

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E GESTÃO
DE EMPREENDIMENTOS LOCAIS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Evolução da Gestão nas Micro e Pequenas Empresas de Turismo em
Aracaju: 2012 a 2014

BIANCA ESPERIDIÃO DE FARIA

SÃO CRISTÓVÃO
SERGIPE – BRASIL
SETEMBRO 2015

**Evolução da Gestão nas Micro e Pequenas Empresas de Turismo em
Aracaju: 2012 a 2014.**

BIANCA ESPERIDIÃO DE FARIA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa em Economia da Universidade Federal de Sergipe, como parte dos requisitos exigidos para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais.

**ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR
JOSÉ ROBERTO LIMA ANDRADE**

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPEFICHA CATALOGRÁFICA**

F224e Faria, Bianca Esperidião de
Evolução da gestão nas micro e pequenas empresas de turismo em Aracaju : 2012 a 2014 / Bianca Esperidião de Faria ; orientador José Roberto Lima de Andrade. – São Cristóvão, 2015. 122 f. : il.

Dissertação (mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais) – Universidade Federal de Sergipe, 2015.

1. Turismo. 2. Pequenas e médias empresas – Administração. 3. Gestão da qualidade total. 4. Segmentação de mercado. I. Andrade, José Roberto Lima de. II. Título.

CDU 338.486

Evolução da Gestão nas Micro e Pequenas Empresas de Turismo em
Aracaju: 2012 a 2014.

Dissertação de Mestrado defendida por Bianca Esperidião de Faria e aprovada em 28 de
setembro de 2015 pela banca examinadora constituída pelos doutores:

Prof. Dr. José Roberto Lima Andrade
Orientador
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Ricardo Oliveira Lacerda de Melo
Membro Interno
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Saumineo da Silva Nascimento
Membro Externo
Banco do Nordeste

AGRADECIMENTOS

Nessas breves palavras quero expressar a minha mais sincera gratidão a todos aqueles que colaboraram e contribuíram de todas as formas, direta ou indiretamente, para a realização de mais esta conquista, para minha formação profissional.

Louvo ao pai onipotente, por estar sempre presente na minha vida, orientando a minha vida possibilitando o meu crescimento. Rogo a Santa Terezinha, minha fiel intercessora que com o seu poderoso manto sagrado me protegeu e acalantou meu coração em momentos de incertezas, dúvidas e atribulações.

Aos meus pais, José e Tânia, razão maior da minha existência condigna, exemplos de força, dignidade, honestidade, respeito, carinho e amor ao longo da vida, mestres da minha sabedoria e co-autores do todo o meu sucesso.

As minhas irmãs, Júlia e Sabrina, pelos seus incentivos e pela imensa compreensão e colaboração durante todo o tempo do meu mestrado. Deus não poderia ter sido mais bondoso comigo ao colocar vocês em minha vida.

Aos meus sobrinhos, Matteo, Guilherme e Marina que com o sorriso ou um carinho afetuoso oferecido por eles me enchia de alegria a todo o momento, e me desculpem pela ausência nos momentos de brincadeiras. Tia Bia ama muito vocês.

Aos meus tios, Ruy e Vera, os quais saúdo em nome de todos.

Aos meus avós que mesmo não estando presentes fisicamente, me deixaram os verdadeiros significados de Família, honestidade, dignidade e amor ao próximo.

Aos meus cunhados que me incentivam diariamente, com palavras e gestos, para vocês meu muito obrigado.

Obrigada, a todos por fazer parte da minha família e pelas constantes demonstrações de apoio e confiança.

Aos grandes e insubstituíveis amigos que conquistei durante o mestrado, em especial aos do “turismo”, Lea, Maísa, Nana, Júlio, Carlos, Marleide, Heloísa e Emerson, os quais constituem um grupo fraterno de amizade e colaboração: sem vocês, tudo não seria tão especial.

Ao meu diretor e amigo Emanuel Sobral que com toda a sua sabedoria e conhecimento, tornou-se para mim um exemplo a ser seguido como cidadão e profissional.

Aos meus amigos do SEBRAE/SE que aguentaram minha angústia durante todos esses meses de mestrado, Abelardo, Sônia, Rosana, Neuma, Julia, Mércia, Lara e Jane.

Agradeço de forma especial ao meu colega Thiago, companheiro fiel que em momentos cruciais me ajudou a conduzir o processo da melhor forma possível. Ao Paulo (MCS) que não mediu esforços para me ajudar a concluir essa etapa da minha vida acadêmica. Meus mais sinceros agradecimentos por serem partes construtivas desta minha vitória.

Ao meu Orientador, José Roberto Lima, por seu brilhantismo e notória sabedoria, dando-me confiança para que eu desenvolvesse o trabalho com firmeza e competência. Minha eterna admiração.

E por fim a todos os professores desta Universidade e colegas de Mestrado.

Desta forma pude escrever o que, no dia de hoje, inunda meu coração.

Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.
(CARL GUSTAV JUNG)

RESUMO

As micro e pequenas empresas, somadas às empresas individuais, representam aproximadamente 99% dos empreendimentos formais no Brasil e são responsáveis por 52% dos empregos gerados com carteira assinada. Além disso, respondem por aproximadamente 27% do PIB nacional. Contudo, apesar da importância das MPEs, a taxa de mortalidade verificada gira em torno de 27%. Ou seja, aproximadamente 1/3 das MPEs abertas fecham as portas antes de completar dois anos de funcionamento. Os principais problemas estão relacionados a falhas no processo de gestão. A atividade turística, que cresceu muito nos últimos anos, faz parte desse contexto e foi o foco deste trabalho. O objetivo principal é apresentar a evolução da gestão das empresas em três segmentos, quais sejam: Meios de hospedagem, Bares e Restaurantes, e Agências de Viagens, fazendo um comparativo do período 2012-2014. Para tanto, foi adotado os critérios de gestão do Modelo de Excelência em Gestão, metodologia desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade. Diante dos resultados apresentados, percebemos a que existe potencial nas empresas analisadas, embora exista uma descontinuidade nas boas práticas de gestão pela ausência de uma visão sistêmica do empresário.

Palavras-Chave: Conceito de Turismo. Segmentação do Turismo. Excelência em Gestão

ABSTRACT

Micro and small companies, together with the individual companies, representing approximately 99% of formal enterprises in Brazil and account for 52% of jobs created with a formal contract. In addition, they account for approximately 27% of national GDP. However, despite the importance of SMEs, the observed mortality rate revolves around 27%. Or approximately 1/3 of the open MEPs close the doors before completing two years of operation. The main problems are related to failures in the management process. The tourism industry, which has grown in recent years, is part of that context and was the focus of this work. The main objective is to present developments in the management of business into three segments, namely: hosting Media, Bars and Restaurants, and Travel Agencies, making a comparison between 2012-2014. To that end, it adopted the criteria Excellence Model Management in Management methodology developed by the National Quality Foundation. On the results presented, we realize that there is potential in the analyzed companies, although there is a discontinuity in good management practices for the absence of a system vision of the entrepreneur.

Keywords: Tourism concept. Targeting Tourism. Excellence in Management

SUMÁRIO

NOMENCLATURA.....	12
LISTA DE TABELAS	13
LISTA DE QUADROS	14
LISTA DE FIGURAS	15
LISTA DE GRÁFICOS	16
1. INTRODUÇÃO	18
2. TURISMO: CONCEITOS E SEGMENTAÇÕES	20
2.1. O Conceito de Turismo.....	20
2.2. Demanda Turística	22
2.3. Segmentação Turística	23
2.4. A Importância econômica do turismo	37
3. CARACTERIZAÇÃO DOS SETORES TURÍSTICOS	39
3.1. Agência de viagens	39
3.2. Hotéis e similares	43
3.3. Alimentos e bebidas	46
4. MEG – MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO®	49
4.1. Construção do MEG	49
4.1.1 Modelo de Gestão nas Empresas de Turismo	49
4.1.1 Evolução histórica da Excelência da Gestão, FNQ e MEG	50
4.1.2. Fundamentos da Excelência	56
4.1.3. Tradução dos fundamentos em Critérios	59
4.1.2. Fundamentos da Excelência	60
5. PESQUISA DE CAMPO COM AS EMPRESAS DE TURISMO	62
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXOS	85

NOMENCLATURA

ABAV – Associação Brasileira de Agência de Viagem
ABAV/SE – Associação Brasileira de Agência de Viagem em Sergipe
ABIH – Associação Brasileira de Indústria Hoteleira
ABIH/SE – Associação Brasileira de Indústria Hoteleira em Sergipe
ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurante
ABRASEL/SE – Associação Brasileira de Bares e Restaurante em Sergipe
DMG – Diagnóstico de Maturidade de Gestão
EFQM - European Foundation for Quality Management
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade®
IBQN - Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear
ICCABAV - Instituto de Capacitação e Certificação da ABAV
JUSE - União japonesa de Cientistas e Engenheiros
MBNQA - Malcolm Baldrige National Quality Award
MEG – Modelo de Excelência de Gestão®
MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
MTUR – Ministério do Turismo
NIST - National Institute of Standards and Technology
NQI - Nacional Quality Institute
ONT - Organização Mundial do Turismo
PADCT - Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDCA - Plan- planejar, Do - Fazer, Check - chegar, Action – Agir corretivamente para a melhoria contínua
PEGD - Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade
PIB – Produto Interno Bruto
PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade®
RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais
SBCLASS – Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
SEBRAE/SE – Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas de Sergipe
TIB - Tecnologia Industrial Básica
TQM - Total Quality Management
UIOOT - União Internacional dos Organismos Oficiais de Turismo

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Resultado consolidado das empresas	70
Tabela 2. Resultado Das Empresas No Critério Liderança	71
Tabela 3. Resultado das empresas no critério Estratégias e Planos	72
Tabela 4. Resultado das empresas no critério Clientes	73
Tabela 5. Resultado das empresas no critério Sociedade	74
Tabela 6. Resultado das empresas no critério Informações e Conhecimento	75
Tabela 7. Resultado das empresas no critério Pessoas	76
Tabela 8. Resultado das empresas no critério Processos	77
Tabela 9. Resultado das empresas no critério Processos	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Bases para a segmentação de mercado	24
Quadro 2. Diferentes segmentações do turismo – lado da Oferta	25
Quadro 3. Diferentes segmentações do turismo – lado da Demanda	26
Quadro 4. Definição dos Três componentes da Oferta Turística	27
Quadro 5. Tipos de Meios de Hospedagem e Classificação (SBCLASS)	32
Quadro 6. Tipos de Restaurantes	34
Quadro 7. Distribuição do turismo mundial	37
Quadro 8. Fundamentos da Excelência	57
Quadro 9. Critérios de Excelência	61
Quadro 10. Critérios e Pontuação Máxima (%)	65

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1. Evolução do MEG	53
Quadro 2. Diagrama do Modelo de Excelência do PNQ 2001	54
Quadro 3. Diagrama do Modelo de Excelência do PNQ 2001	55
Quadro 4. Diagrama do Modelo de Excelência da Gestão	56
Quadro 5. Inter-relacionamento dos fundamentos e critérios de excelência.....	59
Quadro 6. Relação Fundamentos e Critérios	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comportamento do Fluxo Turístico Internacional	37
Gráfico 2. Taxa de crescimento dos estabelecimentos no segmento de Agências de Viagens	39
Gráfico 3. Taxa de crescimento dos empregos no segmento de Agências de viagens ...	40
Gráfico 4. Salário médio no segmento de Agências de viagens	41
Gráfico 5. Nível de escolaridade no segmento de Agência de viagens	41
Gráfico 6. Distribuição dos empregos, por gênero, n segmento de Agências de viagens	42
Gráfico 7. Taxa de crescimento dos estabelecimentos no segmento de Hotéis e Similares	43
Gráfico 8. Taxa de crescimento dos empregos no segmento de Hotéis e Similares	44
Gráfico 9. Salário médio no segmento de Hotéis e similares	44
Gráfico 10. Nível de escolaridade dos trabalhadores no segmento de Hotéis e similares	45
Gráfico 11. Distribuição dos empregos, por gênero, no segmento de Hotéis e similares	45
Gráfico 12. Taxa de crescimento dos estabelecimentos no segmento Restaurantes e Outros Estabelecimentos de Serviços de Alimentação e Bebidas	46
Gráfico 13. Taxa de crescimento dos empregos no segmento de Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	47
Gráfico 14. Salário médio no segmento de Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	47
Gráfico 15. Nível de escolaridade dos trabalhadores no segmento de Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	48
Gráfico 16. Distribuição dos empregos, por gênero, no segmento de Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	48
Gráfico 17. Distribuição das empresas por segmento	64
Gráfico 18. Distribuição das empresas por porte	64
Gráfico 19. Percentual de empresas que não atendem o que é solicitado na questão	66
Gráfico 20. Percentual de empresas que atendem o que é solicitado na questão de forma inicial, mínima ou em início de uso	66
Gráfico 21. Percentual de empresas que atendem o que é solicitado na questão de forma parcial ou incompleta	67
Gráfico 22. Percentual de empresas que atendem de forma completa o que é solicitado na questão	67
Gráfico 23. Resultados obtidos por critério	68
Quadro 24. Resultados obtidos em relação ao máximo da pontuação	69

Quadro 25. Resultados consolidados – Pontuação Total	69
Quadro 26. Resultados obtidos no critério Liderança	71
Quadro 27. Resultados obtidos no critério Estratégias e Planos	72
Quadro 28. Resultados obtidos no critério Clientes	73
Quadro 29. Resultados obtidos no critério Sociedade	74
Quadro 30. Resultados obtidos no critério Informações e Conhecimentos	75
Quadro 31. Resultados Obtidos no critério Pessoas	76
Quadro 32. Resultados obtidos no critério Processos	77
Quadro 33. Resultados obtidos no critério Resultados	78

1. INTRODUÇÃO

De acordo com os dados mais recentes, As micro e pequenas empresas, somadas às empresas individuais, representam aproximadamente 99% dos empreendimentos formais no Brasil e são responsáveis por 52% dos empregos gerados com carteira assinada. Além disso, respondem por aproximadamente 27% do PIB nacional. Os números, divulgados pelo SEBRAE (2011), reforçam o entendimento de que o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas é fator essencial para o desenvolvimento do Brasil.

Contudo, apesar da importância das MPEs, a taxa de mortalidade verificada gira em torno 27%. Ou seja, aproximadamente 1/3 das MPEs abertas fecham as portas antes de completar dois anos de funcionamento. Os principais problemas apontados pela pesquisa do SEBRAE (2013) estão relacionados a falhas gerenciais. Os empresários citaram como fatores críticos de sucesso: capacidade empreendedora (90%), habilidades gerenciais (88%) e logística operacional (86%). Por outro lado, os principais fatores que ocasionam o fechamento das empresas são: comportamento empreendedor pouco desenvolvido, falta de planejamento prévio, gestão deficiente do negócio, insuficiência de políticas de apoio, flutuações na conjuntura econômica e problemas pessoais dos proprietários.

Em paralelo ao contexto citado acima, temos que a atividade turística vem crescendo muito nos últimos anos, atualmente no Brasil mais de oito milhões de brasileiros trabalham com alguma atividade ligada ao turismo, esse crescimento tende a evoluir com os grandes eventos esportivos, a taxa de câmbio favorável e o desenvolvimento dos produtos turísticos no país. Em 2014, o Brasil registrou a entrada de 6.429.852 turistas internacionais, foi a primeira vez que o país superou a marca dos 6 milhões de estrangeiros.

Em Sergipe o turismo tem se destacado como um dos indutores da interiorização do desenvolvimento. Diante do panorama, e conhecedor da importância das MPEs para o desenvolvimento do turismo em Sergipe, várias instituições vem intervindo com foco no desenvolvimento e aprimoramento dos empreendimentos, com ênfase em ações de gestão e melhoria de processos gerenciais e produtivos que respeitem o meio ambiente e

promovam o desenvolvimento sustentável das organizações, em suas dimensões econômica, social, ambiental e tecnológica.

Através da ação ‘Diagnóstico de Maturidade de Gestão’, com base no Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, junto a micros e pequenas empresas beneficiadas pelo Projeto Turismo – Caminhos e Produtos, do SEBRAE em Sergipe, foi possível avaliar, de forma individual, o grau em que as práticas de gestão da empresa apresentam adequação, aplicação, disseminação e continuidade, nos oito critérios, como: Liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos e Resultado.

Diante do exposto, o presente trabalho tem por finalidade apresentar de forma integrada a evolução da gestão das empresas em três segmentos, quais sejam: Meios de hospedagem, Bares e Restaurantes, e Agencias de Viagens, fazendo um comparativo do período 2012-2014.

Para alcançar os objetivos, o trabalho está dividido em quatro capítulos, além da introdução e a considerações finais. O segundo capítulo abordará a fundamentação teórica a respeito do conceito e segmentações turística, onde será apresentada a conceituação e a segmentação do turismo, da demanda turística. No terceiro capítulo apresentará a caracterização dos setores turísticos, onde haverá o detalhamento conceitual, histórico e do perfil sócio econômico dos segmentos de Agências de Viagens, Meios de Hospedagem e Alimentação fora do lar. No quarto capítulo abordará o Modelo de Excelência de Gestão a ferramenta de Gestão utilizada para medir o grau de maturidade da gestão de uma organização que busca a Excelência. Por fim, o quinto capítulo apresentará a Pesquisa de Campo com as empresas de Turismo objetivando realizar o MPE Brasil, Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, sendo o Diagnóstico com base no Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade junto a 16 micros e pequenas empresas do turismo, nos anos de 2012/2014.

2. Turismo: Conceitos e Segmentações

2.1 O Conceito de Turismo

A Organização Mundial do Turismo (OMT) é a instituição das Nações Unidas que tem por objetivo promover o turismo responsável, sustentável e universalmente acessível. A OMT contribui diretamente para o crescimento econômico, desenvolvimento inclusivo e sustentabilidade ambiental fornecendo liderança e apoio ao setor para propagar conhecimentos sobre as políticas mundiais de turismo.

A OMT surgiu a partir da evolução estrutural da União Internacional dos Organismos Oficiais de Turismo (UIOOT) em 27 de setembro de 1970, sendo, inclusive, a data escolhida para comemorar o Dia Mundial do Turismo. Desde o seu surgimento a instituição é a principal referência internacional quando o assunto é turismo.

A OMT (2001, p.38) conceitua o turismo como “*as atividades que as pessoas realizam durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras*”, conceito esse adotado oficialmente pelo Brasil.

O Turismo inclui tanto o deslocamento e as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas bem como as relações que surgem entre eles, em lugares distintos de seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano e mínimo de 24 horas (pernoite no destino), principalmente com fins de lazer, negócios e outros (BRASIL, 2012).

Para BENI (1998), o surgimento da atividade turística provém da existência precedente de fenômenos turísticos, que envolve a interação de um somatório de recursos naturais, culturais, sociais e econômicos. Segundo o autor, turismo é:

“A soma dos fenômenos e das relações resultantes da viagem e da permanência não residentes, na medida em que não leva a residência permanente e não esta relacionada a nenhuma atividade remuneratória” (BENI, 1998, pg.36).

Complementando a citação anterior, não existe turismo sem o deslocamento, movimento realizado pelos turistas ou viajantes que está inerente à percepção etimológico do termo *tour*: viagem em círculo; deslocamento de ida e volta. Outro fator

integrante da essência do turismo é o tempo de permanência fora da própria residência habitual.

“O turismo é um amálgama de fenômenos e relações, fenômenos estes que surgem por causa do movimento de pessoas e sua permanência em vários destinos. Há no turismo um elemento dinâmico – a viagem – em um elemento estático – a estada.” (BARRETO, 1995, pg. 12).

Seguindo as ponderações de Funari e Pinsky (2005), os deslocamentos das pessoas são realizados por diversas razões, seus motivos podem ser por descanso, lazer e recreação, aprimoramento educacional e profissional, bem como por negócios e eventos.

Antigamente os motivos de viagens estavam embasados nos mais diversos motivos, o interesse comercial, expansionista ou migratório, bem como a participação em guerras, dentre outros. Segundo Dias (2005), após Revolução Industrial, surgem as diferenciações entre tempo livre, trabalhado e o direito às férias remuneradas:

Na Grécia, por exemplo, muito antes da primeira Era Cristã, as pessoas viajavam por motivos religiosos, esportivos ou por necessidade de conhecimento (...) os romanos, além desses tinham outros motivos como tratamento de saúde em banhos termais, descanso e lazer em segundas residências, viagens para conhecer outras civilizações, como as que realizavam na Grécia e Egito, além dos constantes deslocamentos motivados por necessidades de gestão do imenso império que administravam (DIAS, 2005, p.11).

Estima-se que a primeira viagem turística da história da humanidade, caracterizando os moldes de pacote turístico como conhecemos hoje, tenha sido realizada no ano de 1841 pelo inglês Thomas Cook, o mesmo que teria criado a primeira agência de viagens sob o nome de Thomas Cook & Son, empreendimento sinônimo de confiança e qualidade, referência até os dias atuais (ANSARAH, 1996).

Atualmente existem duas maneiras de se fazer turismo, sendo a primeira o turismo de massa onde um grupo de pessoas é organizado por uma operadora de

turismo para conhecer um ou mais destinos, do tipo excursão e o segundo, onde o roteiro e as pesquisas de preços são feitas por um indivíduo com interesse próprio, seria o turismo individual.

[...] porque as chamadas motivações principais justapõem-se uma às outras de tal forma que se para os turistas não descaracterizam finalidades de viagens, para os técnicos e estudiosos criam problemas classificatórios diversos, pois a maioria das classificações fundamentais se alicerça em objetivos econômicos, administrativos e empresariais e não em relação às motivações que levam indivíduos e grupos a viajar (ANDRADE, 1998, p.60).

2.2 Demanda Turística

O turismo se diferencia das demais atividades econômicas fundamentalmente por duas características fundamentais que lhe são inerentes: a) o turismo, antes de qualquer coisa, é uma prática social e b) Em geral, o espaço geográfico é o principal objeto de consumo (CRUZ, 2006).

Segundo BENI (2004), o deslocamento temporário das pessoas, com o desígnio recreativo ou por outra motivação e necessidade, demandam a prestação de alguns serviços básicos. De acordo com o autor, demanda em turismo é:

“uma compósita de bens e serviços, e não demanda de simples elementos ou de serviços específicos isoladamente considerados; em suma, são demandados bens e serviços que se complementam entre si” (BENI, 2006, p.211).

Para Cooper et all. (2001), diferentes conceitos de demanda podem ser estabelecidos de acordo com a área de atuação de quem utiliza o termo. Para os geógrafos, por exemplo, a demanda turística é a quantidade de pessoas que viajam para desfrutar de instalações ou serviços turísticos em locais diferentes dos seus locais de trabalho ou residência. Para economistas, demanda vem a ser uma relação da quantidade que as pessoas desejem e possam comprar por cada preço específico durante dado período de tempo. Com essa variedade de orientações, definir demanda turística tem sido tarefa árdua para os estudiosos da área.

Dias (2005) define demanda turística como um aglomerado de turistas, que individual ou coletivamente, estão interessados em consumir alguns tipos de serviços ou produtos turísticos para saciar suas necessidades, sejam elas recreativas, culturais, para descanso, em seu período de férias.

2.3 Segmentação Turística

A importância socioeconômica do turismo é suficiente para justificar os inúmeros estudos que surgem sobre o tema. No intuito de sistematizar o turismo e organizar seus diferentes tipos para fins de planejamento estratégico, gestão e estratégias de mercado, a segmentação vem a ser uma ferramenta importante, pois tem como objetivo estabelecer padrões específicos para os diversos tipos de turismo. A segmentação pode ser feita a partir da oferta turística ou da demanda por turismo.

Beni (2001) assegura que a maneira mais adequada de estudar o mercado turístico é através da segmentação turística, pois é com base na segmentação que as pessoas podem definir o seu agrupamento e então procurar seus próprios distribuidores, sendo esse princípio da viagem o definidor de cada segmentação.

Para Ansarah (2004), segmentar o mercado é identificar o consumidor com conduta homogênea quanto a sua preferência. A segmentação proporciona o conhecimento dos principais destinos geográficos, da composição demográfica sociocultural dos turistas.

