



**UNIVERSIDADE SALVADOR - UNIFACS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**LUIZ CARLOS SEOANE CARRERA**

**CAPACITAÇÃO ESTRATÉGICA, POLÍTICA DE  
ATENDIMENTO E DESEMPENHO EM SERVIÇOS DE  
HOSPEDAGEM NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA  
CIDADE DE SALVADOR**

Salvador  
2005

**LUIZ CARLOS SEOANE CARRERA**

**CAPACITAÇÃO ESTRATÉGICA, POLÍTICA DE  
ATENDIMENTO E DESEMPENHO EM SERVIÇOS DE  
HOSPEDAGEM NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA  
CIDADE DE SALVADOR**

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Administração Estratégica, Universidade Salvador –  
UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do  
grau de Mestre.**

**Orientador : Prof. Dr. Augusto O. Monteiro**

Salvador  
2005

À minha avó

Palmira (in memorian), minha saudosa fonte de sabedoria.

e

Aos meus pais

**Rosalia**, e **Wenceslao** (in memorian), pelo que sempre representaram em minha vida como exemplos de honestidade, perseverança, e dedicação à família.

## AGRADECIMENTOS

A **Deus** : pela minha existência e por sempre iluminar meu caminho

Ao professor **Augusto O. Monteiro, Dr.** : pelo profissionalismo com o qual sempre conduziu a orientação deste trabalho.

Aos **professores** do Mestrado em Administração Estratégica : pela dedicação sempre demonstrada para com a terceira turma

Aos professores doutores **Armando A. C. Neto** e **Hermes Teixeira de Melo**, membros da pré-banca, pela excelente contribuição neste trabalho

A todos os **colegas do mestrado**, pela alegre e saudável convivência, nesse período de intercâmbio de idéias e vivências, quando compartilhamos a evolução do pensamento à medida que os estudos e trabalhos se sucediam

Às secretárias do mestrado, **Danila e Márcia**, pelo profissionalismo, atenção e simpatia com que sempre nos receberam

Aos **funcionários** da Unifacs, desde a biblioteca, nos ajudando na pesquisa, à limpeza, sempre presentes na sala de aula, mantendo-a limpa e arrumada, com o inseparável café que nos mantinha acordados

À minha mulher **Mara**, companheira inseparável de todas as horas, pela paciência e incentivo constante, indispensáveis à conclusão deste trabalho

Aos meus filhos **Marcela e Diego**, grandes incentivadores, pelo apoio e compreensão demonstrados nesta dura jornada

Aos familiares e amigos, que souberam compreender a minha ausência nos momentos festivos

## RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é caracterizar o perfil do empresário das micro e pequenas empresas do segmento de hospedagem em Salvador-Bahia, identificando aspectos que possam justificar as deficiências atualmente observadas no atendimento, na higiene, armazenagem e manipulação de alimentos.

É imprescindível chamar a atenção para a importância de se analisar o perfil do empregador, visto ser o mesmo quem traça as normas de seu estabelecimento, atentando para o fato de que somente com boa capacitação, tanto do proprietário ou gestor como dos funcionários, é que se poderá promover melhorias na gestão da empresa, resultando em melhor serviço e conseqüentemente, em melhor desempenho.

Palavras-chave: Capacitação, Micro e Pequena Empresa, Hotelaria, Hospedagem, Serviço

## A B S T R A C T

The general goal of this work is to mark the profile of the micro and small companies' manager from the segment of hostelry in Salvador-Bahia, identifying aspects that can justify the currently observed deficiencies at the attendance, hygiene, storage and manipulation of food.

It is necessary to draw attention to the importance of the analyses of the employers profile, once he's the one who set the rules of his establishment, noticing the fact that only with good training, of the owner as well as of the employees, it will be possible to promote improvements at the management of the company, resulting in better service and consequently, in better performance.

**Keywords:** Capacitate, Small Companies, Hotel Industry, Lodging, Service

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ABAV** - Associação Brasileiras das Agências de Viagens

**ABIH** – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

**ABRASEL** – Associação Brasileira das Empresas de Entretenimento e Lazer

**BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

**FEAT – Fórum de Estudos Avançados sobre Turismo** - entidade sem fins lucrativos formada no âmbito da Secretaria da Cultura e Turismo, formada pelo governo, pelas universidades que possuem cursos na área do turismo, e pelas entidades do trade turístico, como ABIH, ABAV, ABRASEL, CONVENTION BUREAU e SINDHORBS.

