

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CARLOS ALBERTO JUSTO DA SILVA JUNIOR

**ADEQUAÇÃO AO MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL: UM
ESTUDO DE CASO NA POUSADA MAR DE JURERÊ LTDA.**

Florianópolis

2005

CARLOS ALBERTO JUSTO DA SILVA JUNIOR

**ADEQUAÇÃO AO MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL: UM
ESTUDO DE CASO NA POUSADA MAR DE JURERÊ LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professora Orientadora: Liane Carly Hermes Zanella

Florianópolis

2005

CARLOS ALBERTO JUSTO DA SILVA JUNIOR

**ADEQUAÇÃO AO MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL: UM
ESTUDO DE CASO NA POUSADA MAR DE JURERÊ LTDA.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 14 de Junho de 2005.

Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Professora Liane Carly Hermes Zanella
Orientadora

Pedro Carlos Schenini
Membro

Alexandre Marino Costa
Membro

A Profª. Msc. LIANE CARLY HERMES ZANELLA, minha orientadora neste trabalho, com quem muito aprendi e que se tornou uma das pessoas mais importantes de minha formação acadêmica, como exemplo de pessoa e educadora.

Aos meus pais CARLOS ALBERTO e MARIA CRISTINA que, com amor, tudo fizeram para garantir minha educação e sempre estimularam meu crescimento.

As minhas irmãs, PATRÍCIA E LARA que me inspiram a ser uma pessoa melhor.

A minha namorada, ANA LÚCIA, que, com seu carinho, sempre esteve ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Ao empresário Júlio Moura, que, há anos atrás, me chamou à atenção para a importância do desenvolvimento sustentável.

Ao professor Doutor Alexandre Marino Costa, pelas suas reflexões criativas sobre o objeto de estudo, as quais muito ajudaram na análise financeira, e pela sua presença nesta banca.

Ao professor Doutor Pedro Carlos Schenini, que se dedicou à leitura deste trabalho, dando preciosas sugestões.

Aos funcionários da pousada Mar de Jurerê EVELYN WATANABE e EVERTON AVI, pela ajuda inestimável na realização deste, me auxiliando sempre que necessário nas tarefas diárias e troca de informações.

Aos colegas do Curso de Administração da UFSC, que enriqueceram o meu dia-a-dia, por meio dos nossos debates e trocas de experiências, que muito me ajudaram a lapidar este trabalho.

Enfim, a todos aqueles que me ajudaram, de uma forma ou de outra a realizar este trabalho.

RESUMO

Justo da Silva Junior, Carlos Alberto. **Adequação ao modelo de negócio sustentável: Um estudo de caso na pousada Mar de Jurerê Ltda.** 2005. 119 f. Trabalho de conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Este estudo objetiva analisar a situação empresa estudada e propor mudanças buscando atingir a sustentabilidade do negócio, agregando diferenciais competitivos com base no desenvolvimento sustentável. Para tal foi realizado um estudo descritivo intervencionista, com a coleta de dados baseada em análise documental, entrevistas não estruturadas e observação participante, no intuito de avaliar os processos realizados em todos os setores da pousada Mar de Jurerê, propondo mudanças na dinâmica organizacional, com o foco na eficiência econômica aliada a eficácia ambiental. O estudo identifica padrões em um negócio sustentável, que servem como base para o planejamento, procedimentos gerenciais e operacionais da empresa. Isto resulta em uma série de mudanças físicas estruturais baseadas em novas tecnologias e uma forte mudança na cultura da empresa, com valores voltados para o controle de resultados financeiros e disseminação da consciência ambiental. Desta forma, se constatou uma maior estabilidade na gestão de um negócio sustentável, com a implantação de um sistema integrado de gestão para auxílio à tomada de decisão e otimização dos processos gerenciais e produtivos, foram reduzidas as vulnerabilidades tanto na questão financeira quanto ambiental, obtendo um resultado mais limpo e perene.

Palavras Chave: Negócio sustentável. Desenvolvimento Sustentável. Pousada.

ABSTRACT

Justo da Silva Junior, Carlos Alberto. **Adaptation to the model of sustainable business: A case study in Mar de Jurerê Ltda.** Inn. 2005. 119 p. Apprenticeship conclusion Work (Graduation in Administration). Administration Course, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

This study objectifies to analyze the studied company's situation and propose changes seeking to reach the sustainability of the business, aggregating competitive differentials based in the sustainable development. For such it was carried an interventionist descriptive study, with the collection of data based in documental analysis, non structured interviews and participating observation, intending to evaluate the processes performed in all the sectors of Mar de Jurerê's inn, proposing changes in the organizational dynamic, with focus in economic efficiency allied with environmental effectiveness. The study identifies patterns in a sustainable business that serves as base for the planning, managerial and operational procedures of the company. This result in a series of structural physical changes based on new technologies and a strong change in the company culture, with values geared to the control of financial results and sowing of the environmental conscience. With this, it was evidenced a biggest stability in the administration of a sustainable business, with the implementation of an integrated management system for the aid of decision taking and optimization of managemental and productive processes, its vulnerabilities in the financial and environmental matter were reduced, obtaining a cleaner and perennial result.

Key words: Sustainable business. Sustainable development. Inn.

LISTA DE FOTOS

Foto 01: Primeiro bloco construído da pousada, 12 unidades habitacionais....	62
Foto 02: Detalhes germânicos no salão do café da manhã.....	63
Foto 03: Café da manhã nos primeiros anos, mesa simples: detalhe dos coelhinhos de páscoa.....	64
Foto 04: Segundo bloco: recepção, salão do café e toda a estrutura para as unidades habitacionais.....	65
Foto 05: Café Bar: aberto também ao público.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Organograma de setores na hotelaria	77
Figura 02: Organograma de setores na pousada Mar de Jurerê.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Meios de hospedagem utilizados por turistas EM SC / 2004.....	69
Tabela 02: Taxa de Ocupação na Rede Hoteleira em Florianópolis	70
Tabela 03: Balanço patrimonial da pousada Mar de Jurerê em 2004	101
Tabela 04: DRE da pousada Mar de Jurere em 2004	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Atividades de limpeza e intervalo em dias para execução	93
Quadro 02: Fornecedores	96
Quadro 03: Fórmulas dos índices de liquidez	103
Quadro 04: Fórmulas dos índices de endividamento	105
Quadro 05: Fórmulas dos índices de rentabilidade	106

LISTA DE SIGLAS

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

ABIH-SC – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Seccional Santa Catarina

AC – Ativo Circulante

BP – Balanço Patrimonial

CMMAD – Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento

CNR – Cobrança Não Registrada

CNUDMA – Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente

COFINS – Contribuição para financiamento da seguridade social

CPF – Cadastro de Pessoa Física

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

DRE – Demonstração de Resultados do Exercício

ECF – Emissora de Cupom Fiscal

ELP – Exigível a Longo Prazo

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

ERP - Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (*Enterprise Resource Planning*)

FNRH – Ficha Nacional de Registro de Hóspede

ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

ISSQN – Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza

LC – Liquidez Corrente

LG – Liquidez Geral

LI – Liquidez Imediata

LS – Liquidez Seca

ME – Micro Empresa

ML – Margem de Lucro

MRP - Planejamento das Necessidades de Materiais (*Material Requirement Planning*)

MRP II – Planejamento dos Recursos de Manufatura (*Manufacturing Resource Planning*)

ONU – Organização das Nações Unidas

PC – Passivo Circulante

PCP – Planejamento e Controle da Produção

PIS – Programa de Integração Social

RLP – Realizável em Longo Prazo

SANTUR – Santa Catarina Turismo S.A.

SBC/MH – Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem

SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

TRI – Taxa de Retorno sobre Investimento

UNEP – Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Apresentação do tema-problema	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificativa	18
1.3.1 Importância e originalidade.....	18
1.3.2 Contribuições.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Desenvolvimento sustentável e o turismo sustentável	20
2.2 Negócios sustentáveis	24
2.3 Caracterização do negócio	29
2.3.1 Classificação da empresa hoteleira	29
2.3.2 Legislação hoteleira.....	32
2.3.3 Micro e pequena empresa.....	32
2.3.3.1 Quanto à gestão	32
2.3.3.2 Quanto à legislação.....	34
2.3.4 Esclarecimentos tributários.....	35
2.4 Diagnóstico organizacional	37
2.4.1 O ambiente externo	38
2.4.2 O ambiente interno.....	39
2.4.3 Processo de produção e estoques	40
2.4.3.1 Administração da produção e sistemas de gerenciamento	40
2.4.3.2 Administração de estoques	47
2.4.4 Administração financeira	49
2.4.4.1 Fluxo de caixa	49
2.4.4.2 Análise de Índices financeiros	52

2.4.4.3 Administração de contas a pagar e receber	54
3 METODOLOGIA	57
3.1 Tipo de pesquisa	57
3.2 Plano de coleta e análise de dados	58
3.3 Limitações.....	59
4 A POUSADA MAR DE JURERÊ	60
5 ANÁLISE DE DADOS	68
5.1 Ambiente externo	68
5.1.1 Demanda turística	68
5.1.2 Oferta dos meios de hospedagem.....	70
5.1.3 As forças competitivas.....	71
5.1.4 Aspectos legais	74
5.2 Ambiente Interno	75
5.2.1 O processo de produção	76
5.2.1.1 Recepção	79
5.2.1.2 Reservas	84
5.2.1.3. Governança.....	87
5.2.1.4 Controle de estoque e compras.....	94
5.2.2 Administração financeira	97
5.2.2.1 Contas a pagar e receber.....	98
5.2.2.2 Movimentações financeiras	99
5.2.2.3 Análise de índices financeiros	101
5.2.2.3.1 Índices de liquidez	103
5.2.2.3.2 Índices de endividamento	105
5.2.2.3.3 Índices de rentabilidade.....	106
5.2.2.4 Controle de fluxo de caixa	107
6 CONSIDERAÇÕES FIINAIS	109
REFERÊNCIAS.....	112

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema-problema

Em uma sociedade onde o lucro é o foco e o administrador trabalha exclusivamente para o acionista, em que até então os recursos eram considerados infindáveis e a mão de obra abundante, tratar de sustentabilidade como a alma do negócio é uma tarefa desafiadora.

A percepção da necessidade de aliar os interesses econômicos a conservação do planeta é recente. Anteriormente à década de 80, tratava-se de meio ambiente isoladamente, onde o crescimento econômico não era compatível. Então somente no final dos anos 80 e início dos 90, ocorrem movimentos no sentido da necessidade de consciência dos problemas ambientais ocasionados pelo desenvolvimento econômico e a prática de negócios ambientalmente compatíveis.

A dinâmica mundial atual exige a adaptação das organizações às mudanças, donde se pode afirmar que empresas que estiverem preparadas frente a este cenário têm grande chance de sucesso, ao passo que organizações que não agirem de forma semelhante, colocam em risco sua sobrevivência. A idéia de um negócio sustentável, perene, social e ambientalmente engajado coloca uma empresa frente a uma série de mudanças estruturais. Mudanças estas nos processos produtivos, nas inovações tecnológicas, na administração financeira, na gestão de pessoal e no foco gerencial.

O tema escolhido trata diretamente do desenvolvimento sustentável aplicado à gestão de negócios, no caso, uma empresa do ramo hoteleiro, a pousada Mar de Jurerê. Dentro desta proposta entende-se a necessidade de

revisar conceitos de sustentabilidade, abordar o paradigma do desenvolvimento econômico frente ao meio ambiente, suas vertentes econômicas e suas implicações nas organizações.

O setor turístico, abordado neste trabalho, tem uma característica predominante na atualidade: o planejamento. Ao se tratar de sustentabilidade, planejar é a essência. Esta característica deve-se ao fato da percepção da necessidade de preservar o local onde a atividade turística está inclusa, pois é este espaço que é de interesse de seus clientes, os turistas. Inicia-se a discussão do turismo controlado e não um turismo de massa, visando preservar todo o ambiente em questão: a comunidade, a cultura local e a natureza.

A Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento deixa claro ao sugerir que o turismo sustentável deve atender as necessidades dos turistas atuais e não deve comprometer a possibilidade do usufruto dos recursos pelas gerações futuras. Como ocorre nos demais setores da economia, o turismo está buscando adaptações para minimizar estes impactos ambientais e sociais. (CMMAD, 1991, p. 29)

Buscando estas adaptações com a intenção de gerar vantagens competitivas e se inserir em um movimento de âmbito mundial na preservação ambiental, define-se o problema de pesquisa como:

“Quais as ações que foram tomadas no período de 2004 a 2005 para transformar a pousada Mar de Jurerê, localizada na praia de Jurerê em Florianópolis, em um negócio sustentável?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em “analisar as ações que foram tomadas no período de 2004 a 2005 para transformar a pousada Mar de Jurerê, localizada na praia de Jurerê em Florianópolis, em um negócio sustentável.”

1.2.2 Objetivos específicos

De modo mais detalhado, foram incluídos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o ambiente externo;
- b) Diagnosticar os aspectos legais e sua conformidade;
- c) Diagnosticar o processo produtivo;
- d) Avaliar a eficiência no uso dos recursos e se há investimento em tecnologia avançada e soluções de longo prazo;
- e) Diagnosticar a gestão financeira;
- f) Propor soluções para a dinâmica organizacional.

1.3 Justificativa

1.3.1 Importância e originalidade

Este trabalho adota uma visão contemporânea de gestão, onde o desenvolvimento sustentável é a chave para a sobrevivência. Quando se pretende tornar a pousada Mar de Jurerê um negócio sustentável,

comprometido social e ambientalmente, está sendo focada a durabilidade do empreendimento e a contribuição para a preservação ambiental.

Na atualidade poucas empresas adotam uma forma sustentável de gerir seus negócios, adotando modelos de gestão que degradam o meio ambiente e desrespeitam a legislação. Adotar o modelo de um negócio sustentável é algo inovador e capaz de gerar resultados futuros positivos a perenidade da organização. Neste contexto poucos estudos são realizados, tornando este trabalho original ao tratar de um negócio sustentável, na hotelaria, em uma pousada.

1.3.2 Contribuições

Pretende-se com este trabalho apresentar as seguintes contribuições:

- a) dar entendimento ao conceito de desenvolvimento sustentável;
- b) trazer uma perspectiva histórica do desenvolvimento sustentável;
- c) esclarecer a percepção sobre os negócios sustentáveis;
- d) buscar novas vantagens competitivas à organização, através de um modelo de gestão, alinhado com a sustentabilidade;
- e) verificar a aplicação do conceito de negócio sustentável ao caso prático; e
- f) ampliar conhecimentos na área de prestação de serviços em hospedagem.

Exercer cidadania é o papel de toda a empresa na comunidade local e mundial, também é a maneira responsável que se deve fazer negócio. Esta é uma contribuição valiosa deste trabalho, que procura demonstrar que cidadania e bons negócios devem andar juntos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Desenvolvimento sustentável e o turismo sustentável

O desenvolvimento é um dos principais objetivos da maioria dos povos e é entendido como um dos direitos humanos fundamentais. A Assembléia Geral da ONU através da Resolução 41/128 de 04/12/86 declara que o direito ao desenvolvimento é um direito inalienável do homem em virtude do qual toda pessoa e todos os povos têm o direito de participar e contribuir para o desenvolvimento econômico, social, cultural e político de modo que todos os direitos e liberdades fundamentais do homem possam ser realizados plenamente, e de beneficiar-se desse desenvolvimento.

Porém, toda forma de desenvolvimento implica – por conceito – no consumo de recursos em um determinado espaço. Quando se coloca o planeta como um limite espacial, verifica-se o caráter finito destes recursos. Segundo o princípio de Justus Von Liebig (apud SCHENINI, 1999, p. 08), conhecido como a “Lei do Mínimo”, estabelece que a densidade demográfica de uma região ou a vida individual será limitada pelo que vier a faltar entre os requisitos essenciais à vida. Dentre estes a água, alimentos, o espaço, o calor, a energia, recursos renováveis e não renováveis.

Os efeitos mais graves desse desenvolvimento são a explosão populacional ainda fora de controle, a exaustão dos recursos naturais não renováveis, a perturbação da natureza e a introdução de elementos poluidores no meio ambiente. [...] A crise ambiental mostra hoje a conexão ecológica entre as nações e interdependências econômicas e ecológicas provavelmente continuarão a ser demonstradas em nível local, nacional e global, assim como a consciência dessas relações. A estreita ligação entre seus participantes dentro de um mesmo contexto demonstra claramente os limites do planeta Terra. (SCHENINI, 1999, p. 08)

A origem do tema desenvolvimento sustentável remonta a década de 80, – conhecida na América Latina como “a década perdida” – quando segundo Holliday (2002) o desenvolvimento e o meio ambiente estavam em crise. Tendo isto em vista, as Nações Unidas em Assembléia Geral no ano de 1983, institui a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNMAD) formada por 21 membros, tendo como presidente a ex Ministra Norueguesa Gro Harlem Brundtland, desta maneira ficou conhecida como comissão Brundtland.

Esta comissão teve dois papéis fundamentais: em 1987 definiu em seu relatório (“*Our Common Future*”) ¹ o qual definiu o conceito de desenvolvimento sustentável e em suas paginas finais, deu encaminhamento para uma “conferência internacional” sobre desenvolvimento sustentável. Esta foi a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente sediada no Rio de Janeiro no ano de 1992. Teve a participação de 108 presidentes e primeiros-ministros e simultaneamente vinte mil representantes da sociedade civil promoveram o Fórum Global, para discutir formas de “pensar globalmente, agir localmente”. Nesta conferência se consolida o conceito de desenvolvimento sustentável e são criados documentos importantes como a Convenção-Quadro de Mudanças Climáticas, a Agenda 21 (um guia de sustentabilidade ao longo do século) e a Convenção da Diversidade Biológica.

A Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente (CNUDMA), realizada no Rio de Janeiro em 1992 e em outras reuniões subseqüentes tais como a de Copenhague sobre pobreza e desenvolvimento social em 1995, a de Istambul sobre assentamentos humanos

¹ Nosso futuro comum

em 1996 e outras trouxeram como premissa que meio ambiente e desenvolvimento não podem ser tratados separadamente. Daí surge o conceito de desenvolvimento sustentável.

O desenvolvimento sustentável é entendido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento como:

um processo de transformação, no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação da evolução tecnológica e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas. (CMMAD, 1991, p. 49)

Este conceito abrange problemas relacionados como: pobreza, distribuição de riquezas e ecologia. De acordo com Rushmann (2001) este pela primeira vez na história rejeita o posicionamento de não crescimento dos países, principalmente os subdesenvolvidos, que não podem esperar pela implantação de políticas ambientais definitivas enquanto não tiverem atingido um nível de vida razoável para suas populações. De modo análogo, segundo Gladwin, Kennely e Krause (1995) desenvolvimento sustentável é um processo para alcançar desenvolvimento humano de modo inclusivo, conectado, eqüitativo, prudente e seguro.