“Para o Ministério do Turismo, a segmentação é entendida como uma forma de organizar o turismo para fins de planejamento, gestão e mercado. Os segmentos turísticos podem ser estabelecidos a partir dos elementos de identidade da oferta e também das características e variáveis da demanda” (TURISMO, 2010, p. 61).

O Ministério do Turismo (2007), adotando quadro elaborado por Goeldner (2002), estabeleceu seis tipos de segmentação, conforme quadro abaixo, quais sejam: Geográfica, Demográfica e Socioeconômica, segmentações de ordem psicológicas, por padrões de comportamento e consumo. Além das segmentações, Goeldner (2002, apud TURISMO, 2007) estabelece alguns critérios para definição da segmentação definida.

Quadro 1 – Bases para a segmentação de mercado

Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> ● Fronteiras; ● Políticas; ● Climas; ● Fronteiras Populacionais.
Demográfica e Socioeconômica	<ul style="list-style-type: none"> ● Gênero; ● Idade; ● Estado Civil; ● Composição; ● Familiar; ● Ciclo de vida; ● Ocupação; ● Educação; ● Renda.
Psicográficas (de ordem psicológica)	<ul style="list-style-type: none"> ● Estilo de vida; ● Atividades; ● Características de Personalidade; ● Preferências.
Padrões de Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> ● Momento das compras, impulso ou preferência por marcas; ● Número de unidades compradas; ● Frequência de compras; ● Hábitos em relação à mídia.
Padrões de consumo e predisposição do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> ● Frequência de uso – muito uso versus pouco; ● Ocasão; ● Fidelidade à marca; ● Propriedade de outros produtos; ● Conhecimento do produto; ● Benefícios buscados.

FONTE: Adaptado de GOELDNER, 2002 *apud* MTur, 2007.

Assim, podemos visualizar o grau de participação de cada um destes subsetores, na composição do setor do turismo. Outros tipos de segmentação podem ser adotados conforme interesse daqueles que irão trabalhar com segmentação turística. Alguns exemplos são: Turismo Social, Ecoturismo, Sol e Praia, Cultural, de Estudo e Intercâmbio, Rural, Esporte, Saúde, dentre outros.

As prerrogativas adotadas pelo Ministério do Turismo para definir as variáveis qualificativas das segmentações do setor estão baseadas na análise das identidades territoriais estabelecidas pelas atividades, tradições, hábitos e costumes, as

características históricas, geográficas, de arquitetura e urbanismo, aspectos sociais, infraestrutura de lazer, saúde e eventos, segurança, meios de hospedagens, entre outros.

Do ponto de vista da oferta, segundo informações do Ministério do Turismo, podemos dividir o turismo em 12 segmentos, sendo os mais usuais na cidade de Aracaju são: Turismo de Negócios e Eventos e Turismo de Sol e Praia.

Quadro 2: Diferentes segmentações do turismo – lado da Oferta

Segmentação	Conceito
Turismo Social	É a forma de conduzir e praticar a atividade turística promovendo a igualdade de oportunidades, a equidade, a solidariedade e o exercício da cidadania na perspectiva da inclusão.
Ecoturismo	Segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações.
Turismo Cultural	Segmento que compreende as atividades turísticas relacionadas à vivência do conjunto de elementos significativos do patrimônio histórico e cultural e dos eventos culturais, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura. Relacionado a esse segmentos destaca-se o Turismo Cívico; Turismo Religioso; o Turismo Místico e Esotérico e o Turismo Ético
Turismo de Estudos e Intercâmbio	Constitui-se da movimentação turística gerada por atividades e programas de aprendizagem e vivências para fins de qualificação, ampliação de conhecimento e de desenvolvimento pessoal e profissional.
Turismo de Esporte	Segmento que compreende as atividades turísticas decorrentes da prática, envolvimento ou observação de modalidades esportivas
Turismo de Pesca	compreende as atividades turísticas decorrentes da prática da pesca amadora
Turismo Náutico	caracteriza-se pela utilização de embarcações náuticas como finalidade da movimentação turística
Turismo de Aventura	compreende os movimentos turísticos decorrentes da prática de atividades de aventura de caráter recreativo e não competitivo
Turismo de Sol e Praia	constitui-se das atividades turísticas relacionadas à recreação, entretenimento ou descanso em praias, em função da presença conjunta de água, sol e calor
Turismo de Negócios e Eventos	compreende o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social
Turismo Rural	é o conjunto de atividades turísticas desenvolvidas no meio rural, comprometido com a produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade
Turismo de Saúde	constitui-se das atividades turísticas decorrentes da utilização de meios e serviços para fins médicos, terapêuticos e estéticos

Fonte: Quadro criado pela autora com base nas informações do Ministério do Turismo

A segmentação do ponto de vista da demanda é identificada por certos grupos de consumidores com bases nas suas especificidades.

O MTUR conceitua Demanda Turística, de acordo com DIAS, 2005, como o conjunto de turistas, individual ou coletivamente, que estão motivados a consumir uma série de produtos ou serviços turísticos com o objetivo de cobrir suas necessidades de descanso, recreação, entretenimento e cultura em seu período de férias.

Quadro 3: Diferentes segmentações do turismo – lado da Demanda

Segmentação	Conceito
Disponibilidade de tempo	Construção dos pacotes turísticos deve ser realizada de acordo com o tempo livre dos visitantes.
Disponibilidade econômica	Avaliar o aumento de disponibilidade de renda do turista para verificar os possíveis gastos com a viagem
Fatores demográficos	Os fatores fundamentais para compor o produto turístico são o gênero, faixa etária, estado civil e a composição familiar.
Fatores sociais	O ato de viajar está ligado ao conceito de ascensão em termos de status e aceitação nos grupos sociais.

Fonte: Elaboração própria com base nas informações do Ministério do Turismo

Embora se tenha segmentações tanto pelo lado da oferta quanto pelo fato da demanda, os produtos e roteiros turísticos, em geral, são definidos com base na oferta.

Oferta turística

Seguindo as orientações de Beni (2004) a determinação do volume da demanda se dá pela combinação entre as unidades produtivas de bens e serviços turísticos e os fatores de produção, para que também sua função de produção seja otimizada. O autor conceitua oferta turística, como:

“Conjunto dos recursos naturais e culturais que, em sua essência, constituem a matéria prima da atividade turística porque, na realidade, são esses recursos que provocam a afluência de turistas. A esse conjunto agregam-se os serviços produzidos para dar consistência ao seu consumo, os quais

compõem os elementos que integram a oferta no seu sentido amplo, numa estrutura de mercado”. (BENI, 2001, p. 159)

O autor defende ainda que o conceito de oferta turística é bem mais amplo do que o conceito simples de produção de bens e serviços. A oferta turística abrange instalações e equipamentos e os insumos básicos para produção do turismo são denominados recursos e atrativos turísticos (BENI, 2004).

Para Lage e Milone (2000), a oferta turística subdividi-se em três componentes, sendo o primeiro o levantamento dos atrativos turísticos, seguido pelo levantamento dos equipamentos turísticos e terceiro pelo levantamento da infraestrutura de apoio às atividades turísticas. O quadro 04 apresenta os principais componentes turísticos apresentados pelos autores, bem como exemplos.

Quadro 4: Definição dos Três componentes da Oferta Turística

Atrativos Turísticos	<p><i>1 – Recursos naturais: montanhas, planaltos, planícies, costas ou litoral, terras insulares, hidrografia, pântanos, quedas de água, fontes fito termais e/ou hidrominerais. Parques, reservas de flora e fauna, grutas, cavernas, áreas de caça e pesca, etc.</i></p> <p><i>2 – Recursos histórico-culturais: monumentos, sítios, instituições culturais de estudo, pesquisa e lazer (museus, bibliotecas, festas, comemorações, gastronomia, artesanato, folclore, música, dança, feiras, compras, etc.) inclui também todos os recursos em matéria de hospitalidade.</i></p> <p><i>3 – Realizações técnicas e científico - contemporâneas: exploração de minério, exploração industrial, obras de arte e técnica (usinas, barragens) centros científicos e tecnológicos (zoológicos, jardins botânicos) etc.</i></p> <p><i>4 – Acontecimentos programados: congressos e convenções, feiras e exposições, realizações diversas (desportivas, artísticas, culturais, sociais, gastronômicas, científicas) etc.</i></p>
Equipamentos e serviços turísticos ou superestrutura	<p><i>1 - Meios de hospedagem: estabelecimentos hoteleiros (hotéis,</i></p>

Infraestrutura de apoio às atividades turísticas

motéis, pousadas, pensões, acampamento, etc.)

2 - serviços de alimentação: restaurantes, bares, lanchonetes, casa de chá, confeitarias, cervejarias, etc.

3 - entretenimentos: áreas de recreação e instalações desportivas (parques, praças, clubes, pistas de esqui, estádios, autódromos, mirantes, marinas), estabelecimentos noturnos (boates, casa de espetáculos), cinemas, teatros, etc.

4 - Outros equipamentos e serviços turísticos: operadoras e agências de viagens, transportadoras turísticas, postos de informação, locadora de imóveis, locadora de veículos, comércio turístico (lojas de artesanato e souvenir), casas de câmbio e bancos, locais de convenções e exposições, cultos, representações diplomáticas, etc.

1 – Informações básicas do município: postos de informação, oficinas de turismos, etc.

2 – Sistemas de transportes: terrestres (rodovias, terminais, estações rodoviárias e ferroviárias), aéreos (aeroportos, e serviços aéreos), hidroviários (portos, estações e serviços fluviais) e marítimos. Inclui os equipamentos de transportes: carro, ônibus, táxi, trem, navios, avião e outros veículos.

3 - Sistemas de comunicações: agencias postais e telegráficas, postos telefônicos, etc.

4 – outros sistemas: saneamento, água, gás, eletricidade, etc.

5 - Sistemas de segurança: delegacia de polícia, postos da policia rodoviária, corpo de bombeiros, etc.

6 - Equipamento médico-hospitalar: Prontos-socorros, hospitais, clinicas, maternidades, etc.

Fazem parte da oferta turística aproximadamente 12 atividades distintas (turismo, 2010), como **bares e restaurantes** (alimentação fora do lar de forma geral), transportes aéreos, rodoviários, ferroviários e fluviais, **meios de hospedagens** como hotéis, pousadas, albergues e hostels, **agências de viagens**, locadoras de automóveis, locadoras de casas de veraneio, serviços recreativos, culturais e esportivos.

Motivado pela estrutura turística do estado de Sergipe e pelos objetivos iniciais traçados por este trabalho, daremos destaque às atividades voltadas para os Meios de Hospedagens, Alimentação fora do Lar e Agências de Viagens. A seguir serão apresentadas as conceituações e características dos setores da atividade turística que contemplarão com o Diagnóstico de Maturidade de Gestão.

Agências de Viagens

O surgimento das agências de viagens, segundo Rejowski (2004), se deu em meados do século XIX, quando a atividade turística ainda nem era considerada um fenômeno social e econômico. A autora cita que os precursores dessa atividade são Thomas Cook e Henry Wells, iniciando-a em 1841, na Inglaterra e nos Estados Unidos, respectivamente.

Porém, a literatura internacional considera Thomas Cook como sendo o grande fundador das agências de viagem e sendo conhecido como o “*pai do turismo moderno*”. A região da Europa, cada vez mais integrada pelo transporte ferroviário, possuía uma complexidade tarifária que, aliada à baixa oferta dos meios de hospedagem, dificultava a massificação do turismo. Contudo, utilizando um trem fretado, em julho de 1841, Thomaz Cook organizou uma viagem para Leicester, cidade da Inglaterra, para 570 pessoas, sendo a primeira viagem em larga escala que se tem conhecimento.

A evolução das sociedades e do turismo moldou as agências de turismo e Rejowski (*apud* ACERENZA, 2004, p. 40) definiu agência de viagem, através do conceito de Acerenza como:

“... uma empresa de serviços dedicada à realização de “arranjos” para viagens e à venda de serviços isolados ou organizados, atuando como intermediária, e/ou assessora, e estabelecendo elos de ligação entre os prestadores de serviços

turísticos e o usuário final, para fins turísticos, comerciais ou de qualquer outra índole”

Sinclair (2009) fortalece o debate afirmando que as agências de viagens:

“funcionam como corretoras, por providenciarem todos os aspectos das viagens de negócios e de férias, mas funcionam também como agentes, por representarem as empresas principais, sejam estas operadoras de excursões ou fornecedores diretos, como transportadores, hoteleiros, locadoras de automóveis e companhias de seguros.” (SINCLAIR, 2009, p. 96/97).

A atividade comercial das agências de viagem, para Duarte (1996), é representada pelos agentes de viagem, e o mesmo os define como:

[...] “Originalmente, o agente de viagem era a pessoa a quem se confiava o destino de uma viagem. Era o principal responsável pela venda dos pacotes já organizados e, nas viagens não operadas, pela indicação do hotel, passeios, aluguel do carro e pelo transporte para se chegar ao destino turístico.” Assim, “os agentes de viagem respondem, significamente, pela atividade do mercado de viagens geradas por empresas comerciais ou industriais. (DUARTE, 1996, p. 22)

[...] Além de emitir bilhetes aéreos, rodoviários etc, os agentes de viagem fazem as reservas de horários e dias do transporte, contratam os serviços de receptivo local, usam seus contratos locando veículos, reservando passeios ou tours organizados, vendendo transfers aeroporto/ hotel/ aeroporto, ou até vendendo jantares e shows etc.” (DUARTE, 1996, p. 23)

Assim, diante do contexto atual do turismo as agências de viagem são de extrema importância uma vez que contribuem para o desenvolvimento da atividade turística, facilitando a comunicação pelos que demandam os serviços turísticos com os que ofertam os produtos.

No Brasil, as agências de viagens são representadas pela ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens de forma Nacional, cada Unidade da federação

possui a ABAV local. Segundo o site da ABAV, a missão é representar os interesses das Agências de Viagens; promover o bem-estar social e o conagraçamento da classe em todo o território nacional; defender os legítimos interesses da indústria do Turismo como um todo, colaborando com os poderes públicos no estudo e solução dos problemas do setor; fomentar o desenvolvimento do Turismo nacional em todas as suas manifestações; promover a divulgação e publicidade das matérias de interesse da entidade, que permitam levar ao conhecimento dos associados todos os acontecimentos referentes ao turismo nacional; promover congressos, exposições de turismo e conferências que contribuam para o desenvolvimento técnico do setor e promover, através do ICCABAV, a valorização e o treinamento de recursos humanos.

Meios de Hospedagem

Para Andrade, Brito e Jorge (2014), as rotas comerciais da antiguidade, na Ásia, na Europa e na África, foram as principais responsáveis pela geração dos centros de hospedagens, com o intuito de atender os viajantes. A ação de abrigar viajantes era tida como uma obrigação moral e espiritual. Nessa época, na idade média, as hospedarias eram realizadas nos mosteiros e nas abadias. Com o surgimento das monarquias nacionais, o Estado se tornou o principal responsável pela hospedagem, que eram realizadas nos palácios da nobreza ou nas instalações administrativas e militares.

Apesar de ser uma atividade que remonta a antiguidade, foi com a expansão do capitalismo, através da Revolução Industrial, que a atividade de hospedagem ganhou destaque e passou a ser vista como atividade econômica e comercial (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2014).

A definição adotada para os meios de hospedagem no Brasil, que consta no artigo 23 da Lei 11.771/2008 é:

“... empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.” (BRASIL, 2010, p.5).

O aumento da utilização dos meios de hospedagem fez surgir a necessidade de classificar os empreendimentos para que o consumidor tenha o mínimo de noção do serviço que está sendo contratado para avaliar se o preço que está sendo pago é justo, visto que em boa parte das vezes o consumidor contrata os serviços sem conhecer o empreendimento. Segundo Cypriano (2014), não existe um sistema único de classificação hoteleira. Cada país adota e ajusta os critérios conforme julgar necessário, de acordo com sua realidade e especificidade local. Contudo, existem três possibilidades de classificação, quais sejam: i. autoclassificação ou sem classificação, onde os empreendimentos se auto classificam ou não existe qualquer tipo de classificação; ii. A classificação privada, onde a classificação é realizada por empresas independentes, privadas; e, iii. A classificação oficial, onde a classificação é feita pelo próprio governo.

No Brasil, de acordo com Oliveira e Spena (2012), A classificação dos meios é regida pelo SBCLASS – Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem, onde a adesão por parte do empresário é voluntária e faz parte da estratégia e posicionamento do hotel. É formulada pelo Ministério do Turismo em parceria com o Inmetro, através das normas da ABNT, Código de Defesa do Consumidor e outras regulamentações.

Quadro 5: Tipos de Meios de Hospedagem e Classificação (SBCLASS)

Tipos	Características	Categorias
Hotel	Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária.	1 a 5 estrelas
Resort	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.	4 e 5 estrelas
Hotel Fazenda	Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo.	1 a 5 estrelas
Cama e Café	Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, no qual o possuidor do estabelecimento reside.	1 a 4 estrelas
Hotel Histórico	Instalado em edificação preservada em	3 a 5 estrelas

	sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos históricos- culturais de importância reconhecida.	
Pousada	Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés e bangalôs.	1 a 5 estrelas
Flat/Apart-Hotel	Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.	3 a 5 estrelas

Fonte: Elaboração própria com base nas informações de Oliveira e Spena (2012)

A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH, representante dos meios de hospedagem no Brasil, é uma das entidades mais antigas do turismo nacional, sendo fundada em 1936 e contando atualmente com mais de 3.200 associados em todo país. A ABIH é um órgão técnico e consultivo que busca soluções para os problemas do setor.

Bares e Restaurantes

Segundo Braga (2008), o ato de comer fora de casa sempre foi uma necessidade para as pessoas cujas atividades as impossibilitavam de retornar para as residências a tempo de saciar sua fome. Segundo o mesmo autor, o restaurante, como são conhecidos atualmente, surgiu no final do século XVIII, com a Revolução Francesa, que ocasionou à morte e fuga de muitos aristocratas, dispensou os cozinheiros que os serviam, fazendo com que esses profissionais abrissem seus próprios estabelecimentos e começaram a oferecer alimentações que até então só eram de privilégios dos nobres.

“A denominação *restaurante* pode ter vindo dos pequenos estabelecimentos conhecidos como *casa de saúde*, que, no final do século XVIII, vendiam um caldo restaurador (*bouillon restaurant*) para as pessoas de posse que se sentiam debilitadas. Esse restaurador, em francês *restaurant*, passou a denominar o lugar em que se serviam alimentos a pessoas que partilhavam o momento da refeição

sem se conhecerem entre si.” (BRAGA, 2008, p.18).

Fonseca (2014) conceitua o restaurante como o estabelecimento com o objetivo claro de preparar e servir alimentos e bebidas, dentro do conceito que se propõe executar. Ainda segundo o autor, os estabelecimentos têm os mais diversos conceitos, desde os mais simples aos mais sofisticados, com um público supostamente definido, ambiente planejado, um tipo de comida e serviços, que compõem esse produto restaurante.

Fonseca (2014) destaca ainda a mudança do cenário gastronômico mundial e brasileiro através de discussões e conceituações, gerando um amadurecimento do mercado através o intercâmbio entre profissionais da área, com o aumento dos números de cursos, publicações e espaços diferenciados nas diversas mídias. Segundo o autor, os tipos de restaurantes são:

Quadro 6: Tipos de Restaurantes

Tipo	Características
Restaurante Tradicional	Um extenso cardápio, com preparações tradicionais e de aceitação geral; atendem a um público eclético, tendo que satisfazer desde a criança até o idoso; com decoração simples e tradicional e seus enxovais e louças sem muito luxo e sofisticação.
Restaurante Internacional	O cardápio não muito diversificado, com cartas de vinhos de diversas regiões; geralmente não possui inovação; situados geralmente em hotéis ou nas proximidades das hospedagens, devido à diversidade cultural existente nesses ambientes; a decoração clássica e sóbria, com os enxovais e louças de primeira linha; o som ambiente com apresentações de artistas.
Restaurante Gastronômico	O cardápio sempre inovador e está diretamente vinculada a um chefe de cozinha de renome; uma decoração elegante com a brigada do salão e cozinha bastante treinada, possui também o sommelier (profissional responsável pela elaboração da carta de vinhos, estoque e venda desse produto).
Restaurante Especializado	São apresentados de diversas formas, que se especializam de determinado produto, com cardápios restritos dentro da especialidade, aumentando assim a qualidade. Existem centenas de especializações, as mais comuns são: <ul style="list-style-type: none"> • Grill; • Brasserie; • Choperia;

	<ul style="list-style-type: none"> • Fusion Food; • Típicos: <ul style="list-style-type: none"> ❖ País ❖ Região ❖ Gênero • Fast – Food: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Coffee Shop ❖ Lanchonete ❖ Casual Dinning ❖ Self – Service
Restaurante de Coletividade	O cardápio balanceado com a ajuda do profissionais de nutrição, com serviços simples, podendo ser tanto <i>à La carte</i> quanto <i>self-service</i> . Situados em prédios ou complexos industriais ou comerciais, para fornecer alimentação para os empregados das respectivas empresas
Outros	Tais como: <ul style="list-style-type: none"> • Casa Noturna; • Rotisserie; • Casa de chá; • Doçaria; • Sorveteria; • Pub; • Drugstore; • Cafés; • Hamburguerias; • Temakerias e Noodles Houses • Casa de Sucos e Vitaminas

Fonte: Elaboração própria com base nas informações de Fonseca (2014)

Nacionalmente o setor de Bares e Restaurante é representado pela ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurante. De acordo com o site da ABRASEL, a missão é representar e desenvolver o setor de alimentação fora do lar, contribuindo para facilitar o empreender e melhorar a qualidade de vida no Brasil.

2.4 A Importância econômica do turismo

Uma vez definido o conceito de turismo é importante abrimos uma seção para tratar da importância econômica e social do turismo como forma de apresentar a relevância do tema no meio acadêmico.

Obviamente que os efeitos turísticos só podem ser mensurados de forma mais próxima à realidade quando analisado o caso específico. Contudo, alguns derivados do turismo podem ser notados em boa parte das comunidades que desenvolvem o como

atividade principal ou até mesmo secundária. Uma das principais é, sem dúvidas, o aumento da circulação de pessoas (turistas) que acarreta em novas oportunidades de geração de renda e conseqüentemente redução da pobreza em localidades menos favorecidas economicamente.

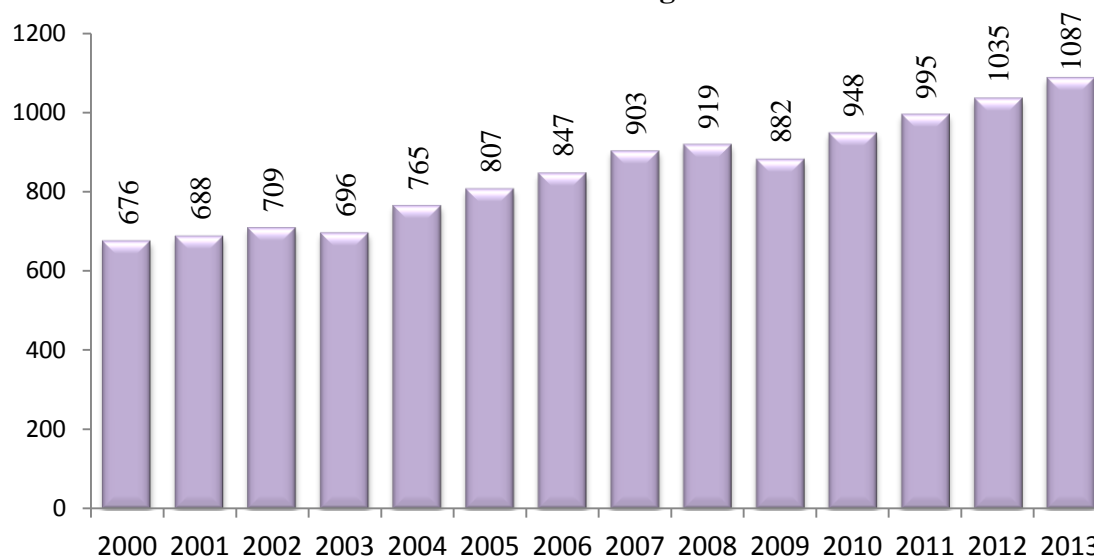
Tendo em vista que o principal recurso do turismo é o espaço e isso se constitui um diferencial dentre as atividades econômicas visto que não há espaços que não tenham potencial turístico uma vez que a atratividade turística dos lugares pode ser uma construção cultural e histórica (CRUZ, 2003) ou algo induzido pelo estado, planejado para virar referência turística e incrementar a geração de emprego e renda.