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

**IETS** – Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade

**IH – Instituto de Hospitalidade** – criado em dezembro de 1977 é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos que tem por missão promover a educação e a cultura da hospitalidade, visando aprimorar o setor de turismo e incrementar sua contribuição para o desenvolvimento social e econômico do Brasil. É financiada pela Fundação Odebrecht, Fundação Banco do Brasil e por verba obtida de organismos internacionais.

**MH's Classificados/Assemelhados** – MH's significa Meios de Hospedagem, estabelecimentos de hospedagem. Quanto ao termo classificados refere-se aos estabelecimentos que possuem as estrelas de classificação da Embratur, já os assemelhados são os que recusaram-se à classificação.

**MPN's** – Micro e pequenos negócios. Sigla utilizada pelo Sebrae.

**OMT** – Organização Mundial do Turismo – entidade da ONU que tem por missão o estudo da atividade turística.

**ONU** – Organização das Nações Unidas

**PNAD** – Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios – o sistema foi criado com a finalidade de produzir informações para o estudo e planejamento do desenvolvimento sócio-econômico do País. É um sistema de pesquisas por amostra probabilística de domicílios, de abrangência nacional, para atender diversos propósitos relativos às áreas demográfica, de saúde, consumo alimentar e nutrição, condições de habitação e equipamentos domésticos, educação e cultura, trabalho e nível econômico de domicílio. O levantamento é anual e é realizado no último trimestre do ano.

**Receita Operacional Bruta Anual** – É a receita auferida no ano-calendário com o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o

resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

**SALVADOR DA BAHIA CONVENTION BUREAU** – Fundação que tem por finalidade a promoção e a captação de eventos para a Cidade do Salvador.

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

**SINDHORBS** – Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Cidade do Salvador

**UH's** – Unidades Habitacionais – Assim são denominados os quartos, apartamentos ou suítes dos meios de hospedagem.



## LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

### **Figuras:**

Figura 1 – Os elementos de uma estratégia bem sucedida (Craig e Grant, 1999)	28
Figura 2 – A migração em números	44
Figura 3 – Enfoque Sistêmico da Hotelaria	77
Figura 4 – Bahia – Pólos Turísticos	88

### **Gráficos :**

Gráfico 1 – Estabelecimentos por Porte	39
Gráfico 2 – Número de Hóspedes 1990-2001	93
Gráfico 3 – Distribuição dos Hóspedes em Hotéis Classificados	94
Gráfico 4 – Taxa de Ocupação por Unidades Habitacionais em Salvador 1990-2001	94
Gráfico 5 – Número de Hotéis em Salvador – 1990-2001	95
Gráfico 6 – Receita Gerada pelo Turismo em Salvador 1991-2001	96

### **Tabelas :**

Tabela 1 – Número de Estabelecimentos por Porte e Região Geográfica – 2000	47
Tabela 2 – PDDU Salvador 2002 - Tipos de Microempresas	50
Tabela 3 – Embratur – Chegada de Turistas no Mundo, América do Sul e Brasil 1992-2002	87
Tabela 4 – Receita Cambial Gerada pelo Turismo no Mundo, América do Sul e Brasil 1992-2002	87
Tabela 5 – Receita Gerada Segunda a Residência Permanente – O desempenho do Turismo Baiano 1991-2001	96
Tabela 6 – Embratur – Principais Cidades Visitadas pelo Turista Estrangeira 1992-2002	100
Tabela 7 – Distribuição das Empresas Industriais, Comerciais e de Serviços por Porte e Setor no Brasil (em %)	105
Tabela 8 – Indicadores de desempenho hoteleiro em Salvador – SEI 1990-2001	109

Tabela 9 – Classificação dos Meios de Hospedagem por porte (UH's)	110
Tabela 10 – Classificação dos Meios de Hospedagem por valor da diária	112
Tabela 11 – Anos de atividade da empresa	113
Tabela 12 – Fatores de sucesso de empresas do segmento	114
Tabela 13 – Melhoria do Faturamento - Atitudes a serem adotadas	115
Tabela 14 – Dificuldades administrativas	116
Tabela 15 – Fatores de sucesso da empresa	117
Tabela 16 – Participação dos gestores em cursos ou seminários	120