O desenvolvimento sustentável é um processo de mudança no qual a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento da tecnologia, e mudanças institucionais são consistentes com o futuro assim como as necessidades presentes. A idéia básica é a de eficiência econômica, aliada à eficácia ambiental e social. O que se percebe quando se trata de melhoria da qualidade de vida das populações atuais, sem comprometer as gerações futuras. Para Holliday, Schmidheiny e Watts (2002, p. 17)

a pedra angular do desenvolvimento sustentável é um sistema de mercados abertos e competitivos em que os preços são fixados de modo a refletir os custos do meio ambiente, assim como de outros recursos. [...] A competição é a principal força motriz para a criação de novas tecnologias, necessárias para tornar os processos de produção mais eficientes e reduzir ainda mais a poluição.

O termo sustentável tem sido usado na maioria das vezes para indicar o justo, o correto. É atestar uma atividade questionável, de forma a torná-la menos agressiva, uma maneira de colocar que ela é conduzida de forma diferente (supostamente ruim) do que é de conhecimento comum.

Ao se tratar da relação com o turismo o entendimento é que deve atender as necessidades dos turistas atuais, sem comprometer a possibilidade do usufruto dos recursos pelas gerações futuras. Sendo que todos os impactos ambientais incidentes – não apenas do patrimônio natural, mas sobre a comunidade local – devem ser antevistos e executado o planejamento subsequente a fim de reduzi-los. Para Ruschmann (2001) somente as ações planejadas com intenção do desenvolvimento sustentável da atividade turística podem conduzir a uma evolução favorável para os envolvidos: empreendedores, populações receptoras, turistas e, conseqüentemente, todas as destinações.

O planejamento turístico sustentável visa ordenar as ações do homem sobre um território coordenando a construção das instalações e equipamentos de forma a minimizar os efeitos negativos ao meio ambiente do consumo dos recursos naturais. Krippendorf (1987, p. 38) enfatiza que "o turismo destruirá o turismo", sugerindo um "turismo brando" (*stiller Tourismus*), onde os turistas utilizam-se da infra-estrutura já existente destinada a população local, renunciando as mudanças complementares que modificam os recursos naturais e culturais. Percebe-se a importância da consciência turística, que aos

poucos deve ser estimulada, dando as entidades turísticas o exemplo a ser seguido.

Em muitos casos, ao se tratar de sustentabilidade no turismo, a literatura volta-se no sentido do ecoturismo, que de fato é uma modalidade de turismo, não um conceito pleno de sustentabilidade. De acordo com a definição do Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (UNEP), é um subcomponente do turismo sustentável. O ecoturismo agrupa o tripé clássico da sustentabilidade (meio ambiente-sociedade-economia) com a interação entre o visitante, o ambiente natural e a cultura relacionada ao mesmo. No entanto, não basta um hotel ter sua especialidade em ecoturismo para torná-lo responsável ambientalmente tampouco como um negócio sustentável. Segundo Scharf (2004, p. 82)

Um hotel encravado no centro de Belo Horizonte que se preocupa em combater os desperdícios de água, luz e tenta melhorar o bairro onde se insere poderá ser, por exemplo, mais sustentável do que um resort na selva que não tenha os mesmos cuidados.

Desta forma, a sustentabilidade deve ser alcançada e não é intrínseca a um determinado local. A conduta sustentável é perfeitamente aplicável a diversas empresas, desde que estejam dispostas a praticarem o conceito da mesma.

2.2 Negócios sustentáveis

Schenini (1999) relata que o marco mais representativo das atividades empresariais com danos ao ambiente é a Revolução Industrial que trouxe em escala crescente a destruição dos recursos naturais, pela depleção e contaminação dos recursos hídricos, do solo e a da atmosfera. Os grandes feitos da tão celebrada Revolução Industrial estão começando a ser seriamente

questionados, sobretudo porque na época não se levou em conta o meio ambiente.

Para Montibeller (2004) três vertentes econômicas significativas abordam o tema sustentabilidade. Para uma os problemas sociais e ambientais são derivados de falhas do mercado e constituem-se em resultados indesejáveis que tendem a ser resolvidos pelo próprio funcionamento do sistema, de forma, espontânea ou induzida. A outra vertente coloca que o mercado absorve parcialmente os custos ambientais, desde que pressionado pela sociedade através de movimentos sociais. A terceira posição defende que os custos sociais são inerentes ao funcionamento do sistema produtor, portando, este, não poderá deixar de gerá-los sob pena de redução da lucratividade e demais conseqüências negativas para a acumulação de capital.

Percebe-se a apropriação do conceito por interesses e ideologias diferenciadas em diversos segmentos. A realidade é que de alguma forma o “custo” ambiental e social está presente ao se tratar de desenvolvimento, o qual cabe a análise de responsabilidade dos sujeitos envolvidos. Também é importante ressaltar a escassa forma de previsão destes fatores. Jonas (1995) coloca que a pretensão científica da certeza em relação a prever acontecimentos é válida para prognósticos de curto prazo, porém, em relação às questões ambientais, tal certeza não mais pode ser pretendida. Desta forma é necessário – principalmente o que tange a problemas ambientais, geralmente irreversíveis – ponderar a hipótese pessimista com maior peso que as otimistas ao avaliar os impactos deste desenvolvimento.

A mão invisível de Adam Smith vai guiá-lo para uma alocação eficiente de recursos somente se os mercados mantiverem preços que reflitam os verdadeiros custos sociais. Se houverem falhas no mercado, como quando um produtor polui o ar, mas não paga por

esta poluição, então a mão invisível pode conduzi-lo na direção errada. (BHAGWATI, p. 17, 2000)

As diversas atividades empresariais têm características peculiares e o conseqüente impacto no meio ambiente. Daí surge à necessidade de um sistema gerencial que aborde a competitividade em conjunto com os aspectos ambientais.

A idéia de um negócio sustentável é suspeita por definição. Segundo Scharf, (2004, p. 08) dentro de um sistema finito e fechado como o terrestre, qualquer atividade que implique crescimento é por definição não sustentável. Assim, excluindo-se o conceito ambiental, em termos de influências externas, como uma pequena empresa pode ter controle de elementos de incerteza que extrapolam seu controle como crises econômicas, mudanças normativas, entre outros fatores que podem repentinamente inviabilizar seu empreendimento?

Em se tratando de negócios, a busca da sustentabilidade é a definição de uma estratégia de gerenciamento de riscos – um conceito de sustentabilidade como norteador da ação empreendedora, referência dinâmica e gerador de potenciais vantagens competitivas – onde um objetivo não será atingido plenamente, mas progressivamente a capacidade de aproximar-se do mesmo será aprimorada. Em termos práticos, uma empresa é dita sustentável quando tem perspectivas concretas de prosseguir com sua atividade por muito tempo, que têm seus riscos minimizados e uma estreita e amistosa relação com a sociedade.

Para Scharf (2004), nas empresas ditas “sustentáveis” é possível identificar alguns indicadores, assim descritos:

- a) mantém uma perspectiva de rentabilidade econômica no médio-longo prazo;

- b) opera dentro da lei, sem passivos que possam gerar prejuízos inesperados;
- c) minimiza sua dependência de recursos esgotáveis ou sujeitos a escassez;
- d) minimiza seus impactos sobre os recursos naturais e a paisagem;
- e) desenvolve pela sociedade um benefício social ou ambiental;
- f) estabelece uma relação de respeito e minimiza o conflito com seus funcionários, fornecedores, clientes, acionistas e outros stakeholders – ou seja, diversos atores que têm interesses diretos ou indiretos no empreendimento;
- g) cultiva a eficiência no uso dos recursos renováveis e não renováveis – com investimentos em tecnologia avançada e soluções de longo prazo – assim como se preocupa com os impactos de seus bens e serviços ao longo de todo o seu ciclo de vida;
- h) reduz os resíduos e recicla os materiais que descarta;
- i) tem transparência na gestão independentemente de possuir capital aberto, promovendo assim a confiança de acionistas, investidores, fornecedores e clientes;
- j) evita o uso de formas de propaganda maliciosa que induzam o público a confundir a verdadeira atuação da empresa com ações beneficentes que não influenciam sua atuação;
- k) relaciona-se com demandas de ordem global (o aquecimento do planeta ou o surgimento de consumidores engajados em outros continentes) e local (a comunidade que sua atuação afeta), simultaneamente.

Certamente, a visão dos empreendedores que optam por esta forma de gestão é voltada ao princípio da efetividade do desenvolvimento sustentável (eficiência econômica + eficácia ambiental e social). Desta forma é viável mencionar que, segundo Scharf (2004), os negócios sustentáveis agregam vantagens competitivas, como:

- a) um melhor acesso a mercados com algum tipo de filtro ou critério;
- b) um produto com maior valor agregado, redução dos custos de seguro, pela redução dos riscos no negócio, valorização da marca, melhoria da imagem e das relações com a comunidade;
- c) maior produtividade em função dos investimentos em eficiência;
- d) economia nos insumos; garantia de acesso à matéria prima no longo prazo, por se tratar de materiais renováveis;
- e) melhor relacionamento com financiadores, por conta da garantia de longo prazo do negócio;
- f) redução de gastos com multas, conflitos legais e descarte de resíduos;
- g) ganhos de eficácia na gestão.

Acredita-se que o benefício essencial, em termos competitivos, às empresas que adotam este modelo é a capacidade de flexibilização – decorrente das adaptações sofridas pela organização e seus componentes – que os prepara a encarar desafios e incertezas em âmbito global. Isto se alia ao benefício ecológico gerado não somente pelo resultado mais "limpo" da

organização, mas pela disseminação de uma cultura de respeito ambiental por parte de todos os participantes da dinâmica organizacional.

2.3 Caracterização do negócio

2.3.1 Classificação da empresa hoteleira

O turismo é uma forma de lazer que tem se constituído um fenômeno marcante. Tanto isso é verdade que Castelli (2001, p. 51) coloca que o turismo é para alguns países ou regiões o elemento propulsor fundamental do seu progresso. Os resultados econômico-financeiros da atividade turística são sobremaneira expressivos, justificando a inclusão no planejamento político-econômico de todos os países.

No turismo, pode-se imaginar, a priori, que tanto a área estatal como a empresarial têm como objetivo real o lucro. O Estado espera da atividade turística o superávit no balanço de pagamentos na conta específica, em razão do ingresso de divisas, e as empresas que atuam no setor igualmente dimensionam a prestação de seus serviços em razão da lucratividade dos investimentos necessários. (BENI, 1998, p. 27)

Na definição da atividade turística, deve-se distinguir entre fazer turismo e explorar o turismo, sendo um modo de vida e um meio de vida respectivamente. O turismo envolve consumo efetuado fora do local de domicílio, constituindo-se de um objetivo para o turista e também para os profissionais que desejam atraí-lo.

A definição do Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem da EMBRATUR (1998, p. 08) para empresa hoteleira é de uma pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira, observando o Art. 4º do Decreto nº 84.910, de 15 de julho de 1980. Segundo Beni (1998) a

empresa hoteleira é um dos elementos essenciais da infra-estrutura turística e constitui um dos suportes básicos para o desenvolvimento do turismo num país.

De acordo com o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBC/MH), implantado pela EMBRATUR em 28 de janeiro de 1998 através da deliberação normativa nº 387, é definida uma matriz de classificação hoteleira, com requisitos obrigatórios, destinados a verificar conformidade, ou não, entre os padrões previstos para cada categoria. Nesta matriz ficam definidos os tipos de meio de hospedagem de turismo, sendo:

- a) Hotel – Meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum, normalmente localizado em perímetro urbano, atendendo turistas em viagens de lazer ou negócios.
- b) Hotel Histórico – Meio de hospedagem instalado em edificação de valor histórico reconhecido pelo poder público, deste modo está sujeito a restrições construtivas.
- c) Hotel de Lazer – Meio de hospedagem normalmente localizado fora dos centros urbanos com instalações, equipamentos e serviços destinados a recreação.
- d) Pousada – Meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos, instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, normalmente limitados, ao necessário à hospedagem do turista para aproveitamento do atrativo turístico ao qual o estabelecimento se situa.

As pousadas são classificadas por Castelli (2001, p 51) como organizações turísticas internacionais ou nacionais, não governamentais,

regionais e específicas. A pousada, por ser menor que outros tipos de hospedarias, pode oferecer um atendimento personalizado, fazendo com que o cliente se sinta em um ambiente caseiro, confortável e que proporcione um clima de relaxamento e tranqüilidade. Segundo (Oliveira, 2000, p.124)

A pousada deve ser um lugar de prazer onde o visitante preserva sua identidade e não se sente nunca submetido a um serviço padronizado. Cada momento de sua estadia deve ganhar especial relevo numa pousada, graças à beleza dos espaços e à presença de um pessoal atento e zeloso. A pousada deve viver o ritmo do hóspede, respeitando sua tranqüilidade e respondendo as suas solicitações.

Alcântara e Longa (2000, p. 04) definem pousada como uma instalação receptiva de pequena escala localizada em centros urbanos, áreas rurais, praias ou em rotas de circuitos turísticos, administrados por uma família ou pequenos empresários, destinados a satisfazer a demanda dos serviços de alojamento e alimentação.

As definições apresentadas pelos diversos autores têm alguns pontos em comum no que tange ao tamanho do empreendimento, que deve ser de pequeno porte e a qualidade dos serviços prestados, com um serviço personalizado ao hóspede.

O conceito de pousada que será tratado neste trabalho é de um estabelecimento hoteleiro, de pequeno porte, que pode seguir uma arquitetura simples ou não, onde os equipamentos turísticos são variados e não padronizados e o hóspede têm um tratamento personalizado, no que se procura atender todas suas solicitações dentro da capacidade e estrutura do local.

2.3.2 Legislação hoteleira

A EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo pela Deliberação Normativa Nº. 409, de 10 de agosto de 1999 estabelece requisitos específicos para avaliação dos meios de hospedagem do tipo Pousada. Nesta estão vários itens exigidos para o meio de hospedagem tipo pousada.

É importante ressaltar que empresas que exploram o ramo de pousada não estão obrigadas à obtenção do registro no instituto EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), diante de alterações introduzidas na legislação em vigor com o advento da Lei nº. 8.181/91, que alterou o nome da entidade (antes denominada Empresa Brasileira de Turismo) e aboliu a obrigatoriedade da obtenção do registro. Não obstante, é recomendável a obtenção do registro na EMBRATUR, a fim de comprovar o elevado padrão de qualidade do empreendimento, oferecer uma garantia ao cliente e viabilizar determinadas operações comerciais.

2.3.3 Micro e pequena empresa

Em se tratar de micro e pequena empresa algumas peculiaridades devem ser apontadas, entre elas a forma de gestão, a legislação pertinente e alguns esclarecimentos tributários.

2.3.3.1 Quanto à gestão

Quando se fala de micro e pequena empresa não se pode deixar de considerar as empresas familiares. O empreendedor em seu entorno familiar tem a idéia de um negócio e os elementos para formação deste. Destarte,

muitas oportunidades surgem neste contexto que é responsável por grande parcela da economia do país.

A nova realidade, em termos de mercado competitivo, consolida uma nova situação que influencia até mesmo as pequenas empresas. Este novo cenário exige, portanto, um novo modelo gerencial, que desempenhe um papel efetivo em termos competitivos e de otimização de resultados. Em se tratar de uma empresa familiar, segundo Grzybovski e Tedesco (2002, p. 32) o fato desta, conter variáveis mais afetivas do que racionais leva os empresários familiares a apresentarem um sistema de gestão antagônico, compreensível somente pelos indivíduos que dela fazem parte e que nem sempre refletem a necessidade da gestão moderna. Desta forma a necessidade de adaptação do modelo gerencial adotado por algumas pequenas empresas familiares se faz necessário.

Álvares *et al* (2003, p 13) colocam que em uma empresa familiar é fundamental que exista uma soma dos aspectos vivencial e intencional. Onde a carga de conhecimento vivencial está nos fundadores, ou nos acionistas mais experientes, e a maior carga intencional está nos mais jovens, que possivelmente ainda estudam, na universidade, por exemplo. Isto deve ser encarado com reciprocidade, com integração vivencial e intencional, sendo necessário desta forma, determinar estratégias claras e que, muitas vezes, resultam em decisões que podem ir contra as expectativas individuais. Esta “zona de consenso” é fundamental para o sucesso do empreendimento.

2.3.3.2 Quanto à legislação

São classificadas em microempresas ou empresas de pequeno porte, conforme o valor da receita bruta anual que realizam. Este tratamento diferenciado dispensado às micro e pequenas empresas foi instituído para regulamentar o artigo 179 da Constituição da República, decorrendo de legislação específica de origem federal e estadual. A legislação federal institui benefícios fiscais quanto aos tributos federais e às contribuições previdenciárias, enquanto a legislação estadual institui benefícios quanto aos tributos estaduais. Os municípios também podem instituir benefícios quanto aos tributos municipais.

A legislação federal instituiu o SIMPLES e assegura benefícios fiscais exclusivamente quanto aos tributos federais e contribuições previdenciárias. O tratamento diferenciado dispensado ao pequeno empreendedor pela Lei nº. 9.317/96 (alterada pelas Leis nº. 9.732/98 e 10.034/00) permite simplificação na apuração dos tributos redução significativa da carga tributária.

A legislação classifica como microempresa aquela cuja receita bruta anual não ultrapassa R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais), e empresa de pequeno porte aquela cuja receita bruta anual ultrapassa o limite de microempresa (R\$120.000,00), mas não ultrapassa R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

O empreendedor pode optar pelo SIMPLES mediante termo de opção assinado perante a secretaria da Receita Federal. A opção pelo SIMPLES pode ser efetivada no ato do registro da empresa, gerando efeitos imediatos. Nesta hipótese o optante fica obrigado a não ultrapassar o limite de enquadramento no mesmo ano-calendário em que optar pelo SMPLES. O empreendedor

também pode optar pelo SIMPLES no curso de atividade da empresa, hipótese em que a opção gera efeitos a partir do primeiro dia do ano-calendário subsequente (1º de janeiro).

O optante pelo SIMPLES, esteja classificado na condição de microempresa ou empresa de pequeno porte, passa a recolher mensal e unificadamente as seguintes obrigações: IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica), IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), PIS (Contribuição para o Programa de Integração Social), COFINS (Contribuição sobre o faturamento das empresas), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) e Contribuições Previdenciárias (INSS sobre folha de pagamento dos segurados empregados, sócios-administradores e prestador de serviços autônomos). Outros tributos incidentes sobre a atividade da empresa ou operações realizadas devem ser recolhidos normalmente, inclusive tributos estaduais e municipais.

2.3.4 Esclarecimentos tributários

Pode-se iniciar por esclarecer que os tributos são prestações pecuniárias (em dinheiro), que o contribuinte deve ao fisco, por força de legislação específica que institui a obrigação. Os tributos são, por isso, recolhidos necessariamente em dinheiro, não se admitindo pagamento através da entrega de mercadorias ou serviços. Todo tributo é instituído por lei. Os tributos são classificados ou subdivididos em impostos, taxas e contribuições de melhorias. Fica assim fácil entender que imposto e tributo não são a mesma coisa, já que tributo é o gênero, e imposto é uma espécie de tributo.

Na organização do Brasil, a Constituição da República define competência a cada órgão tributante para instituir tributos, incumbindo à União, aos Estados federados, Distrito Federal e municípios arrecadar e aplicar seus recursos, sem invadir a competência uns dos outros. É possível, então, afirmar que o contribuinte está sujeito ao recolhimento de tributos federais, estaduais e municipais.

