

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS EM SALVADOR

AUGUSTO DE OLIVEIRA MONTEIRO, Dr.

UNIFACS

augusto.monteiro@unifacs.br

LUIS CARLOS SEOANE CARRERA, MSc.

UNIFACS

luiz.carrera@uol.com.br

RESUMO

Este trabalho apresenta o propósito de analisar o perfil dos dirigentes das organizações hoteleiras de pequeno e médio porte na cidade de Salvador, Estado da Bahia. Para tal, é estudada a evolução do setor hoteleiro e de seu desempenho na última década, com ênfase no comportamento de suas taxas médias de ocupação, comparando-se a influência dos fluxos doméstico e internacional de visitantes. São identificadas as principais diretrizes de gestão estratégica adotadas nestas organizações e analisada a prioridade conferida à capacitação profissional e à qualidade de serviço e atendimento, procurando-se estabelecer uma associação entre o crescimento do fluxo doméstico, a adoção de tais diretrizes e prioridades e o desempenho deste setor.

Palavras-chave: Hotelaria, Turismo, Práticas de Gestão, Capacitação

ABSTRACT

This paper aims to study the management of small and medium size hotels at the City of Salvador, Bahia. In order to do so, the evolution and performance of the sector is described, average rates of occupancy are presented, the influence of domestic and international flows of visitors is evaluated and the main guidelines for strategic management are identified. Also, competencies development and services quality are assessed, in order to reveal their influence on the sector performance.

Key-words: Hotels, Tourism, Management, Practices, Competencies

Dada a sua complexidade, o turismo vem sendo objeto de estudo por pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento, dentre as quais destacam-se a administração, a economia, a geografia, as ciências políticas, a antropologia, a psicologia, a sociologia e o planejamento urbano.

Por outro lado, muito se tem discutido e pesquisado nas organizações turísticas sobre capacitação profissional, otimização de recursos humanos, programas de melhoria da qualidade, redesenho de processos e tantas outras práticas gerenciais, mas, até o presente momento, uma menor atenção tem sido dedicada ao perfil dos dirigentes e seu impacto sobre o desempenho destas organizações. Desta forma, torna-se importante caracterizar e compreender este perfil, assim como identificar as principais diretrizes de gestão estratégica adotadas nestas organizações e analisar a prioridade conferida à capacitação profissional e à qualidade dos serviços oferecidos, de modo a melhor compreender a sua influência sobre o seu desempenho e a evolução de suas condições de competitividade.

PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

Após um período de intensas transformações nos mais diversos setores, a condição de globalização vem tornando-se cada vez mais efetiva, em especial no segmento turístico. A evolução nos transportes reduziu o tempo necessário para viagens a grandes distâncias e barateou sobremaneira os seus custos. Também o progresso nas telecomunicações nos permitiu tomar conhecimento de alternativas e possibilidades turísticas em todo o mundo quase instantaneamente. O volume de informações colocado à disposição dos dirigentes de organizações turísticas tornou-se crescente e o processo competitivo prevalecente no setor certamente alcançou uma escala global.

Assim, é preciso levar em conta essas informações, de maneira a poder utilizá-las adequadamente. Torna-se necessário, portanto, um planejamento detalhado e uma formulação estratégica voltada para o alcance de um crescente grau de competitividade, inclusive mediante a identificação dos pontos fortes e fracos de cada organização.

De acordo com Ackoff (1974, p. 01), “Planejamento é a definição de um futuro desejado e de

meios eficazes de alcançá-lo”. Trata-se, portanto, de definir onde se pretende chegar e identificar os instrumentos necessários à viabilização dos objetivos pretendidos. Assim, o processo de planejamento empresarial envolve a análise das transformações ambientais, configurando novas possibilidades para as organizações; e a formulação de uma estratégia de longo prazo, capaz de nortear as suas ações e atividades, de modo a permitir o alcance dos propósitos almejados.

Para Ackoff (1974, p. 04;14), o planejamento é algo imprescindível em qualquer organização: “a necessidade de planejamento empresarial é tão óbvia e tão grande, que é difícil para qualquer pessoa opor-se a ela”. Além disso, planejar é também adaptar-se, na medida do possível, à situação existente: “Quanto mais o planejamento empresarial passa do enfoque satisfatório para o adaptável, maior a necessidade de métodos, técnicas e instrumentos científicos”. E esta condição de adaptabilidade das organizações manifesta-se como especialmente relevante em ambientes submetidos a intensas transformações, como ocorre com o setor de turismo.