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 Planejamento .....	18
2.2 Estratégia e Competitividade .....	22
2.3 Microempresas e Gestão Familiar .....	38
2.4 Desenvolvimento de Competências .....	58
2.5 Qualidade no Atendimento .....	61
2.6 Gestão de Serviços .....	64
2.7 Gestão de Empreendimentos Turísticos .....	69
2.8 Gestão Hoteleira .....	75
<b>3 TURISMO E SERVIÇOS TURÍSTICOS</b> .....	<b>80</b>
3.1 O Turismo no Brasil .....	84
3.2 O Turismo na Bahia .....	87
3.3 Evolução dos Serviços Turísticos em Salvador .....	92
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>102</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO - PERFIL GERENCIAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO SETOR DE HOSPEDAGEM EM SALVADOR</b> .....	<b>109</b>
5.1 Análise da evolução do setor hoteleiro em Salvador nos últimos dez anos .....	109
5.2 Análise do desempenho dessas organizações com ênfase na taxa de ocupa ção .....	110
5.3 A adoção de práticas gerenciais estratégicas, como planejamento e controles, nas organizações hoteleiras de micro e pequeno porte .....	112
5.4 Observação da importância para a capacitação profissional .....	118
5.5 Identificação de aspectos de higiene, armazenagem e manipulação de alimen tos .....	119

5.6 Importância dada à qualidade no atendimento pelos gestores .....	120
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE A – Estudo da Atividade Empresarial das Unidades Turísticas de Salvador .....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE B – Perfil dos Micro e Pequenos Empresários do Segmento de Hospedagem .....</b>	<b>138</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Dada à sua complexidade, o turismo vem sendo objeto de estudo por pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento, além de ser analisado por educadores e profissionais de disciplinas como antropologia, economia, ciência do meio ambiente, geografia, marketing, ciências políticas, psicologia, administração pública, sociologia e planejamento urbano.

Os economistas analisam a contribuição do turismo para o desenvolvimento econômico e sua influência na economia, seja no câmbio e balanço de pagamentos, seja na geração de empregos, enquanto os sociólogos e antropólogos estudam o comportamento das pessoas nas viagens e as influências que podem exercer na cultura local do destino. Os geógrafos estudam a questão espacial do turismo, os fluxos de deslocamentos e as variáveis daí resultantes. Os ecologistas analisam os impactos que os fluxos turísticos podem provocar em determinadas localidades interferindo no meio ambiente. Enfim, o turismo impacta praticamente em todos os setores da sociedade, sendo a sua análise bastante complexa pela sua multidisciplinaridade.

O Brasil, com sua vasta extensão territorial e incomparável beleza, variedade de climas, fauna e flora, somadas à uma significativa miscigenação cultural, tem todos os ingredientes para se tornar uma das principais destinações turísticas mundiais.

No cenário nacional merece destaque a Bahia, e em particular a Cidade do Salvador, por reunir em um só local todos esses fatores acima mencionados, como veremos mais adiante, e que servem para estimular inúmeras viagens nacionais e internacionais.

Com a evolução dos meios de transporte, ocorreu um incremento significativo nas viagens internacionais, provocando a globalização do turismo, muito antes que esse tema chegasse aos demais setores da economia. Isso provocou a necessidade de melhoria nos

padrões de atendimento, em virtude de empresas nacionais passarem a atender um público com maior nível cultural, e, por conseguinte, mais exigente e com maior capacidade de análise da infra-estrutura colocada à disposição dos turistas, bem como da avaliação dos serviços oferecidos.

Muito se tem falado e pesquisado sobre capacitação profissional, otimização de recursos humanos, programas de melhoria da qualidade, ISO 9000, e tantos outros, mas sempre focando o trabalhador. Até o presente momento tem sido dedicada uma menor atenção ao papel do empregador, ou seja, o dono do estabelecimento. Faz-se necessário avaliar sua qualificação, e que correlação pode existir entre o seu conhecimento técnico e a atenção que é dada pelo mesmo à capacitação do trabalhador, à utilização de práticas gerenciais, e a obediência às normas de higiene, armazenagem e manipulação de alimentos que, provavelmente, resultariam em melhor competitividade da empresa.