O empresário está sujeito, na exploração de suas atividades econômicas, aos seguintes tributos:

- a) Tributos Federais: IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica), IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), PIS (Contribuição para o Programa de Integração Social), COFINS (Contribuição Social sobre o faturamento das empresas) e a CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido);
- b) Tributo Estadual: ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços);
- c) Tributo Municipal: ISSQN (Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza);
- d) Contribuições Previdenciárias: INSS recolhido sobre a folha de pagamento de empregados segurados e retirada de pró-labore de sócios e administradores, mais pagamentos efetuados a prestadores de serviços autônomos.

Principais tributos instituídos em lei para pousadas: IRPJ, PIS, COFINS, CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO, ISSQN, - ICMS (caso comercialize mercadorias, como por exemplo, refeições, salgados, etc.).

Estão relacionados acima tributos instituídos em lei por setor de atividade. Outros tributos serão devidos, conforme situações peculiares ou atividades/operações definidas, cujo tratamento diferenciado deverá ser verificado caso a caso.

Acredita-se que a carga tributária a que estão sujeitas as empresas em geral representa um fator impeditivo ao sucesso do negócio; que os tributos que deverão recolher após a constituição da empresa são excessivamente onerosos, comprometendo o lucro e fadando o negócio à falência. Isso não é verdade e o mito deve ser eliminado. A atividade tributante é essencial à existência da sociedade, pois permite o custeio de serviços públicos e investimentos em educação, saúde, infra-estrutura, saneamento básico, segurança, previdência social, saúde e outros bens indispensáveis. É plenamente possível recolher tributos regularmente e possuir um negócio lucrativo e próspero. Aliás, é necessário que se esteja em dia com suas obrigações fiscais para manter seu empreendimento com tranquilidade e sem medo de receber no estabelecimento a fiscalização fazendária.

2.4 Diagnóstico organizacional

O diagnóstico é uma ferramenta essencial para se identificar as fraquezas e as fortalezas e é de extrema importância para que se observe a origem dos problemas, podendo assim traçar planos estratégicos e operacionais objetivando remediar tais patologias. Segundo Oliveira (1989) o diagnóstico organizacional possui abrangência no ambiente externo e interno.

2.4.1 O ambiente externo

Ao analisar-se uma empresa percebe-se a complexidade dos fatores que envolvem seu processo de funcionamento. Dentre elas existem os chamados fatores externos e, sendo eles dinâmicos e de constante mudança, é importante a gerência reconhecer a necessidade de acompanhar estas mudanças. Lacombe e Heilborn (2003, p. 20) colocam que

o sistema organizacional corresponde a um sistema que contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo, com o qual o sistema organizacional interage permanentemente.

Para Stoner (1999) as organizações operam dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver, manter-se, crescer e desenvolver-se. É do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessárias ao seu funcionamento e é no ambiente que colocam o resultado de suas operações. Na medida em que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são influenciadas por essas mudanças.

Porter (1986) estabelece cinco forças econômicas que atuam neste ambiente competitivo envolvendo fornecedores, clientes, novos entrantes, produtos substitutos e empresas competidoras. A criação e manutenção de vantagens competitivas resultam de uma estratégia que anule ou reduza a ação desses vetores e cabe a empresa controlar a ação destes a seu favor.

Estas forças são:

- a) o grau de rivalidade entre as empresas;
- b) a ameaça de novos entrantes potenciais;
- c) a ameaça de produtos substitutos;
- d) o poder de barganha dos consumidores;

e) o poder de barganha dos fornecedores.

No contexto da sustentabilidade, a análise do ambiente externo é propensa a mapear as evoluções deste. A utilização desta prática estimula o manejo das incertezas.

Analisar as tendências e seus impactos de forma sistêmica na organização tornar-se-ão constantes no intuito de identificar o ponto no futuro em que decisões deverão ser tomadas para que a organização se mantenha frente ao mercado.

Na produção de fatos sociais, que envolvem múltiplos atores criativos que também planejam, a capacidade de previsão situacional e suas técnicas devem substituir a previsão determinística, normativa e tradicional que observa o futuro como mera consequência do passado.

2.4.2 O ambiente interno

A estrutura e as atividades que são realizadas dentro da organização formam o ambiente interno. Este interage com o ambiente externo e deve resultar no alcance dos objetivos organizacionais.

A análise do mesmo é a atividade que fornecerá uma visão das forças e fraquezas da organização e as causas dessa situação. Ela é importante para fixar a posição estratégica da empresa, uma vez que permite a identificação de medidas internas que possibilitam à empresa se ajustar às tendências esperadas para o ambiente externo.

Uma vez definido e explicitado o objetivo real da organização, devemos procurar identificar quais as atividades que aí são realizadas e, paralelamente ir procurando verificar de que forma elas contribuem para alcançar os objetivos. (LACOMBE, HEILBORN, 2003, p.25)

O diagnóstico do ambiente interno é baseado na análise dos recursos que a organização dispõe para atingir seus objetivos e nas competências que a organização precisa desenvolver para cumpri-los. O ambiente interno deve ser constantemente avaliado para adaptar-se às mudanças ocorridas no ambiente externo. Em vista disso, a estrutura de uma organização pode ser analisada a partir de alguns pontos, estes, por sua vez, configurados em função de cada empresa em particular. No entanto, todos interagem e são interdependentes, dentre os quais neste estudo será focado o processo de produção e estoques e gestão financeira.

2.4.3 Processo de produção e estoques

A administração da produção e operações é voltada às atividades de produção de um bem físico ou a prestação de um serviço. A “produção” está acerca das atividades industriais, ao passo que as “operações” estão ligadas à prestação de serviços. Para Moreira (2004, p. 01) a administração da produção é sempre associada com a atividade fabril, sendo uma imagem incompleta, pois o setor de serviços tem em muito a ver com todos os conceitos estudados na administração da produção. No presente estudo, ao se tratar da administração da produção, está sendo feita referência à produção, ou operações, de serviços.

2.4.3.1 Administração da produção e sistemas de gerenciamento

Moreira (2004, p. 08) define o sistema de produção como o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvida na produção de bens ou

serviços. O sistema de produção é constituído de alguns elementos essenciais como os insumos, o processo de criação ou conversão, os produtos ou serviços e o subsistema de controle. Para Harding (1981, p. 24) "é um conjunto de partes inter-relacionadas, as quais quando ligadas atuam de acordo com padrões estabelecidos sobre entradas no sentido de produzirem saídas". Os insumos são os recursos que serão transformados em produtos, como as matérias primas, mão de obra, capital, máquinas e instalações. O processo de conversão é o que muda a composição e forma dos recursos, no caso de serviços há uma transformação significativa onde o serviço é criado com maior base no conhecimento do que em equipamentos. No processo de controle estão as atividades que asseguram que as programações sejam cumpridas, que os recursos sejam bem utilizados e a qualidade desejada seja atingida.

O aumento da competitividade no ambiente produtivo tem sido caracterizado, principalmente, pela diminuição dos ciclos de vida dos produtos e pelo aumento na diversificação dos mesmos, impulsionados pelo uso, cada vez mais intenso, da informática no ambiente industrial, conforme Zaccarelli (1990, p. 79) "Era menos difícil administrar a produção quando o lançamento de produtos novos era feito apenas uma vez por ano [...]". Este novo cenário tem forçado as empresas a reavaliarem suas formas de gestão, bem como, estas estão sendo, caso queiram manter-se num ambiente competitivo, obrigadas a reconfigurarem seus sistemas operacionais produtivos, constituindo assim, a exigência de uma nova estratégia produtiva imposta pela tecnologia. Neste aspecto, um importante fato para a administração da produção é o desenvolvimento da tecnologia da informação e processamento eletrônico de dados.

Antes da introdução dos sistemas computacionais na produção, as técnicas de administração da produção eram manuais, penosas e lentas. O advento do computador proporcionou uma mudança neste cenário com a introdução dos primeiros programas de PCP. Os sistemas de Planejamento das Necessidades de Materiais (*Material Requirement Planning* - MRP) e os sistemas de Planejamento dos Recursos de Manufatura (*Manufacturing Resource Planning* - MRPII) podem ser considerados como exemplos, pois são destinados à área de manufatura, principalmente para as atividades de PCP. O MRP foi desenvolvido no final dos anos 60 para atender apenas as necessidades de informação referentes ao cálculo da necessidade de materiais. De acordo com Slack *et al.* (1996), já a partir dos anos 80 os sistemas e conceitos do planejamento de materiais foram expandidos e integrados a outras partes da empresa. Com esta versão ampliada do MRP, conhecida como MRP II, pôde-se avaliar as implicações da futura demanda nas áreas financeiras e de engenharia, assim como se puderam analisar as implicações quanto à necessidade de materiais.

Já no início dos anos 90, a produção passou a ser considerada estratégica por muitas empresas e a sua integração com as demais atividades das empresas começou a ser essencial. Nesse novo cenário surgiram os primeiros Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (ERP). Considerados pela maioria dos autores como sendo uma evolução dos sistemas MRP II, os sistemas ERP propõem a solução dos problemas ligados à fragmentação de toda a informação da empresa, e não apenas à fragmentação da informação ligada a manufatura, como acontecia com o MRP II. Isso ocorre devido ao fato

de serem agregados, em um só sistema, as funcionalidades que suportam as atividades dos diversos processos de negócio das empresas.

O sistema ERP integra diversas atividades de uma empresa através de um software, organizando e disseminando a informação de forma integrada entre as diferentes áreas da companhia. Essa integração faz uso de uma base de dados comum a toda empresa, consolidando assim toda a operação do negócio em um único ambiente computacional. Dessa forma, procura-se evitar redundâncias e inconsistências de dados, assegurando-se a integridade do fluxo de informações.

O ERP é composto por vários módulos que conversam entre si trocando informações. Cada módulo é responsável por uma atividade específica do sistema, como por exemplo: planejamento da produção, vendas, distribuição, finanças, controladoria, gerenciamento da manutenção, gestão de projetos, gestão de materiais, qualidade, recursos humanos, dentre outros, apresentando diversos módulos que suportam várias atividades das empresas ligadas a um banco de dados central, compartilhado.

A grande vantagem da implementação dos ERP advém da sua própria concepção integrada, permitindo assim uma maior eficiência, eficácia e rapidez nos processos de coleta, armazenagem, transferência e processamento das informações corporativas. Esta concepção pode ser representada pelos seguintes benefícios:

- a) unicidade de dados: utilização da mesma informação por todos os setores da empresa;

- b) integração das informações através da automação e padronização dos processos;
- c) redução dos inconvenientes proporcionados pela transferência de dados entre os diferentes setores de uma mesma empresa, eliminando interfaces complexas e caras entre sistemas não projetados para compartilharem dados;
- d) produção e acesso a informações em tempo real por toda a empresa;
- e) adoção de melhores práticas de negócio: obtenção de ganhos de produtividade e de velocidade de resposta da empresa suportados pelas funcionalidades do ERP;
- f) redução de custos: otimização do fluxo de materiais através de um maior controle da informação e dos processos permitindo uma redução dos estoques e uma redução das atividades que não agregam valor.
- g) melhoria no nível de serviço: auxílio na tomada de decisões suportado por uma base de dados que reflete a realidade da empresa e do mercado, permitindo identificar qual, quanto, como, quando e onde os recursos podem ser utilizados, gerando melhorias de qualidade, produtividade e de serviço prestado ao cliente interno e externo à empresa.

Os fornecedores de ERP oferecem sistemas que podem ser adaptados para os diversos tipos de organizações, desde industriais, governamentais e até organizações sem fins lucrativos. Apesar disso, as funcionalidades dos módulos de um sistema ERP produzem soluções genéricas que refletem uma

série de considerações sobre a forma com que as empresas operam em geral, não atendendo aos problemas e necessidades específicos de cada empresa. Para flexibilizar a sua utilização, os sistemas ERP foram desenvolvidos de forma que a solução genérica possa ser customizada.

Para Zancul e Rozenfeld (1999), durante a implantação de um sistema ERP, a customização é um compromisso entre os requisitos da empresa e as funcionalidades disponíveis no sistema. Na maioria dos casos de implementação, os processos de negócio das empresas precisam ser redefinidos para que seus requisitos se aproximem das funcionalidades do sistema.

Com isto se têm formas organizacionais integradas, onde todos os setores da empresa se interligam através de um único sistema. A troca de informação ficou mais precisa e rápida, visto que a informação está presente em cada setor e com amplitude de toda a organização, o que é essencial para efetividade da prestação de serviço de hospedagem.

A prestação de um serviço implica em uma ação, em conjunto com meios físicos que geralmente estão presentes visando dar mais facilidade a esta. Todas estas atividades devem ser planejadas, organizadas e controladas e tem por característica um contato estreito com o cliente, se comparado à atividade industrial.

Estamos passando para uma sociedade pós-industrial, de serviços e do conhecimento. Se o PCP é um sistema processador de informações, de coordenação, comando e controle da produção e se a geração de utilidades se dá em sistemas de produção de serviços, cabe-nos, pois, considerar também este tipo de produção. (ERDMANN, 2000, p. 18)

“Todas as empresas que compõem o “trade” turístico precisam se esmerar na excelência dos serviços se desejam competir num mundo cada vez mais globalizado.” (CASTELLI, 2001, p.141) Qualidade é uma palavra de ordem em se tratar de serviços de hotelaria. Manter um ótimo nível de satisfação do cliente deve ser o objetivo principal na prestação do serviço. Os serviços turísticos inclusive, têm características bem específicas que os distinguem completamente dos bens, características estas que tornam mais difícil a tarefa de medir e controlar sua qualidade.

Algumas destas características são:

a) intangibilidade: Os serviços são inatingíveis, pois não podem ser tocados, provados e vistos. São prestações abstratas, imateriais. O consumidor nada leva consigo a não ser uma boa ou má recordação da qualidade do serviço que recebeu.

b) simultaneidade: A produção distribuição e consumo dos serviços são feitos simultaneamente no mesmo tempo e espaço. O próprio cliente integra o processo. É ele que o deslancha e dele participa, ate o final, fazendo seu julgamento. Por isso qualquer falha ou erro o afeta diretamente.

c) variabilidade: A essência do serviço resulta de interações entre pessoas, que dependem, em grande parte, do estado em que se encontra o ânimo das mesmas, tanto dos empregados da empresa quanto dos clientes.

d) efemeridade: Os serviços não podem ser estocados para serem consumidos posteriormente. É o caso de um apartamento de um hotel;

as vendas não realizadas no dia são perdas que jamais serão recuperadas.

A prestação de serviço deve ser focada na qualidade em todas suas etapas, pois a produção desta se confunde com o consumo, muitas vezes não deixando espaço para futuros arranjos ou compensações. A análise das características únicas desta forma de produção dá suporte ao planejamento do serviço a ser prestado.

2.4.3.2 Administração de estoques

Os estoques são uma modalidade de investimentos de recursos pelas empresas, podendo este valor representar uma boa parcela dos ativos totais. A administração de estoques possui aspectos financeiros que exigem o contato dessa área com os responsáveis diretos pela sua gestão.

Sanvicente (1997, p.129) resume a explicação da existência de investimentos em estoques declarando que o volume de estoques é função do volume de vendas projetado para o futuro próximo. Além disso, o volume de estoques de uma empresa deve depender:

- a) da disponibilidade relativa dos itens necessários, isto é, da rapidez com que podem ser obtidos;
- b) da duração do ciclo de produção no caso de empresa comercial;
- c) dos hábitos de compras dos clientes;
- d) da durabilidade dos itens estocados.

O objetivo básico em relação aos estoques é minimizar as necessidades de investimento nesse tipo de ativo, pois além de reduzir a rotação geral dos recursos comprometendo a rentabilidade geral da empresa, também produz custos decorrentes de sua manutenção.

Para bem controlar os estoques, mais que simplesmente planejar o seu nível ótimo, Sanvicente (1997) relata que as seguintes providências na administração de uma empresa são necessárias:

- a) emissão de relatórios regulares, indicando os principais problemas em relação ao aproveitamento do investimento de recursos em estoques;
- b) movimentação dos estoques apenas com a emissão de requisições emitidas pelos funcionários competentes;
- c) dar mais ênfase na gestão dos itens que participam mais significativamente em termos de investimento total;
- d) efetuar contagens físicas periódicas.

Em geral, a administração financeira de estoques mantidos por uma empresa não fica sob a supervisão direta do pessoal de administração financeira. Entretanto, constituem os estoques uma modalidade de investimentos de recursos pelas empresas, podendo este valor representar uma boa parcela dos ativos totais. Como a administração financeira preocupa-se, entre outras coisas, com a boa aplicação de recursos em geral, a administração de estoques possui aspectos financeiros que exigem o contato dessa área com os responsáveis diretos pela sua gestão.

Portanto, admitido os benefícios proporcionados pela manutenção de estoques, ao gestor financeiro cabe verificar que as exigências sejam

atendidas a um menor custo possível em termos de recursos monetários da empresa.

2.4.4 Administração financeira

Podem-se dividir algumas das funções financeiro-administrativas em análise do fluxo de caixa, análise de índices financeiros e administração de contas a pagar e receber, assim descritas:

2.4.4.1 Fluxo de caixa

A atual situação do mercado brasileiro, onde o cenário político social fornece as empresas, em todos os segmentos, um ambiente de incerteza e turbulência, a preservação da liquidez torna-se o foco predominante. Para manter essa liquidez, devem-se gerir corretamente os recursos financeiros da organização. Para realizar uma análise segura destes, e estrategicamente planejar a gestão financeira da empresa, deve-se utilizar de uma ferramenta de suma importância para a sobrevivência da empresa, o fluxo de caixa. Logo o fluxo de caixa deverá refletir, com precisão, a situação econômica da empresa, em termos financeiros, no futuro.

A utilização desta ferramenta permite ao proprietário-gerente planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da pousada para um determinado período.

O objetivo básico do fluxo de caixa é a projeção das entradas e saídas de recursos financeiros para tornar possível a análise da necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa. Através dele, pode-se otimizar a aplicação de

recursos próprios nas atividades mais rentáveis para a pousada.

O fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que serão realizadas pela empresa, facilitando a análise e decisão, de comprometer os recursos financeiros, de selecionar o uso de linhas de crédito menos onerosas, de determinar o quanto à organização dispõe de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor maneira possível. (ZDANOWICZ, 2004, p.33).

Para elaborar o fluxo de caixa, deve-se fazer uma análise dos indicadores econômicos financeiros da empresa projetados para o determinado período em questão, de modo a estabelecer relações entre esses dados, para que se possam identificar os pontos fracos que possam vir a causar desequilíbrios a curto e longo prazo. Deste modo, deve-se analisar tanto os bens e direitos como as obrigações para que em função das relações existentes, tenha-se idéia de melhor planejar e administrar o fluxo de caixa. Vale ressaltar que existem diversos indicadores que podem ser analisados, cabem as organizações, dependendo da área em que atuam, do seu porte e do que produzem, determinar quais índices têm maiores influências sobre suas decisões e operações, e focarem-se na análise destes para elaboração de um bom fluxo de caixa.

As dificuldades da empresa que utiliza o planejamento para elaborar o fluxo de caixa, serão bem menores, pois se ela souber no início de cada período, qual a necessidade de recursos financeiros, poderá antecipadamente tomar a decisão mais adequada para solucionar seus impasses de caixa.