A atividade turística cresce a cada ano. Segundo dados da OMT (2014), o turismo, também conhecido como indústria sem fumaça, é responsável por aproximadamente 9% do PIB (entre os efeitos diretos, indiretos e induzidos) e 1/11 dos empregos formais gerados no mundo. Trata-se de uma atividade econômica em franca expansão e diversificação sendo considerado um dos setores econômicos que mais cresceu no mundo nas últimas décadas.

O gráfico 01, apresentando o fluxo turístico internacional entre os anos de 2000 e 2013, é um dos indicadores que apontam para evolução do turismo nos últimos anos. O fluxo turístico internacional passou de 676 milhões, em 2000, para aproximadamente 1,1 bilhão, em 2013, crescimento superior a 60% no período analisado e superior a 5% no último ano, se comparado com o ano anterior.

Nos últimos dez anos a única retração se deu em 2009 por conta da crise financeira mundial, mas ainda assim a atividade turística se recupera já em 2010.

Gráfico 01: Comportamento do Fluxo Turístico Internacional (2000 – 2013)
- Em milhões de chegadas



Fonte: OMT

A maior parte dos turistas tem como destino o continente europeu e, no último ano, percebemos um leve aumento da concentração na Europa, Ásia e Pacífico e África em detrimento do número de turistas nas Américas e Médio Oriente.

Quadro 07. Distribuição do turismo mundial

Região	Participação em 2012	Participação em 2013
Europa	51,63%	51,85%
Ásia e Pacífico	22,58%	22,87%
América Central e Caribe	2,86%	2,79%
América do Norte	10,29%	10,16%
América do Sul	2,58%	2,52%
África	5,12%	5,14%
Médio Oriente	4,94%	4,67%

Fonte: OMT

Os dados do Brasil também são positivos. Segundo dados do Ministério do Turismo, em 2013 foram aproximadamente 9,5 milhões de desembarques internacionais, com crescimento aproximado de 1,07% se comparado com o ano anterior, onde foi registrado aproximadamente 9,4 milhões de desembarques internacionais.

O crescente aumento da demanda turística incrementa geração de emprego e renda nos mais diversos setores. Seja na construção de empresas privadas como hotéis,

pousadas, agências de turismo, locadoras de automóveis, ônibus ou vans, bares, restaurantes, casas de entretenimento e lazer, ou na capacitação de pessoas para atuar nos serviços prestados por estas empresas, na geração de empregos diretos e indiretos, o turismo tornou-se uma excelente ferramenta de combate à pobreza.

Na questão da possibilidade da empregabilidade de forma direta, encontraremos ocupações em que o potencial trabalhador poderá ser utilizado em setores onde não precisará de qualificação, tanto como em áreas onde precisará de uma semiquificação e ainda grande qualificação, percebendo remuneração condizente com o preparo para cada função. Assim verificamos uma indicação do imenso potencial ofertado no seguimento no setor de turismo para geração de emprego e renda.

Barbosa (2005) destaca, além dos elementos diretos provenientes do turismo, os elementos indiretos como indutores de desenvolvimento econômico local. Assim, com o crescente número de turistas, como vimos anteriormente, e com a possibilidade de elevar os níveis de emprego e renda provenientes da atividade turística, temos os efeitos indiretos como aumento do comércio local, acesso ao crédito e inserção de novos turistas como elemento dinamizador da economia local e fomentador de desenvolvimento econômico sustentável.

3. Caracterização dos Setores Turísticos

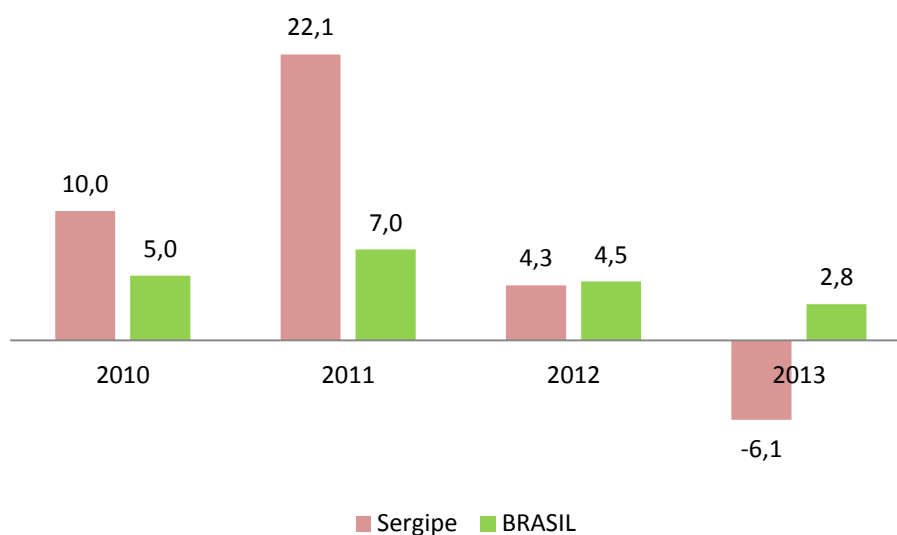
O presente capítulo tem como objetivo principal fazer uma caracterização dos setores que serão foco do nosso trabalho. Para tanto, utilizamos a base de dados do Ministério do Trabalho (RAIS). Para cada um dos segmentos (Agência de viagens, Hotéis e similares e Alimentação e bebida) iremos explorar a taxa de crescimento no número de estabelecimentos, taxa de crescimento no estoque formal de empregos, salário médio, escolaridade e gênero dos trabalhadores.

3.1 Agência de viagens

Conforme já mencionado anteriormente, as agências de viagens tiveram origem ainda no século XIX e possuem importância estratégica para viajantes. Os dados mais recentes da RAIS/MTE apontam que o Brasil contava, em 2013, com 12.529 agências de viagens, das quais 92 se situavam em Sergipe. Entre os anos de 2009 e 2013 o Brasil apresentou crescimento de 20,8% no número de agências de viagens. Sergipe, por sua vez, apresentou taxa de crescimento acima da média nacional, no mesmo período.

O Gráfico 01 abaixo apresenta a taxa de crescimento nos últimos quatro anos e demonstra que o estado sergipano cresceu em ritmo muito acelerado nos dois primeiros anos observados, mas que registra uma redução de 6,1% no último ano.

Gráfico 02. Taxa de crescimento dos estabelecimentos no segmento de Agências de Viagens (2010 - 2013)

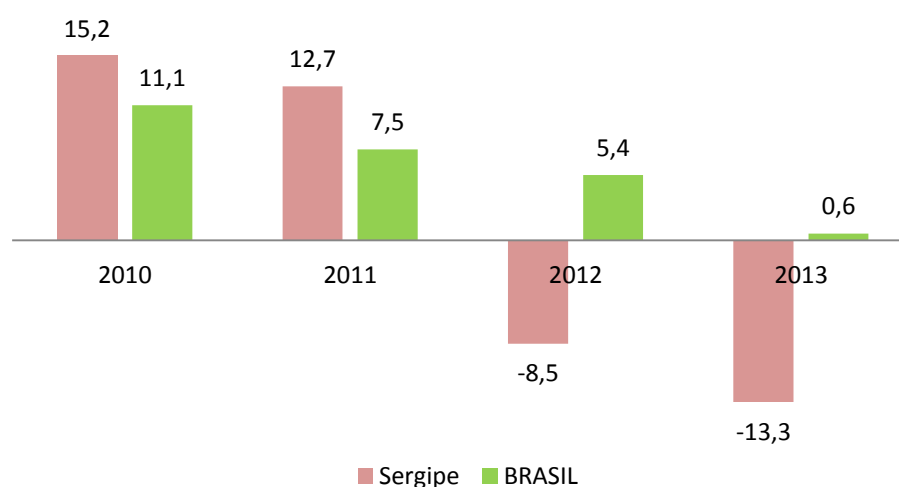


Fonte: RAIS/MTE

Com relação ao estoque de empregos formais, temos que o crescimento segue o mesmo a tendência dos estabelecimentos gerados, qual seja: crescimento acima da média nacional nos dois primeiros anos observados e retração nos dois anos finais.

Em 2013, o estado de Sergipe contava com 521 empregos formais nas agências de viagens. Em 2011 as agências empregavam 657 trabalhadores. No Brasil, em 2013, o Ministério do Trabalho apontava para 68.365 trabalhadores formais nas agências de viagem em todo país.

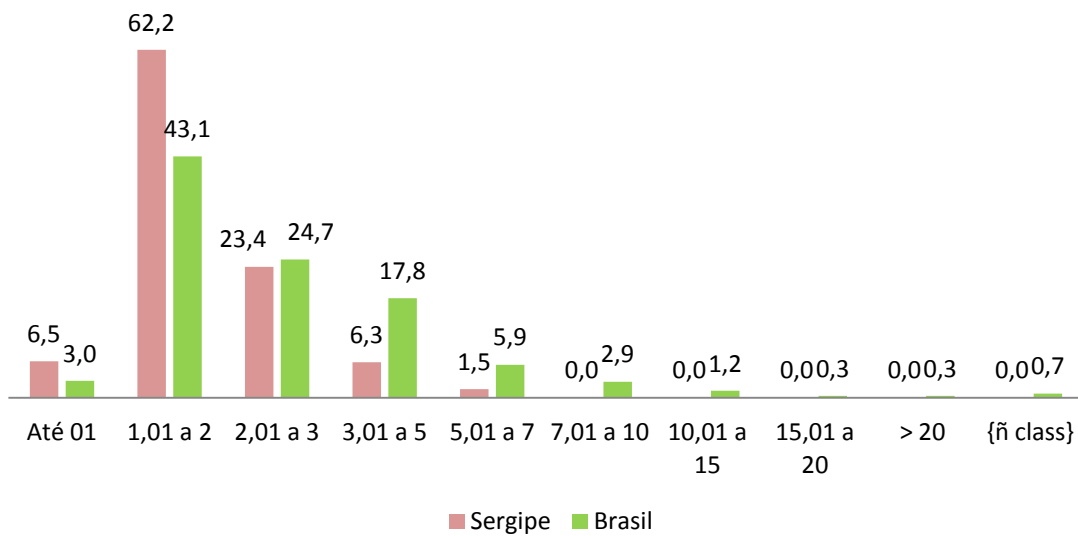
Gráfico 03. Taxa de crescimento dos empregos no segmento de Agências de viagens (2010 - 2013)



Fonte: RAIS/MTE

Com relação ao salário médio no segmento de Agências de viagens, o Ministério do Trabalho registrou que maior parte dos trabalhadores sergipanos (62,2%) encontram-se na faixa de 1,01 a 2 Salários mínimos e 23,4% dos trabalhadores recebiam acima de 2 salários e abaixo de 3 salários mínimos. No Brasil, embora seja maioria aqueles que ganham na faixa de 1,01 e 2 salários mínimos, existe uma parcela de quase 18% das pessoas que recebem acima de 3 até 5 salários mínimos quando, em Sergipe, esse valor é de apenas 6,3%. Outra informação relevante é que aqueles que recebem até um salário mínimo soma 3% no Brasil e mais que o dobro em Sergipe, 6,5%.

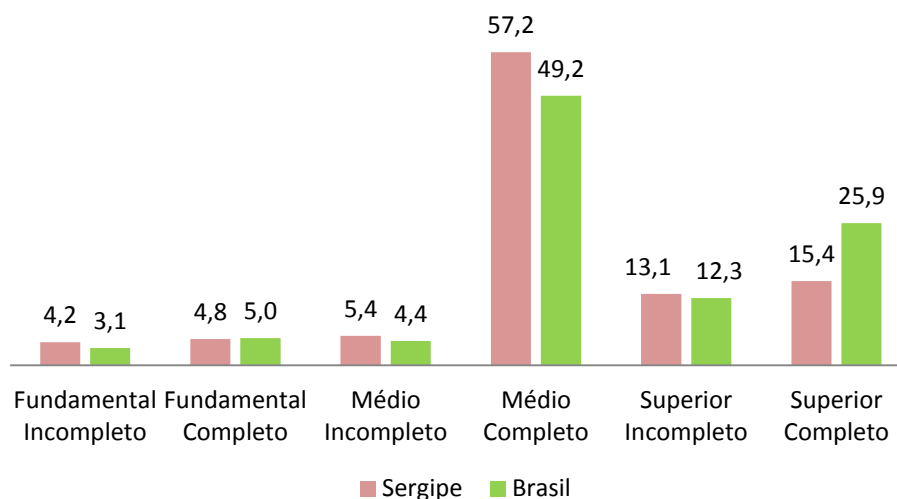
**Gráfico 04. Salário médio no segmento de Agências de viagens
Em salários mínimos (2013)**



Fonte: RAIS/MTE

No que tange ao nível de escolaridade no segmento analisado, temos que maior parte, tanto no Brasil (49,2%) quanto em Sergipe (57,2%), possuem o ensino médio completo. Com nível superior completo, no Brasil, são aproximadamente 26% dos trabalhadores que concluíram o ensino superior e, em Sergipe, são 15,4%.

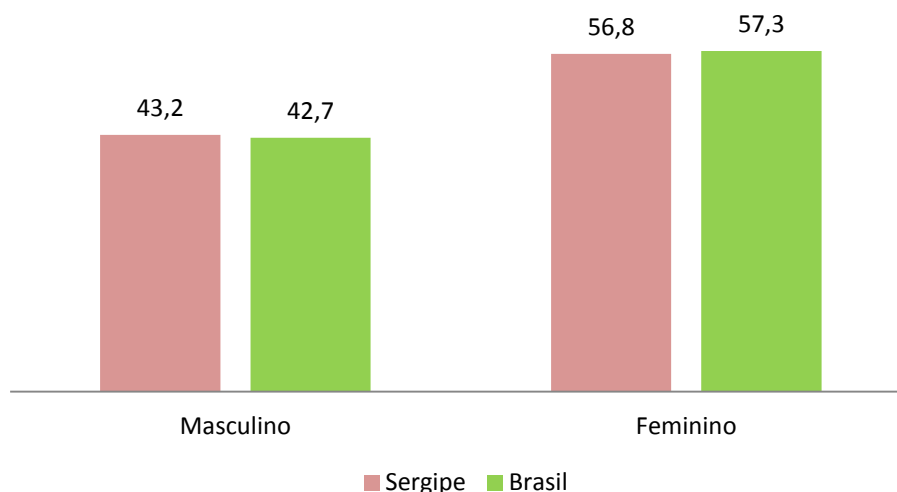
**Gráfico 05. Nível de escolaridade dos trabalhadores no segmento de
Agência de viagens (2013)**



Fonte: RAIS/MTE

Nas agências de turismo existe uma leve predominância do sexo feminino. No Brasil, 57,3% dos trabalhadores são do sexo feminino e 42,7% do sexo masculino. Em Sergipe, 56,8% são do sexo feminino enquanto 43,2% são do sexo masculino.

Gráfico 06. Distribuição dos empregos, por gênero, no segmento de Agências de viagens (2013)



Fonte: RAIS/MTE

Em suma, as agências de viagens no Brasil apresentaram uma desaceleração nos últimos dois anos observados (2012 e 2013) tanto na abertura de agências quanto no crescimento do estoque de empregos. Existe uma predominância dos trabalhadores na faixa de renda que compreende acima de 1 salário mínimo e abaixo de 5 salários mínimos, onde 85,6% dos trabalhadores recebem dentro desse intervalo de faixa salarial. A escolaridade dos trabalhadores, no Brasil, é algo que pode chamar atenção, visto que mais de 25% dos trabalhadores possuem curso superior completo e 12,3% possuem curso superior incompleto. Contudo, a maioria dos trabalhadores possui ensino médio completo. As mulheres são maioria (57,3%) nas agências de viagens.

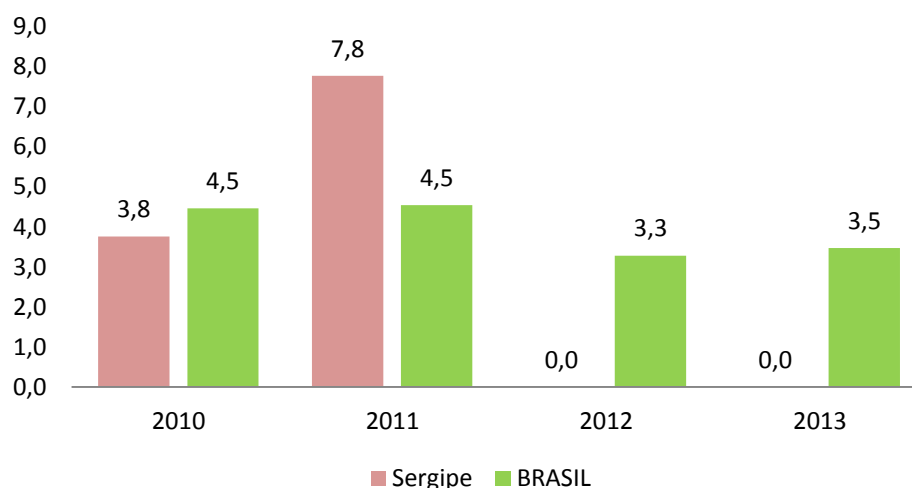
Quando se observa os dados de Sergipe, percebemos que os dois últimos anos, tanto no que tange ao número de estabelecimentos quanto o estoque de empregos, não são animadores. Os estabelecimentos cresceram abaixo da média nacional em 2012 e em 2013 apresentaram retração de 6,1%. No estoque de empregos esse dado é ainda menos animador, visto que a retração é presente tanto em 2012 quanto em 2013. Com relação à média salarial mais de 92% dos trabalhadores recebem até três salários

mínimos e a escolaridade é semelhante à brasileira. Maior parte dos trabalhadores possui o nível médio completo e maior parte é do sexo feminino, 56,8%.

3.2 Hotéis e similares

O segmento de hotéis e similares (entende-se como similares as pousadas) apresentou crescimento significativo no número de estabelecimentos nos dois primeiros anos analisados, sobretudo no ano de 2011, quando o número estabelecimentos cresceu 7,8%, bem acima da média nacional, 4,5%. Os dois últimos anos (2012 e 2013), o crescimento estadual foi nulo e o crescimento nacional foi de 3,3 e 3,5%, respectivamente.

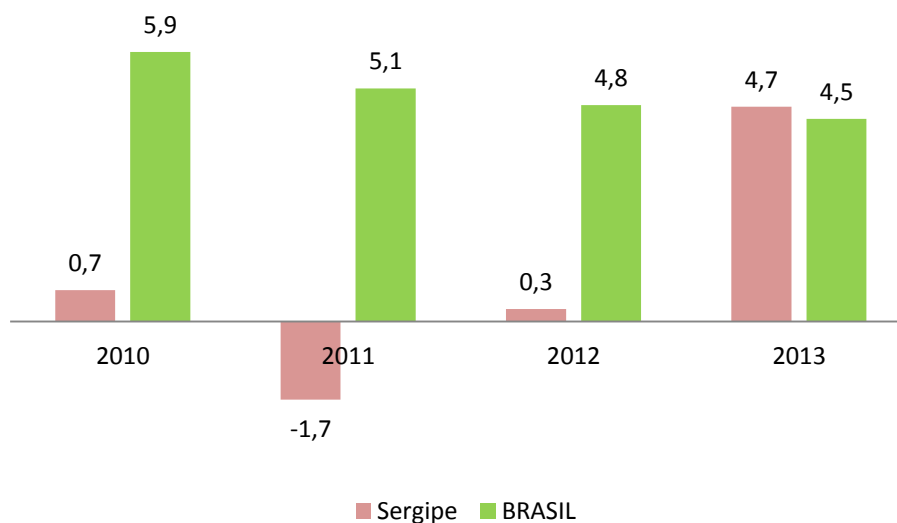
Gráfico 07. Taxa de crescimento dos estabelecimentos no segmento de Hotéis e Similares (2010 - 2013)



Fonte: RAIS/MTE

O número de emprego não acompanhou o desempenho nos dois primeiros anos da série histórica analisada. O crescimento de 0,7% em 2010 e a redução do estoque de empregos em 1,7%, em 2011, comprovam que o crescimento no número de empregos não acompanhou o bom desempenho no número de estabelecimentos. Contudo, houve uma pequena melhora no ano de 2012 e um crescimento acima da média nacional no último ano analisado, 2013, quando o número de trabalhadores cresceu 4,7% em Sergipe e 4,5% no Brasil.

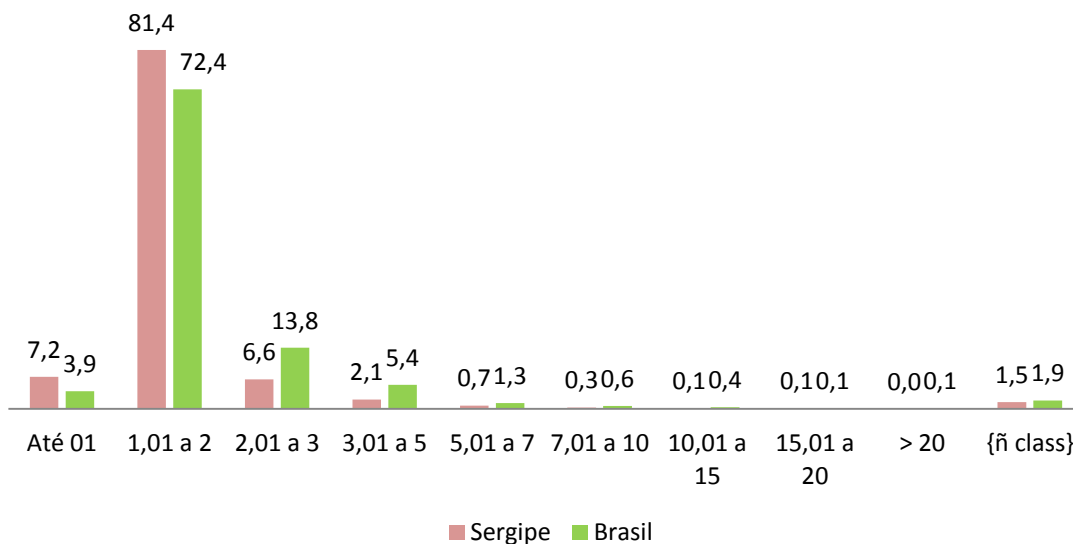
Gráfico 08. Taxa de crescimento dos empregos no segmento de Hotéis e Similares (2010 - 2013)



Fonte: RAIS/MTE

Com relação à renda média, existe uma forte concentração na faixa que vai de 1,01 a 2 salários mínimos, de forma que 72,4% dos brasileiros e 81,4% dos sergipanos que trabalham no segmento de hotéis e similares ganham acima de um salário mínimo e abaixo de dois salários, caracterizando assim uma atividade em que predomina o baixo nível salarial.

Gráfico 09. Salário médio no segmento de Hotéis e similares (2013)

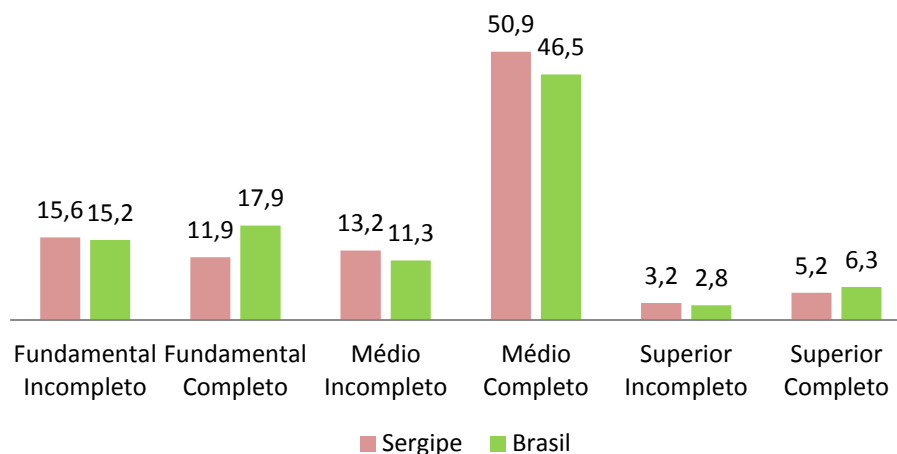


Fonte: RAIS/MTE

O nível de escolaridade no segmento analisado é baixo, composto basicamente por profissionais de baixa qualificação. No Brasil, 90,9% possuem até o nível médio

completo, em Sergipe, 91,6%. Com nível superior completo, apenas 6,3% a nível nacional e 5,2% a nível estadual.