O tema escolhido como objeto de estudo, apresenta muitas dificuldades pelo fato de não existirem mecanismos eficientes que mantenham um monitoramento sobre as empresas que encerram suas atividades, investigando as possíveis causas do seu insucesso, como localização, tipologia da atividade, gestão, perfil do empreendedor, dentre outros, que seriam extremamente importantes para a identificação de pontos críticos, e como fator de prevenção para os que estão se aventurando no mercado.

Normalmente as empresas encerram suas atividades demitindo os trabalhadores, dando baixa das inscrições estadual e municipal, baixa na Junta Comercial, INSS, dentre os diversos trâmites necessários ao encerramento de uma empresa e, lamentavelmente, em nenhum desses procedimentos é feita uma averiguação das razões que levaram ao encerramento da mesma, perdendo-se assim uma excelente oportunidade de realização de estudos, que poderiam apontar novos rumos para políticas públicas que visem a proteção e a valorização da micro e pequena empresa no Brasil.

Conforme informações fornecidas pelo Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Cidade do Salvador, e pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – Seção Bahia, a grande maioria das empresas (em torno de 80%) dos segmentos de hospedagem e gastronomia estão enquadradas como micro e pequenas empresas, cujos proprietários nem sempre possuem os conhecimentos necessários sobre aspectos gerenciais, capacitação profissional, e normas legais sobre higiene, armazenagem e manipulação de alimentos.

Imagina-se que se os microempresários, que são donos dos estabelecimentos, e não possuem capacitação adequada, dificilmente poderão avaliar as melhorias resultantes de programas de qualificação profissional de seus funcionários, a exemplo dos que são oferecidos pelo Senac e Sebrae, bem como atender à legislação sanitária vigente, o que seria extremamente benéfico para a empresa e para todos que dela dependem.

Dessa forma o objetivo geral deste trabalho é caracterizar o perfil do empresário das micro e pequenas empresas do segmento de hospedagem em Salvador, identificando aspectos que possam explicar as deficiências atualmente observadas no atendimento, na higiene, armazenagem e manipulação de alimentos.

Para a sua viabilização, este pode ser segmentado em objetivos específicos, conforme segue :

- 01 – Analisar a evolução do setor hoteleiro em Salvador nos últimos dez anos;
- 02 - Analisar o desempenho dessas organizações com ênfase na taxa de ocupação;
- 03 – Verificar a adoção de práticas gerenciais estratégicas, como planejamento e controles, nas organizações hoteleiras de micro e pequeno porte;

04 – Discutir a importância observada nessas empresas para a capacitação profissional;

05 – Identificar a importância que é dada à higiene, armazenagem e manipulação de alimentos;

06 – Discutir a importância dada à qualidade no atendimento pelos proprietários ou gestores dessas organizações;

Este trabalho se desenvolve em quatro capítulos, sendo o primeiro compreendido por esta introdução. No capítulo 02 temos o referencial teórico, que irá se desenvolver com a abordagem do tema planejamento, enfatizando a estratégia e competitividade, analisando-se o referencial conceitual de alguns dos principais autores desta área de estudo como Porter, Ansoff, Mintzberg, Hamel e Prahalad.

Na continuação aborda-se o tema micro e pequenas empresas e gestão familiar, vez que 90% das empresas brasileiras pertencem a essa categoria. O desenvolvimento de competências, com ênfase no pensamento de Kaplan, a gestão de serviços e a gestão de empreendimentos hoteleiros.

No capítulo 03 serão analisados o turismo e os serviços turísticos em Salvador, iniciando-se com uma visão sobre o turismo no Brasil, o turismo na Bahia, e finalmente, o turismo em Salvador, apresentando a evolução do setor.

No quarto capítulo trata-se do universo da pesquisa, do detalhamento da metodologia utilizada, do questionário de pesquisa, e da forma como a mesma foi estruturada e desenvolvida.



No capítulo cinco será apresentado o perfil gerencial das micro e pequenas empresas no setor de hospedagem em Salvador, através da análise dos dados levantados na pesquisa de campo e complementados com as entrevistas.