GESTÃO DE SERVIÇOS

A gestão de serviços é, antes de tudo, a gestão de pessoas e dos processos necessários à prestação de um serviço de alta qualidade. Para Castelli (2001, p. 146), enquanto bem é o “que se obtém”, portanto um objeto, o serviço pode ser entendido como o “como se obtém”, ou seja, o conjunto de ações que fazem com que algo material ou imaterial passe do fornecedor para o cliente.

Petrocchi (2002, p. 289), em seu livro Turismo: Planejamento e Gestão, quando aborda a questão da qualidade total no turismo, afirma que “o turismo é essencialmente prestação de serviço. Um erro cometido, uma desatenção ou uma involuntária descortesia não podem ser evitados por um hipotético controle de qualidade com um subseqüente retorno ao início do processo”. Trata-se de um sistema bastante diferente daquele que prevalece na indústria. A produção ocorre no momento do consumo. Não dá para consertar o erro antes do consumo pelo cliente. Assim é o serviço. “Além disso, há toda a interface com a hospedagem, equipamentos turísticos e atrações: aspecto das acomodações, higiene, estado da mobília, funcionamento

correto de geladeiras, televisores e outros equipamentos, qualidade dos restaurantes, das atrações, serviços”.

Segundo Lefebvre (1982, p. 13,20), até pouco tempo atrás, o administrador do setor de serviços tinha sempre em mente apenas dois objetivos : servir à clientela e gerar lucros. Todavia, em período mais recente, administrar tornou-se uma atividade muito mais complexa. É preciso ter-se sempre em mente que na produção de serviços o principal insumo é o elemento humano. Trata-se de um setor de grande absorção de mão-de-obra. Por conseguinte, a gestão de serviços deverá estar focada na gestão de pessoas, procurando mantê-las sintonizadas com os objetivos da organização, fornecendo capacitação e treinamento adequados aos níveis de serviço que se pretende oferecer.

E na gestão de serviços é de vital importância o estudo das relações humanas no trabalho, a administração participativa, a capacitação do trabalhador, a capacitação do empresário, assim como um modelo de gestão da qualidade.

GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS

Entende-se como empreendimento turístico todo aquele que tenha sua concepção voltada para o atendimento ao viajante, independentemente da motivação de sua viagem: lazer, negócios, saúde, congressos, esporte, dentre outros. São exemplos de empreendimentos turísticos as organizações provedoras dos meios de hospedagem, as companhias aéreas, as agências de viagens, as organizadoras de congressos e as empresas de turismo receptivo, para citar apenas algumas.

Pertencendo o setor de turismo à área de serviços, este tem na mão-de-obra, diferentemente da indústria, o seu principal ativo. E quando tratamos de mão-de-obra, estamos falando de pessoas, e quando falamos destas, estamos considerando variedades culturais, e transformações culturais requerem um prazo de transformação bem maior que a simples troca de equipamentos produtivos.

Ao longo da história as escolas do pensamento gerencial foram desenvolvendo novos conceitos nas relações humanas que foram absorvidos pelos sistemas de gestão. Em seu livro *Gestão*

Empresarial : de Taylor aos nossos dias – Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas, Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 07) apresentam, de forma bem objetiva, um resumo dessa evolução, desde as teorias clássica de Fayol e científica de Taylor, passando pelos estudos de relações humanas com Mayo, a abordagem da burocracia com Weber, o behaviorismo ou teoria comportamental favorecida pelos trabalhos de Barnard e Simon (oportunidade em que a administração absorve conceitos da antropologia, psicologia e sociologia), o estruturalismo de Etzioni e mais recentemente a Teoria de Sistemas de Bertalanffy. Com maior ou menor ênfase, cresce nesta seqüência a importância conferida à gestão de pessoas para o desenvolvimento das organizações e o seu êxito nos ambientes competitivos de negócios.

Assim, para que se possa administrar eficazmente organizações turísticas nos dias de hoje, são necessárias diversas habilidades genéricas, referentes à gestão estratégica, mercadológica, financeira, de processos e de pessoas, além de um crescente pacote de habilidades específicas, concernentes à higiene, armazenagem e manipulação de alimentos e bebidas, ao conhecimento de máquinas e equipamentos específicos, de materiais (cama, mesa, banho) e de produtos alimentícios, assim como à legislação Sanitária.

E não se pode falar em gestão de empreendimentos turísticos sem antes tratar da gestão do turismo. Isto porque, qualquer empreendimento turístico, independentemente de sua especialidade (hospedagem, gastronomia, lazer ou transporte), está inserido no contexto turístico, e juntamente com os demais formará uma “destinação turística”, a ser percebida pelo cliente em sua totalidade.