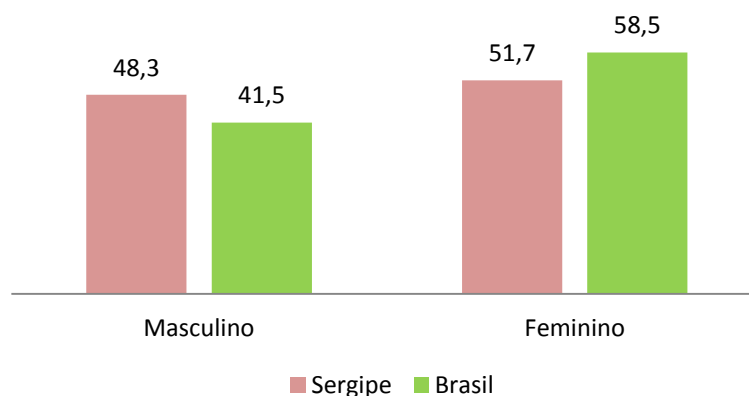
Gráfico 10. Nível de escolaridade dos trabalhadores no segmento de Hotéis e similares (2013)



Fonte: RAIS/MTE

Assim como no segmento de Agências de viagens, o segmento de hotéis e similares também possui maioria dos trabalhadores do sexo feminino. No Brasil a massa feminina representa 58,5% e em Sergipe 51,7%.

Gráfico 11. Distribuição dos empregos, por gênero, no segmento de Hotéis e similares (2013)



Fonte: RAIS/MTE

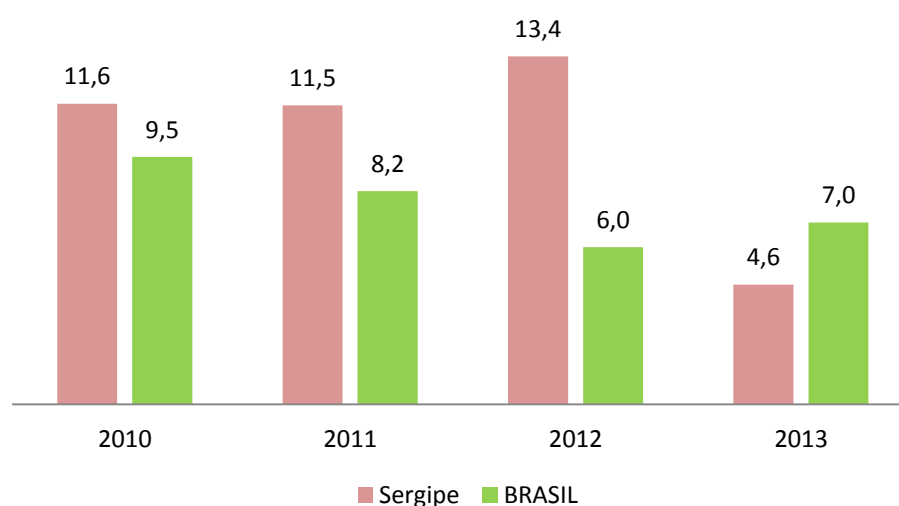
Para fechar a análise do segmento de hotéis temos, em suma, que o segmento apresentou crescimento nulo nos dois últimos anos no que tange ao crescimento do número de estabelecimentos, contudo, a geração de empregos no mesmo segmento foi mais satisfatória, crescendo 0,3%, em 2012 e 4,7%, em 2013, quando o valor observado foi o maior da série histórica analisada e, pela primeira vez, acima da média nacional. É

um segmento caracterizado por baixos salários e escolaridade e com maior presença feminina no que tange à mão de obra.

3.3 Alimentos e bebidas

O segmento de Alimentos e bebidas, extraídos do banco de dados da RAIS como Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas, apresentou crescimento significativo no período analisado e apenas no último ano, 2013, não cresceu acima da média nacional. Nos anos anteriores, o crescimento acima 10% possibilitou uma expansão significativa no segmento. Em 2013, o segmento era constituído por 1.046 estabelecimentos contra os 709 existentes em 2010.

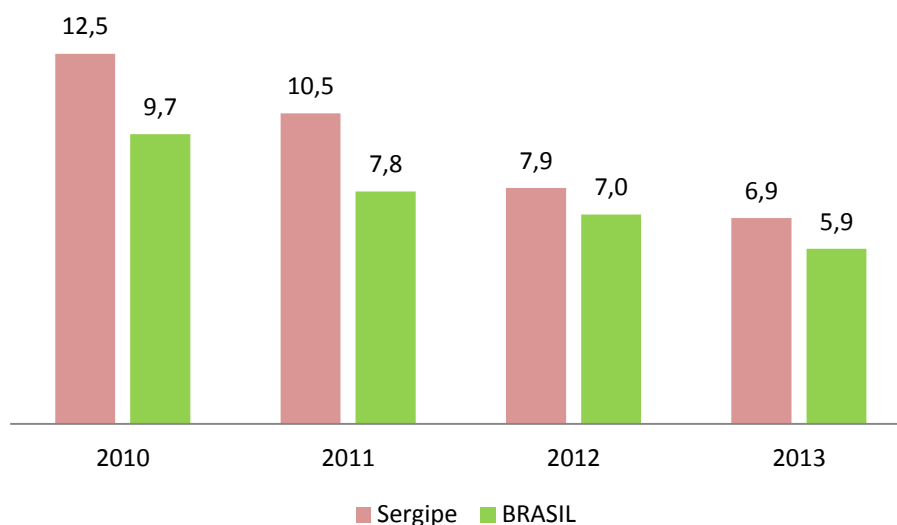
Gráfico 12. Taxa de crescimento dos estabelecimentos no segmento Restaurantes e Outros Estabelecimentos de Serviços de Alimentação e Bebidas (2010 - 2013)



Fonte: RAIS/MTE

O crescimento no número de estabelecimentos refletiu positivamente no estoque de empregos do segmento. Inicialmente, em 2010, o segmento empregava 5.682 trabalhadores no estado. O bom desempenho relatado no gráfico 12, onde em todos os anos analisados o crescimento se deu acima da média nacional, permitiu que o número de empregos gerados no segmento alcançasse 8.146 trabalhadores no final de 2013.

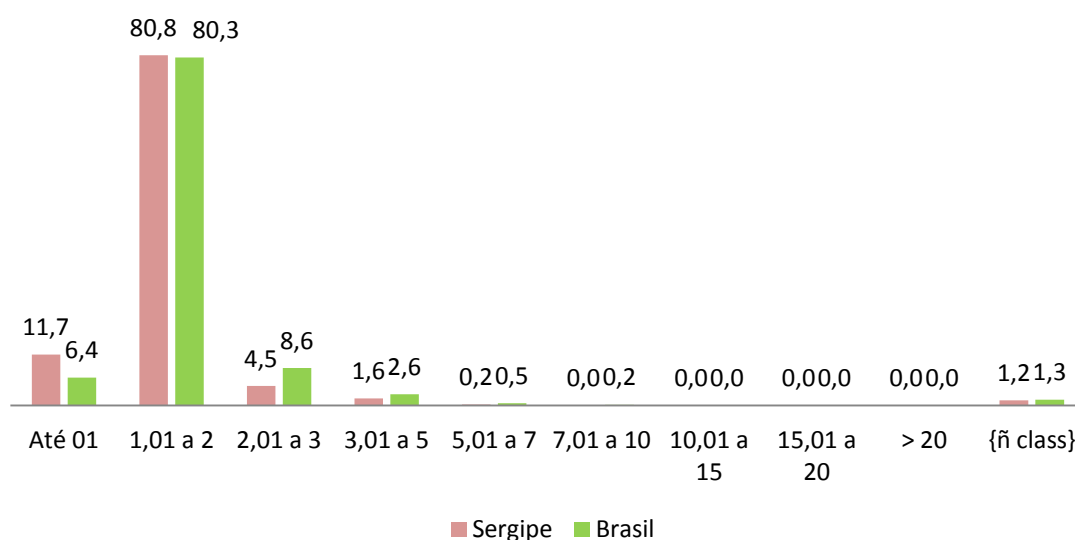
Gráfico 13. Taxa de crescimento dos empregos no segmento de Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas (2010 - 2013)



Fonte: RAIS/MTE

O segmento também é caracterizado pelo baixo rendimento salarial. Em Sergipe, 92,5% dos trabalhadores ganhava até dois salários mínimos. No Brasil, esse percentual é de 86,7%, sendo marcado pelo segmento analisado que possui maior porcentagem de pessoas ganhando até dois salários mínimos.

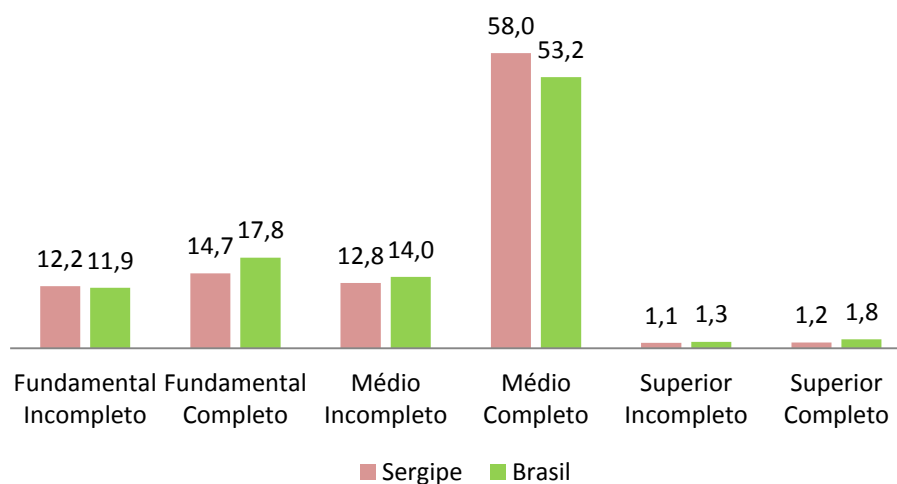
Gráfico 14. Salário médio no segmento de Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas (2013)



Fonte: RAIS/MTE

O nível de escolaridade também é relativamente baixo no segmento com maior participação dos trabalhadores possuindo apenas o médio completo e apenas uma parcela mínima (2,3% em Sergipe e 3,1% no Brasil) tendo iniciado ou concluído nível superior.

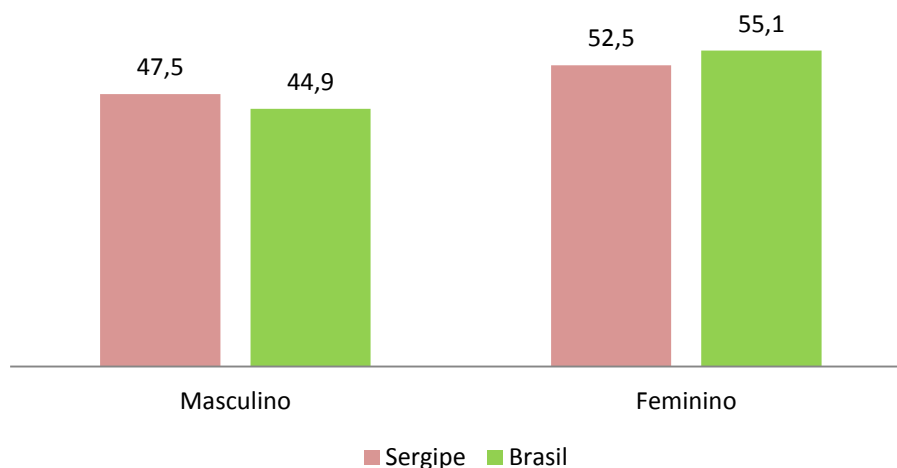
Gráfico 15. Nível de escolaridade dos trabalhadores no segmento de Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas (2013)



Fonte: RAIS/MTE

Por fim, o segmento também é caracterizado pela presença feminina na maior parte da ocupação dos empregos no segmento. São 52,5% das vagas em Sergipe e 55,1% das vagas no Brasil preenchidas por trabalhadoras.

Gráfico 16. Distribuição dos empregos, por gênero, no segmento de Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas (2013)



Fonte: RAIS/MTE

4. MEG – Modelo de Excelência de Gestão®

4.1 Construção do MEG

O MEG é uma importante ferramenta de gestão utilizada para medir o grau de maturidade da gestão de uma organização que busca a EXCELÊNCIA (FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2011).

4.1.1 Modelo de Gestão nas Empresas de Turismo

As empresas de turismo, assim como as demais organizações, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, necessitam realizar processos gerenciais eficientes para que atinjam a Excelência da Gestão, mantendo-se competitivas no mercado.

As empresas que possuem o gerenciamento estratégico, permitindo a identificação da sua missão, das ações e dos objetivos, têm a possibilidade de analisar seu ambiente interno, bem como as características do ambiente cultural e socioeconômico em que desenvolve suas atividades.

Para BARBOSA e TEIXEIRA (2003), o comportamento estratégico definido é questão de sobrevivência nos Pequenos negócios, que concentram em suas atividades a criação de novos produtos e serviços, e suas estratégias de riscos quando tentam conquistar novos mercados.

A realização de uma gestão de excelência está vinculada essencialmente a realização de avaliação de desempenho. De acordo com Dutra (2003), mensurar o desempenho baseia-se em dar valor àquilo que uma organização julga essencial perante os seus objetivos estratégicos.

Para avaliar os indicadores de desempenho como estratégias de sobrevivência das organizações, as empresas precisam desenvolver processos gerenciais para facilitar o monitoramento do seu desempenho, de acordo com Petri (2005) os gestores devem:

“buscar formas de medir e de avaliar a eficiência, a eficácia, a efetividade, a qualidade, a produtividade, a inovação, a lucratividade, entre outras características” (PETRI, 2005, p.39).

Para realizar as atividades, os gestores podem utilizar os indicadores, que para Tocchetto e Pereira (2004):

“são medidas utilizadas para avaliar, mostrar a situação e tendências das condições de um dado

ambiente” (TOCCHETTO E PEREIRA, 2004, p.1).

Cujo objetivo principal dos indicadores, segundo Van Bellen:

“é o de agregar e quantificar informações de uma maneira que sua significância fique mais aparente. Os indicadores simplificam as informações sobre fenômenos complexos tentando melhorar com isso o processo de comunicação”. (VAN BELLEN, 2002, p.5)

4.1.2 Breve evolução histórica da Excelência da Gestão, Fundação Nacional da Qualidade e Modelo de Excelência da Gestão.

Segundo a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (2014), em 1950, W. Edwards Deming, norte americano, começou a ministrar palestras no Japão sobre o controle estatístico de processo, por solicitação da União japonesa de Cientistas e Engenheiros (Juse). A partir daí os japoneses perceberam que poderiam melhorar os processos construindo produtos com alta qualidade e baixo custo. Foi em 1951 que a Juse construiu o primeiro prêmio mundial da qualidade, o *Deming Prize*, tornando o sistema Toyota de produção referência para a indústria automobilística pelo seu poder de competitividade, através do seu desempenho e produtividade.

No ano de 1969, na cidade de Tóquio, surge o primeiro artigo sobre o tema Qualidade Total, durante a primeira conferência internacional sobre o controle de qualidade, escrito por Feigenbaum. Esse tema referia-se a uma qualidade que perpassava por toda a organização, envolvendo desde o alto escalão até os trabalhadores da ponta.

A gestão da qualidade ganha força no Brasil em 1980, através da conceituação da Tecnologia Industrial Básica (TIB), um conjunto de funções tecnológicas que perpetuava em inúmeros setores econômicos. A disseminação e o conhecimento a respeito do conceito de qualidade, deu-se através do intercâmbio profissional com entidades norte-americana, europeia e asiáticas realizado pelos representantes do Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear (IBQN), da fundação Christiano Ottoni e da fundação Vanzolli. (FNQ, 2012)

A medição, as normas e certificação passaram a integrar diariamente a gestão das indústrias no Brasil, através do subprograma TIB do Programa de Apoio ao

Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT) que incentivaram o movimento pela qualidade no ano de 1984.

Dando continuidade ao autor da FNQ, no período de 1987 e 1997, o PADCT/TIB criou o Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade (PEGQ) que capacitou cerca de vinte e oito mil especialistas e indiretamente trezentos mil profissionais. O intercâmbio de experiência foi realizado através de missões técnicas ao Japão, Estados Unidos e Europa, bem como a vinda de especialista, garantindo assim a efetiva implementação de Sistema de Gestão da Qualidade Total em organizações públicas e privadas. As normas da ISO 9000 foram aprovadas e nasce o conceito de Total Quality Management (TQM).

Até a década de 80 a qualidade era centrada no produto. Foi a partir do final dos anos 80, que o governo Norte Americano passou a analisar a qualidade da gestão, estimulando suas conceituações para conduzir as organizações locais frente à competitividade japonesa. Os fundamentos para uma gestão voltada para resultados foram embasados pelo estudo conduzido pela McKinsey&Company, que analisou empresas consideradas “Ilhas de Excelência” e detectou como parte da cultura os valores organizacionais que são aplicados pelos líderes e trabalhadores.

Para a FNQ, No ano de 1987, foi criado o Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), através tradução dos fundamentos em requisitos e agrupados em critérios. Nos Estados Unidos, o Prêmio Baldrige continua predominando como a principal referência da excelência da gestão, e influenciando a criação de outros prêmios renomados pelo mundo como o europeu European Foundation for Quality Management (EFQM).

Com as mudanças no cenário internacional, em 1990, o Brasil passa a assimilar as novas tendências econômicas, criando o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), que incentive a instituir uma instituição não oficial que sensibilize e mobilize as organizações rumo a excelência de gestão.

Diante desse cenário, aproximadamente quarenta organizações públicas e privadas criam, no dia 11 de outubro de 1991, a FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, na cidade de São Paulo, entidade sem fins lucrativos, com o intuito de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), desde as ações para a premiação nacional, como representar o PNQ em fóruns internacionais.

Iniciando assim, uma pesquisa continua sobre as melhores práticas de gestão para o incremento da competitividade das organizações brasileiras. A uniformidade e a eficácia de atuação, vinculada ao comprometimento dos colaboradores e parceiros, propiciam a constituição da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que se tornou um centro de referência na excelência da gestão.

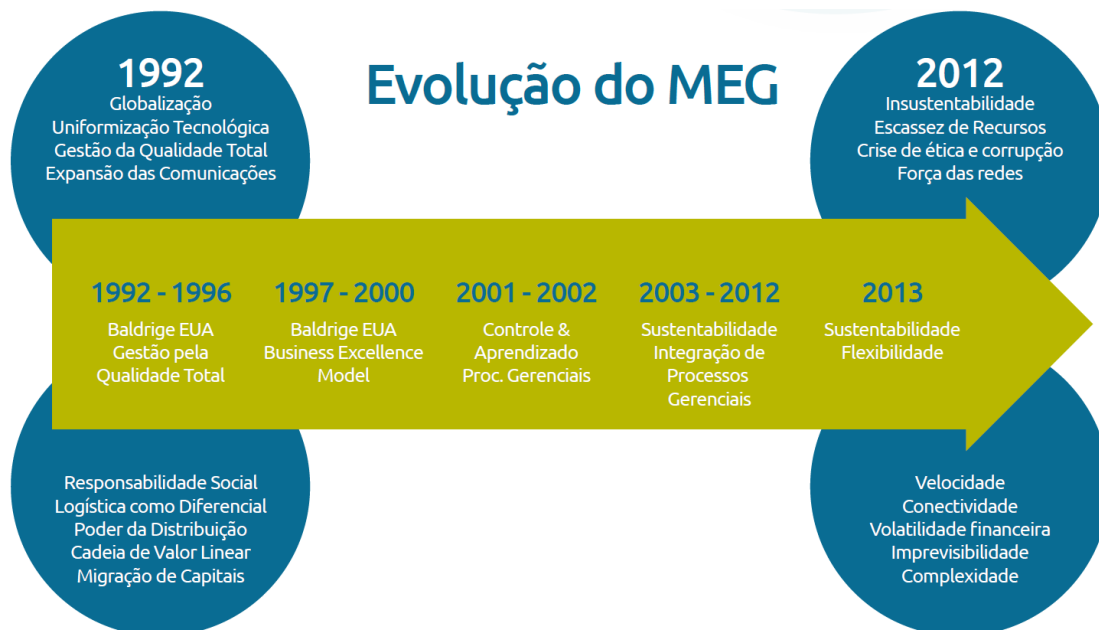
Assim, A FNQ é uma entidade sem fins lucrativos que organiza, promove e avalia o PNQ, disseminando as melhores práticas de gestão através dos fundamentos da excelência para as organizações brasileiras, independente do porte e atividade realizada. Tendo como missão *“estimular e apoiar as organizações brasileiras para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de excelência”*.

A atividade realizada pela FNQ baseia-se no Modelo Nacional da Qualidade® (MEG), método avaliativo, baseado em fundamentos e critérios para a busca da excelência da gestão. Anualmente o MEG é avaliado e quando necessário sofre alterações nos critérios de excelência, de acordo com as transformações do mercado brasileiro e mundial.

“O MEG é a ferramenta utilizada para a realização do ciclo anual de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) e do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE Brasil), além de inúmeros prêmios estaduais e setoriais que reconhecem as organizações que praticam a excelência da gestão no Brasil. Ao adotar o Modelo, a fim de evoluir as práticas e/ou candidatar-se ao PNQ, a organização tem a oportunidade de realizar uma profunda análise da gestão” (FNQ, 2011, pg. 12).

A FNQ apresenta o MEG como um referencial para todas as empresas, independente do porte e da atividade praticada, no tocante a modelo de gestão, caracterizado como um modelo sistêmico conceituado pelo aprendizado e melhoria continua, utilizando a metodologia PDCA (Plan- planejar, Do - Fazer, Check - chegar, Action – Agir corretivamente para a melhoria contínua).

Figura 01. Evolução do MEG



FNQ, 2014

O ciclo evolutivo da MEG iniciou em 1992 com o primeiro ciclo do PNQ, tendo como referência o Prêmio Malcom Baldrige, realizado nos Estados Unidos, que designa critérios a partir dos referenciais de excelência da Gestão Qualidade Total. Nos dois primeiros ciclos, a FPNQ procurou aproximar-se dos organizadores dos Prêmios Europeu e Norte Americano, European Foundation for Quality Management (EFQM) e *National Institute of Standards and Technology* (NIST) respectivamente.

No ano de 1994, a FPNQ alinha os critérios do prêmio com as normas da Iso 9004, através das definições dos conceitos e padronizando os procedimentos para facilitar o uso dos critérios pelas organizações no tocante ao planejamento, capacitação e execução das atividades.

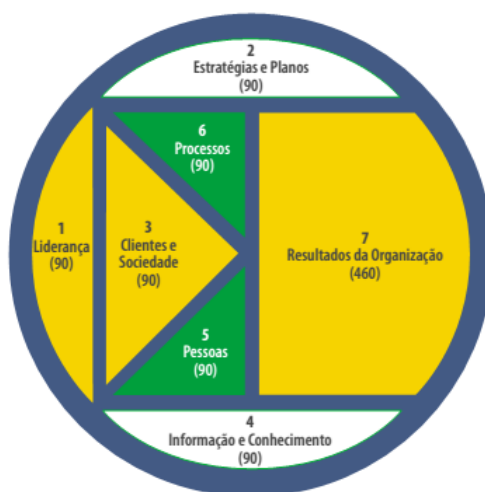
Com a constante transformação do mercado e a evolução da Gestão da Qualidade Total, no ano de 1995, o MEG sofre alterações significativas, advindo das traças de experiências com o administrador do *Prêmio Nacional Quality Institute* (NQI), do Canadá. Em 1996, as revisões nos critérios são constantes e alinhadas com as alterações do Prêmio Malcam Baldrige, tendo como resultado a inserção dos valores da Inovação e Criatividade e o Comportamento Ético no ano de 1997. Ainda nesse ano,

houve a inclusão de mais quatro categorias no prêmio, ambas no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Federal, por solicitação do governo federal.

