

## APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA DESENVOLVIMENTO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE FOZ DO IGUAÇU

Viviane da Silva Welter<sup>1</sup>

Mauro José Ferreira Cury<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo apresenta a revisão teórica sobre o tema gerenciamento de projetos, com ênfase nas áreas de interesse e/ou conhecimento, utilizando conceitos e definições já consagrados com apoio no GUIA PMBOK<sup>3</sup>, em suas versões disponíveis. Apresenta na revisão teórica uma abordagem sobre o fenômeno do turismo e uma breve nota histórica sobre a evolução dos serviços de hospedagens, com apontamentos iniciais e/ou comparativos com a oferta disponível no destino de Foz do Iguaçu. Apresenta uma análise dos resultados de pesquisa qualitativa, estudo de caráter exploratório, aplicada nos empreendimentos que prestam serviços de hospedagem no destino de Foz do Iguaçu, certificados em cinco e quatro estrelas. Como resultado, em seu desdobramento, é composto por um diagnóstico da realidade encontrada, demonstra a percepção geral da hotelaria sobre as áreas de interesse e/ou conhecimento, que envolvem as melhores práticas no gerenciamento de projetos e, ao final infere sobre como as práticas de gerenciamento de projetos podem apoiar o aprimoramento do setor hoteleiro do destino turístico de Foz do Iguaçu.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos; Hotelaria; Foz do Iguaçu.

### 1. INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças de padrão no comportamento da sociedade informacional impelem às economias a geração e/ou inovação de formas de atuação na gestão de produtos, serviços ou negócios. Terminologias são propostas para individualizar o que as formas convencionais ou clássicas de gerenciamento traduziam que independe dos recursos tecnológicos disponíveis, todos os processos permanecem tendo como sujeito final o cliente, assim como, o atendimento de suas expectativas.

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa Interdisciplinar em Sociedade, Cultura e Fronteiras da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste.

<sup>2</sup> Pós-Doutor em Turismo, Lazer e Patrimônio – Universitat de Barcelona. Doutor em Geografia pela UFPR. Docente dos Programas de Mestrado e Doutorado da UNIOESTE em Sociedade, Cultura e Fronteiras - Campus de Foz do Iguaçu e Geografia – Campus de Marechal Cândido Rondon.

<sup>3</sup> O guia PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* é um conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo instituto *Project Management Institute*, considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos por profissionais da área.

Com isso, habilidades e técnicas de condução e de processos e gestão empresarial tornam-se essenciais diante da gestão de recursos escassos, outrora em abundância, onde a sociedade é impelida pelas suas liberdades sociais e comerciais a refletir e formular novas exigências, estabelecer padrões e deter mais domínio da informação com atributos de qualidade, transformando as expectativas de atendimento em formas mensuráveis de qualidade.

Diante desse cenário com infinitas abordagens vê-se organizações com aprendizado e aplicação de métodos e processos capazes de responder eficazmente, funcionando de forma ordenada, evocando a teoria de sistemas<sup>4</sup>.

Por outro lado, há uma parcela significativa de organizações que permanecem conservadoras, seja por opção ou falta desta, sem adotar tais técnicas, meios, instrumentos e/ou ferramentas de gestão, constituindo um segmento econômico capaz de gerar impactos nas formas de relação dos avanços na concepção de gerenciamento de produtos, negócios e serviços. A abordagem de gerenciamento de projetos tem se mostrado válida em muitos casos, através da aplicação das suas melhores práticas, contribuindo e, em alguns casos revolucionado a processos de gerenciamento empresariais com ganhos mais que satisfatórios. Para tanto, este artigo se propõe a evidenciar como estas melhores práticas podem aprimorar o setor hoteleiro de Foz do Iguaçu.

## 2. METODOLOGIA

Este artigo é um recorte de uma pesquisa mais ampla outrora realizada. A pesquisa é de caráter qualitativa, com aplicação de questionário como instrumento de coleta de dados. Por se tratar de estudo de caráter exploratório, com corte transversal no tempo, admitiu-se como perspectiva de estudo, a utilização de fonte primária e secundária.

Para obtenção de dados em fonte primária, o público alvo entrevistado foram profissionais que atuam diretamente e/ou indiretamente com gerenciamento de

---

<sup>4</sup> Para Chiavenato (2000), a teoria geral de sistemas consiste em um conjunto de elementos interdependentes que interagem fazendo parte de um todo organizado. Tal inter-relacionamento permite organizar as ações pela totalidade, dentro de uma abordagem global, implicando resultados em todas as áreas de uma corporação/instituição alcançando determinados objetivos propostos.

projetos em meios de hospedagem com a certificação de quatro e cinco estrelas, delimitados em 16 hotéis, por tipo de produto e área de atuação - lazer e negócios.