Assim, o planejamento e a gestão do turismo são atividades de grande complexidade em razão de dois aspectos principais: primeiro, em virtude da interdisciplinaridade do turismo, que interage com todos os setores da economia, e em segundo, por lidar essencialmente com pessoas. Petrocchi (2001, 97) ressalta o envolvimento que a administração do turismo tem com o comportamento das pessoas, os valores culturais e sociais, o desenvolvimento sustentável, além de lidar com um sistema que está em constante processo de mudanças.

GESTÃO HOTELEIRA

Dentre os empreendimentos turísticos, merece destaque o segmento de hospedagem, que compreende os hotéis, pensões, pousadas, apart-hotéis, flats, resorts e hotéis-fazenda, por congregarem os maiores investimentos privados do setor, assim como considerada a maior complexidade de sua gestão.

Para Petrocchi (2002, p. 15), a administração de um hotel requer habilidades técnicas, humanas e conceituais. As habilidades técnicas compreendem o conhecimento específico das atividades operacionais nos diversos setores da hotelaria. O saber fazer. É a utilização de conhecimentos, técnicas e equipamentos, por meio de instrução, experiência e educação. As habilidades humanas traduzem os desafios da coordenação, da comunicação e do entendimento entre as pessoas. É a capacidade para trabalhar com pessoas, compreender atitudes e motivações e exercer liderança eficaz. E, finalmente, as habilidades conceituais são aquelas que efetivamente credenciam uma pessoa a administrar um hotel. Possuir habilidades conceituais é ter capacidade para enxergar o conjunto da empresa hoteleira e sua relação com o meio. Por fim, é também importante a competência para realizar diagnósticos estratégicos e determinar novos rumos para o empreendimento.

Petrocchi (2002) defende que quanto mais alto for o cargo exercido na hotelaria maior será a exigência de conhecimentos conceituais. E é na alta administração, onde são mais exigidas as habilidades conceituais, que se desenha o sucesso ou o fracasso de uma organização. Já Castelli, (2002, p. 129), em seu livro “Gestão em Hotelaria: uma Abordagem Prática”, descreve as principais características do serviço hoteleiro, as quais o tornam específico no que tange à sua administração. Para ele, é importante reconhecer que o serviço hoteleiro:

- É intangível / imaterial, o que constitui uma característica dos serviços.

- É estático, pois o elemento móvel é o cliente (viajante), e não o produto – é o cliente que deve deslocar-se até o hotel para ali efetuar o ato de consumo. Não se pode levar o hotel até o cliente.

- Não é estocável, pois os apartamentos e salas de reuniões que não forem ocupados no dia

representam uma perda irrecuperável, já que não ficam em estoque para o dia seguinte.

- É instantâneo, visto que a produção, a distribuição e o consumo são feitos simultaneamente e no ato, com a presença obrigatória do consumidor, que passa a fazer parte do processo produtivo. Ao solicitar um serviço, o cliente dá início ao processo, no qual ele é o protagonista principal e durante o mesmo se estabelece uma interação peculiar entre ele e o fornecedor.

- É um direito de uso, pois o cliente adquire tão somente o direito de usar o apartamento ou a sala de reuniões, e não tem o direito de posse.”

Para Petrocchi (2002, p. 23), “os serviços de hospedagem, embora ocorram em um conjunto de instalações físicas que influenciam no seu desempenho, possuem algo que não se pode tocar ou sentir. A hospedagem é intangível na ambiência da decoração, no oferecimento de um clima de hospitalidade (do “sentir-se em casa”, embora fora de casa), na assistência recebida e na cortesia percebida em cada gesto. A hospedagem é complementada pelo fornecimento de alimentos e bebidas, produtos tangíveis, assim como a cama e demais móveis, os lençóis, os travesseiros, etc. Entretanto, quando um serviço atinge o nível de excelência, isso se deve, com certeza, à natureza intangível daquilo que está sendo fornecido e não meramente às questões materiais acopladas ao serviço”.

Além da intangibilidade, existem outros aspectos de extrema importância a serem levados em consideração na gestão de empreendimentos turísticos. Deve-se levar em conta que a hotelaria é muito afetada por influências externas, tais como, o desempenho do sistema sócio-econômico em que está inserida, mudanças na tecnologia, novas regulamentações governamentais, alterações nos preços dos insumos, qualidade nos serviços públicos da região, disponibilidade de mão-de-obra, a preservação do meio ambiente e a falta de uma cultura associativa no setor.

Segundo Castelli (2002, p. V), com a concorrência acirrada e o nível elevado de exigência por parte dos clientes, o sucesso empresarial é cada vez mais dependente do nível da qualidade na prestação dos serviços. “Manter e melhorar continuamente a qualidade no fornecimento dos bens e serviços hoteleiros tornou-se um desafio permanente,

uma questão de sobrevivência e uma arma estratégica para as empresas do setor”.

