

ESTRATÉGIA E INDICADORES DE DESEMPENHO: O CASO DA REDE HOTELEIRA DE CAXIAS DO SUL. Roberto Ceccato, Magda Medianeira Reginato Bassanesi, Carlos Honorato Schuch Santos (*orient.*) (UCS).

Quando se trata da gestão do turismo e suas organizações hoteleiras, duas são as abordagens encontradas hoje: a) o turismo depende do Estado; e b) as empresas precisam ser eficientes e tratar o seu “cliente” da melhor forma possível. Acredita-se que estas duas abordagens não são as mais adequadas para a gestão das organizações deste setor hoje, e que a gestão do turismo deve ser vista de forma integrada. Por esta perspectiva, se faz necessário que o setor encontre indicadores de desempenho que possam monitorar a contribuição dos diferentes elos da cadeia produtiva da indústria do turismo, bem como acompanhar a sua evolução histórica. É nesse contexto que esta pesquisa se propôs a estudar a relação entre as estratégias organizacionais e os indicadores de desempenho utilizados pela rede hoteleira de Caxias do Sul, usando como referência a ferramenta BSC para relacionar estratégia e indicadores de desempenho. O universo da pesquisa foram 19 hotéis de Caxias do Sul, através de entrevistas com os gerentes e/ou proprietários. Observou-se que o universo de indicadores usados pela gestão é muito superior a vinte e cinco (universo este recomendado pelo BSC). Tem-se, portanto, que, ou o setor é completamente diferente dos demais, ou estes indicadores não estão sendo adequadamente utilizados. Levando-se em conta que tanto as estratégias individuais como as do setor, na região pesquisada, não estão gerando ganhos de competitividade (que pode ser percebida pelo “receio” em relação aos novos entrantes), pode-se concluir que, na verdade, estes indicadores podem até estar sendo utilizados, mas não para direcionar e redirecionar as estratégias individuais e do conjunto de empresas do setor. Paralelamente, confirmou-se a expectativa inicial de que os indicadores mais utilizados são os financeiros o que caracteriza que, de forma geral, o setor ainda não supera completamente a sua “fase fordista”. (PIBIC).