Os erros e os problemas decorrentes da não utilização do planejamento são, provavelmente, muito maiores do que os resultantes dessas estimativas realizadas previamente pela empresa em seu plano geral de operações.

Por outro lado, acredita-se que, se o planejamento é imprescindível na elaboração do fluxo de caixa, uma outra função, também, destaca-se e está

intimamente relacionada com aquela, é de controle do fluxo de caixa. Neste sentido, o administrador financeiro deverá estar preparado para rever seus planos, caso algum problema econômico-financeiro vier a perturbá-lo. Isso deve ser detectado através do controle de caixa.

Na realidade o planejamento original do fluxo de caixa deveria contar com alternativas ou linhas de ação para cada nova situação que empresa possa ser inserida. Quanto mais instável e incerto for o ambiente de atuação da organização, mais flexível terá de ser o planejamento econômico-financeiro da empresa e o fluxo de caixa deverá ter um controle mais freqüente.

A projeção do fluxo de caixa depende de vários fatores como o tipo de atividade econômica, o tamanho da empresa, o processo de produção e/ou comercialização e se é contínuo ou não. Devem-se considerar também as fontes de caixa que podem ser internas e/ou externas. Os ingressos decorrentes de fontes de caixa podem ser originados por vendas à vista, cobranças à prazo e venda de itens do ativo permanente, enquanto as fontes externas são identificadas como provenientes de fornecedores, instituições financeiras e governo.

Acresce-se, ainda, que os ingressos de caixa ocorrem a intervalos regulares, embora algumas empresas possam receber a maior parte de seus recursos provenientes de sua atividade econômica, no início de cada mês ou em determinado período do ano, quando se tratar de vendas sazonais por questão de moda, safra ou estação. Independente do modo ou período de recebimento, a expectativa da empresa é que uma parcela deste retorno ao caixa, provenientes das vendas, deva apresentar liquidez.

As empresas apresentam desembolsos de caixa que podem ser

classificados como regulares, periódicos ou irregulares. Os desembolsos regulares de caixa são aqueles que ocorrem por pagamentos dos salários, fornecedores, despesas administrativas e de vendas. Os desembolsos periódicos de caixa correspondem aos pagamentos de juros à terceiros por operações financeiras, dividendos aos acionistas, retirada feita pelos proprietários, despesas tributárias, amortizações de dívidas por empréstimo ou financiamentos e resgates de outros títulos da empresa. Quanto aos desembolsos irregulares poderão ser por aquisição de itens do ativo imobilizado e outras despesas não esperadas pela empresa.

Com os aspectos descritos, percebe-se que o fluxo de caixa é o instrumento essencial para o planejamento e controle dos recursos financeiros da empresa a curto e longo prazo. A empresa deve manter continuamente seu fluxo de caixa atualizado obtendo uma visão melhor e mais precisa do volume de ingressos e de desembolsos de seus recursos financeiros. Se constituindo, assim, como um instrumento muito importante para o sucesso da organização.

2.4.4.2 Análise de Índices financeiros

O principal objetivo da administração financeira é o de proporcionar rentabilidade e liquidez. A rentabilidade é o lucro sobre o capital investido e a liquidez é mantida através da manutenção de um capital de giro de forma que a empresa possa saldar suas obrigações em dia. Vale ressaltar, que a rentabilidade é importante, porém não deve atrapalhar a liquidez da organização pela baixa manutenção de capitais em caixa ou de rápida conversão em dinheiro.

De acordo com Zdanowicz (2004, p.131), uns dos principais requisitos

para o planejamento do Fluxo de Caixa são os dados econômico-financeiros, que serão utilizados pelo administrador financeiro, pois deverão ser os mais corretos possíveis, captados no plano geral de operações da empresa para o período a ser projetado.

A análise dos indicadores financeiros, que diz respeito à liquidez da empresa, segundo Zdanowicz (2004), são:

- a) liquidez imediata
- b) liquidez seca
- c) liquidez corrente
- d) liquidez total
- e) solvência geral
- f) endividamento
- g) garantia de capitais de terceiros
- h) imobilizações de capitais próprios
- i) capital circulante

Outros indicadores de íntima relação com o fluxo de caixa, devido a sua importância aos aspectos de liquidez e do capital de giro, são os indicadores globais, que medem a eficiência do emprego de recursos financeiros pela empresa no seu ativo circulante. São estes os índices:

- a) índice de rotação de estoques
- b) índice de rotação de valores a receber
- c) índice de rotação de valores a pagar

“Os indicadores econômicos são os que refletem o dinamismo da empresa,

em decorrência de suas atividades operacionais durante determinado período” (ZDANOWICZ, 2004, p.81), ou seja, o quão eficaz a empresa foi em ter disponibilidades para saldar suas obrigações, e ao mesmo tempo conseguir recursos e aplica-los na empresa, de forma que o valor atual dos lucros possa ser maximizado. Alguns destes índices são:

- a) taxa de lucratividade de vendas líquidas
- b) rotação das vendas líquidas
- c) taxa de retorno sobre o investimento operacional
- d) taxa de retorno sobre o patrimônio líquido
- e) taxa de lucro bruto
- f) taxa de despesas operacionais
- g) índice de cobranças em atraso
- h) índice de rotação de cobranças

2.4.4.3 Administração de contas a pagar e receber

Na economia moderna a utilização do crédito tanto como método de venda e pagamento quanto sob a forma de arma de concorrência entre empresas é um dos mecanismos mais corriqueiros. No entanto, é sempre importante compreender porque existe entre as empresas, e quais são as suas formas. Analisando a administração financeira de uma empresa devemos considerar a quem ela concede crédito. A importância de crédito em geral para uma pessoa ou empresa compradora, também não deve ser difícil entender porque ele adquire relevância para quem concede o crédito. Não é só uma arma de concorrência, como pode ser financiado pelo crédito que a empresa

consegue, por sua vez, junto aos diversos fornecedores dos recursos por ela utilizados.

A concessão de crédito atua como elemento do processo de oferecimento de um produto ou serviço não só porque afeta diretamente o preço de aquisição, distribuindo os pagamentos no tempo, como, proporciona maior flexibilidade operacional ao comprador, que ganha tempo para gerar recursos como vistos a efetuar os pagamentos devidos. Nas empresas qualquer volume de recursos empatados no saldo médio de contas a receber, o investimento com o qual se preocupa o administrador financeiro, é afetado por fatores condicionantes como: volume de vendas a prazo, a proporção entre o custo direto do produto ou serviço e o valor de venda faturado, sazonalidade das vendas, políticas de prazo de crédito, política de cobrança e políticas de desconto da empresa.

A política de liberação de crédito envolve um equilíbrio entre os lucros nas vendas a prazo e o custo de manutenção de valores a receber adicionado aos possíveis prejuízos decorrentes de dívidas incobráveis. O prazo concedido pela política de crédito não só determina a rotação do investimento em contas a receber, como também o valor aproximado desse investimento. Quanto mais longo for o prazo concedido, maior tenderá a ser o investimento em contas a receber.

Os parâmetros para as decisões de aceitação ou rejeição de clientes assumem a forma de padrões rígidos ou liberais. A relativa rigidez dos padrões de concessão de crédito reflete a atitude da administração quanto ao risco que está disposta a assumir nesta área. Quando os padrões são relaxados à

empresa deve ter em mente que, embora possa conseguir aumentos de vendas e lucros, ela também está elevando os seus saldos em contas a receber, bem como as perdas decorrentes de dívidas incobráveis e a própria atividade do departamento de crédito e cobrança.

A gestão de contas a pagar deve focar um sincronismo com a gestão de contas a receber, a fim de que haja saldo para a que a empresa honre suas dívidas. Um bom relacionamento com os fornecedores pode proporcionar prazos mais longos, o que aumenta o capital de giro circulante. Porém mais importante do que longos prazos é a capacidade de pagamento dentro do prazo de todos os gastos e despesas da empresa – incluindo salários, impostos e fornecedores – para que a mesma não perca credibilidade no mercado.

3 METODOLOGIA

O conhecimento da realidade possibilita o homem intervir no curso dos acontecimentos, sendo obtido com a realização de estudos. Para realização de estudos de cunho científico são feitas reflexões para construção de um corpo metodicamente ordenado de conhecimentos, a metodologia científica.

3.1 Tipo de pesquisa

O tipo de estudo é caracterizado como descritivo intervencionista, quanto ao seu fim. Segundo Vergara (p. 45, 1997) "a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno". Vergara (p. 45, 1997) ainda fala sobre o estudo intervencionista que "tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la". Estas modificações estruturais – físicas, processuais e culturais – realizadas na pousada Mar de Jurerê foram o foco do estudo, e permitiram se adequar ao modelo de negócio sustentável.

Quanto ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade, é caracterizada como um estudo de caso, o qual segundo Mattar (1999, p. 78) "é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações".

Quanto à sua dimensão no tempo, é classificada como uma pesquisa ocasional (ou *ad-hoc*) por ser realizada uma única vez, e seus resultados mostram um instantâneo do fenômeno estudado e presta-se a ajudar a resolver problemas específicos. (MATTAR, 1999). Neste caso, a pesquisa foi realizada no período de um ano, entre o ano de 2004 e 2005.

Com relação à natureza das variáveis pesquisadas, esta pesquisa foi de caráter qualitativo na análise dos processos e quantitativo na análise de dados financeiros. Segundo Kirk e Miller (apud MATTAR, 2005) a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, ou seja, verificou-se a correspondência entre a teoria e a prática na organização com relação ao tema e de acordo com Chizzotti (2001, p. 52) a pesquisa quantitativa "prevê a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise de frequência de incidência e correlações estatísticas". Assim o pesquisador descreve, explica e prediz.

3.2 Plano de coleta e análise de dados

O plano de coleta de dados é definido por: análise documental, entrevistas não estruturadas e observação participante, por meio de contato direto do pesquisador com o fenômeno observado.

A análise documental externa foi feita com documentos e relatórios da Santa Catarina Turismo S.A. (SANTUR) e da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH-SC) e interna com arquivos da pousada Mar de Jurerê e relatórios do sistema Desbravador.

As entrevistas não estruturadas foram realizadas com: a proprietária, a fim de obter dados históricos da organização, rotina de processos e resultados operacionais; funcionários, objetivando avaliar os impactos das mudanças realizadas e melhorias nos processos produtivos; contador, em busca de informações legais e contábeis; a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH-SC), solicitando esclarecimento de alguns dados publicados; o Sindicato

dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares, para obtenção de dados de ocupação hoteleira.

A observação participante direta, segundo Chizzotti (2001, p. 91), pode obter uma descrição “fina” dos componentes de uma situação, detalhando os sujeitos em seus aspectos pessoais e particulares, o local e suas circunstâncias, as ações e suas significações, os conflitos e a sintonia das relações interpessoais e sociais e as atitudes e comportamentos. Com a observação participante pôde-se experienciar e compreender a dinâmica dos atos e eventos, recolhendo as informações a partir da percepção, sendo uma partilha intensiva de vida e da atividade dos participantes.

Em relação à análise financeira deste trabalho, os dados utilizados não são reais. A obtenção de dados foi feita baseada nos dados reais multiplicados por um coeficiente comum, mantendo sua proporcionalidade. Os índices utilizados na análise foram: liquidez, rentabilidade e endividamento.

3.3 Limitações

Algumas limitações foram verificadas neste trabalho, entre elas a principal foi à falta de dados históricos quantitativos, desde o início das atividades da empresa até o início do ano de 2004, o que não permitiu uma comparação frente aos dados atuais para fins de análise financeira.

Outras limitações foram: a falta de dados confiáveis de turismo na cidade de Florianópolis para avaliar, comparativamente, os resultados obtidos pela pousada Mar de Jurerê; a variação do fenômeno turístico nas diferentes regiões e um futuro dinâmico e incerto para a atividade que tanto pode apresentar fluxos crescentes como sofrer uma retração diante de problemas imprevisíveis, dificultando estimar com precisão a demanda.

4 A POUSADA MAR DE JURERÊ

A praia de Jurerê, situada a 30 km do centro de Florianópolis, é uma praia com 3 km de extensão, de mar com ondas calmas, areia fina e clara, tendo águas de temperatura agradável, límpidas e de média salinidade. Tem início na Ponta dos Morretes, que a separa da de Canasvieiras, e segue até o Forte de São José da Ponta Grossa. Esta praia, das mais tradicionais da Ilha de Santa Catarina, teve como primeiro nome, Praia da Ponta Grossa, em referência à citada ponta, que foi escolhida para localizar um dos pontos de defesa da Ilha de Santa Catarina, plano do Brigadeiro José da Silva Paes. Com a fundação da póvoa de São Francisco de Paula, passou a denominar-se Praia de São Francisco de Paula, e, posteriormente, de Jurerê nome introduzido pela empresa imobiliária responsável pelo primeiro plano de loteamento desta praia, cuja razão social era Imobiliária Jurerê.

O nome Jurerê, tem história e tradição, pois era um dos nomes, dado à Ilha, pelos Carijós. Seu nome completo era, Y-Jurerê-Mirim, significando boca d'água pequena, em relação ao estreito central, que a separa do continente. Nela encontra-se a pousada Mar de Jurerê, que é uma micro empresa do ramo hoteleiro. Sua razão social é Pousada Mar de Jurerê Ltda. e o serviço oferecido é a hospedagem temporária com café da manhã.

A pousada está a 100 metros da praia, na Rua Renato Barbosa número 227, no bairro de Jurerê. A praia de Jurerê, com aproximadamente três quilômetros de comprimento, divide-se em Jurerê Tradicional e Jurerê Internacional, o que se deve a uma separação feita na época da construção de um loteamento pela empresa Habitasul. Neste loteamento foram realizadas obras de melhoria da infra-estrutura existente além de um "plano piloto", onde

todas as construções realizadas no loteamento deveriam obter a aprovação da empresa. Na época isto teve uma repercussão negativa por parte dos moradores de Jurerê Tradicional – ou Nacional como também é chamada – que se sentiram deixados de lado, visto que esta denominação “rebaixaria” a localidade. Com o passar dos anos esta divisão dos “mais afortunados”, em Jurerê Internacional, e os demais foi se estreitando, apesar das diferenças na estrutura local ainda delimitar esta divisão. Realmente em termos de organização, Jurerê Internacional serve como exemplo para o resto da comunidade.

Jurerê é indicada tanto para pessoas que estão à busca de um lugar tranquilo para descanso, quanto para praticantes de esportes náuticos. Abrangendo todas as faixas etárias, o que a torna singular como opção para o verão. Dentre as opções de lazer oferecidas na praia pode-se citar: passeios de barco e *banana boat*, caminhadas na praia, jogos de praia, aluguel de barcos a vela, aluguel de caiaques.

Na praia encontram-se restaurantes abertos para almoço e jantar, dos mais variados tipos de culinária, supermercados e mini-mercados, farmácias, lojas, sorveterias, bares, lavanderias, salões de beleza e locadoras de veículo.

A pousada Mar de Jurerê surgiu como idéia de investimento pelos proprietários em 1998, visto que não haviam pousadas na região e já possuíam dois lotes com uma casa na praia de Jurerê. Vendo a possibilidade de explorar o turismo na região durante os meses de dezembro, janeiro e fevereiro denominado “alta temporada”, resolveram construir um bloco com 10 unidades habitacionais simples (foto 01). O projeto foi desenhado e percebeu-se a

possibilidade de acrescentar mais duas unidades, no ático. Foi então feita uma alteração no projeto, e em seguida executado.



Foto 01: Primeiro bloco construído da pousada, 12 unidades habitacionais.

Fonte: Arquivo da pousada Mar de Jurerê

Este primeiro “bloco” da pousada, onde ficam as unidades habitacionais, foi concluído em 1999, ano da inauguração do empreendimento. Foram construídos então, dez quartos com banheiro e dois apartamentos com quarto, banheiro, sala, cozinha, sacada e mezanino. A recepção, cozinha e sala de café da manhã foram aproveitadas da casa já existente na propriedade. A decoração do ambiente foi feita pela proprietária, acompanhando um estilo germânico (foto 02) devido a sua origem familiar. Estes detalhes encantam os hóspedes e estão presentes em todo o empreendimento.

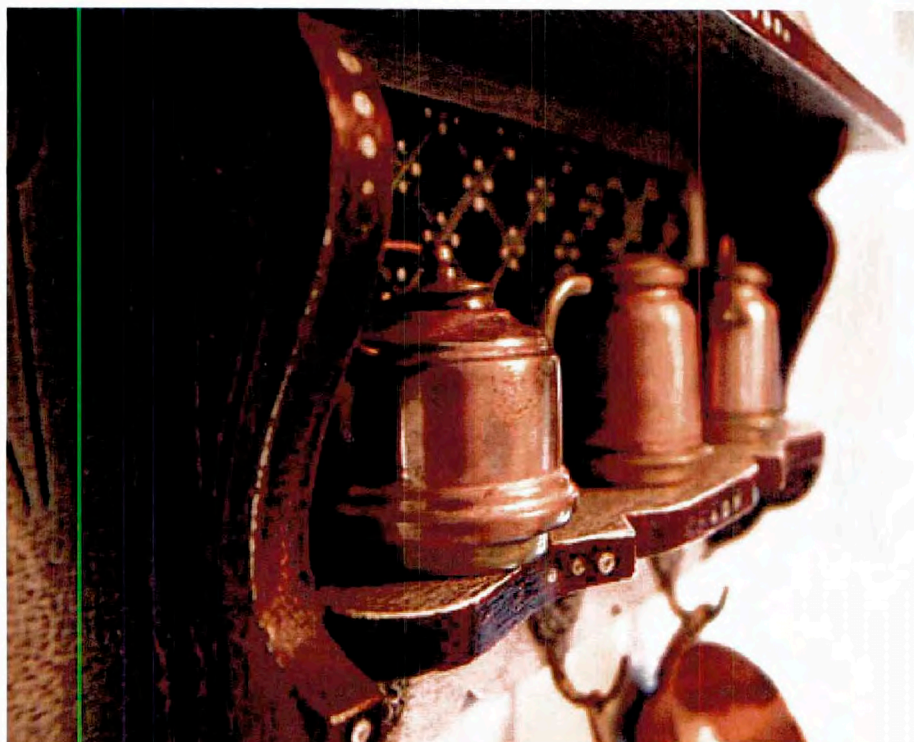


Foto 02: Detalhes germânicos no salão do café da manhã

Fonte: Arquivo da pousada Mar de Jurerê

Desde então a pousada já contava com serviço de café da manhã, porém, muito simples e extremamente trabalhoso para os funcionários devido à falta de estrutura. Apesar disto, a idéia era fazer do café da manhã um diferencial marcante para o hospede, pois os equipamentos de hospedagem eram simples: somente uma cama, dois criados mudos e um armário no quarto. Desta forma o café da manhã procura atender e surpreender as expectativas dos hóspedes, oferecendo um cardápio em estilo germânico, adaptado aos desejos dos hóspedes. Em ocasiões especiais, os adornos do café acompanham a caracterização do evento. Na época de páscoa, enfeites com coelhinhos e ovinhos de chocolate (foto 03), no natal, doces alemães típicos de natal, entre outras.



