento oferecidos a seus clientes, o que se caracteriza como um diferencial competitivo em relação a seus concorrentes. Outro ponto que vale a pena ressaltar é o ambiente rústico e acolhedor que se tem na pousada, os apartamentos são decorados contando a história, a cultura e ressaltando as belezas naturais da região, ou seja, é a única pousada temática da cidade.

Assim, constatou-se que a pousada procura manter um alto padrão de qualidade de atendimento e em suas instalações, contando ainda com a Certificação do Programa Selo de Qualidade SEBRAE, que é um método que tem como objetivo avaliar e reconhecer a qualidade dos serviços e produtos oferecidos por hotéis, pousadas, bares, restaurantes e similares, proporcionando a estes empreendimentos uma vantagem competitiva no mercado.

As organizações que participam do projeto têm o compromisso de melhorar a qualificação dos seus funcionários, manter instalações físicas e equipamentos em perfeito estado de funcionamento e limpeza, além de adotar normas de higiene e segurança alimentar. Tudo isso com o objetivo final de atingir a excelência no atendimento ao cliente. E ainda trabalha com a permanente qualificação, através do SEBRAE, de seu quadro de funcionários.

Contudo, pontua-se que a organização percorre o caminho que deseja alcançar a partir da sua missão sinônimo em hospedagem, observando o desempenho dos seus serviços prestados a partir da percepção daqueles que

fazem uso das instalações, considerando os hóspedes o capital mais importante dentro desse processo, pois são estes que tornarão a pousada viva no mercado.

REFERÊNCIAS

ADUM, José Jamil. **A Administração da Produção como Ferramenta de Estratégia Competitiva: Um Estudo de Caso na Organização “Beta”**.

CHAMBERS, Slack. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2000.

CÔRREA, Henrique L. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços – uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

DAVIS, M. M. AQUILANO, N.J. CHASE, R. B. trad. Eduardo D’Agord Schaan. **Fundamentos da Administração**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Reinaldo. PIMENTA, Maria Alzira. (orgs). **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Pousada Vila Parnaíba. Disponível em: <http://www.pousadavilaparnaiba.com.br>. Acesso em 22 de maio de 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Emani César de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2ª ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013

SEBRAE. Disponível em: <http://www.pi.agenciasebrae.com.br>. Acesso em 22 de maio de 2014.

WALLACE, Thomas F. **Planejamento Moderno da Produção**. São Paulo: IMAM, 2003.