METODOLOGIA

Esta pesquisa tem por base a análise documental dos relatórios anuais dos órgãos reguladores do setor turístico no Estado da Bahia (Secretaria de Cultura e Turismo do Governo do Estado - SCT e Empresa de Turismo da Bahia S. A. – BAHIATURSA) e do Fórum de Estudos Avançados de Turismo – FEAT, do qual fazem parte a própria SCT e diversos organismos associativos e institutos de pesquisa vinculados à área de turismo (SEBRAE, SENAC, SENAI, IH, SINDHORBS, ABIH, Convention Bureau, Consórcio Jiquiriçá, UNIFACS, UFBA, UNEB, UEFS, UNYAHNA, UNIBAHIA, FACTUR e Faculdade Hélio Rocha). Procura-se inicialmente retratar a evolução do setor na cidade de Salvador, a partir do comportamento do número total de turistas, de sua origem geográfica, da oferta de meios de hospedagem, da receita total do setor e do seu desempenho, aqui aferido através das taxas médias de ocupação. É também efetuada a análise de regressão entre estas taxas e os números de visitantes nacionais e estrangeiros, tendo em vista ressaltar a importância relativa da evolução dos mercados doméstico e internacional.

Em seguida, são apresentados os resultados da aplicação de um questionário (desenvolvido conjuntamente com o FEAT) aos dirigentes de 150 estabelecimentos turísticos de pequeno porte na cidade de Salvador (amostra escolhida em um universo de aproximadamente 10.000 empresas) e da realização de entrevistas semi-estruturadas com alguns destes dirigentes. Com estes instrumentos, procurou-se traçar um perfil destes empresários, identificando as principais diretrizes de gestão estratégica por eles adotadas e analisando a prioridade conferida à capacitação profissional e à qualidade dos serviços oferecidos, como forma de melhor compreender os determinantes de seu desempenho e o progresso de suas condições de competitividade. Estas respostas foram também submetidas à avaliação estatística mediante análise de regressão linear através do SPSS.

A pesquisa teve como área geográfica de abrangência o percurso que inicia-se no Centro Histórico e segue pela orla marítima da cidade de Salvador até a Lagoa do Abaeté. Trata-se do per-

curso denominado “Linha Turística”, o qual é o mais utilizado pelos turistas que visitam Salvador.

EVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS EM SALVADOR

O setor de turismo vem experimentando um acentuado crescimento no Estado da Bahia, e em particular, na Cidade de Salvador. Conforme as estatísticas da BAHIATURSA, órgão oficial do turismo no Estado, em 1990, o total de hóspedes registrados nos meios de hospedagem em Salvador foi de 259 mil, sendo 205 mil de procedência nacional e 54 mil estrangeiros. Os turistas nacionais representaram, portanto, 79,11% do total, enquanto os estrangeiros corresponderam a 20,89%.

Já em 2001, o total passou a ser de 482 mil, sendo 395 mil nacionais e 87 mil estrangeiros. Isso representou um aumento de 93,0% no fluxo de turistas nacionais e 60,2% no de estrangeiros, resultando em 86,2% de aumento no fluxo total.

Desta forma a taxa média de crescimento anual correspondeu no período a 7,8%, sendo que esse percentual poderia ser ainda maior se não fosse o período recessivo que o país atravessou até a estabilização do Plano Real em 1994.

Vale ressaltar que nem todos os hóspedes, ao chegarem ao hotel, preenchem a Ficha Nacional de Registro de Hóspedes - FNRH, que é repassada para a BAHIATURSA e serve de base de dados para as pesquisas. Dessa maneira, os números reais devem ser um pouco mais elevados.

O gráfico a seguir permite uma percepção clara da tendência de evolução do setor, o qual constitui certamente uma das principais vocações econômicas do Estado da Bahia.

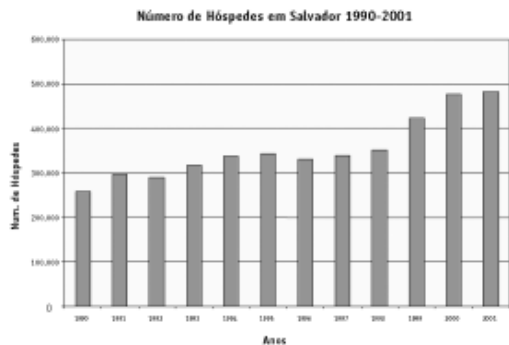


Gráfico 01- Fonte : SEI – Anuário Estatístico 2002

No que tange à escolha dos meios de hospedagem, merece destaque o fato de que aproximadamente dois terços (67%) dos hóspedes em 2001 utilizaram-se de estabelecimentos de 4 e 5 estrelas, enquanto os estabelecimentos menores responderam em conjunto por apenas 33% dos serviços de hospedagem, conforme gráfico a seguir.