Foto 03: Café da manhã nos primeiros anos, mesa simples: detalhe dos coelhinhos de páscoa.

Fonte: Arquivo da pousada Mar de Jurerê

No ano seguinte, se sentiu a necessidade da aquisição de televisores para todos os quartos e começar o planejamento de uma nova construção para a recepção, cozinha e sala de café, já que a casa existente era muito antiga e sua reforma não seria viável. Dando início então a construção do segundo bloco, observado na foto 04, com a recepção, uma ampla sala de café da manhã, sala de televisão e jogos, banheiros, cozinha, lavanderia, dispensa (estoque) e uma suíte para empregados. Esta obra foi realizada na baixa temporada.



Foto 04: Segundo bloco: recepção, salão do café e toda a estrutura para as unidades habitacionais.

Fonte: Arquivo da pousada Mar de Jurerê

Na terceira temporada a estrutura já era bem mais funcional, podendo assim focar os investimentos para as unidades habitacionais em si. No decorrer do ano foram instalados em todos os quartos: condicionadores de ar, internet a cabo, televisão a cabo, cofres, sistema de corte de luz por chave-cartão e uma central telefônica para ligações externas e com a recepção. Estes investimentos proporcionaram agregar mais valor ao serviço prestado, além de tornar o empreendimento preparado a atender as expectativas futuras dos clientes.

No quarto ano foi adquirido o terreno vizinho no intuito de se construir um estacionamento, que era muito solicitado pelos clientes e futuramente ampliar o número de unidades habitacionais, construindo um novo bloco. O

estacionamento construído têm 10 vagas de garagem coberta e 4 vagas descobertas. Para cada hospede que tenha interesse em utilizar a garagem é fornecido um controle do portão eletrônico que dá acesso à rua.

No último ano foi construído um café bar (foto 05), aberto também ao público, visando oferecer mais uma opção aos hóspedes e a comunidade. Como a estrutura teve que ser adaptada para o café bar, também começou a ser oferecido o serviço de quarto, com refeições rápidas servidas diretamente no quarto.



Foto 05: Café Bar: aberto também ao público

Fonte: Arquivo da pousada Mar de Jurerê

O jardim da pousada é uma característica marcante, sendo renovado periodicamente. A manutenção é feita por um jardineiro contratado durante todo o ano.

A empresa, na atualidade, conta com dois estagiários – atuando na recepção e administrativo – e duas funcionárias – que realizam os serviços de

camareira e cozinha – sendo que na temporada de verão, são contratadas mais duas funcionárias temporárias que auxiliam nos serviços gerais.

A administração geral da pousada era inicialmente realizada pela proprietária, que hoje somente auxilia na administração, esta foi assumida pelo outro proprietário – desde o sexto ano – que reformulou toda a estrutura legal, técnica, operacional, funcional e administrativa.

5 ANÁLISE DE DADOS

5.1 Ambiente externo

Para análise do ambiente externo à pousada, primeiramente deve ser feita uma análise da demanda turística com uma descrição do perfil do cliente, traçando suas preferências. Somado a estes fatores, para um efetivo planejamento de vendas e produção será necessário estimar a taxa de ocupação na rede hoteleira. Por fim será feita uma análise das cinco forças competitivas de Porter (1986) que atuam no ambiente externo.

5.1.1 Demanda turística

Demanda significa a quantidade de um bem ou serviço que o consumidor é capaz de comprar a um preço dado dentro de certo período (LAGE; MILONE, 1991). Desta forma, para se medir a procura pelos serviços oferecidos pela pousada Mar de Jurerê, é preciso avaliar a demanda turística, que segundo Boullón, (1985, p.32) é o total de pessoas que visita uma região e os recursos financeiros que gera. Isto será feito apreciando os dados fornecidos pelo órgão oficial de turismo do estado de Santa Catarina – Santa Catarina Turismo S.A. (SANTUR, 2005), focando na descoberta de padrões comportamentais e de grupos de interesses turísticos.

O movimento turístico em Santa Catarina no período de 2004 atingiu o total de 581.442, tendo em sua maioria turistas nacionais (492.114). O motivo da viagem é predominantemente o turismo, 94,27%, e apenas 5,73% dos turistas vem a negócio. Desta forma quando se investiga os principais atrativos

turísticos, percebe-se que a grande maioria dos turistas vem em busca dos atrativos naturais (73,96%).

Com esta perspectiva, a pousada Mar de Jurerê se encaixa no perfil do turista que vêm a Florianópolis, tendo como principal atrativo a praia de Jurerê. Resta avaliar em quais os meios de hospedagem utilizados pelos turistas em Santa Catarina (tabela 01) e a taxa de ocupação da rede hoteleira em Florianópolis.

Tabela 01: Meios de hospedagem utilizados por turistas em SC / 2004

MEIO DE HOSPEDAGEM	2002	2003	2004
HOTEL	18,14%	24,26%	18,03%
POUSADA	8,75%	12,38%	11,93%
HOSPEDARIA, PENSÃO DORMITÓRIO	0,91%	0,68%	1,20%
CASA PRÓPRIA	8,33%	7,12%	7,81%
CASA DE AMIGOS OU PARENTES	31,31%	26,80%	29,79%
CASA OU APTO. DE ALUGUEL	29,27%	27,24%	27,55%
CAMPING	2,52%	0,59%	2,83%
ALBERGUES/ALOJAMENTOS	0,77%	0,93%	0,86%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: SANTUR (2005)

Percebe-se a ocupação, no ano de 2004, predominantemente em casas de amigos ou parentes e de aluguel. A rede hoteleira abriga 18,03% dos turistas ao passo que as pousadas são responsáveis por 11,93%. Cabe ressaltar que a procura de 2002 a 2004 teve um crescimento de 3,18%.

Tabela 02: Taxa de Ocupação na Rede Hoteleira em Florianópolis

ANO	TAXA DE OCUPAÇÃO %
1996/1997	70,83
1997/1998	65,07
1998/1999	68,01
1999/2000	68,15
2000/2001	70,76
2001/2002	53,14
2002/2003	54,25
2003/2004	57,03

Fonte: ABIH SC (2005)

Por fim, é necessário o acompanhamento da taxa de ocupação da rede hoteleira em Florianópolis. Estes dados foram obtidos pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina (ABIH-SC) através de contato direto com todos os associados e podem ser observados na tabela 02.

5.1.2 Oferta dos meios de hospedagem

Na praia de Jurerê, as empresas de hospedagem localizam-se em Jurerê Tradicional, pois no loteamento de Jurerê Internacional não é permitido a exploração desta atividade, imposição esta feita pela empresa responsável pela comercialização e manutenção do loteamento, a Habitasul. Desta forma todos os concorrentes da pousada Mar de Jurerê encontram-se ao seu redor, com a distância máxima de um quilômetro.

Basicamente, até o presente momento, existem dois hotéis e dez pousadas concorrentes da pousada Mar de Jurerê, além das formas informais de hospedaria. Estas caracterizadas por casas de aluguel e hospedarias não registradas na forma jurídica, têm representado, segundo o Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares mais de 30% dos leitos na temporada de verão deste ano na praia de Jurerê. (informação verbal)

O hotel Jurerê Beach Village tem uma capacidade de 966 leitos, representando dois terços dos leitos formais disponíveis na praia de Jurerê, enquanto as pousadas têm em média 35 leitos totalizando aproximadamente 385 leitos. O hotel citado não representa uma concorrência direta em alta temporada, pois a faixa de preços praticada é cerca de 120% superior, já em baixa temporada, este percentual cai para 80%.

5.1.3 As forças competitivas

Utilizando-se da análise das cinco forças competitivas de Porter (1986, p. 37): grau de rivalidade entre as empresas, ameaça de novos entrantes potenciais, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos consumidores e poder de barganha dos fornecedores, pode ser feita uma antecipação, ou percepção, das ameaças e oportunidades no ambiente externo.

Novas empresas de hospedagem têm dificuldades de implantação na praia de Jurerê, isto se deve pela dificuldade de viabilidade de construção na praia, que predominantemente é residencial. Talvez este seja um fator que estimule a hospedaria informal, que acaba por ser também uma forma de concorrência.

Outra barreira é a diferenciação do produto, que provém da identificação de uma marca por uma parcela dos consumidores de um dado produto, e é baseada em esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos ou por terem entrado primeiro no mercado. Desta forma a pousada Mar de Jurerê têm um grande diferencial frente a novos concorrentes, uma carteira de mais de 1300 clientes e seus serviços conhecidos por vários agentes de turismo nacionais e internacionais, sendo uma das primeiras pousadas da praia de Jurerê. A diferenciação de produto vai requerer do entrante potencial, elevados gastos em marketing pela busca da fidelidade dos consumidores.

No que se refere à resistência dos concorrentes a novos entrantes por retaliações feitas por um grupo já formado, não há uma "forma harmônica de convivência" entre as empresas de hospedagem existentes em Jurerê, o que é, por vários fatores, prejudicial a todos os empreendimentos. Não existe a consciência, principalmente entre as pousadas, que uma parceria seria proveitosa a todos. Percebe-se uma grande rivalidade entre os concorrentes existentes, acentuada por dois fatores: os concorrentes são aproximadamente iguais em porte e poder e os rivais são divergentes quanto às estratégias, origens e "personalidades", têm diferentes idéias acerca de como competir e continuamente se chocam com os demais no processo.

Outra força mencionada por Porter (1986) são os produtos substitutos, que influenciam a indústria oferecendo uma alternativa de custo/benefício capaz de afetar o nível de lucratividade das empresas participantes. Assim, "quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos

produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria." (PORTER, 1986, p. 39)

Nas pousadas, os serviços oferecidos, são, por origem, diferenciados e peculiares. Estes diferenciais devem ser ressaltados, afim de que os clientes percebam uma relação de benefício, ao passo que os custos devem ser compatíveis aos serviços oferecidos. Observando estes aspectos, a pousada Mar de Jurerê procura oferecer excelência na prestação dos serviços a preços compatíveis.

Os fornecedores podem influenciar uma empresa na medida em que detenham poder de negociação suficiente para, através de uma elevação no nível de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos, afetar negativamente a rentabilidade desta. Segundo Porter (1986, p. 40) algumas das condições que determinam o poder de pressão de um grupo de fornecedores são: grau de concentração, grau de importância do produto fornecido para o negócio do comprador e grau de diferenciação ou de custos de mudança dos produtos fornecidos. Neste contexto, como são numerosos e não têm nenhum produto diferencial, os fornecedores têm baixo poder de barganha com a pousada, sendo facilmente substituídos em caso de descontentamento com o produto ou o serviço prestado.

A pressão exercida pelos clientes sobre a empresa é percebida ao forçar uma redução dos preços, ao exigir melhor qualidade e ao instigar os concorrentes uns contra os outros. Em função da facilidade de troca de prestadores de serviço, os clientes da pousada Mar de Jurerê têm um poder de barganha significativo, sendo intensificado na baixa temporada onde a ociosidade das empresas de hospedagem é elevada.

5.1.4 Aspectos legais

Desde o princípio do empreendimento, assim como várias empresas atuantes no mercado, a pousada Mar de Jurerê não estava plenamente em conformidade com as exigências legais.

Na primeira gestão, da abertura da empresa até o início de 2004, não havia o conhecimento, tampouco a consciência, da importância do recolhimento tributário devido. Esta falta de conhecimento, aliada a contratação de um mau profissional de contabilidade, que desviou recursos destinados ao pagamento de tributos e ocultou as informações necessárias para o funcionamento legal do empreendimento, manteve a empresa na ilegalidade durante os primeiros anos de funcionamento.

Ao abordar as obrigações para com órgãos de fiscalização como Bombeiros e Polícia Militar, percebeu-se que a empresa também não estava em conformidade, não possuindo um projeto com viabilidade técnica, aprovado por estas entidades.

Ao assumir o negócio, a fim de torná-lo sustentável, a nova gestão – de 2004 até o presente momento – preocupou-se de imediato em solucionar todas as pendências legais. Foi contratado um novo profissional para que prestasse assessoria contábil, iniciando com o levantamento e revisão de todos os débitos para com o município, estado e união, e sua posterior quitação. Desde então este profissional atua com competência em conjunto com o novo gerente, mantendo as obrigações legais em dia.

Quando se trata de livre concorrência, pressupõe-se que todos os participantes estejam em igualdade com suas obrigações legais, caso contrário, alguns empreendimentos serão “favorecidos” com menores

investimentos – quando se trata de arranjos físicos – ou desembolsos tributários. Neste contexto, a preocupação da nova administração da pousada Mar de Jurerê com as obrigações legais extrapolam o âmbito da fiscalização ou valores pecuniários a título de multa, mas também na intenção de manter uma concorrência leal.

Para dirimir os problemas de viabilidade técnica, foi necessário o desenvolvimento de um novo projeto de prevenção de incêndio e acidentes. Após isto, deu-se início a uma reforma visando o cumprimento das exigências do corpo de bombeiros. Esta reforma durou dois meses e após a conclusão, solicitou-se a vistoria para obtenção do alvará de funcionamento.

Todas estas adequações vão de acordo com o proposto por Scharf (2004) onde um negócio sustentável opera dentro da lei, sem passivos que possam gerar prejuízos inesperados.

Na intenção de interagir corretamente no mercado e obter maior credibilidade, a pousada filiou-se a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis e obteve seu registro na EMBRATUR.

5.2 Ambiente Interno

O monitoramento ambiental fornece elementos essenciais para que se determine o rumo a ser seguido pela organização. Este rumo é explicitado através das diretrizes organizacionais formadas pela missão e pela visão da empresa.

Tendo as necessidades dos clientes como foco, a missão é definida dentro de um horizonte de longo prazo e consiste na sua razão de ser e determina a sua identidade. A missão da pousada Mar de Jurerê é:

Ser uma pousada hospitaleira que oferece serviços de qualidade em um ambiente agradável, possibilitando que hóspedes, colaboradores e comunidade, beneficiem-se do sucesso alcançado, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente.

A visão consiste num macro-objetivo que expressa onde e como a organização pretende estar no futuro e atua como um elemento motivador, energizando a empresa e criando um ambiente propício ao surgimento de novas idéias. Desta maneira a visão da pousada Mar de Jurerê é assim definida:

Ser reconhecida como uma pousada agradável, acolhedora e a melhor prestadora de serviços em hotelaria que atenda ou exceda às expectativas dos hóspedes destacando-se pelo comprometimento com a sustentabilidade, sendo engajada ambientalmente e socialmente.

Os objetivos são alcançados mediante ações controladas. Assim a análise do processo produtivo e da administração financeira é necessária, visando esta conformidade.

5.2.1 O processo de produção

Aliadas as motivações que impulsionam a demanda turística, bons serviços prestados são fortes razões para levarem esta demanda a tomar a decisão em favor de uma determinada localidade em detrimento da outra. (CASTELLI, 1992, p. 23) Para conquistar este público se faz necessário satisfazer suas necessidades e exigências. Neste ponto que se nota a diferenciação pela qualidade dos serviços prestados.

A hotelaria apresenta uma diversidade de tarefas e habilidades específicas que devem ser focadas em excelência na prestação do serviço.

Para Castelli (1992, p.47) estas tarefas são divididas nos seguintes setores, segundo o organograma observado na figura 01.

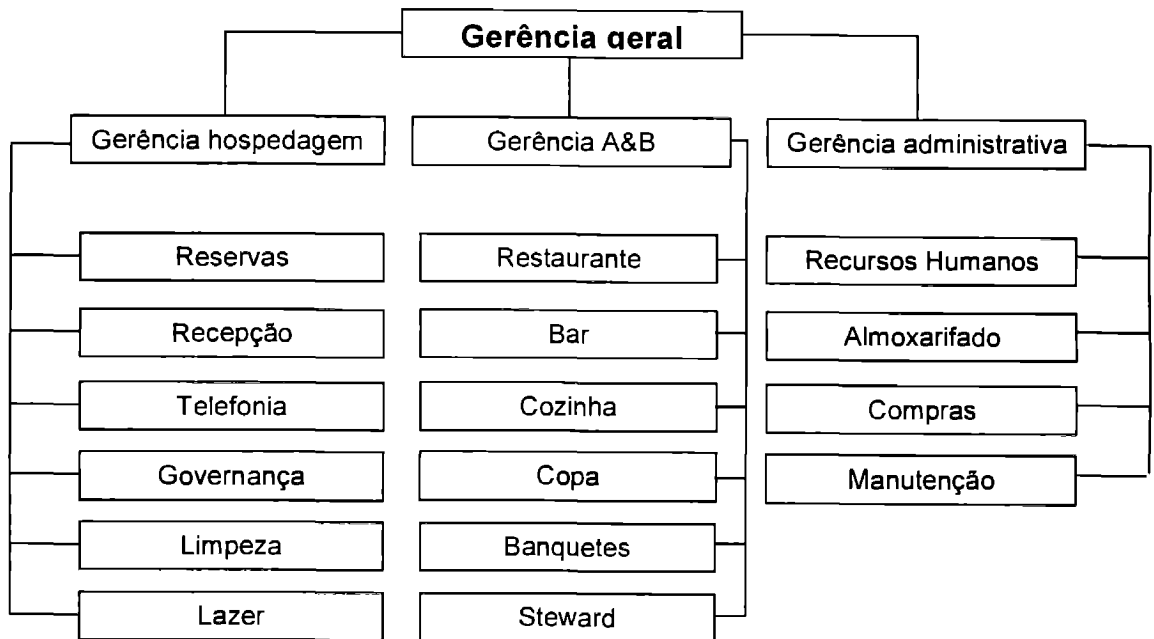


Figura 01: Organograma de setores na hotelaria

Fonte: Adaptado de Castelli (1992)

De maneira similar, com algumas modificações, as atividades exercidas na pousada Mar de Jurerê são divididas nos seguintes setores observados na figura 02 e descritos neste trabalho.

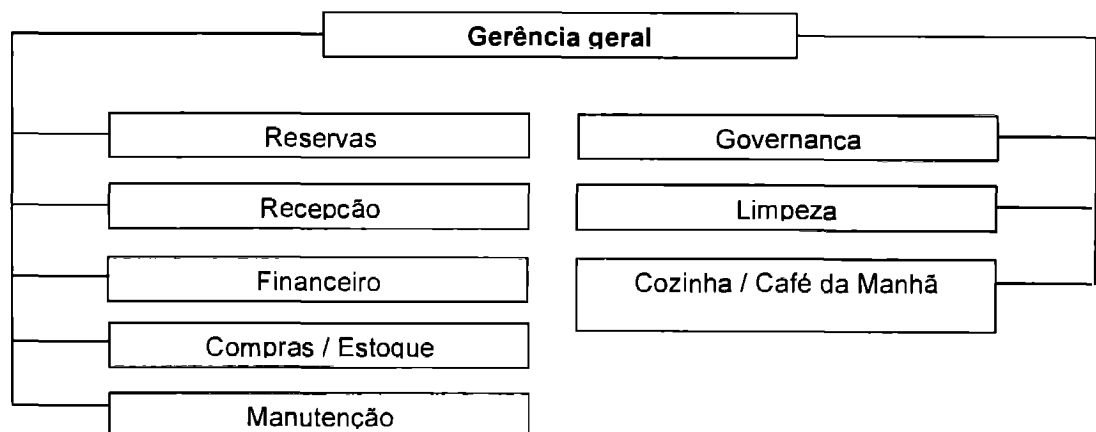


Figura 02: Organograma de setores na pousada Mar de Jurerê

Fonte: Arquivos da pousada Mar de Jurerê

Em cada etapa deste estudo será feita uma análise da administração realizada desde o início do empreendimento até início do ano de 2004 com o relato posterior das mudanças realizadas após este período, a fim de tornar o empreendimento um negócio sustentável.