O Modelo de Excelência de 1998 foi criado a partir de recomendações geradas das constantes reuniões de melhoria do Prêmio *Malcom Baldrige (Improvement Day Meeting)*, com o conceito de integrar a metodologia o PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), aprimorando o Diagrama da Gestão, promovendo a integração gerencial e a promovendo a melhoria constante.

Em 2001, surge o novo Modelo de Excelência do PNQ oriundo de experiências alcançadas a nível Nacional e Internacional. A nova estrutura torna o Modelo mais flexível, com a linguagem mais acessível e não prescreve práticas de gestão nem ferramentas a ser utilizada. O modelo visa orientar o diagnóstico e a avaliação das organizações, independente o porte, do setor e das atividades realizadas.

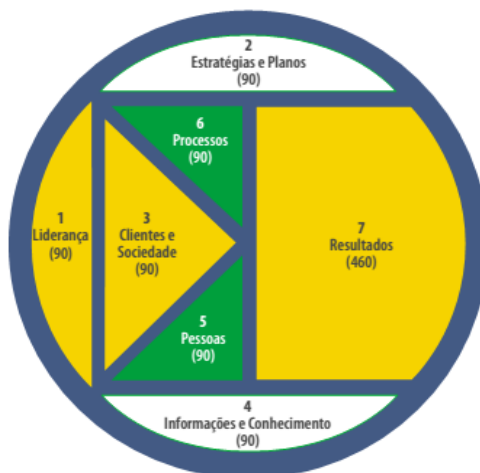
Figura 02. Diagrama do Modelo de Excelência do PNQ 2001



No ano de 2002 houve alterações no Modelo de Excelência, o Critério Informação e Conhecimento passou a ser Informações e Conhecimento, apresentando a inteligência da organização, assegurando uma análise crítica e as ações essenciais para todo setor da organização, com o objetivo adequar o conceito à pluralidade da informação diante da evolução e influência no mundo corporativo. Outro critério alterado foi o Resultado da Organização para Resultado, com o intuito de refletir de forma sistêmica a organização, passando a acompanhar o seu desempenho no tocante

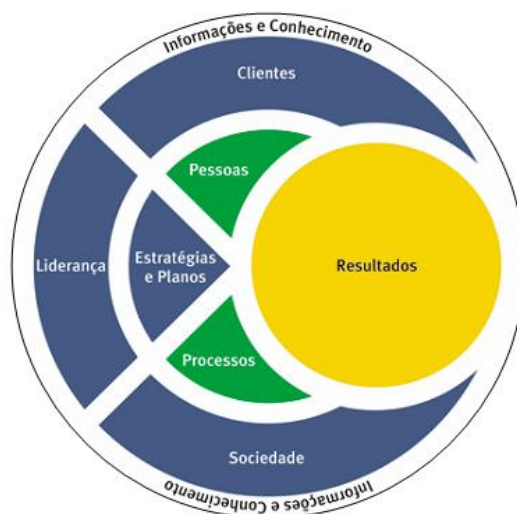
aos clientes e à sociedade, aos fornecedores, às pessoas, às finanças, ao mercado, aos processos dos produtos e organizacionais.

Figura 03. Diagrama do Modelo de Excelência do PNQ 2001



O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) foi criado no ano de 2003, seguindo a tendência mercadológica mundial com o objetivo de torna-lo aplicável em todos os tipos de organização, podendo ser pública ou privada, de diversos portes e de diferentes segmentos de atuação. O modelo passa a ser dividido em oito critérios de excelência, havendo assim o desdobramento do Critério Clientes e Sociedades, com o objetivo de analisar as alterações no comportamento das organizações e os atuais compromissos com a sociedade. O critério sociedade passa a analisar as necessidades das comunidades que as organizações se relacionam, com o intuito de desenvolvê-las, com preservação ambiental, cumprimento das leis de forma transparente e ética. Esse modelo é o utilizado até os dias atuais.

Figura 04. Diagrama do Modelo de Excelência da Gestão



No ano de 2005, a FPNQ passa por uma nova reestruturação, com as alterações no planejamento estratégico, nas logomarcas e com a mudança do nome, passando para Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que incorpora aos Critérios de Excelência as tendências do mercado Mundial, com novas práticas de gestão. Em 2007, novos valores e princípios passam a nortear a FNQ, com isso há a necessidade de remodelar os fundamentos de excelências. A FNQ destaca os princípios do pensamento sistêmico, da interdependência e da sustentabilidade na gestão como os que necessitam ser entendidos e executados.

Com essas alterações estruturais o MEG está embasado, nos dias atuais, pelos Fundamentos de Excelência da Gestão, que compreendem processos gerenciais ou fatores de desempenho detectados em organizações de excelência no mercado mundial, que procuram adequar-se as mudanças globais.

4.1.3 Fundamentos da Excelência

Para FNQ (2011), o conjunto dos Fundamentos refletem as principais e atuais práticas de gestão das organizações com um alto desempenho, sendo líderes de Classe Mundial, as quais se adaptam e aperfeiçoam as mudanças globais. Quando implementados corretamente, os fundamentos apresentam melhorias no produto e processo, reduzindo os custos e aumentando a produtividade, gerando mais competitividade, facilitando as tomadas de decisões e as mudanças necessárias para a organização manter o seu melhor desempenho. Segue abaixo os fundamentos da gestão:

Quadro 8: Fundamentos da Excelência

Pensamento Sistêmico	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.
Aprendizado Organizacional	Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.
Atuação em Rede	Desenvolvimento de relações e atividades, em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.
Agilidade	Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.
Liderança Transformadora	Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.
Olhar para o Futuro	Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.
Conhecimento sobre Clientes e Mercados	Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitas e potenciais, criando valor de forma sustentável.
Responsabilidade Social	Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
Valorização das Pessoas e da Cultura	Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.
Decisões Fundamentadas	Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento, gerado a partir

	do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.
Orientação por Processos	Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.
Geração de Valor	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência, e que atendam às necessidades das partes interessadas.

Fonte: FNQ, 2011

4.1.4 Tradução dos fundamentos em Critérios

Segundo a FNQ (2011), o Modelo de excelência de Gestão® (MEG) possui seu embasamento em treze fundamentos e oito critérios, objetivando trabalhar de forma sistêmica a sua estruturação alinhada aos componentes da gestão das organizações. A execução dos fundamentos não sucede de forma simples e mecanicista, sua implementação perpassa por todos os processos de uma organização, conforme figura abaixo:

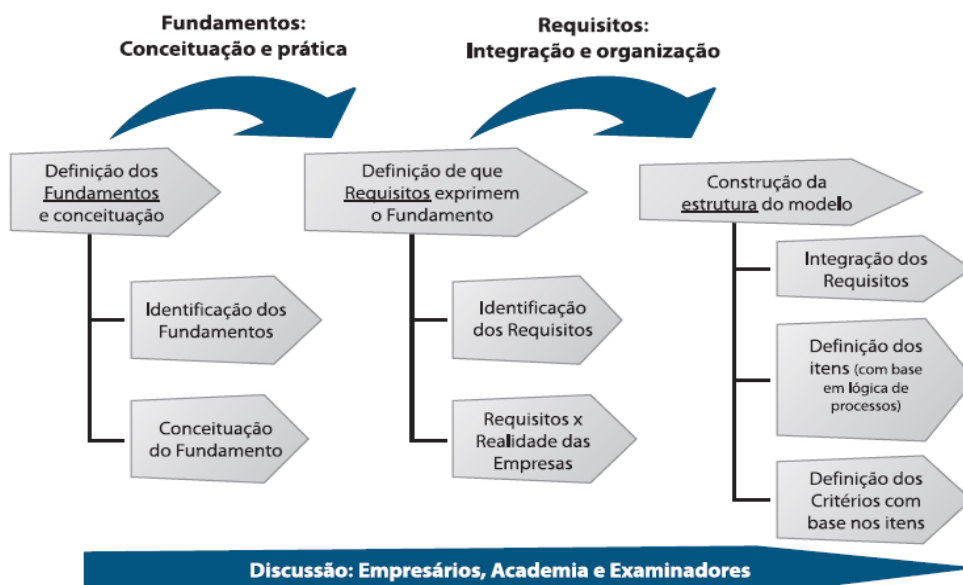
Figura 05. Inter-relacionamento dos fundamentos e critérios de excelência.



Fonte: FNQ, 2011

Segundo a FNQ (2011) A figura acima apresenta como no MEG um fundamento da excelência pode ser traduzido em processos, critérios ou estratégias organizacionais. A transversalidade e desdobramento em requisitos nos diversos critérios são as principais características dos fundamentos Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura de Inovação e Desenvolvimento de Parcerias. Os demais fundamentos são diretamente ligados aos critérios específicos.

Figura 06: Relação Fundamentos e Critérios.



Fonte: FNQ, 2011

A Excelência da Gestão torna-se tangível em uma organização quando demonstradas através dos requisitos, que são mensuráveis de forma quantitativa ou qualitativa, agrupados em critérios. Os requisitos foram agrupados em oito critérios, com o intuito de disseminar e concretizar os fundamentos da FNQ (FNQ, 2008).

4.1.5. Os Critérios de Excelência

Para a FNQ (2001), os critérios são organizados de maneira sistêmica, demonstrando seu caráter de interdependência e complementar, gerando resultado. Os critérios são: 1. Liderança; 2. Estratégias e Planos; 3. Clientes; 4. Sociedade; 5. Informações e Conhecimento; 6. Pessoas; 7. Processos; 8. Resultados.

A FNQ (2011) traduz os funcionamentos dos critérios da seguinte forma:

“Por meio das demandas dos clientes e da sociedade, a liderança desenvolve estratégias e planos que são executados por pessoas e processos com o objetivo de gerar resultados. Tudo isso só acontece se as informações e os conhecimentos estiverem permeando todos os Critérios, as variáveis e a organização” (FNQ, 2011, pg.15).

Continuando o pensamento anterior, a subdivisão dos oito critérios é realizada através de vinte e três alíneas de avaliação, sendo dezoito processos gerenciais e cinco

resultados organizacionais. Essa subdivisão propicia a organização uma melhor percepção do sistema gerencial, bem como uma visão sistêmica do ambiente que atua, localmente ou globalizado, do mercado e da gestão. Os essenciais incentivos do seu uso são:

- Avaliar a qualidade da gestão;
- Modelar o sistema de gestão com práticas de organizações classe mundial e com foco em resultados, visando ao desenvolvimento sustentável.

Quadro 9: Critérios de Excelência

Liderança	Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, da governança, dos riscos, da interação com as partes interessadas, do exercício da liderança e da análise do desempenho da organização.
Estratégias e Planos	Formulação e implementação das estratégias, por meio de análise dos ambientes interno e externo, ativos intangíveis, como a definição de indicadores e metas, desdobramentos de planos de ação.
Clientes	Aborda os <i>processos gerenciais</i> , referente à análise e desenvolvimento de <i>mercado</i> , entendendo as necessidades e expectativas dos clientes, posicionamento da marca e o relacionamento com os clientes.
Sociedade	Responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social, que incluem identificação das necessidades e expectativas da sociedade, atendimento à legislação.
Informações e Conhecimento	Informações da organização, desde a identificação de necessidades até a implantação do sistema de informação, e gestão do conhecimento organizacional, ao identificar, desenvolver, reter e proteger, difundir e utilizar os conhecimentos necessários para a implementação das estratégias.
Pessoas	Sistemas de trabalho, identificação de competências, seleção e integração de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração e reconhecimento, capacitação e desenvolvimento, preparação de novos líderes e qualidade de vida.
Processos	Processos da cadeia de valor em interação, projetados para atender aos requisitos de produtos, das partes interessadas, que realizam as transformações e entregas da organização, considerando em destaque os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
Resultados	Apresentação de resultados estratégicos e

operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.

Fonte: FNQ, 2011.

5. Pesquisa de Campo com as empresas de Turismo

A pesquisa de campo teve como objetivo realizar o MPE Brasil, Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, sendo o Diagnóstico com base no Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade junto a 16 micros e pequenas empresas do turismo, nos anos de 2012/2014. Os dados primários serão trabalhados na dissertação com autorização do SEBRAE.

Metodologia:

Foi aplicado o Autodiagnóstico Assistido em 16 empresas, sendo preenchido o questionário de Gestão (em anexo).

Dentro do questionário de Gestão foram abordados os seguintes critérios:

ENFOQUE	Critério 1 - Liderança	Questões 1 a 7
	Critério 2 - Estratégias e planos	Questões 8 a 11
	Critério 3 - Clientes	Questões 12 a 16
	Critério 4 - Sociedade	Questões 17 a 19
	Critério 5 - Informações e conhecimento	Questões 20 a 22
	Critério 6 - Pessoas	Questões 23 a 27
	Critério 7 - Processos	Questões 28 a 31
	Critério 8 - Resultados	Questões 32 a 37

No Enfoque foi observado o grau em que as práticas de gestão da empresa apresentam adequação, aplicação, disseminação e continuidade. Nos Resultados foi observada sua tendência.

Diagnóstico Inicial/Autodiagnóstico

Etapa 1. Planejamento e acompanhamento das agendas de visitas dos consultores.

Etapa 2. Foram realizadas visitas às empresas de turismo participantes para aplicação do diagnóstico assistido, identificando seus pontos fortes e oportunidade de melhoria, com base nos critérios do Modelo de Excelência da Gestão – MEG, da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ.

Etapa 3. Validação dos diagnósticos individuais, considerando um resumo da situação de cada empresa, correção de distorções, aplicação de testes de consistência e adequação ao padrão previamente definido.

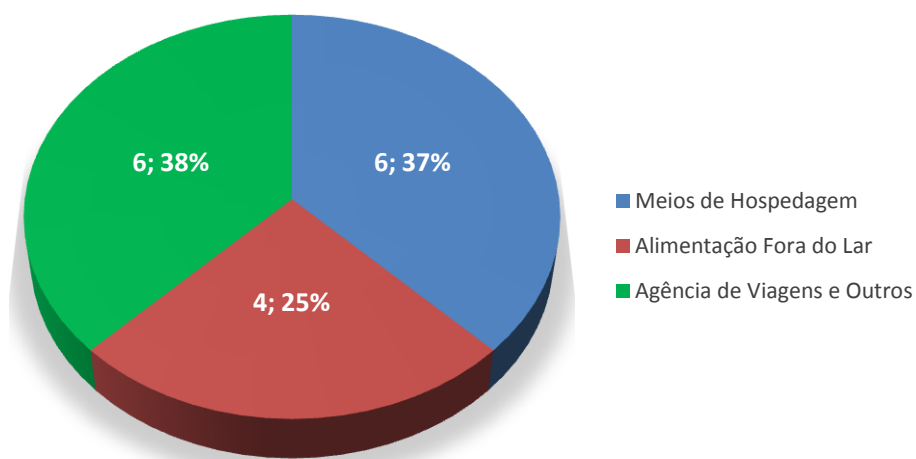
Etapa 4. Entrega das devolutivas dos Diagnósticos às empresas. Foram disponibilizados 16 Relatórios de Diagnósticos, juntamente com o registro dos comentários e o Plano de Ação Individual.

Perfil das Empresas Participantes

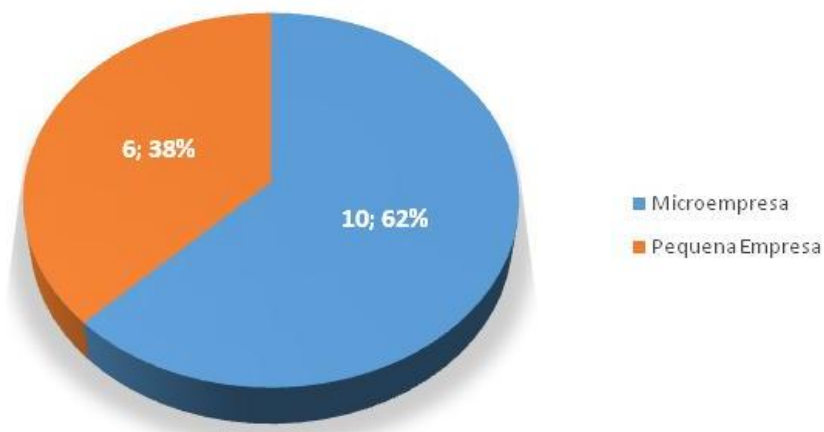
A seguir está apresentado o perfil das empresas participantes do Diagnóstico, com base no preenchimento do cadastro no site do DMG – Diagnóstico de Maturidade de Gestão.

A) Localização → 15 empresas estão situadas em Aracaju e 01 empresa situada no município de Pirambu-SE.

B) Setor → As empresas estão distribuídas nos seguintes setores: Serviços (Hoteis e Pousadas, Agências de Viagens, Organizadoras de Eventos) e Comércio (Bares e Restaurantes). Além disso, estão distribuídas de acordo com os seguintes grupos: Meios de Hospedagem (Hoteis e Pousadas), Alimentação Fora do Lar (Bares e Restaurantes) e Agências de Viagens e Outros (Agências de Viagens, Organizadoras de Eventos), conforme gráfico a seguir:

Gráfico 17. Distribuição das empresas segmento

C) Porte das Empresas → a distribuição é a seguinte:

Gráfico 18. Distribuição das empresas por porte

A consolidação dos dados obtidos para o grupo das empresas diagnosticadas está apresentada nos gráficos e tabelas abaixo. O número das empresas apresentados nos gráficos deste documento é o indicado na referida tabela.

Resultados relacionados à Gestão

Para elaboração dos gráficos apresentados foram calculadas as médias do grupo para a pontuação total, do Enfoque e por Critério.

Os gráficos 19, 20, 21 e 22 demonstram o comportamento do grupo das 16 empresas apresentando a Pontuação média obtida por critério e o percentual atingido em relação ao máximo da Pontuação por critério. Os gráficos de 26 a 33 demonstram o desempenho individual das empresas, apresentando o resultado da Pontuação Total, do Enfoque e de cada critério.

Os critérios que apresentaram menor evolução foram os de **Informações e conhecimentos, Clientes e Resultados**. Os de **maior evolução da pontuação média** foram os de **Estratégias e Planos, Pessoas, Sociedade, Processos e Liderança**.

Os critérios possuem pontuação diferenciada. A desproporcionalidade da pontuação se justifica em sua análise de relevância para o negócio, considerando o seu grau de criticidade. Apesar dos pesos por critério, a avaliação é realizada com o mesmo rigor em todos os critérios.

Quadro 10: Critérios e Pontuação Máxima (%)

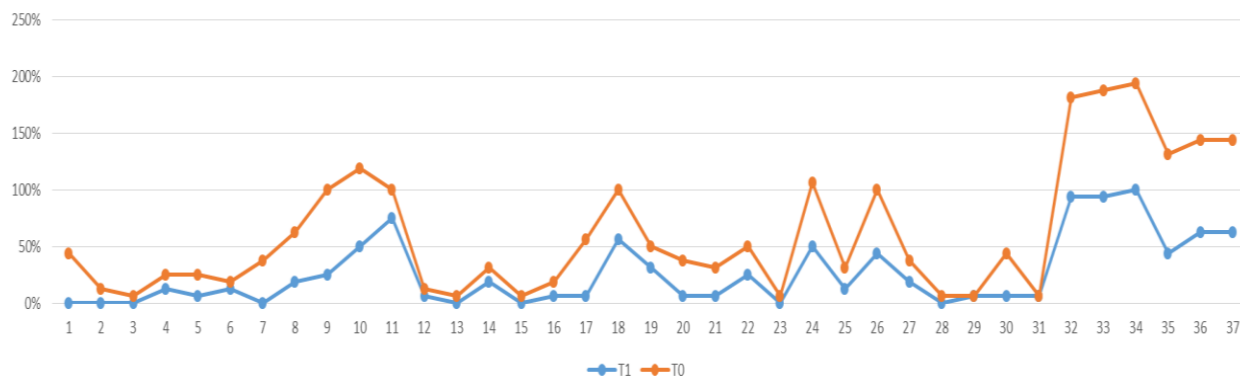
Critério	Pontuação Máxima ponderada (%)
Liderança	15,00
Estratégias e Planos	9,00
Clientes	9,00
Sociedade	6,00
Informações e Conhecimentos	6,00
Pessoas	9,00
Processos	16,00
Resultados	30,00
Total	100,00

FNQ, 2014

Para cada questão, o Relatório de Autodiagnóstico contém uma devolutiva automática. De um modo geral, para as alternativas de resposta “a”, “b” e “c” a devolutiva aponta oportunidades de melhoria para a empresa. Para a alternativa de resposta “d” a devolutiva registra um ponto forte, mas que sempre pode ser aperfeiçoado. Nos gráficos abaixo ilustraremos como o grupo de empresas sobressaiu por alternativa.

As empresas apresentaram melhor desempenho no T0 com relação ao T1, pois quanto menor o percentual em relação a essa alternativa menos a empresa aponta oportunidades de melhoria, já que a alternativa “A” aponta que a empresa não atende ou não tem o que é solicitado.

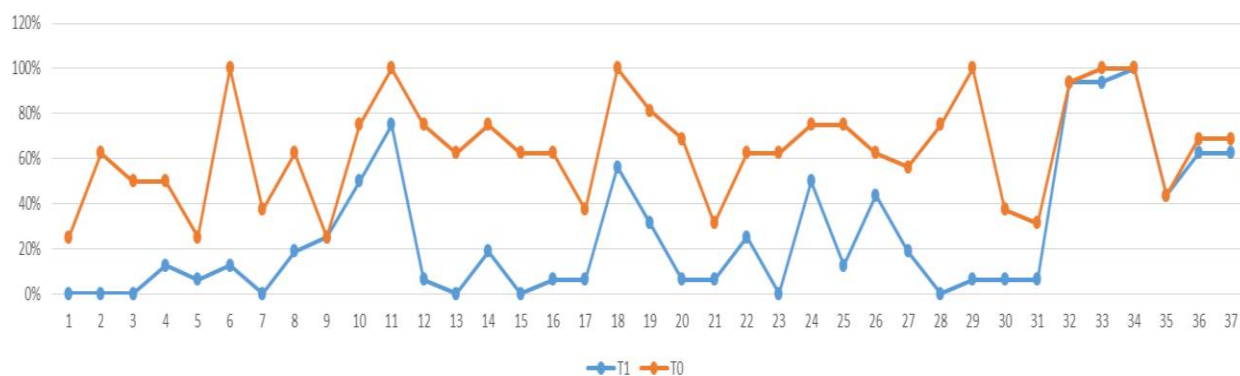
Gráfico 19. Percentual de empresas que não atendem o que é solicitado na questão



Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

O gráfico 20 representa a alternativa “B”, onde a empresa atende o que é solicitado na Questão de forma inicial, mínima, reativa ou em início de uso. Neste caso o T1 evolui mais que o T0, onde as empresa passaram a atender mais ao solicitado.