Gráfico 02 – Fonte : SEI – Anuário Estatístico 2002

Acompanhando o acentuado crescimento do fluxo turístico na cidade, também evoluiu neste período a capacidade de oferta das organizações provedoras de meios de hospedagem, alcançando um percentual de crescimento de 55,8% entre 1990 e 2001, ao qual corresponde uma taxa anual média de aproximadamente 5% ao ano. Em 1990 eram 188 estabelecimentos e em 2001 este número alcançou 293 unidades. O gráfico 03 aponta os níveis anuais de oferta de meios de hospedagem em Salvador.



Gráfico 03 – Fonte : SEI – Anuário Estatístico 2002

Outro parâmetro importante para uma avaliação da evolução do setor consiste em seu faturamento total. A receita auferida pelas organizações turísticas na cidade de Salvador em 1991 foi da ordem de US\$ 194 milhões. Já em 2001, essa receita alcançou US\$ 433 milhões, o que representou um expressivo aumento de 123,13% no período.

Examinando-se a composição da receita se-

gundo a procedência do turista, sobressai a importância do mercado doméstico, cuja participação foi de aproximadamente 78% e o crescimento no período de 1991-2001 foi da ordem de 136,6%. Já a receita derivada do turismo externo apresentou um crescimento mais lento, correspondente a 77,9% no período.

Quanto aos países e estados de origem do fluxo turístico, em relação ao turismo internacional, os principais países emissores de turistas para a cidade de Salvador em 2001 foram Argentina (20,8%), Estados Unidos (14,7%), Portugal (9,6%) e Itália com (9,4%). E no plano nacional, destacaram-se como principais estados de origem a própria Bahia (turistas intermunicipais), com 33,5% do fluxo, São Paulo, com 22,7%, Rio de Janeiro, com 11,5% e Sergipe com 5,5%. (BAHIATURSA, 2002, Fluxo Global).

A análise da evolução anual (Gráfico 04), no entanto, permite observar que esta receita atingiu o seu ápice em 1996, passando a declinar a partir de então. Cabe registrar que tal fato deve-se primordialmente ao comportamento das taxas de câmbio (Desvalorização cambial ocorrida com o Plano Real em 1994, sucedida pelo estabelecimento da paridade cambial entre o Real e o Dólar), não refletindo uma desaceleração econômica do setor.

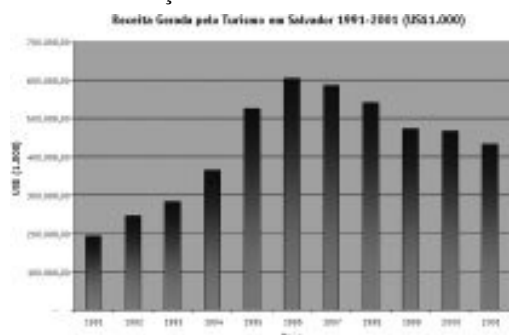


Gráfico 04 – Fonte : BAHATURSA 2002

Assim, uma melhor percepção da evolução do desempenho destas organizações pode ser alcançada mediante a análise das taxas de ocupação dos meios de hospedagem. O Gráfico 05 apresenta as taxas médias anuais de ocupação destas organizações, permitindo constatar-se o seu crescimento de um patamar de 42,7% em 1990 para 61,8% em 2001. Este excelente desempenho configura um acréscimo de 44,7% no período, correspondendo a um crescimento anual de aproximadamente 4%.

Tal resultado, que reflete um ganho de produtividade do setor, pode também ser compreendido a partir da comparação entre o aumento do fluxo turístico e o crescimento da oferta de meios de hospedagem. Sendo o primeiro superior ao segundo, torna-se inexorável o conseqüente incremento nas taxas de ocupação.