Por se tratar de uma empresa empreendedora familiar e o fato desta conter variáveis mais afetivas do que racionais, levou a um sistema de gestão onde os processos não eram formalizados, tampouco padronizados. Não existiam controles, os resultados não eram avaliados, não tendo como ser mensurados. Isto se deve a falta de experiência administrativa verificada na primeira gestão.

A competitividade consolida uma nova situação que influenciou fortemente a pousada Mar de Jurerê. Este novo cenário exigiu, portanto, um novo modelo gerencial, que desempenhe um papel efetivo em termos competitivos e de otimização de resultados. Este é o desafio encarado pela nova gestão, criar mecanismos de profissionalização e padronização de serviços, bem como estabelecer métodos de controle de resultados, mantendo a perspectiva sustentável e de rentabilidade econômica no médio-longo prazo, estabelecendo uma relação de respeito com todos os sujeitos envolvidos: funcionários, clientes, fornecedores e proprietários.

O problema inicial encontrado pela nova administração era reunir dados para obtenção de informações visando apoiar a tomada de decisão. Buscando uma alternativa para reunir dados dos diversos setores da empresa em um banco de dados único, possibilitando o cruzamento de informações, foi implantado um sistema ERP. Este sistema, comercializado pela empresa Desbravador Automação Hoteleira, denominado Desbravador Light, tem um

pacote com os módulos integrados: financeiro, controle de estoque, governança, recepção e reservas, integrando portanto, todos os setores da pousada.

Com isto, todos os problemas decorrentes da implementação de um novo sistema que altera profundamente a dinâmica organizacional surgiram e estas mudanças sempre requerem a quebra de paradigmas.

5.2.1.1 Recepção

A recepção basicamente exerce três atividades: *Walk in*, *Check in* e *Check out*. Além destas atividades rotineiras, todas as solicitações feitas pelos hóspedes são de responsabilidade de encaminhamento por parte da recepção, visto que o contato direto com o hóspede é realizado por esta.

Na primeira gestão as tarefas deste setor eram divididas pela proprietária e a governanta. Isto acarretava uma sobrecarga de tarefas para ambas, que acabavam por ficarem esgotadas e por consequência, desmotivadas, incidindo em uma queda na qualidade dos serviços prestados. Na atual gestão estas tarefas são realizadas por dois estagiários que se alternam em turnos de 6 horas com a supervisão do gerente, dando muito mais confiabilidade, em face a agilidade dos processos. Desta forma a recepção opera das 8:00h as 20:00h, após este horário, as tarefas são realizadas pela governanta.

A reestruturação deste setor exigiu reformas físicas na recepção. A antiga sala de TV deu lugar a um escritório conjugado com o balcão da recepção, onde foram adquiridas duas mesas para computador, duas cadeiras de escritório para os estagiários e o gerente, um armário para arquivo, dois armários para material de escritório, duas poltronas para receber clientes e

uma mesa para apoio com revistas. Juntamente com esta mudança foram instalados equipamentos como: interfone no portão externo à recepção, telefone *headset* para atendimento de reservas, dois ramais telefônicos, um servidor de dados, um microcomputador, uma impressora matricial para notas fiscais, uma emissora de cupom fiscal (ECF), uma impressora jato de tinta colorida e uma impressora multifuncional com fax, copiadora, scanner e impressora laser. Anteriormente a recepção contava somente com um balcão com um telefone e fax.

Este ambiente integrando a administração geral da pousada com a recepção facilita em muito o trabalho, já que os estagiários e o gerente acumulam estas duas funções.

5.2.1.1.1 *Check in*

O *check in* consiste na chegada de um hóspede que já possui reserva.

As etapas do *check in* não foram profundamente alteradas. As únicas adições foram a possibilidade de *late check out*, (saída do hospede após o horário estabelecido para *check out*, sem a cobrança de outra diária), a alteração da ficha de hospedes com pouco detalhamento para a Ficha Nacional de Registro de Hóspedes (FNRH) exigida pela Embratur, o registro de entrada do hóspede ser totalmente informatizado pelo sistema Desbravador e a criação do livrete explicativo "Conheça nossa pousada". Este livrete foi criado para dirimir as freqüentes dúvidas dos hospedes relacionadas com horários, funcionamento do despertador automático, Internet, sistema de telefonia e demais serviços oferecidos e está disponível em todos os quartos.

Atualmente, as etapas do *check in* consistem em:

- a) recepção: dar boas vindas e verificar a reserva através confirmação de reserva que é enviada ao hóspede;
- b) preenchimento da FNRH: as fichas devem ser preenchidas por todos os hóspedes, exceto por crianças menores de 05 anos. Deve ser dada atenção especial principalmente ao endereço e CPF do hóspede que devem estar preenchidos para que a nota fiscal seja emitida; (Anexo A)
- c) entrega e explicação dos pertences dos apartamentos: chaves (portão, entrada e chave do quarto), chave do cofre (não há adicional pela utilização deste, mas em caso de perda da chave serão cobrados R\$ 35,00), pedido de limpeza do quarto (que deve ser colocado até as 14:00 horas) e controle da televisão. Todos estes pertences são entregues em uma cesta desenhada nos moldes germânicos;
- d) controle da garagem: havendo interesse pela utilização da garagem, o contrato de locação da garagem deve ser assinado para então o controle do portão ser entregue. Informar o hóspede sobre o valor do adicional, vagas e timer do portão;
- e) café da manhã: apresentar o local onde é servido o café da manhã, bem como o horário que este é servido (das 8:30h às 10:00h);
- f) horário de check out: esclarecer ao hóspede o horário de *check out* (11:00h). Caso haja necessidade de *late check out*, deve ser informado à recepção para verificar a disponibilidade;

g) acompanhar o hóspede até o apartamento e mostrar livro "Conheça nossa pousada".

Com o processo de *check in* padronizado, consegue-se acabar com os problemas mais freqüentes de desinformação sobre o funcionamento da pousada, evitando futuros problemas na hora de finalizar a conta do hóspede.

5.2.1.1.2 *Walk in*

O *walk in* é a entrada do hóspede que não possui reserva. A realização deste procedimento passa pelas mesmas etapas do *check in*, mas como não há reserva, deve-se verificar primeiramente a disponibilidade de apartamentos e a devida tarifa a ser aplicada. Havendo disponibilidade, todas as etapas a partir do preenchimento da ficha de hóspedes devem ser seguidas como no *check in*.

5.2.1.1.3 *Check out*

Caracterizado como a saída do hóspede, nesta etapa foram realizadas mudanças devido ao sistema Desbravador.

Na gestão anterior o *check out* era realizado com base na ficha do hospede, onde era conferido o dia de *check in* anotado e contado o número de diárias até o *check out*. O sistema de telefonia era desabilitado para realizar chamadas e os refrigeradores dos quartos não possuíam mini bar, assim, não havendo nenhum consumo extra a ser cobrado. Tudo era feito manualmente pela proprietária. Eram aceitos somente as bandeiras de cartão de crédito Visa

e Mastercard, as quais necessitavam a solicitação de autorização por telefone e eram feitas manualmente.

Na nova gestão, as rotinas de *check out* estão assim descritas:

- a) recebimento dos pertences do apartamento: verificar se todos os pertences que foram entregues no momento do *check in* foram devolvidos;
- b) conferência do frigobar e *amenities*: com a ajuda da camareira, verificar o que foi consumido durante o período entre a última limpeza do apartamento e o *check out* para que os produtos sejam lançados no sistema;
- c) extrato de conta: verificar se o valor das diárias que estão sendo cobradas está correto, bem como a quantidade de diárias lançadas no sistema, imprimir e entregá-lo ao hóspede para que o mesmo possa conferir. Se houver contestação por parte do mesmo, verificar no plano de governança e se houver insistência, estornar o produto;
- d) pagamento e impressão de nota fiscal: após escolhida a forma de pagamento, realizar o fechamento da conta e imprimir a nota fiscal. Quando o pagamento for realizado com cartão de crédito é importante que se preencha corretamente o número do cartão e a operadora no sistema.

Em todos os momentos procura-se manter o hóspede bem informado, evitando ruídos de comunicação. Assim se obteve com uma pesquisa interna, através de uma ficha de avaliação de serviços, mais de 96% de qualificação máxima desde o início da pesquisa.

5.2.1.2 Reservas

O setor de reservas, com a implantação do sistema Desbravador, sofreu grandes alterações.

Desde o início do funcionamento da pousada era possível realizar uma reserva por e-mail ou telefone. Na primeira gestão quando a reserva era feita por telefone, a governanta ou a proprietária eram responsáveis, ao passo que por e-mail a responsabilidade era somente da proprietária. As etapas posteriores eram:

- a) verificar a disponibilidade de quartos através de um mapa de reservas feito manualmente;
- b) passar ao cliente o valor da diária e a disponibilidade de quartos.
- c) havendo o interesse na reserva, era feito o pré-preenchimento da ficha de hospede. Esta ficha continha a data de entrada e saída pretendida pelo hospede, telefone para contato, endereço e valor da diária; (Anexo B)
- d) como ultima etapa, solicitado o depósito de 50% do valor das diárias para o período solicitado em uma das duas contas correntes em nome da proprietária, no banco Bradesco ou Banco do Brasil, e o envio do comprovante de depósito por fax para confirmação do mesmo.

Com a intenção de minimizar futuros problemas com as reservas, após um estudo das etapas realizadas na primeira gestão, foi feita uma reestruturação, com a adição de uma série de informações passadas aos clientes e políticas de reserva. Ficando descrito o processo da seguinte forma:

- a) verificar a disponibilidade e tarifário: lançar no sistema as datas previstas para *check in* e *check out* para verificar a disponibilidade de apartamentos para o período solicitado. De acordo com o período dado, passar a tarifa referente ao número de diárias;
- b) havendo interesse por parte do cliente, realizar a reserva preenchendo os dados corretamente solicitados pelo sistema;
- c) Não se realizar a reserva pelo número de apartamento, somente pelo tipo do apartamento, a fim de melhorar os "encaixes" de ocupação. Pode-se deixar uma observação na reserva quando solicitado algum quarto em especial pelo hóspede;
- d) informar sobre o pagamento de uma diária em forma de adiantamento para confirmação da reserva, podendo ser por depósito bancário, em uma só conta jurídica do banco HSBC, neste caso passar os dados bancários, ou por cartão de crédito, onde o adiantamento é realizado na hora, *on-line*.
- e) perguntar se existe um horário previsto para a chegada na pousada no dia do *check in*, para, em caso de entrada após o horário normal de funcionamento da recepção, deixar a área de governança preparada para recebê-los;
- f) lançar corretamente a forma do adiantamento na reserva no sistema. Sendo por cartão de crédito dar baixa imediatamente após realizar a transação;
- g) imprimir o *slip* de reserva e guardá-lo no arquivo de *slips* em ordem alfabética, desta forma em caso de pane no sistema existe uma documentação em papel das reservas, além de facilitar na hora

de realizar um *check in* pela governança em horários em que a recepção já não dispõe de pessoal;

h) esclarecer eventuais dúvidas que possam surgir no momento da reserva e orientar para a política de reserva e cancelamentos, disponível na *Home Page* da pousada;

i) após a confirmação do recebimento do depósito observado na conta bancária da pousada, emitir a confirmação da reserva. Em caso de adiantamento por cartão de crédito a confirmação é enviada logo após realizar a reserva. Esta confirmação é enviada pelo sistema se feita por e-mail ou impressa pelo sistema para posterior envio por fax;

j) elaborar o mapa de ocupação, verificando se existe observação em alguma reserva em relação à preferência de apartamentos.

Com estas medidas, se obteve uma redução nos problemas nas reservas a partir do momento em que o hospede está ciente da política de cancelamentos e só tem sua reserva confirmada após a emissão de uma confirmação através de um documento. Outro resultado essencial pretendido e obtido é passar ao cliente uma confiabilidade por parte do setor de reservas, e conseqüente uma boa impressão da empresa, demonstrados pela efetividade do sistema e pessoal. As reservas, se do interesse do cliente, são realizadas em minutos, o que na gestão anterior não ocorria.

5.2.1.3. Governança

A governança atende os hóspedes, organizando os trabalhos dos funcionários que cuidam da arrumação de aposentos e demais áreas e controla os serviços de lavanderia e rouparia e administra o pessoal do setor.

Na primeira gestão só existia uma funcionária neste setor, que realizava todas as tarefas. Na temporada de verão, eram contratadas mais uma ou duas funcionárias. Esta forma funcional não era efetiva em face à falta de treinamento das funcionarias extra, além do fato de não se conseguir bons profissionais que trabalhem somente três meses.

Desta forma, na nova gestão, ao avaliar estes fatores, optou-se por manter duas funcionárias contratadas durante o ano todo, investindo em seleção de pessoal e treinamento. Isto trouxe uma série de benefícios – com a conquista de turistas em pacotes de eventos e feriados prolongados se obtêm uma boa taxa de ocupação e por conseqüência aumenta o volume de serviço – principalmente à não sobrecarga de uma só funcionária. A fim de garantir o perfeito funcionamento da equipe, se fez a seleção de uma faxineira eventual, que já está habituada a trabalhar com as funcionárias efetivas, e só é solicitada quando da real necessidade em finais de semana e temporada de verão.

Desta forma foi necessária a reestruturação do dormitório e banheiro, além de uma previsão de refeições extra para todos os empregados.

Um fator de suma importância tem sido a motivação da equipe como um todo. Atualmente as funcionárias da governança se mantêm informadas dos acontecimentos da pousada, das alterações no ambiente externo, políticas da empresa e contribuem com opiniões e sugestões para a dinâmica

organizacional. Para tal é realizada uma reunião semanal, as segundas feiras, com a participação de todos os colaboradores.

Estabelecer uma relação de respeito e minimizar o conflito com seus funcionários é um indicador de um negócio sustentável, apresentado por Scharf (2004).

5.2.1.3.1 Café da manhã

O café da manhã sempre foi uma característica marcante da pousada Mar de Jurerê, sempre procurando encantar os hóspedes. Poucas alterações foram feitas no café da manhã, apesar de várias experiências em alterar o processo, verificou-se que não havia muito a se fazer, pois a qualidade deveria vir em primeiro plano.

Entre algumas experiências, a tentativa de servir o café nos quartos quando da pouca ocupação da pousada. Isto foi realizado visando acabar com a necessidade da equipe que realiza o café ficar aguardando somente um ou dois quartos no salão durante um longo período de tempo, deixando assim um “tempo ocioso” que poderia ser ocupado com outras tarefas. Para tal foram confeccionadas bandejas com tamanho especial, maiores que as comuns, a fim de colocar todos os itens do café. O resultado foi diferente do esperado, com o surgimento de três problemas: o tempo que se levava preparando estas bandejas era maior que o tempo de se servir à mesa do salão de café, a dificuldade de carregar estas bandejas pesadas até o quarto (mesmo com o uso de um carrinho construído após se verificar esta falha) e o principal problema era que a parte quente (ovos, sanduíches quentes, entre outros) acabava por esfriar, resultando na perda de qualidade da refeição oferecida.

Estas bandejas e carrinhos acabaram por ser utilizadas quando o hospede solicita o café individual no quarto, sendo cobrada hoje uma taxa extra.

O café da manhã é normalmente servido todos os dias, das 8:30h às 10:00h. Entretanto, pode ocorrer do hóspede solicitar que o café seja servido mais cedo. Neste caso, a solicitação só poderá ser aceita se feita com antecedência para que todas as providências possam ser tomadas a tempo e o café da manhã servido é mais simples.

Geralmente a preparação do café da manhã começa na noite anterior, com a preparação de bolos e sucos e o levantamento do que deverá ser servido. O cardápio básico que deve ser servido é:

- a) pão de trigo, integral, caseiro e americano;
- b) queijo e presunto;
- c) bolo;
- d) suco, café, chá, leite e iogurte;
- e) granola, aveia grossa, aveia fina, farelo de trigo, açúcar mascavo, café descafeinado;
- f) frutas da estação.

Além disto, pode ser feito misto quente, mini pizza, ovos mexidos ou cozidos, banana ou maçã assada, entre outros.

A montagem da mesa do café da manhã deve ser feita na noite anterior, sempre de acordo com a listagem de hóspedes que é atualizada toda tarde no mural da recepção.

Durante o horário do café da manhã, as responsáveis pelo mesmo devem se dividir, ficando uma no salão para o atendimento aos hóspedes,

fazendo a reposição da mesa do café, bem como a limpeza das mesas, enquanto a outra responsável permanece na cozinha preparando os pedidos e cuidando da limpeza das louças que vêm do salão.

5.2.1.3.2 Limpeza dos apartamentos

A grande mudança na parte de limpeza foi construção de uma nova lavanderia. Após a avaliação do procedimento anterior, verificou-se a deficiência do local em termos de espaço, disposição do maquinário e ambiente de trabalho.

Para tal foi feito um estudo de reaproveitamento de águas que era realizado com precariedade, devido à falta de espaço físico e maquinário apropriado, chegando-se a conclusão que o processo poderia ser melhorado, com ganho em eficiência ecológica e eficácia econômica na redução dos custos. Este processo consiste em aproveitar a “segunda água” do processo de lavagem das roupas de cama e toalhas – as máquinas de lavar enchem três vezes em um ciclo completo – para fazer a primeira lavagem dos panos de limpeza; e a “terceira água” para dar início a lavagem do próximo “lote” de roupas de cama e toalhas sujas. Anteriormente a este processo é feita uma triagem no intuito de separar as roupas muito sujas ou com manchas, que são lavadas separadamente, pois suas águas não podem ser aproveitadas em outras roupas. Outra etapa deste processo é a lavagem das calçadas, que quando necessário, é feita com a “segunda água” excedente.

A eficiência no uso dos recursos renováveis e não renováveis – com investimentos em tecnologia avançada e soluções de longo prazo – é um ponto de fundamental importância para um negócio sustentável.

O novo projeto da lavanderia consistia basicamente na construção de um espaço amplo, com acesso fácil para os funcionários, isolado da cozinha, com caimento de águas acentuado e novos equipamentos.

A execução deste projeto alcançou os objetivos propostos com uma maior estrutura de lavanderia, redução de tempo para realização dos serviços devido à aquisição de mais uma máquina de lavar roupa, disposição em linha das máquinas e modificações nas etapas para o reaproveitamento pleno das águas.

Outra modificação diz respeito aos produtos químicos utilizados na limpeza. Foram implantados produtos industriais e houve a necessidade da instalação de misturadores na lavanderia. Isto resultou em eficiência na limpeza, bem como a redução dos custos com materiais.