No sexto e último capítulo encontra-se a conclusão do trabalho com as considerações finais, além de sugestões de novas pesquisas que poderão complementar este trabalho.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Planejamento**

Depois de um século de profundas transformações em todos os setores, a humanidade chega à era da globalização. Isso significa que o mundo ficou menor. A evolução nos transportes reduziu as distâncias, o progresso nas telecomunicações nos permite tomar conhecimento de tudo o que se passa ao redor do planeta no mesmo instante em que os fatos ocorrem, sejam eles positivos ou negativos. O volume de informações colocada à disposição da comunidade é imensurável. Está-se competindo em escala global e, por conseguinte, trabalhando com um universo bem mais significativo de informações. E assim sendo, é preciso se planejar com critério essas informações, de maneira a poder utilizá-las em nosso benefício, permitindo-nos o desenvolvimento necessário para a competição. Torna-se necessário portanto um planejamento detalhado, uma formulação de estratégias para alcançar maiores níveis de competitividade. Para conseguir-se uma melhoria na qualidade do atendimento é imprescindível um planejamento estratégico com a identificação dos pontos fortes e fracos da organização.

Para um melhor entendimento tomemos o conceito de Ackoff (1974, p. 01) sobre o assunto : “Planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo” . Trata-se portanto de se definir onde se pretende chegar e, a partir daí, identificar-se os instrumentos necessários à viabilização dos objetivos pretendidos.

Todavia planejar nunca foi uma tarefa fácil, muito menos com a complexidade atual, em que a globalização nos impõe a todo instante novos modelos de gestão, somados a um volume cada vez maior de informações.

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 se opor 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”. Fica claro portanto que planejar é, antes de mais nada, um processo de tomada de decisões visando objetivos a serem alcançados : “O planejamento é, nitidamente, um processo de tomada de decisão; mas, é claro que nem todo processo decisório é planejamento”.

Ackoff assim divide o planejamento :

- Fins – definição dos objetivos a serem alcançados, e o estabelecimento de metas.
- Meios – definir quais as melhores opções de programas, práticas e procedimentos, para otimizar a realização dos objetivos.
- Recursos – avaliação minuciosa do volume de recursos necessários à implantação do processo, bem como a origem desses recursos e de que forma serão utilizados.
- Implantação – determina o processo de tomada de decisão e a melhor forma de colocar em prática o que foi planejado para uma melhor execução.
- Controle – são os procedimentos necessários para acompanhar o processo, identificando os erros e, se possível, antecipando possíveis falhas na execução.

Já para Mintzberg (1995, p. 10), o planejamento ocorre dividindo-se o trabalho a ser executado em tarefas, com a organização desse processo visando a busca de resultados. “A estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras

pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

Para que essa coordenação seja eficiente é necessário que sejam implantados o que ele convencionou chamar de *mecanismos de coordenação*, e que são em número de cinco :

- ajustamento mútuo – que é o processo mais simples, em que a comunicação tem um caráter de informalidade, e os trabalhadores têm o controle do trabalho;

- supervisão direta – que exige a figura do coordenador para dar instruções e acompanhar os resultados de cada etapa do trabalho;

- padronização dos processos de trabalho – desde que haja especificações para a execução das tarefas;

- padronização dos resultados – somente ocorre se houver padronização nos processos de trabalho, e

- padronização das habilidades dos trabalhadores – as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores são passíveis de padronização quando o tipo de treinamento necessário para executar o trabalho é especificado.

Quando o planejamento está associado à formulação de estratégias temos o Planejamento Estratégico.

Para Ackoff (1974, p. 03) o planejamento estratégico destina-se tanto à formulação dos objetivos quanto à escolha dos meios para atingi-los. Planejamento estratégico, portanto, se orienta para fins e para meios.

Já Pina (1994, p. 13), em *Inteligência Estratégica dos Negócios*, fala em *Pensamento Estratégico* e o define como sendo o ato de enxergar a empresa de dentro para fora, observando-se o que ocorre no mercado, antes da tomada de decisões. Isso facilita a

realização de ajustes estratégicos pois permite uma visão mais abrangente da conjuntura, além de permitir uma visão de longo prazo. Para ele, a maior dificuldade para desenvolver o Pensamento Estratégico está na cultura organizacional, que prioriza e valoriza os problemas internos, dedicando muito pouco tempo ou nenhum para tomar conhecimento do que acontece fora da empresa. Além disso é preciso levar-se em conta que a cultura organizacional sempre resiste às mudanças.