O questionário de entrevista seguiu um roteiro pré-estabelecido estruturado de acordo com as nove áreas de interesse e/ou conhecimento<sup>5</sup> em gerenciamento de projetos, com perguntas fechadas, buscando investigar atributos em todas as áreas, a saber: identificar a periodicidade de elaboração e acompanhamento do plano do projeto, os requisitos e as especificações, o cumprimento do prazo, quanto à forma de especificação e detalhamento de contratos; verificação da qualidade; alocação de recursos humanos, os canais utilizados, avaliação e mitigação de riscos. A formulação do questionário utilizou como base o guia PMBOK, 5º edição, publicado em 2013.

Para composição da fonte secundária, esta foi obtida através de pesquisa documental impressa e online, relacionados ao gerenciamento de projetos, além de pesquisas consolidadas sobre o mercado.

Na delimitação do estudo, foi escolhido do universo dos meios de hospedagem de Foz do Iguaçu, aqueles que se encontravam na categoria e tipo de atuação, com evidência na utilização de gerenciamento de projetos, equipe e/ou investimento no empreendimento.

### 3. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Historicamente, em qualquer sociedade que se observe é possível identificar a compreensão em sentido *latu* da gestão de projetos. Independente do conceito e/ou definição que se aproprie na atualidade, as ações invariavelmente se mantiveram na perspectiva de controle tanto de insumos, custos, tempo, ou de qualquer outro requisito, a fim de garantir resultado útil na sua execução e/ou operacionalização.

Sabidamente essa evolução é admitida, de forma convencional, na composição de obras de intervenção física para organização estrutural de cidades, regiões e por não dizer países, orientados ao crescimento e/ou desenvolvimento.

---

<sup>5</sup> As nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos são: Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Pessoas, Riscos, Aquisições, Comunicação e Integração.

Inesgotável seria a tentativa de simplesmente enumerar aqueles marcos sociais até o momento atual. Porém, um estado é distinto nessa evolução onde tais conquistas acompanham seguramente pela classificação econômica, que nada mais representa observar a realidade a partir de diversos setores: primário, secundário, terciário ao quaternário, este último correspondente à era pós-industrial.

O maior desafio imposto à sociedade informacional e que nos interessa no desenvolvimento do tema deste estudo é o gerenciamento de projetos, pois parte-se da argumentação de vários estudiosos, desnecessário citar neste momento por consenso, que optaram por reconhecer num setor específico – o quaternário, aquelas atividades intelectuais que envolvem desde a geração, troca de informação, pesquisa, o desenvolvimento de tecnologias da informação, até a comunicação, o que se notava em parte no setor terciário<sup>6</sup>, sendo levado a esse setor.

Essa argumentação que nos interessa quer senão resumir, a exigência de trabalhadores altamente qualificados e, por outro lado, também exigindo que as empresas passem a investir mais em pesquisa, onde o conhecimento torna-se um recurso estratégico, especialmente voltados ao gerenciamento de negócios e produtos.

Por outro lado, recorre-se num posicionamento da aplicação do conceito de gerenciamento de projetos quando passou a ser utilizado por líderes do pensamento moderno como Peter Drucker, na percepção de uma metodologia a ser seguida. Assim, VALLE et. al (2007) irão definir o termo gerenciamento de projetos como processo e para tanto o descreve como um processo de gestão no qual a empresa e os funcionários determinavam objetivos comuns e passavam a estabelecer prazos, métricas e modo para alcançar esses objetivos (VALLE, 2007).

Sendo assim, pode-se abstrair que o gerenciamento de projetos consiste numa união de esforços, comum no envolvimento empresarial, numa troca, porém, baseado em processos pré-determinados, ou seja, discutidos e homologados, onde assumiam o atendimento às entregas de um projeto conforme seus requisitos contratados. Melhor ilustrado, por VALLE et al:

---

<sup>6</sup> Marc Porat, em sua tese doutoral *The Information Economy: Definition and Measurement*, constata o inchaço do setor terciário e propõe que algumas atividades tais como as ligadas a lazer, cultura e comunicações, sejam incluídas no setor quaternário. Além disso propõe que todas as atividades relacionadas com informação e conhecimento eventualmente incluídas nos setores primário, secundário e terciário da economia, passem a ser classificadas no setor quaternário.

Gerenciamento de projetos pode ser definido como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender as suas demandas, sendo realizado por meio da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento” (VALLE, 2007, p. 35).

Ao mesmo tempo em que se reconhece uma evolução no tratamento do tema, tem sido recorrente o desenvolvimento de ações orientadas para o ambiente de projetos. Nesse sentido é possível abreviar, o que se torna útil refletir e facilmente se confunde: o que é um projeto. A experiência, aliada a área de formação no campo do turismo, indica que há uma incompreensão sobre o que se denomina como projetos. Implica afirmar que a ausência de esclarecimento comum do que é um projeto e seus tipos, isso se amplia com dificuldades operacionais, de comunicação, integração e todos os demais processos e áreas de interesse e conhecimento no ambiente de projetos.