Na gestão anterior não havia uma padronização plena das etapas já que somente uma funcionária realizava este serviço e era auxiliada por uma funcionária temporária. Desta forma não se pode precisar os produtos envolvidos tampouco as etapas da limpeza. Acredita-se que fora a modificação nos produtos e nas etapas da limpeza de roupas, não houve profunda modificação na forma desta ser realizada.

Basicamente, a limpeza dos apartamentos é iniciada todos os dias após o término do café da manhã assim que autorizada pelo hospede, bem como após o *check out*, de posse do plano de governança devidamente preenchido.

Para se realizar a limpeza é necessária à separação dos seguintes produtos e materiais:

- a) desinfetante, alvejante, sapólio, bom ar, limpa vidros e lustra-móveis;

- b) vassoura, balde, rodo, pano de chão, escova para vaso sanitário, saco de lixo, pá e bucha;
- c) roupa de cama e roupa de banho de acordo com o número de hóspedes e apartamentos;
- d) sabonetes e papel higiênico para uso dos hóspedes.

Antes de entrar em um apartamento, deve-se observar se a tarjeta indicando o pedido de limpeza está “verde” e então bater na porta para verificar se o hóspede já saiu.

Rotina de limpeza:

- a) trocar ou organizar roupas de cama;
- b) organizar quando necessários alguns pertences dos hóspedes desde que estejam fora do guarda-roupa e malas, sob a cama ou mobílias;
- c) retirar o lixo do banheiro;
- d) verificar se as toalhas e tapetes estão limpos e secos. Caso contrário é realizado a troca;
- e) limpar a pia com o sapólio e o vaso sanitário com sapólio e desinfetante;
- f) varrer o apartamento;
- g) limpar o box;
- h) tirar a poeira dos móveis;
- i) passar pano no chão com o desinfetante;
- j) conferir frigobar e amenities;
- k) verificar todo o apartamento.

Objetivando não passar por nenhuma etapa da limpeza despercebida, foi criado um quadro de atividades (quadro 01) que é seguido pela equipe da governança e supervisionado periodicamente pela gerência.

Atividades / Dias	1	2	7	15	30
Cozinha	X				
Limpeza da sala do café	X				
Quartos da Pousada	X				
Varrer a calçada da recepção	X				
Lavar e passar roupa	X				
Colocar o lixo		X			
Molhar as plantas		X			
Varrer as calçadas externas			X		
Varrer a garagem			X		
Retrolavar o filtro		X			
Limpar a área do varal			X		
Limpar a escada da pousada			X		
Limpar a recepção			X		
Limpar os vidros					X
Limpar as geladeiras				X	
Lavar as calçadas			X		
Limpar a fonte				X	
Limpar o bar	X				
Limpar as venezianas					X
Cadeiras nas sacadas dos aptos					X
Trocar água dos beija-flores			X		

Quadro 01: Atividades de limpeza e intervalo em dias para execução

Fonte: Arquivos da pousada Mar de Jurerê

Todas as atividades de limpeza resultam resíduos que precisam ser descartados. Para tal todo lixo é separado em metal, plástico, papel e orgânico.

A parte orgânica é recolhida pela Prefeitura Municipal e a parte reciclável é entregue a entidade Recicla Jurerê, com sede próxima a pousada, que faz a coleta semanalmente.

A redução de resíduos e reciclagem dos materiais que descarta são processos importantes em termos de sustentabilidade, bem como a preocupação com os impactos de seus bens e serviços ao longo de todo o seu ciclo de vida.

O aspecto mais importante de todo esse processo é a colaboração do hóspede para a redução do consumo dos recursos naturais como água e luz, além da consciência ecológica na disposição de detritos. Para tal, a pousada elaborou um livrete explicativo contendo todas as medidas tomadas pela pousada visando à preservação do meio ambiente, além de informações sobre a importância desta consciência. Assim buscando sensibilizar o hóspede para o compromisso ecológico. (Anexo C)

Desenvolver pela sociedade um benefício social ou ambiental é um dos pilares na busca da sustentabilidade. Interagir com seus clientes neste aspecto mostra a intenção de se tornar um negócio sustentável.

5.2.1.4 Controle de estoque e compras

Na primeira gestão, não havia um controle de estoques formalizado. O processo de compra se iniciava com a falta de um produto, isto era verificado pela própria proprietária ou pela governanta que encaminhava à proprietária para a compra. Todos os produtos eram adquiridos em supermercados normais ou atacadistas como o Makro, com exceção de frutas e verduras que eram compradas no Direto do Campo.

Este sistema era parcialmente efetivo, pois a experiência da proprietária com o tempo de consumo da maioria dos produtos era muito boa, sempre sendo repostos em tempo. Os fornecedores tinham um bom preço, com exceção basicamente dos produtos de limpeza, que por não serem industrializados não rendiam tanto quanto os atuais.

Foi feita então somente uma formalização dos processos, tendo em vista que as aquisições não seriam feitas sempre pela mesma pessoa, bem como a busca por novos fornecedores que entregassem os produtos na pousada, facilitando a compra. Isto foi feito com o auxílio do sistema Desbravador, que mantém um cadastro de fornecedores, registra todas as entradas e saídas de estoque e emite relatórios de controle de estoque.

O estoque é conferido quinzenalmente, sendo preciso manter em estoque, uma quantidade mínima necessária para atender a previsão de hóspedes do próximo período, de acordo com cada produto.

O controle é realizado da seguinte maneira:

- a) imprimir o balanço de estoque dos pontos de vendas a serem conferidos;
- b) fazer a contagem dos produtos não esquecendo de considerar os produtos que já estão no frigobar ou em transição;
- c) conferir se a quantidade de produtos existentes é a mesma que está no sistema;
- d) realizar os acertos de entrada e saída necessários;
- e) verificar os valores unitários de cada produto;
- f) fazer o pedido quando necessário.

Sempre é verificado o lote mínimo necessário para o período subsequente determinado, a fim de evitar a falta dos mesmos durante os processos. Para tanto, já existe uma relação dos principais fornecedores de materiais de limpeza e higiene, amenities, frigobar e bar, bem como um controle de pedidos para evitar diferenças na hora da entrega. (quadro 02)

Materiais	Fornecedores
Limpeza	Master Clean, Pró Clean e Doctor Clean
<i>Amenities</i>	Beressa
Frigobar	Chokolícia e Makro
Bar	Demarchi Congelados, Vonpar, AMBEV, Pizzaria San Francesco e Makro.

Quadro 02: Fornecedores

Fonte: Arquivos da pousada Mar de Jurerê

Assim que o pedido é entregue na pousada, é feita a conferência na nota dos valores cobrados e quantidade entregue, bem como o próprio produto, observando o rótulo, já que os de produtos de limpeza têm embalagens idênticas, sendo diferenciadas apenas pelo nome no rótulo. Após a conferência da mercadoria, a nota é lançada no sistema, colocada nas pastas de contas a serem pagas no mês, para então poder ser separada de acordo com o centro de custo.

Existem alguns produtos utilizados no café da manhã, por exemplo, que são comprados corriqueiramente no Supermercado Bráulio, Imperatriz ou Direto do Campo. Independente do local e/ou fornecedor, todas as notas fiscais

devem ser cadastradas no sistema e depois separadas nas pastas de acordo com o centro de custo.

Quando as compras são feitas e o pagamento não é realizado com dinheiro ou cheque da pousada, além de separar a nota fiscal na pasta do responsável pela compra, é feito o lançamento no sistema uma duplicata a pagar ao mesmo. É importante ressaltar, para fins de controle, que todas as notas fiscais – mesmo quando as compras não são pagas com o dinheiro da pousada – devem ser lançadas no sistema com o registro no seu devido fornecedor.

5.2.2 Administração financeira

A administração financeira na primeira gestão era simplória, sendo somente elencados os gastos e receitas, após o ocorrido, para fins de controle de gastos gerais. Nenhuma previsão era feita, tampouco um controle rigoroso de contas a pagar e receber.

Outra situação, comum na administração de pequenos negócios, é a não diferenciação dos gastos e contas da empresa e do proprietário, sendo realizadas com os mesmos fundos, sem distinção de retirada de lucro ou pró-labore. Este fato era presente na antiga administração, o que dificultava mais ainda a precisão do resultado operacional.

Inicialmente as contas correntes utilizadas pela empresa eram em nome da proprietária. Desde o início da nova gestão foi feita uma pesquisa de qual banco ofereceria melhores condições a empresa, sendo escolhido o banco HSBC, onde foi aberta uma conta corrente para a nova forma jurídica, a pousada Mar de Jurerê Ltda. ME.

Atualmente, o financeiro da Pousada baseia-se principalmente no controle das contas a pagar e a receber, movimentações financeiras, análise de índices financeiros e controle de fluxo de caixa. Estes tópicos serão abordados na ordem citada.

5.2.2.1 Contas a pagar e receber

Assim que as cobranças chegam à Pousada, estas são lançadas no sistema e no fluxo de caixa, separando-as de acordo com o centro de custo e com as contas em que serão debitadas, sendo carimbadas com "cadastrado no sistema". As contas são separadas nas "contas a pagar semana" (faturas que devem ser pagas no mês atual) que estão no arquivo e pastas "contas a pagar mês" (onde são colocadas as contas que serão pagas no mês seguinte).

Todas as contas são pagas em dia. Para tanto, a maioria delas é paga via internet, sendo que muitas vezes são agendadas a fim de evitar atrasos. Depois de confirmado o débito, é dado baixa nas faturas correspondentes no sistema, sendo necessário observar a data do débito, valor e a conta em que foi debitada para evitar erros nos extratos, relatórios e no fluxo de caixa, sendo então carimbadas com o carimbo "pago". Depois de agendadas ou pagas em dinheiro, as contas são separadas nas pastas dentro do arquivo, de acordo com o centro de custo correspondente no sistema.

Geralmente as contas a receber são as contas dos hóspedes pagas com cartão de crédito (31 dias para cartão de crédito e até 3 dias para cartão de débito) e pagamentos faturados das agências e operadoras de turismo ou outras empresas devidamente cadastradas no sistema. Da mesma maneira as contas a pagar, assim que confirmado o crédito, é dado baixa na duplicata

correspondente, lançando corretamente a data do crédito, valor e a conta em que foi creditada.

O recebimento através de venda faturada ocorre quando a agência, operadora ou empresa realiza o pagamento das despesas do hóspede, podendo ser somente o faturamento das diárias, o faturamento dos extras ou ambos. Neste caso, é necessário que a empresa responsável pelo pagamento da conta (agência ou operadora) seja cadastrada no sistema, sendo exigida a comprovação de veracidade de todos os dados fornecidos com o envio do contrato social e registro na EMBRATUR.

Na realização do check out o hóspede que terá despesas faturadas, deverá conferir o extrato e assiná-lo para evitar qualquer tipo de contestação por parte da empresa. Tal extrato será enviado posteriormente junto com o boleto para o pagamento das despesas.

Para gerar o boleto é utilizado sistema de Cobrança Não Registrada CNR, do Banco HSBC, que têm um software próprio instalado no servidor da recepção para emissão dos boletos. Deve-se calcular o valor correto a ser cobrado, no caso de agências e operadoras, descontar a comissão. Para qualquer tipo de boleto gerado, além das particularidades de cada cobrança (valores, comissões, descontos), deve-se acrescentar o valor de R\$3,70 referente à taxa cobrada pelo documento por parte do banco.

5.2.2.2 Movimentações financeiras

A Pousada possui três contas principais: caixa hotel, caixa HSBC e caixa governanta. Além dessas contas, existe ainda a conta investimento que por somente receber periodicamente transferências da conta HSBC não exige

monitoração diária. Para qualquer tipo de movimentação, independente da quantia ou do caixa de saída/destino, é imprescindível que a mesma seja lançada no sistema, já que os valores devem sempre concordar com o extrato da conta.

O caixa hotel é o caixa que se encontra na pousada e por esse motivo é conferido uma vez a cada turno. É deste caixa que se faz pagamentos à vista aos fornecedores, adiantamento de funcionários, transferência para o caixa governanta, entre outras despesas. Além disso, os pagamentos de contas feitos à vista (em dinheiro ou cheque) pelos hóspedes vão direto para este caixa. Quando há uma quantia considerável em cheques, os mesmos devem ser nominais à Pousada, colocados no envelope para depósito fornecido pelo Banco HSBC, para que então possam ser depositados.

O controle do caixa HSBC é realizado diariamente, através do extrato retirado via internet. Os pagamentos são realizados através desta conta, sendo previamente agendados, além de receber os adiantamentos de reservas, faturas de empresas e pagamentos dos cartões de crédito.

Sempre que necessário, é transferida certa quantia do caixa hotel para o caixa governança para a compra dos alimentos para o café da manhã e demais produtos de uso da governança. Sempre que realizada uma compra, a nota fiscal é guardada com o intuito de se realizar o acerto do caixa posteriormente, sempre quando é transferido mais dinheiro para o caixa governanta.

Com o aumento do número de funcionários, e conseqüente incremento nos adiantamentos de salários solicitados, foi criado um extrato dos funcionários, em forma de planilha de dados, de maneira que esteja sempre claro qual o valor do débito que cada funcionário tem, a partir do seu salário.

Nesse extrato, além de estarem descritos os adiantamentos, também são lançados os consumos de produtos do frigobar, ligações telefônicas e demais despesas que possam ocorrer.

5.2.2.3 Análise de índices financeiros

Os índices financeiros analisados serão divididos em três grupos: índices de liquidez, rentabilidade e endividamento.

Para apreciação destes índices faz-se necessário à apresentação de duas demonstrações contábeis: o Balanço Patrimonial (tabela 03) e a Demonstração de Resultados do Exercício (tabela 04)

Tabela 03: Balanço patrimonial da pousada Mar de Jurerê em 2004

Pousada Mar de Jurerê Ltda. ME			
Balanço Patrimonial			
ATIVO	31/12/2004	PASSIVO	31/12/2004
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Caixas e Bancos	3.592,92	Salários a Pagar	4.617,02
Duplicatas a Receber	7.061,51	Fornecedores	13.733,38
Investimento de Curto Prazo	22.081,40	Impostos e Contrib. a Recolher	610,78
Estoques	18.025,07		
Total do Ativo Circulante	50.760,90	Total do Passivo Circulante	18.961,18
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO		EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	
Títulos a Receber	0,00	Contas a Receber	0,00
PERMANENTE		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Imobilizado	0,00	Capital Social Realizado	802.960,00

Terrenos, prédios e instalações	1.505.550,00	Reservas de Capital	771.967,16
Máquinas, móveis e utensílios	102.418,93	Lucros Acumulados	64.841,50
Total do Imobilizado	1.607.968,93	Total do PL	1.639.768,66
TOTAL DO ATIVO	1.658.729,84	TOTAL DO PASSIVO	1.658.729,84

Fonte: Arquivos da pousada

Tabela 04: DRE da pousada Mar de Jurerê em 2004

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2004	
	2004
RECEITAS OPERACIONAIS	
Serviços	222.472,24
Vendas	7.676,06
Total de Receitas Operacionais	230.148,30
DEDUÇÕES	
Devoluções e abatimentos	14.970,64
Total de Deduções	14.970,64
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	215.177,66
CUSTO DOS SERVIÇOS	
Despesas com Propaganda	6.022,20
Despesas com Salários	55.404,24
Despesas Diversas	71.142,26
Total dos Custos dos Serviços	132.568,70
LUCRO BRUTO	82.608,97
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS	
Despesas Administrativas	5.520,35
Despesas Tributárias	6.608,72
Despesas Financeiras, líquidas	0,00
Total das Receitas (Despesas) Operacionais	12.129,07
LUCRO / PREJUÍZO OPERACIONAL	70.479,89
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	
Receitas não operacionais	0,00

RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DO IR	70.479,89
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	5.638,39
LUCRO / PREJUÍZO DO EXERCÍCIO	64.841,50

Fonte: Arquivos da pousada

5.2.2.3.1 Índices de liquidez

Segundo Marion (2002, p. 83) os índices de liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, oferecem uma forma de avaliar se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Considerando se o fator temporal, esta capacidade pode ser avaliada no longo prazo, curto prazo ou prazo imediato.

As fórmulas para cálculo destes índices estão no quadro 03.

Índices		Fórmulas
Liquidez	Corrente	AC/PC
	Seca	(AC-EST)/PC
	Geral	(AC+RLP)/(PC+ELP)
	Imediata	DISP/PC

Quadro 03: Fórmulas dos índices de liquidez

Fonte: Adaptado de Marion (2002)

Para aferir a capacidade de liquidar as dívidas da empresa no prazo imediato, utiliza-se o índice de liquidez imediata. Este índice não é muito utilizado, pois se utiliza do dinheiro disponível, para saldar dívidas nas datas mais variadas, ou seja, contas que vencerão em seis dias ou seis meses serão descontadas deste montante.

Na pousada, como não existem dívidas em longo prazo – todos os fornecedores são pagos em curto prazo – somado ao fato de se manter um montante em aplicações financeiras de curto prazo, este índice é positivo (Liq. Imediata = 1,35). O limite de segurança adotado é alto, pois há certa inexperience aliada a uma preocupação da nova gestão para com o mercado.

O índice mais utilizado para uma boa análise é o índice de liquidez corrente, que demonstra a capacidade de pagamento da empresa em curto prazo. Ele avalia todos os recebimentos da empresa com relação a todos os pagamentos, mas não necessariamente demonstra que a empresa não terá problemas de liquidez na hora de quitar duas dívidas, pois se desconhece o sincronismo temporal entre as entradas e os desembolsos. Como na pousada o índice de liquidez imediata já é positivo (Liq. Corrente = 2,68), a análise do índice de liquidez corrente segue o mesmo raciocínio do de liquidez imediata. A diferença entre os valores é presente, pois segundo Zanella (2001), os materiais de reposição (louças, roupas de cama e banho, talheres, entre outros) são considerados estoques e não constam no imobilizado devido ao gasto direto dos mesmos pelo hóspede.

O índice de liquidez seca torna-se interessante neste caso, pois mede a capacidade de pagamento da empresa caso suas vendas sofressem uma paralisação, o que eventualmente acontece nos meses de baixa temporada. Este índice exclui o estoque e demonstra somente a capacidade de pagamento com os recebimentos. Na pousada este índice também é positivo (Liq. Seca = 1,73), assim como o índice de liquidez geral (Liq. Geral = 2,68), que não difere do índice de liquidez corrente, por a empresa não ter recebimentos, tampouco obrigações exigíveis a longo prazo.

Desta forma se avalia a liquidez da pousada como positiva, apesar de não necessariamente representar uma situação ótima, pois existe a possibilidade de se assumir uma administração financeira mais rigorosa, mantendo-se menos capital no ativo circulante, realizando investimentos de longo prazo, com mais rentabilidade. O fator interessante a ser ressaltado é o bom equilíbrio entre os desembolsos e o disponível em caixa e bancos. Apesar dos investimentos serem em aplicações de curto prazo, todo excedente no caixa é aplicado.

5.2.2.3.2 Índices de endividamento

Segundo Marion (2002, p.104), estes índices apreciam o nível de endividamento da empresa, ou seja, avalia de forma quantitativa, qualitativa e o grau de endividamento. As fórmulas utilizadas estão no quadro 04.