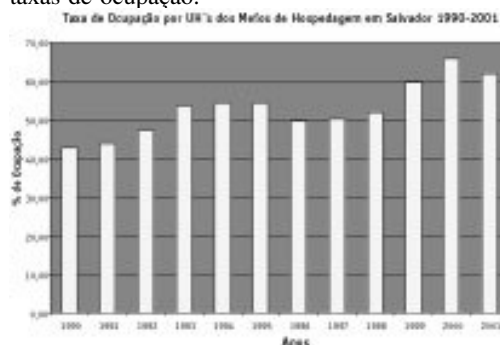


Gráfico 05 – Fonte : SEI – Anuário Estatístico 2002

Visando uma melhor avaliação dos condicionantes da evolução do setor turístico de Salvador, foram também realizadas para o período 1991-2001 quatro análises de regressão: entre a taxa média de ocupação e os números de visitantes nacionais e de estrangeiros; e entre a receita total do setor e estes 2 quantitativos, tendo-se obtido os respectivos coeficientes explicativos de 0,8529, 0,5123, 0,8344 e 0,4068 (todos com estatística T satisfatória para um nível de confiança de 90%), o que vem reforçar a percepção de que o mercado doméstico desempenhou um papel preponderante para o desenvolvimento deste setor no período em exame.

PERFIL DOS DIRIGENTES DE ORGANIZAÇÕES TURÍSTICAS

Para uma caracterização dos dirigentes das organizações turísticas na cidade de Salvador, cabe inicialmente analisar a sua origem e motivação para atuarem na área de turismo. Conforme as respostas apresentadas aos questionários, foi possível constatar que aproximadamente 80% dos respondentes não possuíam nenhuma experiência anterior no setor, o que revela a falta de conhecimento do ramo em que escolheram investir. 26,7% dos empresários atuavam anteriormente no setor de construção civil, 13,3% atuavam no comércio e 6,7% vieram do ramo de restaurantes, sendo que os demais vieram das mais diferentes áreas de atividade.

Quanto à motivação para atuação no setor, 33,3% indicaram a expectativa de rentabilidade e 13,3% manifestaram o antigo desejo de serem hoteleiros. Em todo caso, a opção pelo investimento careceu de estudos mercadológicos consistentes, tendo sido devida a critérios subjetivos e imprecisos.

Quando questionados sobre quais os fatores mais importantes para o sucesso desse tipo de empresa, verifica-se que serviço com qualidade, competência administrativa e localização são os itens de maior relevância para o sucesso na opinião desses empresários.

Em relação ao acompanhamento e controle do fluxo de caixa, 53,3% responderam que o processo é informatizado e 46,7% afirmaram que ainda utilizam processos manuais, sendo que os que estão informatizados possuem apenas um software tipo “front desk”, para controle da ocupação dos apartamentos, reservas e contas dos hóspedes. Apenas 20% dispõem efetivamente de algum software de gestão. Nenhuma das empresas utiliza a contabilidade de custos e aproximadamente a metade dos entrevistados desconhece o que significa.

Não obstante, para 60,0% dos empresários, a sua empresa apresenta rentabilidade positiva, para 27% ela está em prejuízo, e 13% indicam uma condição de equilíbrio. Na falta de instrumentos de análise, conclui-se que esta rentabilidade é medida pela sobra de caixa, sem levar-se em conta o investimento realizado e sua devida depreciação.

Quanto às medidas necessárias para a expansão do faturamento da empresa, a tabela a seguir indica as principais percepções dos dirigentes.

Tab. 1 – Ações Necessárias para Melhoria do Faturamento

Medidas para aumentar faturamento	Percentual
Promoção	6,7%
Modernização	6,7%
Aumentar o preço	6,7%
Realizar reformas	13,3%
Ampliação	20,0%
Melhorar o serviço	6,7%
Mais ações governamentais	26,7%
Oferecer mais tipos de serviços	6,7%
Melhora da economia	6,7%
Total	100,0%

Fonte : Produção Própria

Cabe observar que a principal opção, escolhida por 26,7% dos respondentes, foi o fortalecimento das políticas governamentais de incentivo ao turismo. Embora a ação governamental seja de fato relevante para a expansão do turismo, esta perspectiva apresenta uma implicação preocupante, na medida em que remete a terceiros a responsabilidade pela expansão do negócio, deixando em segundo plano a estratégia empresarial. Por outro lado, a modernização, a promoção mercadológica e a melhoria da qualidade dos serviços prestados foram consideradas menos relevantes para o progresso dos empreendimentos.

Já no que se refere aos principais desafios e obstáculos à condução destas organizações, merecem destaque, em primeiro lugar, a elevada carga tributária vigente no país, uma das mais altas do mundo, e em segundo, a gestão de pessoal, conforme tabela a seguir.