Essa confusão, por assim dizer, ocorre habitualmente porque tanto serviços continuados como projetos apresentam características comuns, como elucidam os autores dispostos neste estudo. Porém, ao mesmo tempo, são executados por pessoas, de forma comum, os primeiros - serviços continuados diferem de projetos porque como o nome mesmo indica são contínuos e repetitivos, ao passo que os projetos são temporários<sup>7</sup> - o que não implica em curto prazo, mas em frequência de execução, podendo levar dias ou anos e, ainda únicos em sua natureza.

Isso faz valer a dedução que um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único e que por outro lado, temporário por ter um início e fim definido. Encerra essa distinção ao compreender projetos como único, o que significa que o produto ou serviço produzido traz sua própria natureza, distinguindo-se de qualquer outro, mesmo que tenham produtos ou serviços semelhantes.

Ainda é importante trazer do conhecimento apreendido e disseminar que os projetos, em linhas gerais ocorrem em vários níveis da organização, envolvendo um ou mais colaboradores, em tempos distintos de execução na jornada de trabalho da

---

<sup>7</sup> Vale considerar que numa análise de oportunidade de mercado, usualmente os projetos são temporários e como compreendido com espaço de tempo limitado para produzir seus produtos e serviços.

equipe<sup>8</sup>, dependendo do tipo da organização, como se verifica no campo do turismo, ter mais de uma unidade, como as redes e cadeias de meios de hospedagem, envolvendo colaboradores de outras localidades, integrados por projetos.

Retornando ao tema, as melhores práticas em atuação de projetos e, sem dúvidas, que o Guia PMBOK nos traz, então, parte desse esclarecimento exposto, adotando uma definição apropriada, sendo o projeto um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Válido observar que o guia trata de três situações, ou seja, para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, o que interessa neste estudo ao optar pela verificação no campo do turismo, mais especificamente ao setor hoteleiro no destino de Foz do Iguaçu.

### **3.1 Contribuições do PMI - *Project Management Institute*: Guia PMBOK e Áreas de Conhecimento**

O guia PMBOK foi compilado pela expertise do PMI e serve de linha mestra com a finalidade de conduzir ao conhecimento organizado na gerência de projetos. Decorre disso o seu reconhecimento como as melhores práticas em projetos, que foram compiladas num guia com a intenção de alcançar essa finalidade, qual seja, orientam seus idealizadores, que se aplicados uniformemente a todos os projetos sem considerar se são ou não apropriados.

Para esse guia o gerenciamento em projetos é concebido como um conjunto de boas práticas, como também o define um ciclo de vida organizado em cinco processos: Iniciação, Planejamento, Execução e Encerramento, envolvidos pelos Processos de Monitoramento e Controle, além de estabelecer as nove áreas de interesse ou conhecimento que são fundamentais aos profissionais desse campo de atuação.

Para que um produto ou serviço seja criado, desenvolvido e entregue de acordo com os requisitos indicados no momento da contratação torna-se necessário que o projeto ou produto-final, esteja envolvido pelos processos acima citados,

---

<sup>8</sup> Neste caso, quando se admite a equipe do projeto, esta normalmente é estruturada com o compromisso do projeto e ao final desmobilizada, sendo liberada e os membros re-allocados em outras atividades.

entendendo-os pela concepção de sistemas, com output e input, composto de vários processos em cada área de conhecimento. Esse esforço resulta nada menos que a obtenção do plano de gerenciamento do projeto. Aos detentores de conhecimento na aplicação desse método, é nada menos que o documento que irá lidar com cada área de conhecimento para atingir o objetivo de entrega.

Observando dessa maneira, cabe admitir que seguido os processos, o projeto atenderá de acordo com as especificações - escopo, prazo, custos<sup>9</sup>.

O que é sempre válido reforçar, de acordo com os ensinamentos dos seus idealizadores é que, cada área deve delimitar de seu campo de atuação, de forma clara.

O gerenciamento de **escopo** é um dos pontos iniciais em projetos, reunindo requisitos e especificações, quando são gerados os documentos que determinam o compromisso com o cliente do projeto e o que será realizado no projeto através da formatação da EAP – Estrutura Analítica do Projeto. Sotille et al (2007) destacam a função primordial do escopo no gerenciamento de projetos, afirmando que a “área de gerenciamento de escopo do projeto é aquela que trata, principalmente, da definição e controle do que está e do que não está incluído no projeto, ou seja, a fundamentação do projeto” (p. 20).

Com o gerenciamento adequado de escopo diminui-se a probabilidade de erros de diversas ordens ocorrerem, gerando um efeito em cadeia, onde custo, prazo e qualidade são afetados pela falta de clareza e detalhes das especificações.

A área de gerenciamento do **tempo** diz respeito ao cumprimento do prazo acordado com o cliente, intencionado no escopo do projeto. Para tanto, “o gerenciamento de tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.” (PMBOK® Guide 2013, p. 141).

