

SITUAÇÃO-PROBLEMA: reunião de diretoria

Marco Prado, presidente dos Hotéis Vale Praia, sentou-se na sala de reuniões com os membros de sua equipe de direção, Karen, Antonio, Mario e Affonso. A Vale Praia possui 10 hotéis (padrão três estrelas) nos circuitos das águas de São Paulo-Minas (Amparo, Socorro, São Lourenço, Poços de Caldas), 12 pousadas no litoral sul e norte do estado de São Paulo e no litoral sul do Rio de Janeiro, 6 hotéis (padrão cinco estrelas) voltados para negócios em capitais (São Paulo, Rio, Brasília), além de 4 fazendas hotéis (casarões do café) no Vale do Paraíba. No total, 32 unidades.

Antes de iniciar a pauta, Marco leu um trecho de relatório sobre o panorama hoteleiro: “Globalmente, o setor hoteleiro enfrenta uma crise sem precedentes devido à pandemia de Covid-19. Os desafios significativos permaneceram em 2021, resultado de restrições de viagens, lockdowns e uso do trabalho remoto. No entanto, o otimismo está aumentando e as lideranças empresariais podem começar a se concentrar na construção de um crescimento sustentável a partir deste ano. Com o retorno dos turistas a lazer e a negócios, há oportunidades significativas de crescimento para o setor hoteleiro”.

Marco solicitou aos seus diretores que cada um escrevesse suas expectativas para as operações da empresa nos próximos dez anos – quantos hotéis a Vale Praia deveria possuir, onde localizá-los e quais eram os mercados-alvos. E perguntou também qual deveria ser as características únicas que diferenciariam a Vale Praia de outras empresas.

Após todos registrarem em seus notebooks suas expectativas, o presidente iniciou a discussão. Marco acreditava que a Vale Praia iria incorporar mais 20 hotéis em dez anos, sendo 10 nos próximos cinco anos. Karen previa 40 e 20 respectivamente; Antonio não concebia mais que 10 e 5, respectivamente. Mário e Affonso não precisaram expressar suas expectativas, pois o andamento da reunião deixava claro que a alta direção da Vale Praia não tinha uma visão consensual sobre o futuro da empresa.

Embora Mário concordasse com os números de Marco, eles discordavam da localização geográfica, o primeiro acreditava que a empresa deveria expandir-se para o nordeste e o segundo achava que deveria reforçar sua marca em terras paulistas. Karen via na expansão a possibilidade de profissionalização dos funcionários, com a contratação de pessoas com alta competência. Já Affonso não aceitava a expansão do número de unidades e do número de funcionários, pois defendia antes uma racionalização dos processos e implantação de um sistema administrativo integrado informatizado.

O presidente foi recolhendo-se a uma reflexão introspectiva e perguntando-se como nunca tinha percebido a falta de uma orientação para a empresa.

Para a situação apresentada:

- 1- faça o diagnóstico administrativo da situação, ou seja, indique o principal problema;
- 2- dê uma solução, ou seja, indique a principal ação para resolver o problema.