Tab. 2 – Desafios e Obstáculos para a Organização

Dificuldades para tocar a empresa	Percentual
Administração familiar	4,8%
Falta de hóspedes	9,5%
Manutenção	14,3%
Alta carga de impostos e tarifas	23,8%
Recursos humanos	19,0%
Falta de segurança	9,5%
Descaso do setor público	9,5%
Custos	4,8%
Melhoria na gestão	4,8%
Total	100,0%

Fonte : Produção Própria

Paradoxalmente ao diagnóstico de seus desafios e obstáculos, estes dirigentes apontam como fatores críticos de sucesso de suas empresas a localização, a qualidade de serviço e uma boa administração. Para 27,8% dos entrevistados, seu sucesso deve-se, prioritariamente, à localização, seguido da qualidade do serviço com 22,2% e de uma administração eficaz, com 16,7%.

É interessante observar que o sucesso é atribuído aos méritos da própria organização, seja mediante os seus atributos de localização, seja em virtude de sua gestão estratégica e seu impacto em termos de diferenciação de serviços, enquanto os obstáculos ao seu desenvolvimento são alocados

a outras entidades, no caso o Governo. Também constitui uma contradição a indicação de que a gestão de recursos humanos tem sido um obstáculo à expansão destas empresas, enquanto a qualidade de serviço, a ela necessariamente vinculada, conforme ressalta Castelli (2001), possa constituir um fator crítico de sucesso.

Cabe ainda ressaltar que os empresários que apontaram o seu “nicho de mercado” como principal fator crítico de sucesso são detentores de uma taxa de ocupação mais elevada, em torno de 75%, além de cobrarem valores mais elevados por seus serviços, o que parece referendar o argumento de Porter (1980, 1992 e 1999) no sentido da acentuada importância de uma estratégia de especialização.

PRIORIDADE CONFERIDA À CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E À QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS

No que tange à capacitação profissional, foi possível detectar que 33,3% destas organizações não provêm nenhum treinamento aos seus funcionários. Para os demais (66,7%), verificou-se que a maioria dos treinamentos referia-se apenas a cursos de idiomas para o pessoal responsável pela recepção. Já entre os próprios dirigentes, apenas 43,2% participou em eventos de reciclagem ou atualização profissional nos últimos 12 meses, dos quais 20,1% voltaram-se para o atendimento ao cliente, 19,5% para a administração gerencial, 15,6% para a higiene e manipulação de alimentos e 14,5% para qualidade de serviços.

Adicionalmente, no processo de seleção de pessoal, para 47,4% dos dirigentes são consideradas somente as referências pessoais. O histórico de cursos e participações em programas de capacitação pelos candidatos é levado em consideração por somente 26,3% dos respondentes. Confirma-se, por conseguinte, uma reduzida prioridade conferida à capacitação profissional pelos empresários do setor hoteleiro de Salvador.

Partindo-se do pressuposto que a qualidade do atendimento está diretamente relacionada à capacitação dos funcionários (e também dos dirigentes), os dados apresentados indicam uma muito baixa atenção para com a qualidade de serviço nestas organizações. Conforme as respostas obtidas, para somente 6,7% dos gestores melhorar o

serviço seria um fator de incremento no faturamento, apenas 13,3% destes empresários já participaram de algum treinamento sobre programas de qualidade e somente 18,5% informaram ser a qualidade do serviço o fator mais importante para o sucesso de sua empresa.

Revela-se, portanto, uma acentuada carência de prioridade para as questões atinentes à qualidade de serviço nestas organizações, o que é especialmente preocupante em um setor como o turismo, que deveria ter na qualidade de atendimento o seu mais importante vetor de diferenciação.

Adicionalmente, foram realizadas quatro análises de regressão entre as taxas médias anuais de ocupação (indicador principal de desempenho) e: 1) a experiência de seus dirigentes; 2) o grau de informatização dos processos gerenciais; 3) a prioridade conferida à capacitação profissional; e 4) a prioridade concedida à qualidade dos serviços prestados, buscando-se ressaltar no perfil dos empresários do setor os atributos mais relevantes para o desempenho de cada organização. Os coeficientes explicativos, no entanto, não permitiram resultados conclusivos, situando-se em um patamar inferior a 0,500.

CONCLUSÕES

Os dados obtidos indicam, portanto, um vigoroso processo de expansão do setor turístico da cidade de Salvador na última década, marcado pelo crescimento de 86% no número de turistas, 56% na oferta de meios de hospedagem e 123% no seu faturamento (em dólares). Neste período, o desempenho das organizações hoteleiras de pequeno porte, mensurado por suas taxas médias de ocupação, também avançou significativamente, saltando de um patamar de 43% para 62%.

As razões para este crescimento, no entanto, parecem não apresentar uma vinculação direta com os modelos de gestão adotados nestas organizações. Conforme os resultados alcançados, 80% dos dirigentes destas organizações não possuíam qualquer experiência anterior na área de turismo, as práticas de gestão estratégica e controle financeiro são incipientes e a prioridade conferida à capacitação profissional e à qualidade dos serviços oferecidos é pequena.