Segundo o Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos<sup>10</sup>, o cumprimento do prazo, na opinião das empresas que participaram da pesquisa, é visto como o aspecto de maior relevância na metodologia de gerenciamento. “O gerenciamento de tempo vai desde a definição de atividades, seqüenciamento das

---

<sup>9</sup> Alguns autores abordam como restrição tripla: prazo, custo e especificação, como Luis César de Moura Menezes. Ver mais sobre este assunto na obra *Gestão de Projetos*, Editora Atlas, 2001.

<sup>10</sup> Estudo de Benchmarking em gerenciamento de projetos – realizado pelo PMI – Chapter Rio de Janeiro com 300 empresas brasileiras em 2009 “*com o objetivo de apresentar um perfil de importantes setores da economia no que diz respeito ao Gerenciamento de Projetos*”.

atividades, definição de recursos por atividade, estimativa de duração e montagem até controle do cronograma” (BARCAUI, 2007, p. 17).

Considera-se que o projeto, além de entregar o solicitado e no prazo adequado, é necessário que os custos aprovados sejam cumpridos. Retornando ao conceito traduzido pelo PMBOK Guide (2013), onde reforça a compreensão de que “O gerenciamento de **custos** do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado” (p. 193). Para que o composto se verifique é necessário que as estimativas dos custos do projeto sejam realizadas, necessariamente, a partir da observação de documentos gerados na área de gerenciamento de escopo e tempo.

Com relação à área de conhecimento da **qualidade** esta submete-se ao planejamento, a garantia e ao controle. Nada menos do que se confirma com a visão de Marshall Junior et al (2008) que descrevem quando propõem um conceito atual de qualidade orientado ao cliente - que admitem como líder de todo o processo organizacional:

A principal diferença entre a abordagem do início do século XX e a atual é que a qualidade agora está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes. (...) Não importa fazer o melhor produto com os melhores processos, se o que faz não vai ao encontro do consumidor, o líder de todos os processos organizacionais (p. 32, 2008).

O gerenciamento de **comunicações** em projetos deve atuar de maneira a assegurar que a geração, captura, distribuição, armazenamento e pronta apresentação das informações do projeto sejam feitas de forma adequada e no tempo determinado.

Além disso, quem comunica, comunica algo e para um receptor. Para que esse canal de comunicação se opere, é necessária a identificação dos *Stakeholders*<sup>11</sup>, após, a realização do planejamento e distribuição de informações, como indicado acima, e, por fim, o reporte de performance.

Para o guia PMBOK, (PMBOK, 2013, p. 30):

---

<sup>11</sup> *Stakeholders* – todas as partes interessadas (indivíduos ou grupos) que são afetados positiva ou negativamente pelo projeto ou por seu resultado. Ex: *Sponsor*, gerente de projeto, equipe de projeto, usuários, clientes, etc..

A identificação das partes interessadas é um processo contínuo em todo o ciclo de vida do projeto. A identificação das partes interessadas, a compreensão do seu grau relativo de influência em um projeto e o balanceamento das suas exigências, necessidades e expectativas são fundamentais para o sucesso de um projeto. Caso isso não seja feito, podem ocorrer atrasos, aumentos dos custos, problemas inesperados e outras conseqüências negativas, incluindo o cancelamento do projeto.

Nesse ambiente idealizado pelo Guia PMBOK que instrui a atuação na gerência de projetos, outro elemento é formador do status para operacionalidade do processo - **os riscos**. Uma gerência dos riscos do projeto se ocupa da identificação, quantificação, análise, controle e resposta a riscos do projeto.

Ignorar a presença de riscos é, seguramente, o equívoco que leva ao insucesso do processo, ou que ilude, sendo otimista com relação ao ambiente interno, externo e terceiros que podem estar envolvidos em várias etapas e fases do processo onde o controle “escapa” das mãos do gerente de projetos e sua equipe.

Por outro lado, todos os processos se aproximam obrigatoriamente no ambiente de projetos com as atribuições e/ou funções da gerência de **integração** de projetos. Esta se refere à capacidade gerencial e/ou função de unificar e coordenar esses planos gerados por cada uma das áreas de conhecimento nos planos auxiliares.

Essa integração possibilitará, além do atendimento dos requisitos do projeto, que os processos de todas as áreas, sejam gerenciados de forma a garantir o alcance das expectativas dos *stakeholders*: Para o Guia PMBOK (2013) a integração representa:

“No contexto de gerenciamento de projetos, integração inclui características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que são essenciais para o término do projeto, para gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas e atender aos requisitos” (Glossário Guia PMBOK, p. 63).

Somado a tudo que se expôs até o momento, capaz de envolver os interessados pelo tema - gerenciamento de projetos, aquisição também se habilita no gerenciamento para os processos necessários para a aquisição de mercadorias e serviços fora da organização que desenvolve o projeto.