Índices		Fórmulas
Endividamento	Quantidade	Capital Terceiros/Passivo Total
	Qualidade	Passivo Circ./Capital Terceiros
	Grau	Capital Terceiros/PL

Quadro 04: Fórmulas dos índices de endividamento

Fonte: Adaptado de Marion (2002)

Na pousada, como não se faz presente o capital de terceiros, esta análise foi dispensada neste trabalho.

5.2.2.3.3 Índices de rentabilidade

Ao se falar em rentabilidade, se pretende apreciar resultados econômicos, diferentemente dos resultados puramente financeiros que foram abordados até então.

As fórmulas para cálculo da rentabilidade estão no quadro 05,

Índices		Fórmulas
Rentabilidade	Empresa	Lucro Líquido/Ativo
	Empresario	Lucro Líquido/PL
	Margem L.	Lucro Líquido/Vendas
	Giro do Ativo	Vendas/Ativo Total

Quadro 05: Fórmulas dos índices de rentabilidade

Fonte: Adaptado de Marion (2002)

A rentabilidade na perspectiva da empresa é calculada pela Taxa de Retorno sobre Investimentos (TRI) e demonstra que para cada real investido na pousada Mar de Jurerê, há um ganho de 0,039091 reais. Já pela ótica dos proprietários, a taxa utilizada é a Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido, e resulta que para cada real investido pelos proprietários na empresa, há um ganho de 0,039543 reais. Este índice não difere muito, pois o grande montante está imobilizado.

A lucratividade é definida segundo Marion (2002, p.166) pela Margem de Lucro, que é a apuração de quantos centavos se ganha por real vendido. Na pousada Mar de Jurerê, a lucratividade é boa (ML = 0,281738), pela peculiaridade do serviço prestado, já a produtividade, que é verificado pelo Giro do Ativo – a empresa vendeu o correspondente a 0,030602 vezes o valor do

seu Ativo – não é representativa, pois o valor imobilizado é muito alto, e não pode ser superado pelas vendas, pela característica intrínseca ao negócio.

Estes resultados refletem além das peculiaridades do negócio presentes nas empresas de hospedagem, uma característica que define o negócio como favorável, a valorização imobiliária. Os investimentos no ativo permanente em terrenos e construções têm, ao longo dos anos, mantido uma taxa de valorização, segundo a imobiliária Habitasul, de 20%. (Informação verbal) Isto coloca a empresa frente a duas perspectivas, rentabilidade do negócio de hospedagem e na especulação imobiliária, refletindo ótimos resultados e com boas perspectivas futuras.

5.2.2.4 Controle de fluxo de caixa

O mecanismo utilizado atualmente na previsão financeira da pousada Mar de Jurerê é o controle de fluxo de caixa, feito em uma planilha eletrônica do software Excel, visando indicar a origem das entradas, bem como as saídas realizadas com o saldo disponível e as variações ocorridas durante determinado período, facilitando a visualização das movimentações financeiras e o planejamento das aplicações financeiras.

A atualização do fluxo de caixa é realizada diariamente, após a conferência de extrato das contas, sempre observando se o saldo final corresponde ao saldo indicado no sistema desbravador, como forma de conferência. Já foi solicitado ao desenvolvedor do software que incorpore o fluxo de caixa no próprio sistema, não havendo necessidade de inserir em duplicidade – no sistema desbravador e na planilha de dados – as movimentações financeiras.

O controle do fluxo de caixa da empresa tem oferecido ao administrador financeiro segurança quanto à realização de todos os compromissos na data prevista, com a disposição de numerário, bem como indicando a possibilidade de transferência de excedentes nas contas caixa para investimentos. Sabendo antecipadamente quais as necessidades ou os excedentes de recursos financeiros, pode-se previamente tomar a decisão mais adequada para solucionar eventuais impasses de caixa.

Periodicamente os resultados do fluxo de caixa são avaliados para que, se necessário, efetuar correções sobre os pontos de estrangulamento que possam vir a surgir na empresa. Sendo assim realizada uma administração financeira planejada, conseqüentemente efetiva.

6 CONSIDERAÇÕES FIINAIS

Ao realizar este estudo de caso na pousada Mar de Jurerê, percebe-se a necessidade de aliar a gestão, até mesmo de um pequeno negócio, à idéia da sustentabilidade, voltada para a eficiência econômica aliada a eficácia ambiental e social. Esta visão da necessidade da adequação ao modelo de negócio sustentável é essencial ao se pensar em resultados futuros da organização.

Neste contexto, quando se objetivou analisar as ações que foram tomadas no período de 2004 a 2005 para transformar a pousada Mar de Jurerê em um negócio sustentável, a intenção era avaliar a adequação do negócio ao modelo de negócio sustentável. Para tal, inicialmente foi realizada uma análise do ambiente externo, utilizando-se do modelo das cinco forças competitivas de Porter (1986), que serviu como norteador para as ações estratégicas. Em seqüência, foram diagnosticados os aspectos legais e sua conformidade, demonstrando nesta parte além da contribuição social, um compromisso ético da empresa em manter-se frente às exigências legais.

Adentrando a estrutura organizacional, na análise do processo produtivo, as mudanças são evidentes. Todos os processos foram reestruturados, com foco na sustentabilidade, procurando atender aos indicadores de sustentabilidade propostos por Scharf (2004). Nesta proposta, a avaliação na eficiência no uso dos recursos e investimentos em tecnologia avançada e soluções de longo prazo foram bem evidenciadas ao longo do trabalho, quando o foco de todos os investimentos é no longo prazo e a preocupação com um resultado mais limpo da organização é constante.

Ao abordar a gestão financeira da pousada, verificou-se a preocupação com controles financeiros, com enfoque ao fluxo de caixa e conseqüentes movimentações financeiras e a avaliação de índices financeiros de liquidez e rentabilidade, sendo estes, também, indicadores de sustentabilidade do negócio. A eficiência econômica é monitorada, transmitindo segurança a todos os participantes da dinâmica organizacional e confirmando a perenidade da organização.

Frente a todos estes fatores, se percebe a geração de vantagens competitivas, quando se volta à cultura organizacional à flexibilização, através de mudanças na estrutura da empresa como um todo. Por passar por estas mudanças, os colaboradores integram-se a uma cultura de mudanças, qualificando-os para futuros desafios.

Também são notadamente vantagens competitivas o ganho com produtividade em função dos investimentos com eficiência e a economia nos insumos, concomitantes à produção mais limpa. Soma-se a isso a obtenção de um produto com maior valor agregado, com a melhoria da imagem da empresa e das relações com a comunidade.

Como resultado final, a disseminação da cultura da necessidade da preservação ambiental é uma valiosa contribuição deste modelo de negócio, demonstrando que com investimentos e a adoção de práticas voltadas à sustentabilidade, a organização além de ser mais rentável, garante sua perenidade e contribui para a manutenção do sistema onde está inserida.

No intuito de uma melhoria e aprofundamento de alguns assuntos abordados neste trabalho, faz-se algumas recomendações que servem como suporte à empresa, acadêmicos e pesquisadores em geral.

Na área financeira, uma melhor análise de custos da pousada e na hotelaria como um todo, com abordagem do rateio por setores, devido a sua especificidade. Paralelamente um detalhamento na área contábil, também devido ao fato à especificidade do setor hoteleiro com várias formas de tributação incidentes.

Com relação à produção, um monitoramento de todas os processos com *feedback* constante dos participantes deste, afim de viabilizar mudanças com foco na eficiência operacional. Paralelamente, a busca de novas tecnologias voltadas ao desenvolvimento sustentável, para atualização constante. Também é pertinente um estudo para um melhor aproveitamento de todos os resíduos descartados pelo processo produtivo.

No contexto da atividade turística, pesquisas de demanda e impactos de eventos esportivos e de negócio na região, revelando oportunidades neste nicho de mercado seriam uma grande contribuição a todo o setor hoteleiro desta, conseqüente de todos os setores ligados ao turismo.

Também são de grande valia, estudos dos impactos gerados pelas empresas prestadoras de serviço em hospedagem na comunidade local e regional, e posterior proposta de possíveis contribuições dos envolvidos.

Por fim, uma pesquisa a fim de avaliar a imagem da empresa frente a seus clientes e a comunidade local, verificando a percepção das ações tomadas pela pousada na adequação ao modelo de negócio sustentável.

REFERÊNCIAS

ABIH SC – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. Apresenta informações sobre a taxa de ocupação hoteleira na cidade de Florianópolis. Disponível em: <<http://www.abih-sc.com.br>>. Acesso em 08 de maio 2005.

ÁLVARES, Elisimar, et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

BELTRÃO, Hélio. **Descentralização e liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 1998.

BHAGWATI, Jagdish. **The wind of the hundred days: how Washington mismanaged globalization**. Cambridge, MA: The MIT Press, 2000.

BOULLÓN, Roberto. **Planificación del espacio turístico**. México: Trillas, 1985.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 1994.

_____. **Turismo: atividade marcante**. 4. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

CHIZZOTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1991.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1989.

EMBRATUR. **Legislação Brasileira de Turismo – DN 387/98. VER NBR 6023**

_____. **Estudo econômico financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil**, 1998.

_____. **Deliberação Normativa Nº. 387, de 28 de janeiro de 1998. VER NBR 6023**

_____. **Deliberação Normativa Nº. 409, de 10 de agosto de 1999. VER NBR 6023**

ERDMANN, Rolf Hermann. **Administração da produção**: planejamento, programação e controle. Florianópolis: Papa livro, 2000.

FLORIANOPOLIS CONVENTION & VISITORS BUREAU. Apresenta informações sobre eventos na cidade de Florianópolis. Disponível em: <<http://www.florianopoliscvb.com.br>> . Acesso em 20 de maio 2005.

GLADWIN, Thomas Neil; KENNELLY, James; KRAUSE, Tara Shelomith. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, vol. 20. n.4, p. 874-907, 1995.

GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.

HARDING, Hamish Alan. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1981.

HOLDER, Jean Stewart. Pattern and impact of tourism on the environment of the Caribbean. In: Medlik S.(ed.) **Managing tourism**. Londres, Butterworth-Heinemann, 1991.

HOLLIDAY, Charles; SCHMIDHEINY, Stephan; WATTS, Philip. **Walking the talk**: the business case for sustainable development. KCMG, 2002

JONAS, Hans. **El principio de responsabilidad**: ensayo de uma ética para la civilización tecnológica. Barcelona: Herder, 1995.

KAHL, Steven. What's the "Value" of Supply Chain Software? **Supply Chain Management Review**, p. 59 – 67, 1999. Edição de inverno.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do turismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1987.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo César. **Fundamentos econômicos do turismo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LORIGGIO, Antonio. **De onde vêm os problemas**: método para um diagnóstico eficaz. São Paulo: Negócio, 2002.

MAMEDE, Gladston. **Direito do turismo**: legislação específica aplicada. São Paulo: Atlas, 2001.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo : Saraiva, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MONTANA, Patrick. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MONTIBELLER, Gilberto. **O mito do desenvolvimento sustentável**: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. 2.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Antônio Pereira. **Turismo e desenvolvimento**: planejamento e organização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1989.

OMT – INSTITUTO DE TURISMO EMPRESA Y SOCIEDAD. **Educando educadores em turismo**. Universidad Politécnica de Valência, 1995.

PORTER, Michael. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RUSCHMANN, Doris van de Meene. **Turismo e planejamento sustentável**: a proteção do meio ambiente. Campinas, SP: Papirus, 1997.

SANTUR – SANTA CATARINA TURISMO S.A. Apresenta informações acerca do turismo no estado de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.santur.sc.gov.br>> . Acesso em 04 de maio 2005.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHARF, Regina. **Manual de negócios sustentáveis**. São Paulo: Amigos da Terra – Amazônia Brasileira, 2004.

SCHENINI, Pedro Carlos. **Avaliação dos padrões de competitividade à luz do desenvolvimento sustentável**: o caso da Indústria Trombini Papel e Embalagens S/A em Santa Catarina, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de

Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 1999.

SCHLENDER, William. **Introdução à administração**: elementos de ação administrativa. São Paulo: Atlas, 1990.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1986.

SLACK, Nigel, et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Harbra, 1991.

YÁZIGY, Eduardo. **A pequena hotelaria e o entorno municipal**: guia de montagem e administração. São Paulo: Contexto, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WORLD COMISSION OF ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.



ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Administração estratégica da produção**. São Paulo: Atlas, 1990.

ZANCUL, Eduardo de Senzi; ROZENFEL, Henrique. **Sistematização das funcionalidades de um sistema ERP que apoiam o processo de desenvolvimento de produtos**. In: Congresso Brasileiro de Engenharia Mecânica, **Anais**.15. São Paulo, 1999.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Administração de custos em hotelaria**. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

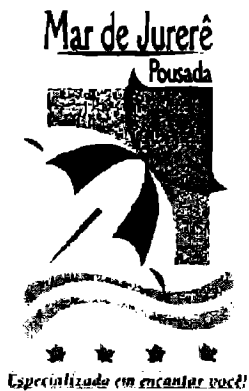
ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.

Anexo A – Ficha Nacional de Registro de Hóspedes (FNRH)

 MINISTÉRIO DA IND. COM. TURISMO EMBRATUR INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO		GOVERNO DO ESTADO SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - SC <i>fnrh</i> FICHA NACIONAL DE REGISTRO DE HÓSPEDES		 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS SANTA CATARINA	
01 NOME COMPLETO - FULL NAME		02 NACIONALIDADE - NATIONALITY		03 IDADE - AGE	
				04 SEXO - SEX M 0 F 2	
05 CORREIO ELETRÔNICO - E-MAIL		06 TEL RESIDENCIAL - HOME PHONE		07 TEL PROFISSIONAL - PRO PHONE	
08 CPF		09 DOCUMENTO DE IDENTIDADE - TRAVEL DOCUMENT			
		NÚMERO - NUMBER		TIPO - TYPE	
				ORGÃO EXPEDIDOR - ISSUING COUNTRY	
10 EMPRESA - BUSINESS		ENDEREÇO - ADDRESS		PROFISSÃO - OCCUPATION	
11 RESIDÊNCIA PERMANENTE - PERMANENT ADDRESS		12 CIDADE - ESTADO - CITY - STATE		PAÍS - COUNTRY	
13 ÚLTIMA PROCEDÊNCIA - ARRIVING FROM (CIDADE - PAÍS - CITY - COUNTRY)		14 PRÓXIMO DESTINO - NEXT DESTINATION (CIDADE - PAÍS - CITY - COUNTRY)			
15 MOTIVO DA VIAGEM - PURPOSE OF TRIP		16 MEIO DE TRANSPORTE - ARRIVING BY		17 PLACA DO CARRO - CAR PLATE	
TURISMO - TOURISM 7		NEGÓCIO - BUSINESS 9		CONVENÇÃO - CONVENTION 2	
OUTRO - OTHER 4		AVIÃO - PLANE 6		NAVI - SHIP 8	
		ÔNIBUS/TREM - BUS/TRAIN 0		AUTOMÓVEL - CAR 1	
18 ASSINATURA DO HÓSPEDE - GUEST'S SIGNATURE		19 CARTÃO DE CRÉDITO - CREDIT CARD		20 VAL. DATA - DATE	
21 ENTRADA		22 SAÍDA		23 ACOMPANHANTES	
DATA		DATA		1	
24 INÍCIO		25 REGISTRO			
665040		27 PARA USO DA EMBRATUR			
CÓDIGO PAÍS 1		CÓDIGO TIPO 3		CÓDIGO TÍTULO 5	
				CÓDIGO DESTINO 7	

PLEASE USE BALL POINT AND BLOCK LETTERS

FAVOR USAR ESFEROGRÁFICA E LETRA DE FORMA



J

✓

Quarto: 09

Ficha de Identificação do Hóspede

Nome: Julio Costa Panuzze
(Nombre completo)

Identidade: 4024465939
(Cédula de identidad)

Profissão: Empresário
(Profesion)

Nome do acompanhante: Olivia Regina Ribeiro
(Acompañante)

Endereço: Carina casa 101305 F: 051 3063132
(Domicilio de origen)

Pais: Brasil

E-mail: _____

Ass.: J. J. J.

Data: entrada 12/01/2001 saída: 15/01/2001

CADASTRADO NO SISTEMA

[Signature]
FUNCIONÁRIA

VP CAJON 146-2030

Anexo C – Livrete das ações sustentáveis da pousada Mar de Jurerê

Na pousada Mar de Jurerê...

Pousada
Mar de Jurerê



Rua. Renato Barbosa, 227 – Praia de Jurerê
Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
Fone/Fax (0xx48) 282 1388
email: mardejurer@mardejurer.com.br
http://www.mardejurer.com.br



...todos são responsáveis.

Turismo sustentável:

Apesar de ter nos recursos naturais sua maior riqueza, o Brasil ainda faz muito pouco para proteger o meio ambiente. Essa é a missão que cada indivíduo tem uma parte muito importante a cumprir.

Neste contexto, a pousada Mar de Jurerê opta por uma forma de gestão voltada ao princípio da eficiência econômica e eficácia ambiental e social. O entendimento é que o turismo, para ser sustentável, deve atender as necessidades dos turistas atuais, sem comprometer a possibilidade do usufruto dos recursos pelas gerações futuras.

Desta forma, a Pousada Mar de Jurerê está comprometida com o seu Programa Interno de Ações Ambientais e dentro desse desafio de uso racional do patrimônio natural, segue as seguintes premissas:

- Opera dentro da lei;
- Minimiza seus impactos sobre os recursos naturais e a paisagem;
- Cultiva a eficiência no uso dos recursos renováveis e não renováveis, com investimentos em tecnologia;
- Se preocupa com os impactos de seus bens e serviços;
- Reduz os resíduos e recicla os materiais que descarta.

Com isto se obtém um benefício ecológico não somente pelo resultado mais "limpo", mas pela disseminação de uma cultura de respeito ambiental por parte de todos os participantes do processo.

As ações:

Economia de energia: a fim de evitar gastos excessivos, a iluminação da pousada é acionada somente a noite e com algum movimento. Além disso, todos os apartamentos foram equipados com um sistema inteligente de luz que só funciona quando o hóspede está no quarto, com o chaveiro no dispositivo. Uma vez no quarto, ao ligar o ar condicionado, certifique-se que todas as janelas e a porta do banheiro estejam fechadas para evitar a evasão do ar.

Reaproveitamento de água: em nossa lavanderia, toda a água utilizada passa por um processo de reaproveitamento. A água da última lavagem das roupas de banho e cama é reutilizada na primeira lavagem das demais roupas, que por sua vez é utilizada para a limpeza das calçadas.

Coleta seletiva de lixo: se você observar na lateral da nossa pousada, ao lado da garagem, temos diferentes lixeiras separadas por cores para cada tipo de material: metal, plástico, papel e lixo orgânico. Todo lixo reciclável é entregue a entidade Recicla Jurerê.

Aos apartamentos com cozinha, pedimos a gentileza de separar o óleo utilizado em garrafas de plástico, fechá-las e colocá-las no lixo. Este será separado e as garrafas serão abertas e vazadas em local adequado, do contrário irão juntamente com os esgotos para uma ETE - Estação de Tratamento de Esgoto. Um litro de óleo contamina cerca de um milhão de litros de água.

PARTICIPE CONOSCO, A NATUREZA AGRADECE.