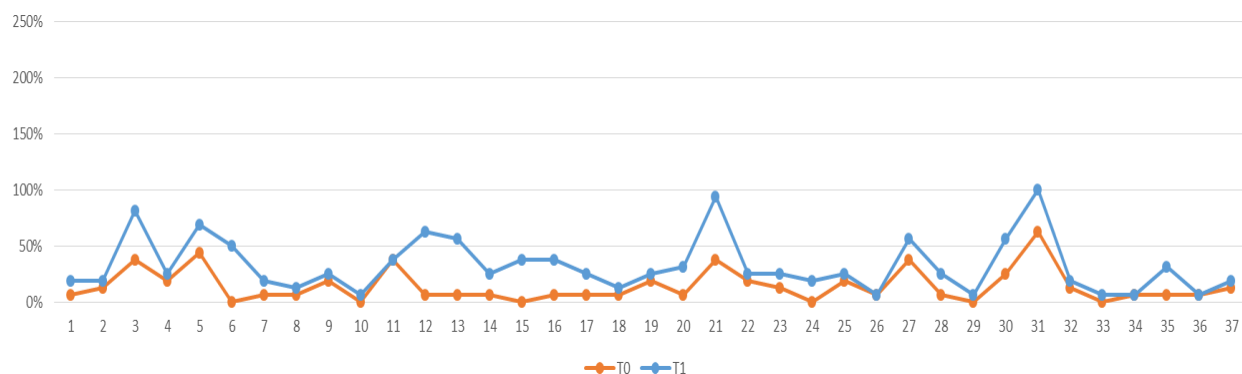
Gráfico 20. Percentual de empresas que atendem o que é solicitado na questão de forma inicial, mínima ou em início de uso



Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

Este gráfico analisa a alternativa “C” onde a empresa atende o que é solicitado na Questão de forma parcial ou incompleta.

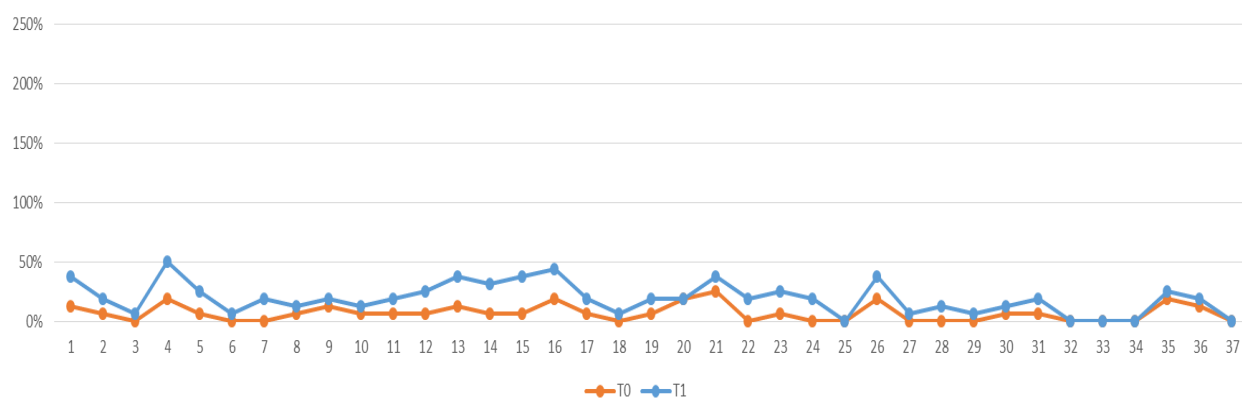
Gráfico 21. Percentual de empresas que atendem o que é solicitado na questão de forma parcial ou incompleta



Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

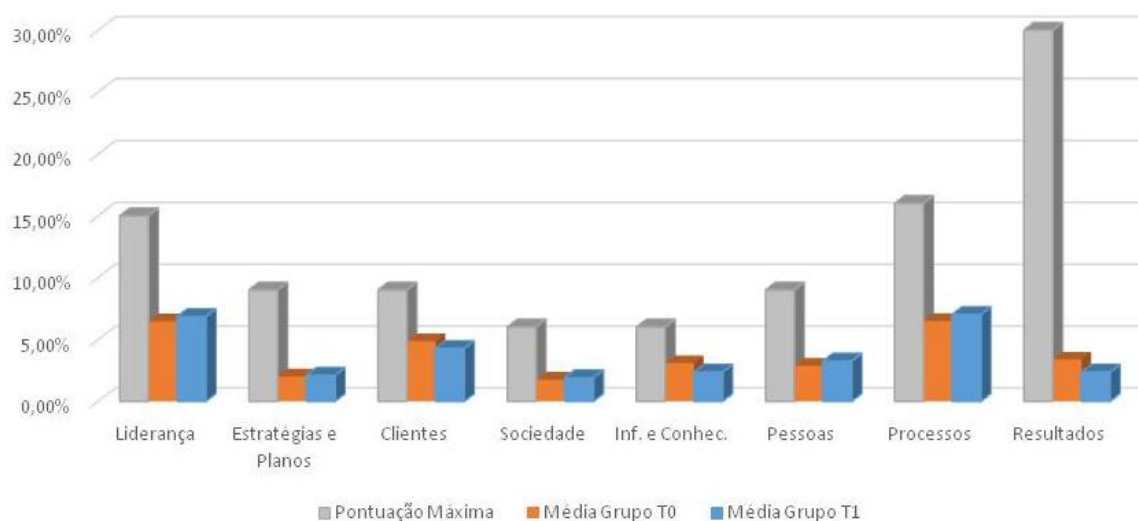
Neste gráfico 22, percebe-se uma evolução do T1 com relação ao T0, pois quanto maior a pontuação melhor o desempenho da empresa, o gráfico abaixo refere-se à alternativa “D”, onde a empresa atende de forma completa o que é solicitado na questão, nesta alternativa aponta a excelência da gestão.

Gráfico 22. Percentual de empresas que atendem de forma completa o que é solicitado na questão



Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

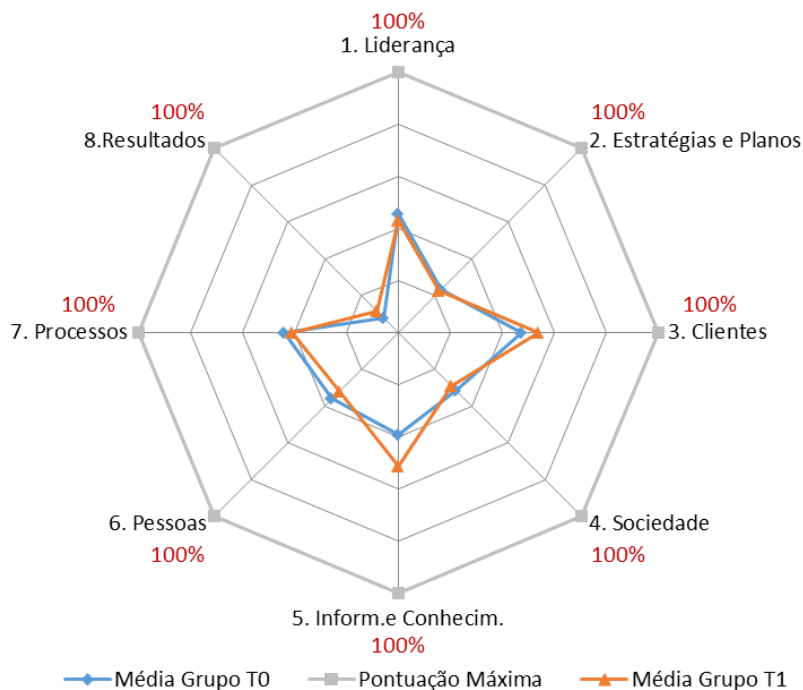
O gráfico 23 apresenta os resultados obtidos por critério. A barra cinza representa a pontuação máxima que as empresas poderiam ter obtido por critério. O critério de maior peso é o de resultados, onde as empresas apresentaram, em média, melhora, conforme demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 23. Resultados obtidos por critério

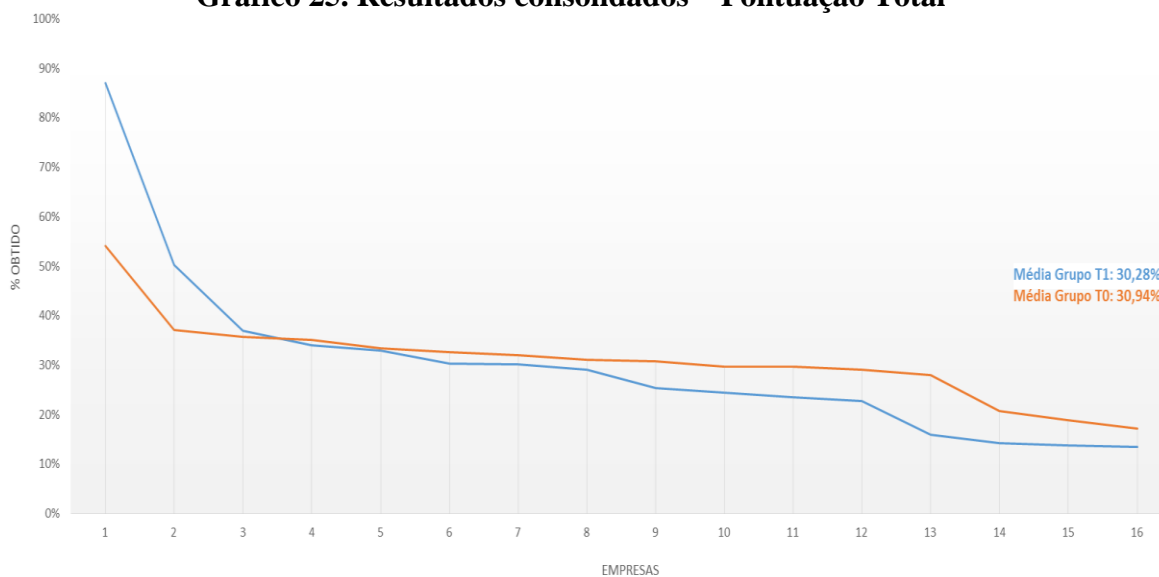
Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

O gráfico radar apresenta o percentual de atendimento do grupo de empresa em função da pontuação máxima de cada critério conforme dados abaixo. Pontuações acima de 80% apontam que a empresa já está preparada para um novo patamar naquele critério, devendo continuar realizando a melhoria dos padrões de trabalho (forma de executar as práticas de gestão).

Para as pontuações abaixo de 60% nos critérios 1 a 7, recomenda-se a definição de ações de melhoria e para o critério 8 é importante rever como estão sendo controladas as práticas de gestão correlacionadas ao indicador.

Gráfico 24. Resultados obtidos em relação ao máximo da pontuação

Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

Gráfico 25. Resultados consolidados – Pontuação Total

Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

A tabela 01 abaixo apresenta o número de empresas por segmento, a quantidade de empresas acima da média do grupo tanto no T0 quanto no T1 e a pontuação média total das empresas nos dois momentos analisados.

No primeiro momento (T0), apenas as empresas do Segmento de Alimentação fora do lar apresentaram valores inferiores a 30%, contudo, no T1, além das empresas

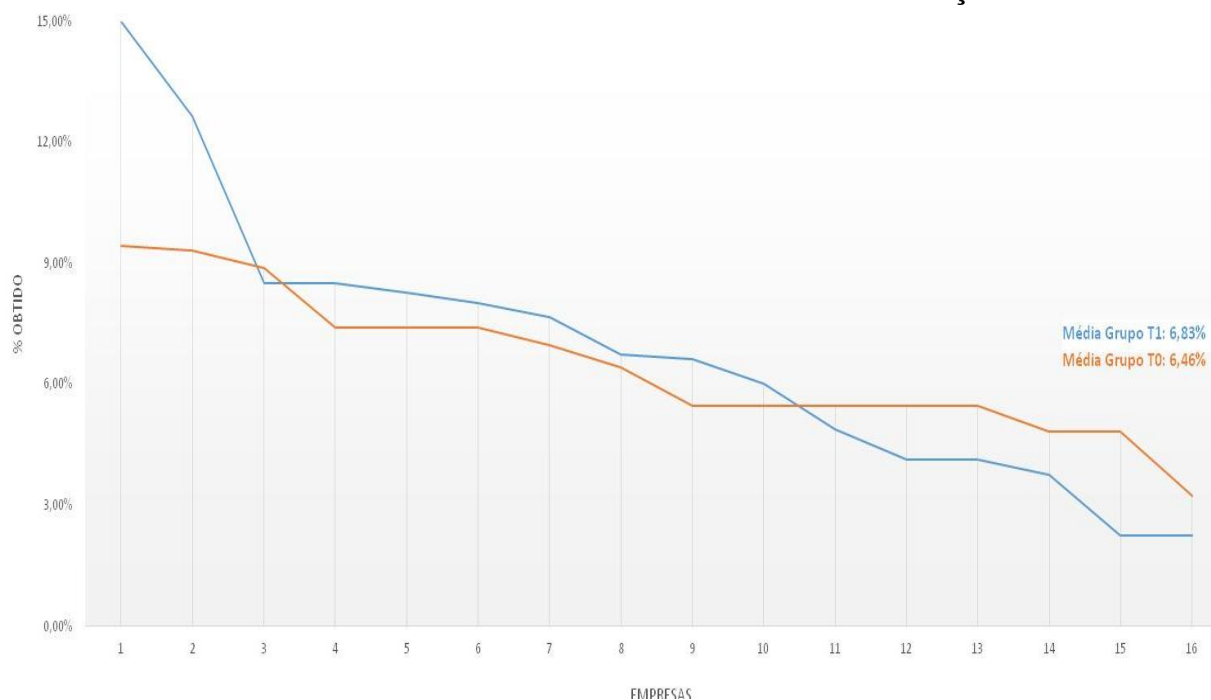
de Alimentação fora do lar, as empresas do segmento de meios de hospedagem também ficaram abaixo dos 30% da pontuação. Os resultados ficaram no T0 entre 17,15% e 54,09% e no T1 entre 13,50% e 87,95%. E o melhor desempenho entre as empresas diagnosticadas encontra-se no segmento de Agência de Viagem.

Tabela 1: resultado consolidado das empresas

Grupo	Nº empresas	Nº empresas acima da média		Pontuação total (média)	
		T0	T1	T0	T1
Meios de Hospedagem	6	3	3	30,51%	28,85%
Alimentação fora do lar	4	3	2	28,83%	27,30%
Agências de viagens e outros	6	2	2	32,78%	32,92%

Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

O critério abordado no gráfico abaixo diz respeito ao critério liderança e examina a governança da organização, busca responder algumas perguntas simples como: de que forma a missão da empresa é disseminada para os colaboradores? Como o comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas? Como a análise do desempenho do negócio é feita pelos dirigentes? Como os dirigentes compartilham informações com os colaboradores? Como os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa? Como é promovida a melhoria dos produtos, serviços, processos e processos métodos de gestão? Esse critério representa 15% do total da pontuação, com um alto grau de importância para o negócio.

Gráfico 26. Resultados obtidos no critério Liderança

Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

A pontuação máxima que poderia ser obtida pelas empresas é de 15%. Os resultados ficaram no T0 entre 3,22% e 9,43% e no T1 entre 2,25% e 15%. O melhor desempenho entre as empresas diagnosticadas foi do segmento Agência de Viagem.

De forma geral é possível perceber uma evolução nos três grupos nos processos gerenciais relacionado à liderança, o que é de grande relevância tendo em vista a importância deste critério para maturidade da gestão.

Tabela 02: resultado das empresas no critério Liderança

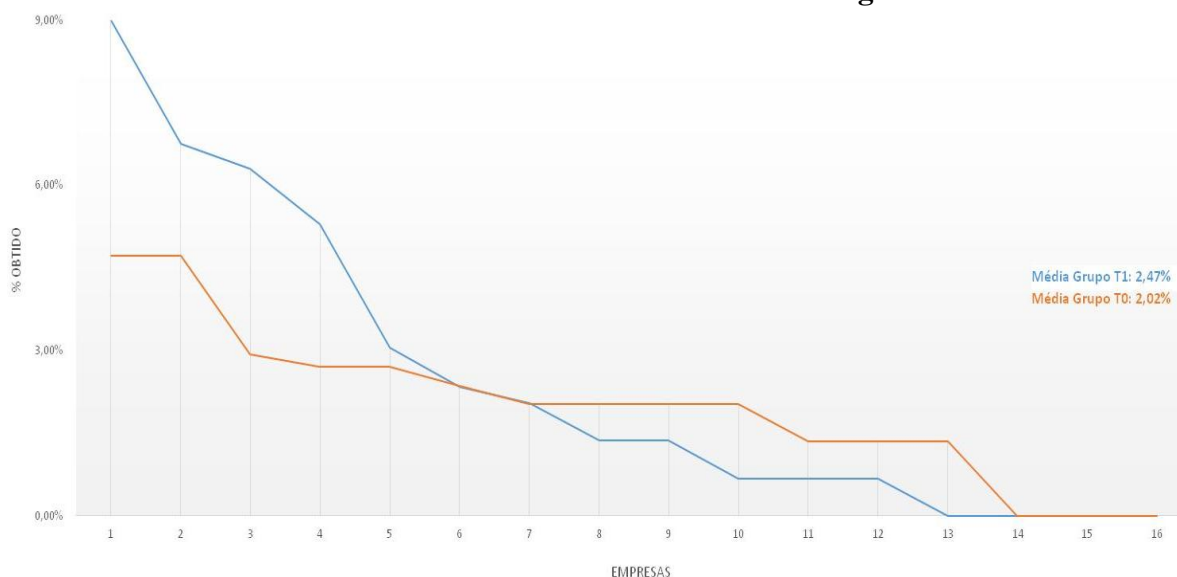
Grupo	Nº empresas	Nº empresas acima da média		Pontuação total (média)	
		T0	T1	T0	T1
Meios de hospedagem	6	3	2	6,39%	6,67%
Alimentação fora do lar	4	2	2	6,40%	6,97%
Agências de viagens e outros	6	3	3	6,57%	6,90%

Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

Na próxima etapa é abordado o critério Estratégias e Planos que diz respeito ao processo de formulação e implementação das estratégias da empresa. As perguntas que o critério busca responder são: Como a visão da empresa é disseminada para os colaboradores? Como são definidas as estratégias que permitam

alcançar a visão estabelecida? Como são estabelecidos os indicadores e metas relacionados às estratégias definidas? Como são definidos os planos de ação visando alcançar as metas da empresa?

Gráfico 27. Resultados obtidos no critério Estratégias e Planos



Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

No T0 três empresas tiveram pontuação zerada, já no T1 observou-se uma empresa com pontuação máxima e quatro empresas tiveram pontuação zerada. Resultados ficaram no T0 entre 0,00 e 4,73% e no T1 entre 0,00% e 9% (máximo de 9%). Nesse critério, houve um declínio no número de empresas que obtiveram a nota na média total no que se refere ao T0 para o T1, porém em um contexto geral, o grupo de empresa evoluiu no ano de 2014. O melhor desempenho foi de uma Agência de Viagem.

Tabela 03: resultado das empresas no critério Estratégias e Planos

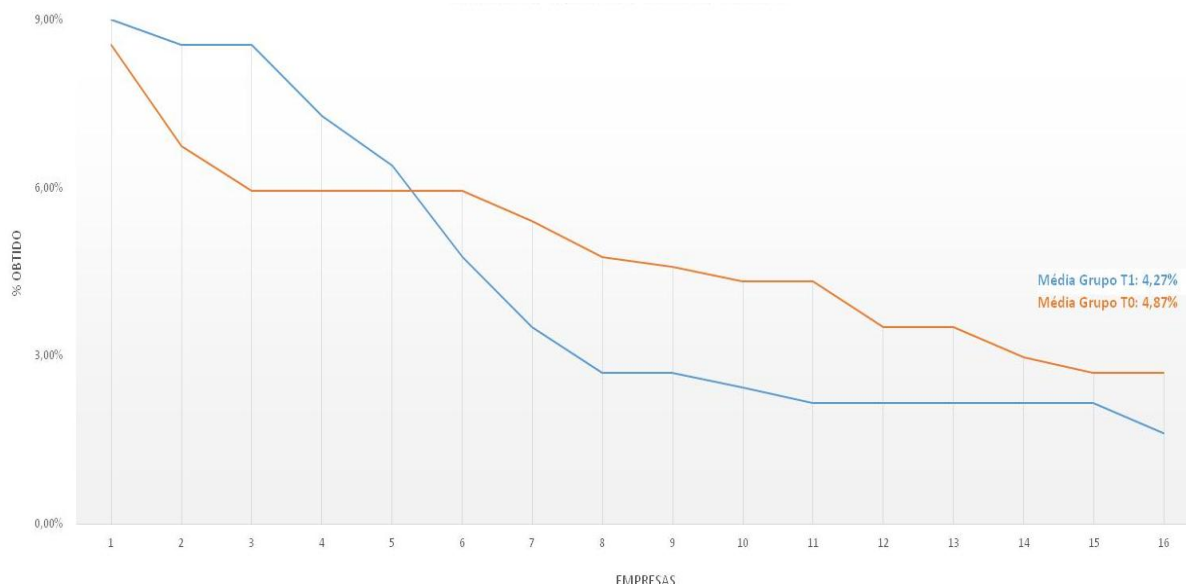
Grupo	Nº empresas	Nº empresas acima da média		Pontuação total (média)	
		T0	T1	T0	T1
Meios de hospedagem	6	4	2	1,75%	1,50%
Alimentação fora do lar	4	2	2	2,25%	3,78%
Agências de viagens e outros	6	2	2	2,14%	2,58%

Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

O critério analisado no gráfico 28, Clientes, examina como é segmentado o mercado foco da empresa e como são identificadas e tratadas as necessidades e expectativas dos clientes e mercado. As perguntas que o critério busca entender são:

Como é feita a identificação e o agrupamento dos clientes e a busca de novos? Como as necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas? Como os serviços e produtos são divulgados aos clientes e ao mercado? Como são tratadas as reclamações feitas pelos clientes? Como a satisfação dos clientes é avaliada?

Gráfico 28. Resultados obtidos no critério Clientes



Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

Nesse critério os resultados ficaram no T0 entre 2,70 e 8,55% e no T1 entre 1,62% e 9%, sendo 9% a pontuação máxima. O **melhor** desempenho foi de uma agência de viagem.

Tabela 04: resultado das empresas no critério Clientes

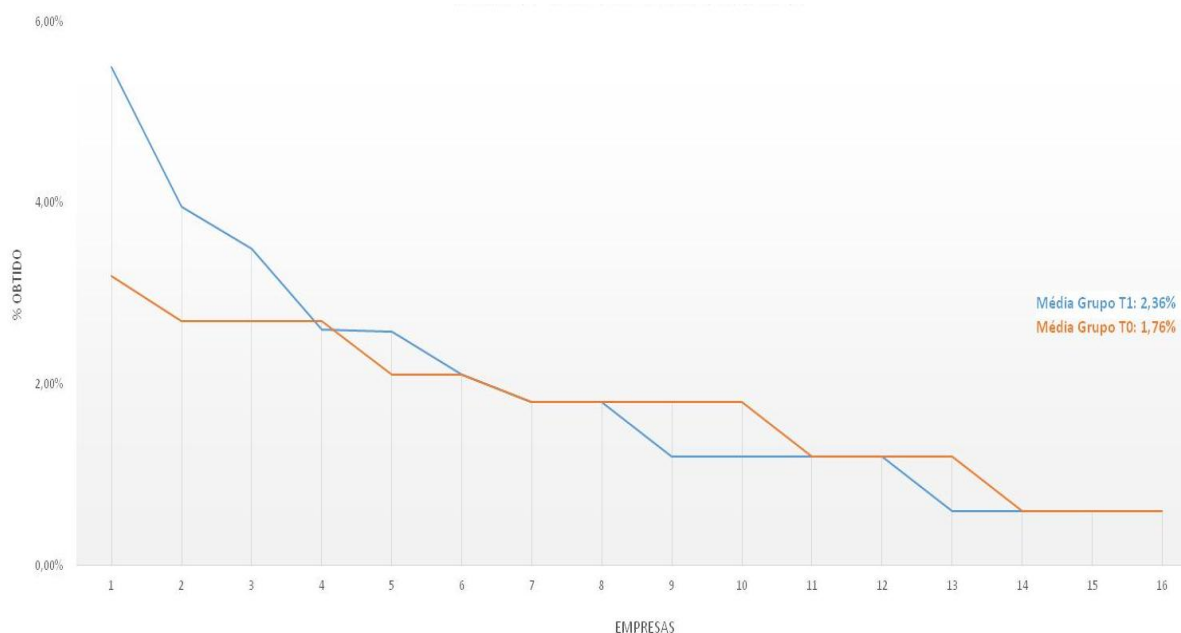
Grupo	Nº empresas	Nº empresas acima da média		Pontuação total (média)	
		T0	T1	T0	T1
Meios de hospedagem	6	4	3	5,04%	5,49%
Alimentação fora do lar	4	2	2	3,76%	2,36%
Agências de viagens e outros	6	3	2	5,43%	4,32%

Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

No item abaixo, o critério Sociedade é tratado de forma a analisar a responsabilidade social das empresas. As perguntas que norteiam o critério são: De que forma são tratados os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente? Como as exigências legais necessárias para o funcionamento do negócio são conhecidas

e como se mantém atualizadas em relação a elas? E como é demonstrado o comprometimento com a(s) comunidade(s) por meio das ações ou projetos sociais?