Segundo Garret, apud Xavier (2006), o processo de gerenciamento de **aquisições** pode ser feito em três etapas: pré, contratação e pós. As características de tais etapas, que em muitas organizações se sobrepõem ou estão embutidas, representa a pré-contratação nada menos que o planejamento de: o que, como e quanto, através da decisão denominada de *makeorbuy*<sup>12</sup>, a solicitação de proposta - RFQ – *Request for Quotation*, atento ao dicionário da EAP<sup>13</sup> sendo definidos os critérios de seleção e avaliação de propostas dos fornecedores, avaliados a partir da solicitação de RFI – *Request for Information*.

O insumo principal que irá dar a resposta a todos os processos se resume na gestão de pessoas. De acordo com KNAPIK (2008):

“As pessoas são os alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar os resultados esperados pela empresa” (p. 15, 2008).

Esse determinante se acentua quando se trata de gerenciamento de projetos. Além do papel do gerente na liderança da equipe para o alcance dos objetivos do projeto, o gerenciamento de recursos humanos em projetos inclui os processos para administrar a equipe do projeto. Isso corresponde ao planejamento de recursos humanos, a contratação ou mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe do projeto, além de estabelecer programas de recompensas e reconhecimento, entre outros meios.

No Guia PMBOK (2013) representa:

Gerenciar a equipe do projeto requer diversas habilidades para estimular o trabalho em equipe e integrar os esforços dos membros da equipe para criar

---

<sup>12</sup> Decisão *Makeorbuy* - Processo de planejamento de aquisições – decisão sobre determinadas atividades ou pacotes de trabalhos, se serão realizados pela própria equipe do projeto ou se será contratado equipe ou empresa terceira para a realização destas atividades ou pacotes para a entrega do projeto. Essa decisão é muito importante, pois é feita análise se há condições de realizar determinado serviço ou se não há expertise na empresa ou equipe do projeto para desenvolver e entregar o produto conforme requisitado pelo cliente. Inclui-se nessa decisão a contratação de materiais, equipamentos, recursos humanos ou pacotes fechados que podem incluir todos estes itens, ou um item específico. Deverá ser redigido um contrato, estabelecendo o acordo entre as partes que, posteriormente será administrado pela empresa contratante.

<sup>13</sup> Dicionário da EAP - Um documento que descreve cada componente da estrutura analítica do projeto (EAP). Para cada componente da EAP, o dicionário da EAP inclui uma breve definição do escopo ou declaração do trabalho, entrega(s) definida(s), uma lista de atividades associadas e uma lista de marcos.

equipes de alto desempenho. O gerenciamento da equipe envolve uma combinação de habilidades, com ênfase especial comunicação, gerenciamento de conflitos, negociação e liderança (p. 280).

A exposição do gerenciamento de pessoas em projetos encerra as áreas de interesse e/ou conhecimento, assim como, deixa evidente como se dispõem através de processos e a importância na sua concepção. A opção na fundamentação apoiada nas definições difundidas pelo Guia PMBOK, em suas diversas versões, se justifica pela necessidade de revisão teórica além de maior aproximação à exigência de compreensão no setor do turismo.

#### **4. TURISMO E SERVIÇOS DE HOSPEDAGEM**

O fenômeno do turismo, reconhecido a partir de seus efeitos no processo de crescimento e/ou desenvolvimento social e econômico é apontado a partir da revolução industrial, quando se verifica a distinção formal entre tempo de trabalho e tempo livre. No entanto apesar dos períodos de estudos relativos ao fenômeno, este invariavelmente se constitui desde o início pelo caráter complexo do fenômeno. Nessa linha do fenômeno do turismo, Acerenza (2002, p. 57) expõe:

O turismo é um fenômeno social de caráter complexo, que pode ser interpretado de formas variadas, de acordo com a função que venham a assumir as pessoas relacionadas a ele. Porém, independentemente do ponto de vista particular dos diferentes setores dedicados a essa atividade, o turismo, sob a perspectiva conceitual, não é nada mais do que o conjunto de relações e fenômenos produzidos pelos deslocamentos e permanência de pessoas fora do seu lugar normal e domicílio, motivadas fundamentalmente por uma atividade não lucrativa (BOULLÓN, 2002 p. 21).

Nesta oportunidade é possível afirmar, com base nas consultas e experiências na área, que desde a época do Império Romano já se verifica relatos de pequenas hospedarias e pousadas com instalações para viajantes. As mudanças físicas e necessidades dos viajantes são marcadas com o desenvolvimento comercial na Europa entre os séculos XVII e XVIII, sendo possível apontar com os modelos mais próximos ao que se encontra em serviços de hospedagem propriamente dito.