Para planejar é necessário portanto um conjunto de ações que vão desde a visão de futuro, como se imagina a empresa em um determinado momento, à definição dos meios para alcançá-lo, focando a visão de Ackoff, passando pela divisão e pelos mecanismos de coordenação de tarefas de Mintzberg, observando-se detalhadamente não apenas os problemas internos, mas com olhar atento também ao que ocorre fora da empresa, como definiu Pina.

## 2.2 Estratégia e Competitividade

Para um melhor entendimento do que representa o Planejamento Estratégico torna-se necessário conceituarmos estratégia e competitividade. Muitos são os autores que pesquisaram esses conceitos a exemplo de Ansoff, Mintzberg, Porter, Hamel, Prahalad e Kaplan, dentre outros.

Durante muitos anos o conceito de estratégia sempre esteve relacionado com a ótica militar, com as táticas de ataque e defesa, com o ato da conquista de territórios. Era a arte da guerra. No “Novo Dicionário Aurélio”, editora Nova Fronteira, em sua primeira edição, 15ª.

Impressão, estratégia é :

1. - a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios, e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos;
2. – arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha;
3. - arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos;
4. – arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Para Ansoff estratégia é conhecer a empresa em detalhes, sabendo-se claramente onde se quer chegar, tendo-se plena consciência dos pontos fracos e fortes, com uma linha de produtos que lhe permita uma melhor competitividade. É na definição dos objetivos que a empresa irá encontrar os caminhos a serem trilhados.

Para que a empresa possa ter um crescimento propõe um modelo ordenado e com lucros. Essas regras de decisão e diretrizes foram definidas em termos amplos como estratégia, ou, algumas vezes, como o conceito do campo de atuação da empresa. A necessidade desse conceito decorre de características peculiares ao problema estratégico : o fato de que uma empresa necessita ter orientação e sentido na busca e criação de novas oportunidades, e o fato de que é vantajoso para a empresa entrar em áreas com grande potencial sinérgico (ANSOFF,1977,p. 87;94).

Ansoff (1990, p. 11,37) em seu livro *A Nova Estratégia Empresarial*, observa que não basta a definição de objetivos e a tomada de decisões para que um planejamento estratégico seja bem sucedido. Fatores como liderança, estrutura de poder, e a dinâmica das organizações exercem um papel fundamental não apenas na tomada de decisões mas sobretudo na implementação das ações estratégicas. Em função disso o planejamento passa a ser chamado de Administração Estratégica. “O termo administração estratégica compreende três principais ingredientes: a formulação da estratégia empresarial analítica, a estruturação das potencialidades de administração e a gestão de mudanças descontínuas”.

Como resultado das ações estratégicas tem-se a criação de novos produtos, a busca de novos mercados, a incorporação de novas tecnologias, assim como a eliminação de produtos e mercados não mais condizentes com a nova realidade da empresa. Essas mudanças exigem nova postura em relação às metas de expansão e à redistribuição de recursos, somados a mudanças na propaganda e na comercialização dos novos produtos.

Para se atingir esses objetivos torna-se essencial o que Ansoff chama de “*percepção de necessidades*”, por ser uma questão fundamental na tomada de decisões estratégicas; a “*busca de alternativas*” para projetos que não atendem mais os novos objetivos; e a “*avaliação de projetos*”, que exigem uma melhor análise pelo impacto que provocam nos fluxos de caixa.

Ansoff, juntamente com Declerck e Hayes, (1981, p. 15) observaram que a partir de década de 50 as empresas passaram a preocupar-se cada vez mais com o ambiente externo, pois os objetivos de produção estavam em desacordo com o mercado. Havia uma falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado que se destinava a absorvê-los. Esse problema, passou a ser denominado de problema estratégico e englobava três aspectos : os problemas

administrativos suscitados pela situação, os processos de solução de tais problemas e as variáveis que os envolvem.