Gráfico 29. Resultados obtidos no critério Sociedade



Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

No critério Sociedade, nenhuma empresa teve pontuação máxima e, no T0, três empresas tiveram pontuação abaixo de 1% e, no T1, quatro empresas tiveram pontuação abaixo de 1%. O melhor desempenho foi uma agência de viagem.

Tabela 05: resultado das empresas no critério Sociedade

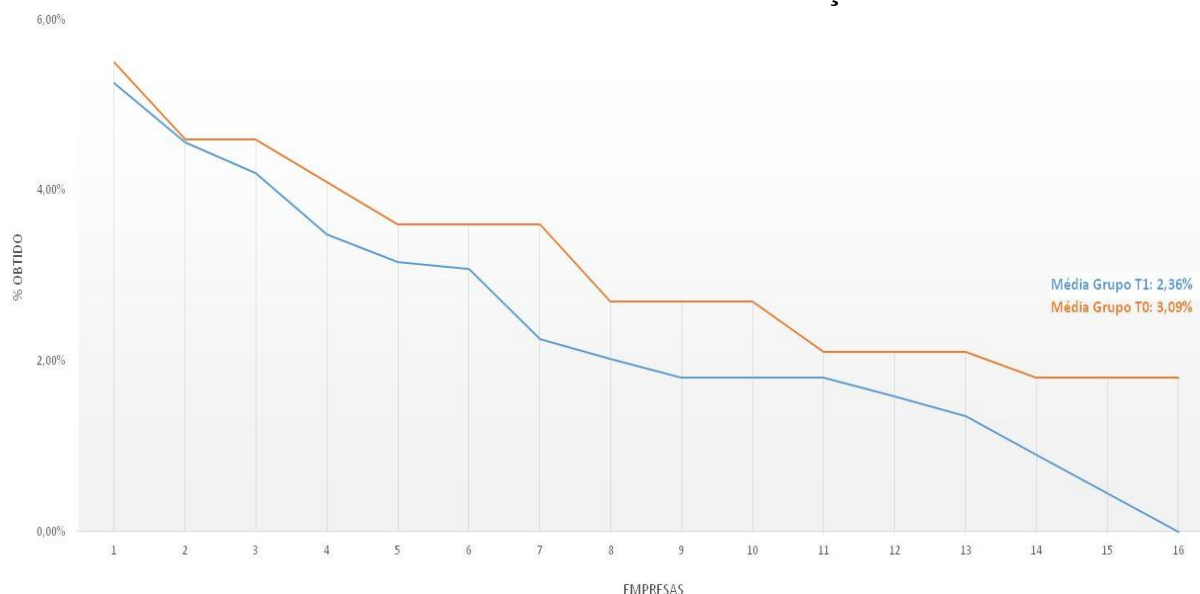
Grupo	Nº empresas	Nº empresas acima da média		Pontuação total (média)	
		T0	T1	T0	T1
Meios de hospedagem	6	2	3	1,90%	2,22%
Alimentação fora do lar	4	2	2	1,95%	1,85%
Agências de viagens e outros	6	2	1	1,48%	1,72%

Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

O gráfico abaixo remete ao critério Informações e Conhecimentos e faz um diagnóstico da gestão da informação e conhecimento na empresa. As principais perguntas a serem respondidas são: Como as informações necessárias para a execução das atividades, para análise e para condução do negócio estão definidas? Como as informações são disponibilizadas para os colaboradores? Como as informações

comparativas de outras empresas são utilizadas para avaliar o desempenho e melhorar os serviços, produtos e processos?

Gráfico 30. Resultados obtidos no critério Informações e Conhecimentos



Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

O critério de Informações e Conhecimento possui valor máximo de 6% e os resultados ficaram no T0 entre 1,80 e 5,50% e no T1 entre 0,00% e 5,26%. Observa-se que, na média, a pontuação das empresas caiu entre o T0 e o T1.

Tabela 06: resultado das empresas no critério Informações e Conhecimento

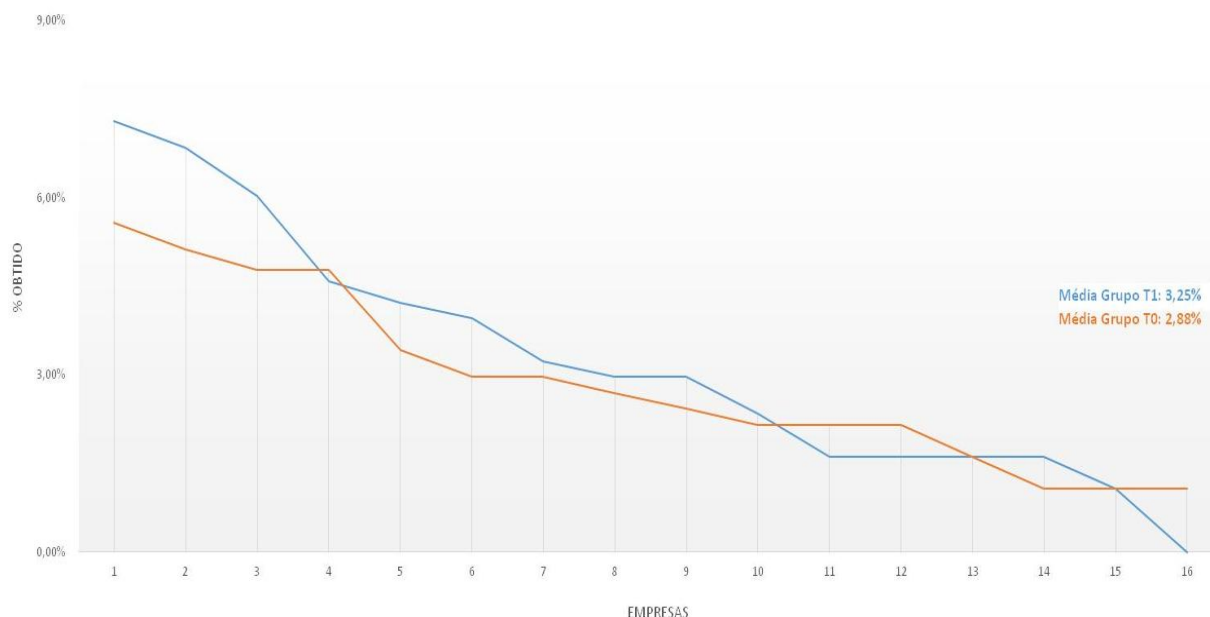
Grupo	Nº empresas	Nº empresas acima da média		Pontuação total (média)	
		T0	T1	T0	T1
		Meios de hospedagem	6	3	3
Alimentação fora do lar	4	1	2	2,83%	2,00%
Agências de viagens e outros	6	3	2	3,75%	2,48%

Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

O critério Pessoas, analisado no gráfico 31, avalia os processos de trabalho, incluindo as atividades de seleção e contratação, treinamento e desenvolvimento e a promoção da qualidade de vida dos funcionários da empresa. As principais perguntas são: Como as funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas? Como é feita a contratação dos colaboradores? Como é tratada a capacitação dos colaboradores? Como são identificados os perigos e tratados os riscos de saúde

riscos e segurança no trabalho? Como são tratados os fatores de bem-estar e a satisfação dos colaboradores?

Gráfico 31. Resultados Obtidos no critério Pessoas



Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

Os segmentos de meios de hospedagem e Alimentação fora do lar apresentaram evolução entre o T0 e T1 enquanto que Agência de viagens apresentou redução na pontuação média. Resultados ficaram no T0 entre 1,08 e 5,58% e no T1 entre 0,00% e 7,29%, sendo a pontuação máxima da 9%. O **melhor** desempenho foi no T0 foi de um Meio de hospedagem e no T1 de uma agência de viagem.

Tabela 07: resultado das empresas no critério Pessoas

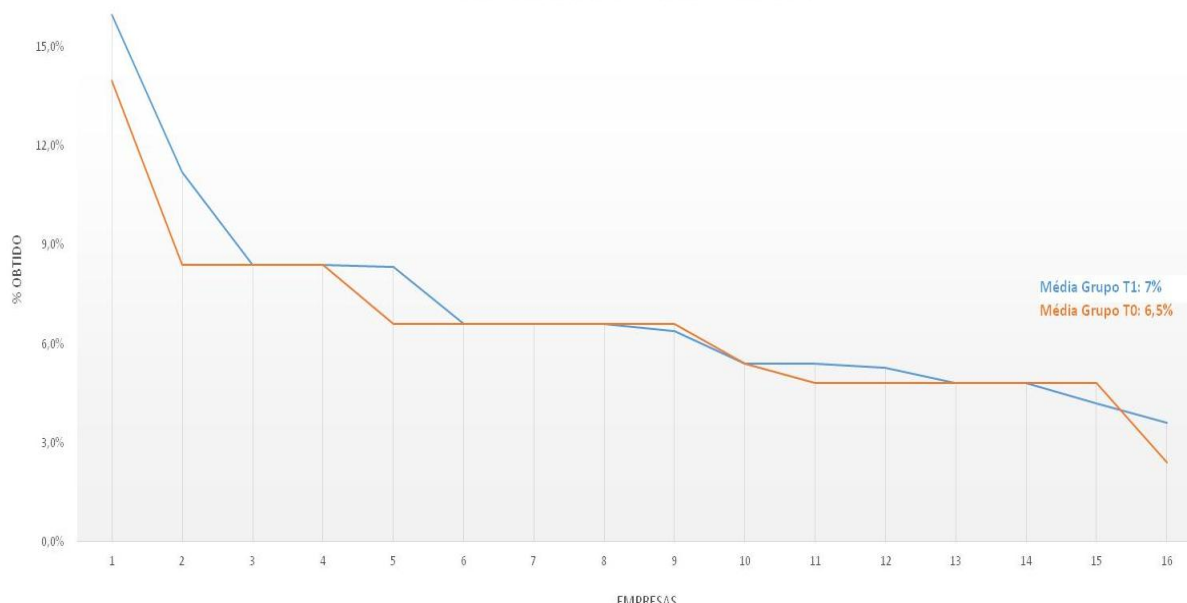
Grupo	Nº empresas	Nº empresas acima da média		Pontuação total (média)	
		T0	T1	T0	T1
Meios de hospedagem	6	3	3	3,43%	3,77%
Alimentação fora do lar	4	2	2	2,75%	3,87%
Agências de viagens e outros	6	2	2	2,43%	2,33%

Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

No critério Processos, analisado no gráfico 30, se verifica a identificação, gestão, análise e melhoria dos processos principais e de apoio ao negócio. As perguntas que o critério busca avaliar são: Como as atividades da empresa são executadas de acordo com os padrões definidos e documentados? Como é controlado o desempenho das atividades da empresa? Como os fornecedores são selecionados e avaliados quanto ao

seu desempenho? Como é feito o controle financeiro da empresa a fim de otimizar a utilização dos recursos?

Gráfico 32. Resultados obtidos no critério Processos



Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

Os segmentos de meios de hospedagem e Agência de viagens apresentaram evolução entre o T0 e T1 enquanto que Alimentação fora do lar apresentou redução na pontuação média. Os resultados ficaram no T0 entre 2,40 e 14,00% e no T1 entre 3,6% e 16%, sendo a pontuação máxima 16%. No T0 e T1 nenhuma empresa teve pontuação zerada e no T1 apenas uma empresa obteve pontuação máxima. O **melhor** desempenho foi de uma Agência de Viagem

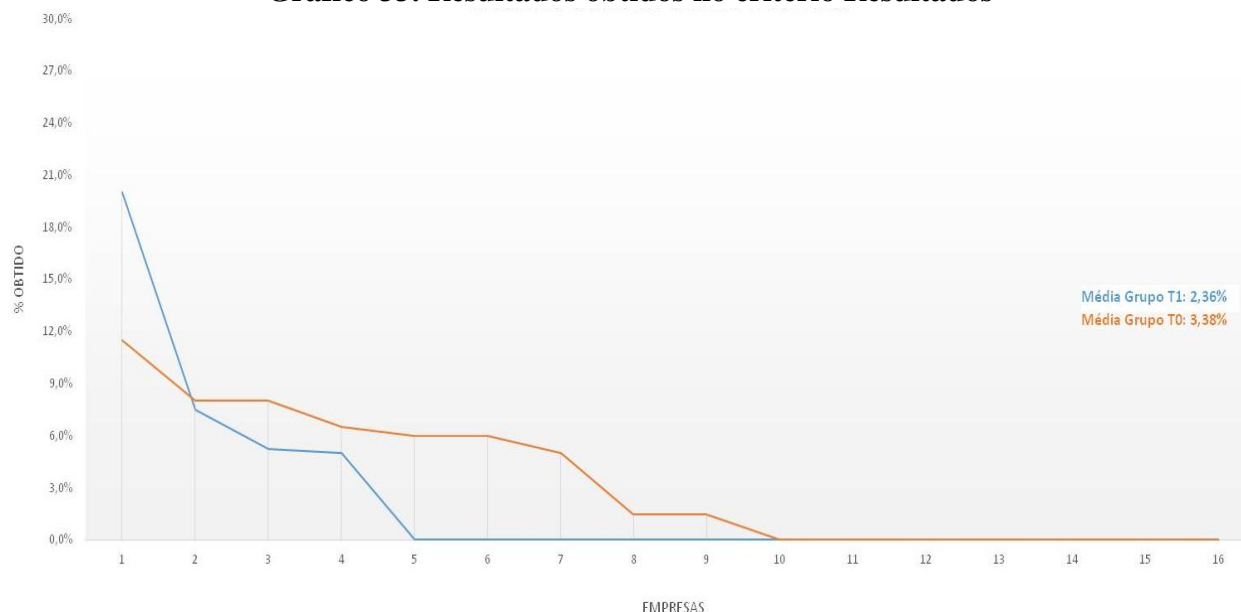
Tabela 08: resultado das empresas no critério Processos

Grupo	Nº empresas	Nº empresas acima da média		Pontuação total (média)	
		T0	T1	T0	T1
Meios de hospedagem	6	5	3	6,50%	7,53%
Alimentação fora do lar	4	2	3	6,15%	6,10%
Agências de viagens e outros	6	1	2	6,73%	7,1%

Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

O critério Resultados, não à toa, possui maior peso dentre os critérios analisados, ele examina os resultados relevantes da organização. São analisados as receitas e despesas totais, o índice de satisfação, número de reclamações, rotatividade dos colaboradores, número de acidentes de trabalho e produção.

Gráfico 33. Resultados obtidos no critério Resultados



Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

Nos dois anos nenhuma empresa obteve pontuação máxima. Entretanto no T0 sete empresas tiveram pontuação zerada e no T1 esse numero aumentou para doze. Os resultados ficaram no T0 entre 0,00 e 11,5% e no T1 entre 0,00% e 20%, sendo a pontuação máxima de 30%. O **melhor** desempenho foi no T0 foi de um Meio de hospedagem e no T1 de uma agência de viagem.

Tabela 09: resultado das empresas no critério Resultado

Grupo	Nº empresas	Nº empresas acima da média		Pontuação total (média)	
		T0	T1	T0	T1
Meios de hospedagem	6	2	6	2,92%	0%
Alimentação fora do lar	4	2	1	2,75%	1,88%
Agências de viagens e outros	6	3	3	4,25%	5%

Fonte: Pesquisa Sebrae/SE, 2014

A potencialidade das empresas no aspecto da gestão é grande, porém para obter a excelência é necessário que o empresário tenha visão sistêmica e adote o aperfeiçoamento contínuo, onde todos colaboradores devem ser envolvidos. Os critérios que obtiveram maior evolução foram os de Liderança, Estratégias e Planos, clientes e Processo, podendo ser destacado o setor de agência de viagem.

No critério Resultados houve um declínio em relação aos Meios de Hospedagem, onde no T1 todos os seis zeraram a pontuação, neste critério as empresas que possuíam a pontuação no T0 perderam, pois não houve a continuidade das ações, as mesmas possuem os requisitos, porém não registrada e sim de maneira informal.

6. Considerações Finais

Com a finalização da presente pesquisa podemos destacar que os mecanismos de gestão são de extrema importância para qualquer empreendimento que pretenda sobreviver no ambiente competitivo. Assim, diversas instituições contribuem para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas no intuito de aumentar a competitividade das empresas e torna-las mais maduras em todos os aspectos.

Um dos principais motivos para mortalidade das micro e pequenas empresas é a ausência de uma gestão qualificada, com critérios. Nesse sentido é importante que sejam adotados critérios de controle e monitoramento da gestão eficiente. Nesse sentido, o MEG vem a ser um aliado das empresas e uma importante ferramenta de trabalho para as instituições, como o Sebrae, que fomentam a melhoria da gestão nas empresa.

A pesquisa que ora se encerra se propôs a fazer uma análise comparativa entre empresas do setor de turismo diagnosticadas pelo MEG em dois momentos (2012/2014). Assim como buscamos elucidar os principais pontos da metodologia adotada pela Fundação Nacional da Qualidade.

Apesar de não ter ocorrido uma evolução significativa do desempenho total do grupo de empresas analisadas, considerando os resultados globais da pesquisa, foi percebida uma evolução significativa em áreas específicas da gestão, tais como liderança, Estratégias e Planos, Pessoas, Sociedade e Processo. É válido destacar que no critério “resultados” os empreendimentos apresentam um decréscimo de pontuação, podendo-se atribuir tal fato a inexistência ou insuficiência de mecanismos gerenciais que possibilitem um controle sistemático e efetivo de tais resultados. Além disso, o referido critério possui maior relevância (30%) em relação aos demais critérios.

Não obstante a discreta evolução geral do grupo em todos os critérios, os que obtiveram evolução no período compreendido entre uma avaliação e outra possuem maior relevância em se tratando de pontuação. Desta forma, os processos gerenciais mais impactantes e relevantes para a saúde e perpetuidade das empresas sofreram melhorias.

O setor que mais evoluiu na gestão de 2012/2014 foi o de agência de viagem, sua evolução saiu de 54,09% para 87,05%, onde em 2014 atingiu a pontuação máxima em quatro critérios, sendo eles: Liderança, Estratégias e Planos, clientes e Processo.

Entretanto, fica a lição de que gestão é um processo que deve ser monitorado constantemente. Não pode ser prática secundária ou opcional. Gestão empresarial deve ser tratada como questão estratégica. Varias empresas analisadas apresentaram, em critérios diferenciados, pontuação inferior à observada no primeiro diagnóstico.

O setor que menos evoluiu na gestão foi o de Alimentação Fora do Lar, onde teve um déficit em cinco critérios, sendo eles: Cliente, Sociedade, Informações e Conhecimentos, Processo e Resultados.

Essa retração na pontuação nos setores de Meios de Hospedagem e Alimentação Fora do Lar é fruto da falta de atenção aos critérios de gestão. Práticas descontinuadas fizeram com que empresas obtivessem notas inferiores. É necessário propagar a importância dos mecanismos de gestão para que as micro e pequenas empresas venham a apresentar, em um futuro próximo, taxa de sobrevivência maior, contribuindo ainda mais para o fortalecimento do PIB, geração de emprego e renda e desenvolvimento do país.

Referências Bibliográficas

- ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens. Acesso em 08 de março de 2015. Disponível em: <http://www.abav.com.br/>
- ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Acesso em 07 de maio de 2015. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/a-abrasel.html>
- ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira. Acesso em 08 de março de 2015. Disponível em: <http://abih.com.br/>
- ANDRADE, J. V. **Turismo: Fundamentos e Dimensões**. São Paulo: Ática, 1999.
- ANDRADE, N. , BRITO, P.L. e JORGE, W. E. **Hotel: Planejamento e Projeto**. 10ª Edição – São Paulo: Editora SENAC, 2014.
- ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Educação e formação do bacharel em turismo**. São Paulo: ECA – USP, 1996.
- ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Turismo. Como aprender, como ensinar**. São Paulo: Editora SENAC, 2004.
- BARBOSA, F. F. O Turismo como um fato de desenvolvimento local e/ou regional. **Caminhos de Geografia** 10 (14)107-114, Fev/2005. Acesso em 03 fev. 2015, disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/download/15380/8679>
- BARBOSA, J.D e TEIXEIRA, R.M. Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 3, p. 31-42, julho/setembro 2003. Acesso em setembro 2015. Disponível em: <http://ri.ufs.br:8080/bitstream/123456789/354/1/Gest%C3%A3oEstrat%C3%A9gicaEmpresas.pdf>
- BARRETO, Magarita. **Manual de iniciação ao estudo de turismo**. Campinas: Papyrus, 1995.
- BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. 1ª ed. Atual. São Paulo: Editora SENAC, 1998.
- BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.
- BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Editora SENAC, 2004.
- BRAGA, Roberto M.M. **Gestão da Gastronomia**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2008.
- BRASIL, Ministério do Turismo. **Segmentação do Turismo: Marcos Conceituais**. Brasília: Ministério do Turismo, 2006.

BRASIL, Ministério do Turismo. “**Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem: cartilha de orientação básica, hotel**”, 2010. Acesso em 27 abril 2015, disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos>

Coleção: Estudos e Pesquisas Out/2011. **Taxa de sobrevivência das empresas do Brasil**. Acesso em 27 abril 2015. Disponível em: www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf

COOPER, Cris et all. **Turismo, princípios e prática**. Porto Alegre: Brookman, 2001.

CRUZ, R.C.A. **Planejamento governamental do turismo: convergências e contradições na produção do espaço**, 2006. Acesso em 03. Fev. 2015. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/lemos/19cruz.pdf>

CYPRIANO, P. **Desenvolvimento Hoteleiro no Brasil: Panorama de Mercado e Perspectivas**. – São Paulo: Editora SENAC, 2014.

DIAS, Reinaldo. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, Vladoir Vieira. **Administração de Sistemas Hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC, 1996;

DUTRA, Ademar. Metodologia **para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica**. 2003. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2003.

FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias Gerenciais de Restaurantes**. São Paulo: Editora: SENAC São Paulo, 2014;

FUNARI, Pedro Paulo e PINSY, Jaime (orgs.), **Turismo e Patrimônio Cultural**, 2005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de excelência da gestão. 19. e 20. ed. São Paulo: FNQ, 2013. Critérios de Excelência da Gestão constitui a principal referência para as Organizações que desejam conhecer o nível de maturidade de sua gestão com base no Modelo de Excelência em Gestão – MEG.

_____. Conceitos fundamentais de excelência em gestão. São Paulo: FNQ, 2006.

LAGE, Beatriz Helena Gela; MILONE, Paulo César (Organizadores). **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

Ministério do Turismo. **Marcos Conceituais**. Acesso em Fev. 2015. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf

Ministério do Turismo. **Segmentação do Turismo e o Mercado**, 2010. Acesso em Fev. 2015. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Segmentaxo_do_Mercado_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf

MPE BRASIL. **Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas.** Questionário de autoavaliação: ciclo 2014. Brasília, DF, 2014.

Nascimento, S. et. All. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração**, São Paulo, v.46, n.4, p.373-391, out./nov./dez. 2011. Acesso em setembro 2015. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v46n4/a04v46n4.pdf>

OLIVEIRA, G.B e SPENA, R. **Serviços em Hotelaria.** – Rio de Janeiro: Editora SENAC Nacional, 2012.

OMT, Organização Mundial do Turismo. **Desenvolvimento do Turismo Sustentável: Manual para Organizadores Locais.** 2ª Ed. – Brasília: EMBRATUR, 2009.

OLIVEIRA, G.B e SPENA, R. **Serviços em Hotelaria.** – Rio de Janeiro: Editora SENAC Nacional, 2012.

PETRI, Sérgio M. Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. 2005. 236 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2005.