É importante ficar compreendido que turismo e setor de hospedagem são dois lados de uma mesma moeda, porém independentes, onde se pode admitir a presença dos serviços de hospedagens independente do fenômeno do turismo assim como, a ocorrência deste último sem os serviços de hospedagem – no caso de sítios ou locais voltados à excursão e/ou com setor imobiliário em residências.

Pela ausência de uma bibliografia capaz de tratar do assunto turismo, serviços de hospedagem e gerenciamento de projetos num mesmo ambiente e/ou orientada a este tema e, impelidos em oferecer um panorama geral pelo risco de conceber construções teóricas frágeis, a seguir é apresentado um panorama histórico sobre o desenvolvimento e crescimento do setor de turismo e meios de hospedagens, que nos permite uma verificação ampla do que representou o surgimento dos serviços de hospedagens associados mais às necessidades básicas de abrigos e, a mudança no transcorrer das mudanças das expectativas, necessidades e mais na atualidade - desejos.

No século seguinte, XIX é nos Estados Unidos, que se verificam as mudanças em tais serviços com hotéis oferecendo facilidades adicionais, orientado ao conforto e à diferenciação, pela presença de empresas concorrentes. O século XX é apontado com a presença das primeiras redes hoteleiras com atuação internacional, com a evolução do conceito de empresa familiar. Em virtude da aceleração do processo de globalização inicia um fenômeno a partir da década de 70 com as fusões, aquisições e a internacionalização dos grupos hoteleiros competindo em mercados de países emergentes.

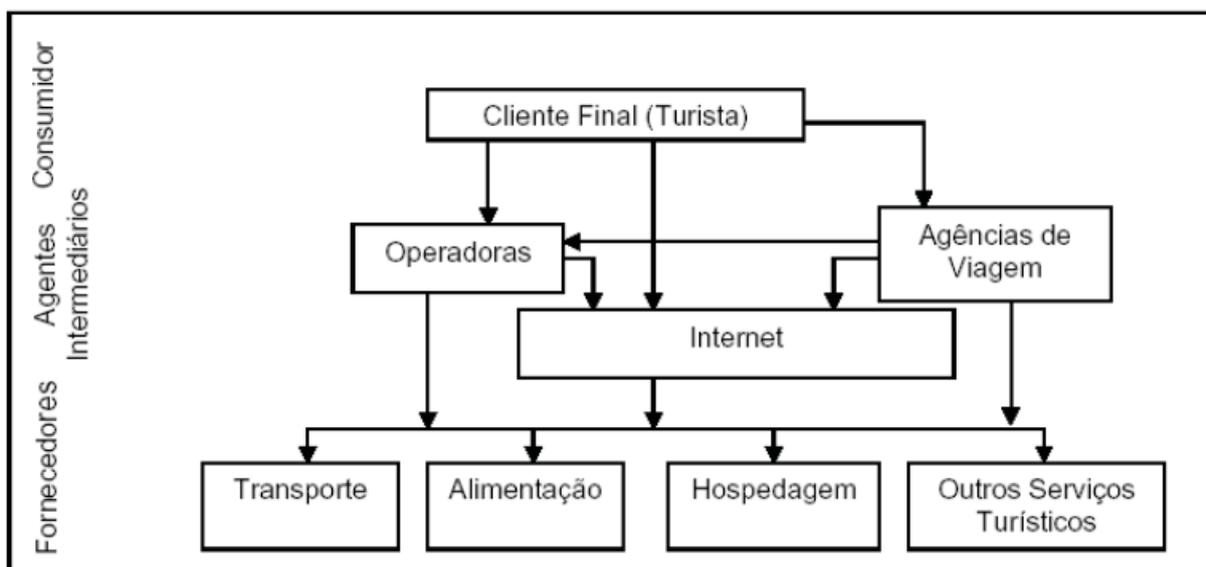
Em se tratando de concorrência em âmbito global, o setor de serviços de hospedagem, tal como a aviação civil, responde com agilidade, formando complexos com redes, além de incorporar aos demais serviços, as bases tecnológicas em sistemas operacionais, ampliando sua participação no mercado. Quando se observa no ambiente interno, no Brasil, os serviços de hospedagens seguem ritmo do processo de colonização e, do final do século XIX e as primeiras décadas do século XX é que a tradição na hospitalidade recebe seu impulso, com os hotéis de luxo em São Paulo e no Rio de Janeiro, em estâncias hidrominerais, com expectativas de operação aos cassinos internacionais.

No entanto, uma reviravolta - a proibição dos jogos de azar no país, por volta de 1940 inibe e inviabiliza a construção de hotéis imponentes e luxuosos, e o cenário físico dos empreendimentos se moldam à verticalização nos grandes centros urbanos. Os anos de 1970 é marcado pelos programas de financiamento do governo, estimulando o desenvolvimento da hotelaria doméstica, não diferentemente do que irá ocorrer também em Foz do Iguassu. Uma mudança será marcada pela instabilidade econômica nos anos de 1980 impactando o setor de turismo e por consequência a demanda pelos serviços de hospedagem e os investimentos no setor.