Nestas circunstâncias, supõe-se que o desempenho do setor esteja vinculado a outros determinantes do grau de atratividade turística de Salvador, como os seus atributos naturais, as suas peculiaridades culturais, o seu clima festivo e a receptividade de sua população. Por outro lado, os resultados desta pesquisa indicam que, se o desempenho do setor foi tão positivo, mesmo atrelado basicamente ao mercado doméstico e com as suas atuais condições gerenciais, ele poderia ser ainda maior com um processo intenso de profissionalização e com o aproveitamento das oportunidades de internacionalização.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. Planejamento Empresarial, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos 1974;
- ANSOFF, H. Igor. A Nova Estratégia Empresarial, São Paulo : Atlas, 1990;
- ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica, São Paulo: Atlas, 1981;
- BAHIATURSA. O Desempenho do Turismo Baiano 1990-1998, Salvador: 1999;
- _____. O Desempenho do Turismo Baiano 1991-2001, Salvador: 2002;
- BNDES. Informativo Informe-se, edições nº 32 a 36, em www.bndes.gov.br em 03/05/2003;
- BRASILTURIS Jornal. Informativo da indústria turística brasileira, no. 520, 1ª. quinzena de janeiro, 2004;
- CASTELLI, Geraldo. Turismo – Atividade Marcante. 4.ed. Caxias do Sul: Educ, 2001;
- _____. Excelência em Hotelaria : uma abordagem prática, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002;
- EMBRATUR. Estudos do Turismo Brasileiro, Brasília: Setembro de 1999;
- FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca e PEREIRA, Maria Isabel. Gestão Empresarial : de Taylor aos nossos dias : Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas, São Paulo: Pioneira, 1997;
- GAJ, Luis. Administração Estratégica, São Paulo: Ática S.A., 1987;
- GONÇALVES, David. Serviços : os primeiros passos para o sucesso, Santa Catarina: Sebrae/SC, 1996.
- HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reengenharia : Revolucionando a Empresa. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994;
- IGNARRA, Luiz. Fundamentos do Turismo. 3a. Reimp. da 1.ed. de 1988 São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002;
- KAPLAN, Robert S. A Estratégia em Ação : Balanced Scorecard,

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS EM SALVADOR

- 9.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997;
- LAGE, Beatriz H. Gelas e MILONE, Paulo César. Economia do Turismo. 2.ed. Campinas-SP: Papyrus, 1996;
- LEFEBVRE, Gérald. Saber Organizar, Saber Decidir, a gestão nos dias de hoje, São Paulo: Edições Loyola, 1982;
- MACINTOSH, Robert e GUPTA, Shashikant. Turismo : Planeación, Administración y Perspectivas. Cidade do México : Limusa, 1993;
- MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes : estruturadas em cinco configurações, São Paulo: Atlas, 1995;
- MINTZBERG, Henry e LAMPEL, Joseph em artigo intitulado "Reflexão sobre o Processo Estratégico" www.janelaweb.com/manageme/sloan2.html acessado em 05/02/04 ;
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico, Porto Alegre: Bookman, 2000;
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia, Portugal: Executive Digest, Ed. 61, Tendências, Gestão, www.alunos.utad.pt/~al12308/estrategia2.html acessado em 05/02/2004;
- MONTGOMERY, Cyntia e PORTER, Michael. (Orgs.) Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998;
- ODIORNE, George S. Gestão por Objetivos : Um Sistema de Direção, Lisboa, Clássica, 1970;
- PETROCCHI, Mario. Turismo : Planejamento e Gestão. 6.ed. São Paulo: Futura, 2002;
- _____ Gestão de Pólos Turísticos, São Paulo: Futura, 2001;
- _____ Hotelaria : Planejamento e Gestão, São Paulo: Futura, 2002;
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva : Técnicas para análise da indústria e da concorrência, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980;
- _____ Vantagem Competitiva das Nações, Rio de Janeiro: Campus, 1992;
- _____ Competição : Estratégias Competitivas Essenciais, Rio de Janeiro: Campus, 1999;
- SEBRAE. Dados Estatísticos Sobre as Micro e Pequenas Empresas no Brasil, Brasília: Sebrae, 2000;
- THOMPSON JR., Arthur A e STRICKLAND III, A J. Planejamento Estratégico : Elaboração, São Paulo: Pioneira, 2000;
- THEOBALD, William F. (Org.) Turismo Global, São Paulo: Senac, 2001;