REJOWSKI, Mirian. **Turismo no percurso do tempo.** São Paulo: Aleph, 2002

SEBRAE/SP. **12 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de Empresas.** Acesso em julho de 2015, disponível em:
[http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosE
Pesquisas/MortalidadeDasEmpresas](http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas)

SINCLAIR, M. Thea. **Aspectos econômicos do turismo.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

TOCCHETTO, Marta Regina Lopes; PEREIRA, Lauro Charlet. Seleção de indicadores ambientais para indústria com atividade galvânica. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 28, 2004, Curitiba. Anais... Paraná: Anpad, 2004. CD-ROM.

UNWTO **Tourism Highlights**, 2014 Edition. Acesso em 03. Fev. 2015. Disponível em:
http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en_hr_0.pdf

VAN BELLEN, Hans Michael. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário do DMG

Ficha de Dados Cadastrais MPE Turismo 2012/2014			
Dados da Empresa			
Razão Social			
Nome Fantasia			
CNPJ		Data de Abertura	
Endereço			
Bairro			
Cidade		Estado	SE
CEP		Nº de Colaboradores	
Tipo de Empresa ¹			
Faturamento Anual ²			
Categoria da Empresa ³			
Descrição da Principal Atividade Econômica			
Dados do Principal Contato			
Nome Completo			
Cargo		PROPRIETÁRIA	CPF
Endereço			
Bairro			
Cidade			
Estado		SERGIPE	
CEP			
Telefone Fixo		-79	Celular -79
E-mail		-	
Data de Nascimento		Sexo	
Faixa Etária			

Nível de Escolaridade	
-----------------------	--

Observações

1 - Sociedade empresarial (Ltda) / Sociedade simples / Empresa individual de responsabilidade limitada (Eireli) / Empreendedor individual / Produtor Rural / Associação / Sindicato / Cooperativa / Empresário Individual / Outras organizações privadas

2 - De R\$ 0,00 a R\$ 360.000,00 / De R\$ 360.000,01 a R\$ 2.400.000,00 / De R\$ 2.400.000,01 a R\$ 3.600.000,00 / Acima de R\$ 3.600.000,01

PARTE I - QUESTIONÁRIO DE GESTÃO

CONSULTOR:	
DATA DA VISITA:	

Observações Gerais

--

CRITÉRIO 1 - LIDERANÇA

1. A Missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?	
<p>a. A Missão não está definida.</p> <p>b. A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.</p> <p>c. A Missão está definida e registrada em forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.</p> <p>d. A Missão está definida e registrada em forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.</p>	
Alternativa de resposta	

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar quando foi elaborada e em que documento está registrada a missão ✓ Registrar os meios utilizados para disseminar; ✓ Entrevistar colaboradores para saber se conhecem e entendem a Missão ✓ Verificar se os meios usados para divulgar a Missão permitem o acesso de todos os colaboradores. ✓
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:

Oportunidades para Melhorias:

2. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?

- a. Não existem regras para assegurar o comportamento ético.
- b. O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
- c. O comportamento ético está definido em regras escritas.
- d. O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar onde as regras estão escritas ✓ Perguntar se as regras são aplicáveis aos colaboradores e dirigentes ✓ Perguntar como as regras foram disseminadas aos colaboradores ✓ Perguntar aos colaboradores como foram orientados a tratar com os clientes, fornecedores, órgãos governamentais e colegas de trabalho. Como essas regras se aplicam no seu trabalho: pedir exemplos ✓
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?

- a. Não é feita a análise do desempenho da empresa.
- b. A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.

- c. *A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.*
- d. *A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.*

Alternativa de resposta	
-------------------------	--

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar quais são os mecanismos utilizados para realizar a análise do desempenho (por exemplo reuniões - Verificar registros de pautas e atas). ✓ Verificar quem participa das reuniões ✓ Solicitar evidências de que todos os temas abordados nas reuniões atende ao solicitado na alternativa "D" ✓ Verificar quais indicadores são utilizados para analisar o desempenho. ✓
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

4. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?
<p>a. <i>As informações não são compartilhadas com os colaboradores.</i></p> <p>b. <i>O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.</i></p> <p>c. <i>O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.</i></p> <p>d. <i>O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.</i></p>
Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar se há encontros regulares dos dirigentes com os colaboradores. ✓ Verificar a abrangência dos colaboradores que participam destes encontros. ✓ Verificar a pauta destes encontros e que tipos de informações são compartilhadas ✓ Confirmar junto com os colaboradores
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?

- a. *Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.*
- b. *Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.*
- c. *Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.*
- d. *Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.*

Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar se o conteúdo dos treinamentos ministrados aos dirigentes estão voltados para temas relativos à gestão. ✓ Se o dirigente relatar a participação em feiras, esclarecer que tipo de feira e que tipo de treinamentos obteve ✓ Perguntar quando os treinamentos ocorreram. ✓ Solicitar exemplos de melhorias implementadas na empresa a partir dos treinamentos 	
Registro das informações obtidas na visita	
Pontos Fortes:	
Oportunidades para Melhorias:	

6. A busca de informações para identificar oportunidades de Inovação incluem as fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem idéias que podem se converterem em Inovações?

- a. Não são buscadas informações externas e nem há estímulo ao surgimento de idéias criativas entre os colaboradores.
- b. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem idéias que podem se converter em inovações.
- c. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem idéias que podem se converter em inovações.
- d. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem idéias que podem se converter em inovações, existindo pelo menos um exemplo de inovação implementada a partir dessas informações.

Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perguntar quais os meios externos em que buscam informações e que tipos de informações. ✓ Verificar a frequência com que informações e conhecimentos para a promoção de inovações e melhorias são buscados. ✓ Verificar como os colaboradores dão ideias: se existe uma prática formal da empresa para isto. ✓ Solicitar exemplos de aplicação destas informações na empresa: Pedir exemplo de inovação gerada a partir dessas informações. ✓
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

CRITÉRIO 2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS

7. A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?	
<p>a. A visão não está definida.</p> <p>b. A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.</p> <p>c. A visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.</p> <p>d. A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.</p>	
Alternativa de resposta	

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Listar em que meio está registrada a Visão e os meios utilizados para disseminar; ✓ Entrevistar colaboradores para saber se conhecem e entendem a Visão ✓ Verificar se os meios usados para divulgar a Visão permitem o acesso de todos os colaboradores.
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

8. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?

- a. *As estratégias não estão definidas.*
- b. *As estratégias estão definidas informalmente e com o uso restrito de informações internas e externas.*
- c. *As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.*
- d. *As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.*

Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar se existe um processo de planejamento estratégico: registrar as etapas ✓ Verificar quais informações são consideradas como base para o processo de definição das estratégias. ✓ Listar as principais estratégias
Registro das informações obtidas na visita

Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

9. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?

- a. Não existem indicadores relacionados às estratégias.
- b. Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
- c. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
- d. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

<i>Alternativa de resposta</i>	
--------------------------------	--

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar se os indicadores utilizados para monitorar o funcionamento da empresa estão correlacionados às estratégias (questão 9). Registrar os nomes dos indicadores. ✓ Verificar se existem metas para os indicadores ✓ Verificar os meios usados para divulgar esses indicadores e metas para os colaboradores ✓ Entrevistar os colaboradores e perguntar: Você conhece os indicadores e metas da empresa? Pode citar alguns? 	
Registro das informações obtidas na visita	
Pontos Fortes:	

Oportunidades para Melhorias:

10. Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?

- a. Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
- b. As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
- c. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
- d. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente.

Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar se existem planos de ação relacionados às metas (questão 10) ✓ Conversar com os responsáveis pelos planos para entender como estes são acompanhados (monitorados).
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

CRITÉRIO 3 - CLIENTES

11. Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?	
<p>a. Não há nenhum tipo de agrupamento dos clientes.</p> <p>b. Os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva.</p> <p>c. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes.</p> <p>d. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes.</p>	
<i>Alternativa de resposta</i>	

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar com os clientes são agrupados (segmentados) e solicitar exemplos de cada segmento. ✓ Verificar quais são as necessidades destes clientes, por segmento.
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

12. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?
a. Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.

- b. *Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.*
- c. *Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes.*
- d. *Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.*

<i>Alternativa de resposta</i>	
--------------------------------	--

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)

- ✓ Listar os meios de divulgação
- ✓ Verificar se os meios de comunicação são selecionados de acordo com os grupos de clientes (questão 11)
- ✓ De que forma é levado em consideração as características e necessidades dos clientes?

Registro das informações obtidas na visita

Pontos Fortes:

Oportunidades para Melhorias:

13. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?

- a. *Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.*
- b. *As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.*
- c. *As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.*
- d. *As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.*

<i>Alternativa de resposta</i>	
--------------------------------	--

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar os meios utilizados para recebimento de reclamações dos clientes. ✓ Verificar se os canais para receber reclamação permite o cliente se identificar e como é dado o retorno da solução.ao mesmo. ✓ Verificar se as formas de recebimento e tratamento das reclamações e sugestões se aplicam a todos os segmentos de clientes identificados. ✓ Verificar desde quando a prática é realizada
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

14. A satisfação dos clientes é avaliada?

- a. *A satisfação dos clientes não é avaliada.*
- b. *A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.*
- c. *A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns dos grupos de clientes.*
- d. *A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.*

Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar como são realizadas as avaliações para medir a satisfação dos clientes, incluindo a coleta dos dados. Pedir para ver o formulário. ✓ Verificar desde quando realiza a medição da satisfação dos clientes ✓ Solicitar registros das avaliações da satisfação dos clientes nos últimos anos. ✓
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

15. As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?

- a. *As informações obtidas dos clientes não são analisadas.*
- b. *As informações obtidas são analisadas ocasionalmente para fidelizar os clientes atuais.*
- c. *As informações obtidas são analisadas e utilizadas regularmente para fidelizar os clientes atuais.*
- d. *As informações obtidas dos clientes são utilizadas regularmente na fidelização dos clientes atuais e captação de novos.*

Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perguntar como os dados obtidas do relacionamento com os clientes (reclamações, avaliação da satisfação e outros) são analisados ✓ Solicitar exemplos de melhorias implementadas para os clientes atuais ✓ Solicitar exemplos de melhorias implementadas para captar novos clientes
Registro das informações obtidas na visita

Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

CRITÉRIO 4 - SOCIEDADE

16. As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?	
<p>a) <i>As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas.</i></p> <p>b) <i>Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.</i></p> <p>c) <i>As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.</i></p> <p>d) <i>As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e são mantidas atualizadas.</i></p>	
<i>Alternativa de resposta</i>	

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perguntar ao dirigente quais legislações são aplicáveis á empresa: ✓ Listar exigências ambientais ✓ PCMSO e PRA (aplicáveis para todas as empresas que possuem empregados registrados) • Alguns exemplos de exigências setoriais: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escolas: verificar o registro no MEC. ✓ Setor de saúde e que manipulam alimento: verificar o atendimento às regras da ANVISA

- ✓ Registro e pagamento do Conselho (CREA, CREFITO, CRA etc da empresa)
- ✓ Auto-escola: exigências do Detran
- ✓ Perguntar ao dirigente como ele se mantém atualizado em relação a essas legislações

Nota: Se o dirigente responder que é pelo Contador, esclareça se o serviço prestado pelo Contador vai além dos aspectos tributários.

Registro das informações obtidas na visita

Pontos Fortes:

Oportunidades para Melhorias:

17. Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?

- a. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos.
- b. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são adotadas de modo a evitar prejuízos ao meio ambiente.
- c. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns são tratados por meio de ações adequadas.
- d. Os impactos negativos ao meio ambiente são identificados e alguns são tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.

Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar como são identificados e tratados os impactos negativos que os produtos, serviços e processos possam causar ao meio ambiente. Foi feito algum estudo para chegar à conclusão de que estes aspectos representam o maior impacto ambiental? ✓ Verificar se existem ações para minimização destes impactos e quais delas já foram aplicadas ou implementadas. <p>NOTA: são considerados exemplos de impactos ambientais, todos os tipos de poluição, geração de resíduos, destruição de fauna e flora, desperdícios de cartuchos, etc.</p>	
Registro das informações obtidas na visita	
Pontos Fortes:	
Oportunidades para Melhorias:	

18. A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?	
<p>a. Não são realizados ações ou projetos sociais.</p> <p>b. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais esporadicamente.</p> <p>c. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais regularmente com o envolvimento dos colaboradores.</p> <p>d. A responsabilidade social faz parte das estratégias e planos da empresa e as ações ou projetos contam com o envolvimento dos colaboradores.</p>	
Alternativa de resposta	

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Listar as ações ou projetos sociais ✓ Para cada ação identificar: a) objetivo, b) participação dos colaboradores c) desde quando, d) periodicidade ✓ Confirmar junto aos colaboradores se eles participam.
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

CRITÉRIO 5 - INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS

19. As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?	
<p>a. As informações não estão definidas.</p> <p>b. Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.</p> <p>c. As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores.</p> <p>d. As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para a proteção das mesmas.</p>	
<i>Alternativa de resposta</i>	

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar exemplos de informações relativas às atividades e ao negócio da empresa ✓ Perguntar como essas informações são disponibilizadas aos colaboradores: destacar os sistemas informatizados existentes ✓ Perguntar quais os mecanismos usados para proteger as informações (backups, senhas de acesso, armários com chave, cópias controladas etc) ✓ Perguntar aos colaboradores: Que tipo de informações você precisa para desenvolver suas atividades? Como elas chegam até você? ✓
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

20. O compartilhamento do conhecimento é promovido?

- a. Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento.
- b. Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
- c. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados.
- d. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.

Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perguntar quais os conhecimentos mais críticos para o negócio ✓ Perguntar se as pessoas que possuem esses conhecimentos repassam para os demais ✓ Verificar se existem práticas formalizadas para incentivar esse compartilhamento ✓ Perguntar aos colaboradores: Como os conhecimentos são compartilhados entre os colegas? Pedir

exemplos? Como é feito? (reunião, treinamento etc)
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

21. São promovidas melhorias nas práticas de gestão?	
<p>a. <i>As práticas de gestão não demonstram melhorias.</i></p> <p>b. <i>Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.</i></p> <p>c. <i>Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.</i></p> <p>d. <i>Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, como por exemplo, o MPE Brasil.</i></p>	
Alternativa de resposta	

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perguntar se a empresa já realizou algum diagnóstico da gestão antes (MPE ou de outro projeto) ✓ Perguntar que melhorias foram implementadas a partir desse diagnóstico <p>Nota: Se a empresa não passou por nenhum diagnóstico, identificar melhorias pontuais nas práticas.</p>
Registro das informações obtidas na visita

Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

22. São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?

- a. Não são obtidas informações comparativas externas.
- b. São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
- c. São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
- d. São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/ serviços e processos.

Alternativa de resposta da autoavaliação

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar quais são as informações externas (concorrentes ou de outros ramos de atividade) utilizadas pela empresa e qual a finalidade de cada uma delas. ✓ Solicitar exemplos de melhorias implementadas nos processos, produtos ou serviços da empresa, a partir da utilização dessas informações. ✓ Perguntar se alguma dessas informações (dados quantitativos) fazem parte da análise do desempenho (questão 3)
Registro das informações obtidas na visita

Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

CRITÉRIO 6 – PESSOAS

23. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?	
<p>a. Não estão definidas.</p> <p>b. Estão definidas informalmente.</p> <p>c. Estão definidas e documentadas para algumas funções.</p> <p>d. Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.</p>	
Alternativa de resposta	

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar se as funções e responsabilidades estão definidas formalmente (em qual documento) ✓ Perguntar a alguns empregados se conhecem esse documento e as suas responsabilidades. ✓
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

--

24. A seleção dos colaboradores é feita seguindo padrões definidos e considera os requisitos da função?

- a. A seleção é feita de forma intuitiva.
- b. A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
- c. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
- d. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

<i>Alternativa de resposta da autoavaliação</i>		<i>Alternativa de resposta após a visita</i>
---	--	--

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perguntar quais as etapas para o processo de seleção e contratação ✓ Perguntar aos colaboradores: Como foi o seu processo de seleção?
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

--

25. Os colaboradores são capacitados nas suas funções?

- | |
|--|
| <p>a. Os colaboradores não são capacitados.</p> <p>b. Os colaboradores são capacitados eventualmente.</p> <p>c. Os colaboradores são capacitados regularmente.</p> <p>d. Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.</p> |
|--|

Alternativa de resposta	
-------------------------	--

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar exemplos de programas de treinamento oferecidos aos empregados. ✓ Verificar registros de treinamento como listas de presença e certificados, por exemplo. ✓ Verificar se tem um plano de treinamento ✓ Conversar com empregados de diferentes níveis hierárquicos para verificar o grau de abrangência das oportunidades de treinamento disponibilizadas na empresa. ✓ |
|--|

Registro das informações obtidas na visita
--

Pontos Fortes:

Oportunidades para Melhorias:

26. Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?

- a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
- b. Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
- c. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.
- d. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.

Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)

- ✓ Solicitar a apresentação dos riscos presentes nos ambientes de trabalho e como estes foram identificados;
- ✓ Verificar se o PCMSO e PPRA estão atualizados: Se vencido, perguntar por que.
- ✓ Verificar se as ações PCMSO e PPRA foram implementadas
- ✓ Verificar as condições de trabalho: extintores, mapa de riscos, etc
- ✓ Listar as ações preventivas voltadas à segurança e saúde no trabalho.
- ✓ Perguntar aos colaboradores: Vocês conhecem os perigos aos quais estão expostos no seu local de trabalho? Quais? O que vocês são orientados a fazer pela empresa? Há controle dos acidentes? Que tipo de acidentes mais ocorrem aqui?
- ✓

Registro das informações obtidas na visita

Pontos Fortes:

Oportunidades para Melhorias:

27. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?

- a. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
- b. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.

- c. *São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.*
- d. *São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.*

<i>Alternativa de resposta</i>	
--------------------------------	--

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar exemplos de benefícios e de outros serviços de apoio fornecidos para gerar bem-estar dos colaboradores ✓ Verificar se a satisfação dos empregados é medida e avaliada e como isso ocorre. ✓ Perguntar aos colaboradores: Que tipo de ações a empresa desenvolve para gerar um bom ambiente de trabalho? Como vocês podem solicitar melhorias e benefícios para vocês? Alguma sugestão foi atendida? Qual? Quando? ✓
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

28. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?

- a. *Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.*
- b. *Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.*
- c. *Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.*

d. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar quais são principais processos relativos ao negocio da empresa. ✓ Verificar se existem padrões descritos para a realização desses processos. ✓ Verificar se processos e atividades identificadas são executadas com base nesses padrões (os colaboradores seguem esses padrões?). ✓ E os requisitos dos clientes? Quais são? E como foram considerados? 	
Registro das informações obtidas na visita	
Pontos Fortes:	
Oportunidades para Melhorias:	

29. Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?

- a. Os processos principais do negócio não são controlados.*
- b. Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.*
- c. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.*
- d. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.*

Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar se existem mecanismos para monitorar o andamento do processo ✓ Verificar se existem indicadores para esse monitoramento. ✓ Verificar a existência de metas para os indicadores utilizados
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

30. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?

- a. Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
- b. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
- c. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
- d. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar quais são os principais fornecedores da empresa. ✓ Verificar como eles foram selecionados (quais foram os critérios utilizados?). ✓ Solicitar o resultado da avaliação dos fornecedores, como forma de verificar se de fato há uma sistemática de avaliação. ✓ Verificar a regularidade da prática de avaliação e se ela se aplica a todos os principais fornecedores. ✓

Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:
Oportunidades para Melhorias:

31. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

- a. Não existem controles financeiros.
- b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
- c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
- d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

Alternativa de resposta

Pontos para Verificação na visita (completar a partir das justificativas da empresa no RAA)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar os controles financeiros que são utilizados ✓ Verificar se tem fluxo de caixa ✓ Verificar se elabora o orçamento para pelo menos 1 ano
Registro das informações obtidas na visita
Pontos Fortes:

Oportunidades para Melhorias:

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS (Avaliar com base nos dados quantitativos da tabela ao final de cada questão)

IMPORTANTE: Se os dados apresentados na autoavaliação não puderem ser validados na visita, assinalar alternativa “a” nas questões 32 a 37.

32. Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?	
<p>a. Não existem informações suficientes para avaliar.</p> <p>b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.</p> <p>c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.</p> <p>d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.</p>	
Alternativa de resposta	

Questão	Indicador	Cuidados na pontuação	Cálculo	2011	2012	2013
32	Satisfação dos clientes	Verificar a coerência com a alternativa de resposta marcada na Questão 14.	% de clientes satisfeitos no ano			

33. Existem resultados relativos a reclamações de clientes?	
<p>a. Não existem informações suficientes para avaliar.</p> <p>b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.</p>	

- c. *Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.*
- d. *Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável, considerando os três resultados.*

Alternativa de resposta	
-------------------------	--

Questão	Indicador	Cuidados na pontuação	Cálculo	2011	2012	2013
33	Reclamações dos clientes	Verificar a coerência com a alternativa de resposta marcada na Questão 13.	(A) - Nº total de reclamações no ano - (A).			
			(B) - Numero total de reclamações dividido pela produção anual (total de itens ou serviços entregues).			
			Resultado do cálculo (A/B):			

34. Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores?

- a. *Não existem informações suficientes para avaliar.*
- b. *Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.*
- c. *Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.*
- d. *Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.*

Alternativa de resposta	
-------------------------	--

Questão	Indicador	Cuidados na pontuação	Cálculo	2011	2012	2013
34	Capacitações	Verificar a coerência	(A) - Total de horas de treinamentos no ano			

	<i>ministradas para os colaboradores</i>	<i>com a alternativa de resposta marcada na Questão 25.</i>	(B) - Número médio de colaboradores no ano (Esse dado pode ser obtido da RAIS – Relação Anual de Informações Sociais)			
			Resultado do cálculo (A/B):			

35. Existem resultados relativos a acidentes com colaboradores?

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

Alternativa de resposta	
-------------------------	--

Questão	Indicador	Cuidados na pontuação	Cálculo	2011	2012	2013
35	Acidentes com colaboradores	Verificar a coerência com a alternativa de resposta marcada na Questão 26.	(A) - Total de acidentes no ano			
			(B) - Número médio de colaboradores no ano.			
			Resultado do cálculo (A/B):			

36. Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.

- c. *Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.*
- d. *Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.*

Alternativa de resposta	
-------------------------	--

Questão	Indicador	Cuidados na pontuação	Cálculo	2011	2012	2013
36	Produtividade no trabalho		(A) - Receita bruta anual			
			(B) - Número médio de colaboradores no ano.			
			Resultado do cálculo (A/B):			

37. Existem resultados relativos à margem de lucro?

- a. *Não existem informações suficientes para avaliar.*
- b. *Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.*
- c. *Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.*
- d. *Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.*

Alternativa de resposta	
-------------------------	--

Questão	Indicador	Cuidados na pontuação	Cálculo	2011	2012	2013
37	Margem de Lucro	A informação pode ser encontrada na	(A) - Receita bruta anual			
			(B) - Total dos custos e			

		<i>DRE ou em relatórios gerenciais.</i>	<i>das despesas anuais totais</i>			
		<i>Verificar a coerência com a alternativa de resposta marcada na Questão 37.</i>	<i>Resultado do cálculo</i> $(A - B) / A * 100$			

TESTE DE CONSISTÊNCIA DA PONTUAÇÃO

Se marcar ...	Resposta não pode passar de ...
3 a	22 c (utiliza na melhoria de produto/serviço/processo, mas não analisa o desempenho de modo estratégico - indicadores)
7 a	8 a; 9 a; 10 a
8 a ou 8 b	9 a; 10 a
9 a ou 9 b	10 a
9 a ou 9 b	3 c
11 a ou 11 b	12 b
13 a ou 13 b	33 a
14 a ou 14 b	32 a
13 a com 14 a	15 a
23 a ou 23 b	24 c
25 a	34 a

<i>26 a ou 26 b</i>	<i>16 c (dependendo do atendimento às demais exigências da q. 16)</i>
<i>28 a</i>	<i>29 a</i>
<i>28 b</i>	<i>29 b</i>

Uso PFs e OMs conforme respostas

Se marcar...	Comentário
Opção A	Apenas OM - Oportunidade de Melhoria
Opção B	Apenas OM - Oportunidade de Melhoria
Opção C	Pode ter PF – Ponto Forte Precisa ter OM - Oportunidade de Melhoria
Opção D	Apenas PF – Ponto Forte