Os anos de 1990 marcam uma retomada, com a entrada e investimentos das redes internacionais no país, iniciando um processo amplo de competição global, assim como se deu no setor aéreo comercial, com o processo de abertura de mercado. Atendendo ao perfil de abertura de mercado global e tendências sociais, as bandeiras de serviços de flats passam a mudar o panorama hoteleiro nacional nos principais portões de entrada.

Esse fenômeno, mais recentemente é seguido pelos resorts e parques temáticos. Para ilustrar a cadeia do setor de turismo, é utilizada a figura 1, que apresenta o ambiente de troca de serviços e complementaridades relacionadas ao setor de hospedagem.

**FIGURA 1: Cadeia do Setor de Turismo**



Fonte: Tomelin e Teixeira (2005).

Este estudo irá demonstrar através dos resultados da pesquisa aplicada que das empresas pesquisadas, quase a sua totalidade não apresenta boas práticas de gerenciamento de projetos, bem como não possuem suas ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Para que qualquer empresa, do ramo hoteleiro ou não, possa atingir altos níveis de rentabilidade e liquidez, perpetuando-se no mercado, se faz necessário a definição de sua missão, visão, valores, objetivos e metas – componentes imprescindíveis para o estabelecimento do planejamento estratégico.

Com a definição desses componentes é possível aplicar uma metodologia de gerenciamento de projetos, que com suas boas práticas farão com que as empresas executem seus projetos com maior grau de eficiência, entendendo-se isso por: entregar projetos no prazo, custos e com a qualidade estabelecidos originalmente.

Para que isso se materialize, exemplificamos através de um projeto de expansão de um hotel, onde a definição dos entregáveis do projeto, ou seja, o escopo do projeto, deverá ser de forma clara e objetiva.

O escopo é uma das áreas de conhecimentos em gerenciamento de projetos consideradas como uma das mais críticas, como já citado na fundamentação teórica deste trabalho. A falta de detalhamento do escopo pode acarretar diversos efeitos em todas as demais áreas. Neste exemplo hipotético, poderia comprometer a qualidade do projeto ou do produto do projeto por uma vaga definição dos requisitos - como a construção de uma ala especial de um hotel com materiais inferiores em vez de materiais de primeira por se tratar de apartamentos que se destacariam dos demais e que agregariam maior valor ao preço da hospedagem (diária). Com a qualidade comprometida e a contemplação deste equívoco somente na fase de execução do projeto, resultaria na entrega de um produto fora das especificações do projeto, bem como, ao tentar contornar este impasse, gerar atrasos (impacto no prazo do projeto) e necessitando de revisão e adição ao orçamento (impacto nos custos do projeto) para entregar o produto do projeto ou o projeto conforme as especificações iniciais.

Este exemplo demonstra que a integração em projetos deve ser sempre observada, pois qualquer mudança em uma das áreas de conhecimentos, as demais

ou todas, dependendo do tipo de mudança que ocorrer podem ser impactadas. Demonstra também, o quão necessárias são as boas práticas em gerenciamento de projetos para o aprimoramento do setor hoteleiro de Foz do Iguaçu e região, pois através do planejamento estratégico, a adoção de ferramentas e práticas de gerenciamento de projetos, os projetos são devidamente especificados, planejados, orçados, com seus riscos avaliados, tendo como meio o monitoramento e controle das tarefas, atividades, processos e fases, com o objetivo de detectar desvios o mais cedo possível para corrigi-los ou até mesmo antecipar-se a possíveis erros. Estes cuidados são senão boas práticas de gerenciamento de projetos que se utilizadas no setor hoteleiro de Foz do Iguaçu e região, aumentarão as chances de sucesso e resultados positivos para estes empreendimentos, ocasionando a entrega de projetos conforme estabelecidos em seus termos de aberturas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho que se justificou pela necessidade de compreender qual a percepção das empresas do setor terciário com maior demanda para projetos – no setor de hospedagem, dada a representação do turismo e a maneira como as práticas de gerenciamento de projetos poderiam apoiar o aprimoramento do setor hoteleiro do destino, se mostrou com resultado favorável ao recorte de pesquisa delimitado pelos autores.

Mesmo que o estudo tenha implicado inicialmente numa aproximação para reconhecimento da percepção dos profissionais responsáveis pelo gerenciamento de projetos nos empreendimentos pesquisados, permitiu, diante dos fatores expostos, inferir uma série de desdobramentos em cada área pesquisada desde os itens de tempo, custo, escopo, e os que o envolvem – a exemplo da integração, aquisições e riscos, até em nível mais básico, como a orientação aos termos de referência com relação a projetos, onde se observou em alguns momentos tanto a falta de maturidade em gerenciamento de projetos, até mesmo uma certa “confusão” entre serviços rotineiros e projetos.

Observando todo aporte teórico sobre o tema e as orientações do Guia PMBOK sobre as práticas a serem adotadas/seguidas, em vários momentos da

análise se percebe que há uma ausência de compreensão quanto às etapas necessárias em cada processo. Um exemplo notado nas entrevistas e também na prática é sobre a comunicação, onde esta é somente interna, não se verifica com o público externo. Pode-se concluir que essa é uma situação dada pela natureza do negócio e/ou produto, abrindo um espaço de tipicidade nesse campo para geração de conhecimento.

Os resultados demonstrados com a pesquisa revelam e, ao mesmo tempo, confirmam a distância entre a prática no setor de hospedagem e as melhores práticas no gerenciamento de projetos. Conclui-se também como uma revelação positiva do estudo. Explica-se. Esse distanciamento implica numa oferta ainda a ser “descoberta” sem referências ou originalidade na construção de conhecimentos. De outro, ainda mais otimista, sinalizando oportunidade concreta para a oferta de mão-de-obra especializada no gerenciamento de projetos.

Outro aspecto significativo neste estudo deu-se no momento da revisão de conceitos e definições que estruturaram a fundamentação teórica, servindo de um meio concreto de disseminação da informação sobre o tema “Gerenciamento de Projetos” a partir de uma abordagem simplificada. A percepção sobre esse aspecto foi apreendido durante as entrevistas quanto os autores se comprometeram em disponibilizar os resultados do estudo, em contrapartida a colaboração do estudo, havendo manifestação e interesse geral em “ler”, “ter em mãos informações”, “saber mais sobre o assunto”. Num primeiro momento ou no curto prazo, este trabalho cumpre seu papel para disseminar a informação e ampliar a compreensão das empresas do setor. Como exemplo, pode ser citado o esboço organizacional de um modelo de “gerência de projetos” dentro de uma organização, que poderia servir de “inspiração” aos profissionais que foram entrevistados.

Faz-se necessário admitir que dos empreendimentos hoteleiros pesquisados, estes possuem um grande ponto positivo e que pode ser inicial para a adoção de práticas de gerenciamento de projetos, que é a boa gestão de contratos, no que diz respeito às aquisições de produtos e serviços que ocorrem nestes estabelecimentos, isto observado através da pesquisa. Este ponto, somado à adoção de melhores práticas para especificações e planejamento em si de projetos,

dão uma base suficiente para que estes empreendimentos tenham bons resultados em gerenciamento de projetos.

O gerenciamento de risco, além de ser uma área de grande interesse, abre um vasto campo de atuação. Das empresas entrevistadas, algumas sequer consideram riscos em projetos ou preferem simplesmente não pensar em aspectos negativos, injetando “gorduras” – margens no orçamento para tratar de riscos, no caso de se materializarem. Este posicionamento pode ser muito prejudicial, pois o gerenciamento de riscos não só direciona para a tomada de decisões durante o planejamento e a execução de projetos, pois não deve somente ser planejado, mas alterado, reavaliado a cada mudança durante o projeto, como é de grande importância durante a decisão de aprovar o início de um projeto ou não, face aos resultados da análise qualitativa e quantitativa de riscos com a representação dos riscos para o projeto.

Em relação ao gerenciamento de escopo, observou-se uma reação em cadeia, ou seja, pela falta de especificação, ou quando as especificações não são feitas com clareza, processos, fases, atividades, tarefas subsequentes são comprometidas, ocasionando efeitos multiplicadores com falhas como: informações insuficientes, estimativas vagas resultando em orçamento aquém do aprovado, projetos atrasados e com qualidade abaixo da especificada pelo cliente. Cada uma dessas situações verificou-se no contexto geral da pesquisa, sendo mais uma ação a ser empreendida na prática.

Válido comentar que pela própria tipicidade da cadeia produtiva da hotelaria, deveria haver uma atenção especial para este aspecto, pois, como sabido os efeitos podem ocorrer todos em um mesmo projeto, como somente um deles pode ser comprometido para o cumprimento de outro e, neste caso, muitas vezes, é necessária a interpelação ao *sponsor* do projeto para a liberação de reserva gerencial para não comprometimento do resultado do projeto.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARCAUI, A. et al. **Gerenciamento do Tempo em Projetos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora GFV, 2006.

BARBOSA, C. et al. **Gerenciamento de Custos em Projetos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2.ed. Curitiba: Ibpx, 2008.

MARSHALL J. et al. **Gestão da Qualidade**.9.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MARSHALL J. et al. **Gestão da Qualidade**. 2.ed. Ver. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PMI, Project Management Institute Editor. **PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide**, FifthEdition. USA: PMI, 2013.

SALLES J. et al. **Gerenciamento de Riscos em Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SOTILLE, M. et al. **Gerenciamento do Escopo em Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VALLE, A. el al. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VIEIRA MARCONI. **Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

XAVIER, C. et al. **Gerenciamento de Aquisições em Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.