Também chegaram à conclusão que o problema estratégico não se resolveria simplesmente com ações estratégicas. A imensidade de variáveis existentes entre a organização e o meio precisam ser devidamente avaliadas para se atingir os objetivos estratégicos da organização. Por causa desses aspectos, o planejamento estratégico vem sendo chamado de administração estratégica.

Vale ressaltar que Mintzberg e Lampel, em artigo intitulado “Reflexão sobre o Processo Estratégico” se contrapõe a Porter afirmando que este despreza a aprendizagem estratégica :

Alguns exploradores que procuram a fonte da estratégia encontraram “princípios-base” que explicam a natureza do processo. Enraizaram-nos geralmente em disciplinas fundamentais como a economia, sociologia ou biologia. Outros invocaram um conceito central, como a cultura da organização, para explicar por que razão algumas estratégias têm sucesso e outras não. A consequência foi ter-se agarrado uma parte do elefante da gestão estratégica e discursar sobre ela como se não existisse mais nenhuma. Ou reconhecer-se que existem outras partes, mas menosprezá-las como se fossem irrelevantes. Veja-se o artigo de Michael Porter “What is strategy?”, que descreve o processo estratégico como deliberado e dedutivo. Porter não se limita a desprezar a aprendizagem estratégica, nega a sua existência : Se a estratégia é alargada para incluir empregados e condições organizacionais, torna-se virtualmente tudo aquilo que a empresa faz ou tudo aquilo em que consiste. Isto não só complica o assunto como torna obscura a cadeia da causalidade, que se estende do ambiente competitivo para a posição, atividades, competências dos empregados e organização. A visão de PORTER do processo estratégico conduziu-o à conclusão surpreendente de que as empresas nipônicas “raramente possuem estratégias” e de que “terão de aprender estratégia”. Em vez de precisarem de aprender estratégia, os japoneses fariam bem se ensinassem a Michael Porter alguma coisa sobre a aprendizagem estratégica ( [www.janelaweb.com/manageme/sloan2.html](http://www.janelaweb.com/manageme/sloan2.html) acessado em 05/02/04)

Na visão de Mintzberg e Lampel é preciso ter sempre em mente a visão do todo, ou seja, ver o elefante por inteiro, já que os maiores erros da gestão estratégica ocorreram quando os gestores levaram demasiado a sério um ponto de vista. Estes gestores tinham uma obsessão



pelo planejamento, depois por posições genéricas baseadas em cálculos cuidadosos e, agora, têm pela aprendizagem.

Para Mintzberg (In Montgomery e Porter, 1998, p. 419) a estratégia é uma arte, e como arte, é fruto das habilidades pessoais, com base em experiências vividas. “Os gerentes têm que criar artesanalmente suas estratégias da mesma forma que uma escultora tem que gerenciar sua arte”, vez que uma arte requer as qualidades tradicionais de habilidade, dedicação e perfeição, que se manifestam no domínio de detalhes.

Nessa analogia ele ressalta que, a escultora se senta, tendo à frente o torno e uma quantidade de argila.

Sua mente está voltada para a argila, mas ela também tem consciência que esta situada entre suas experiências passadas e suas perspectivas para o futuro. Ela sabe exatamente o que funcionou e o que não funcionou no passado. Tem um conhecimento íntimo do trabalho, de suas capacidades e seus mercados. Como artífice, ela sente mais do que analisa essas coisas; seu conhecimento é “implícito”. Tudo isso está em atividade em sua mente, à medida que ela lida com a argila. O produto que toma forma no torno é provavelmente parte da tradição de seu trabalho passado, mas ela pode se afastar dele e seguir uma nova direção. Mesmo assim, o passado não é menos presente que o momento atual e se projeta no futuro.

Em minha metáfora, os gerentes são os artífices e a estratégia é sua argila. Como a escultora, eles situam-se entre um passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado. E caso sejam artífices de verdade, levam para seu trabalho um conhecimento íntimo dos materiais que utilizam. Isso é a essência da criação artesanal de uma estratégia (MINTZBERG, In MONTGOMERY E PORTER, 1998,p. 419).

Já Porter (1999, p. 54,63,73), direcionando-se para o foco do diferencial, define estratégia como a busca de posições com caráter de exclusividade, envolvendo um conjunto de atividades diferenciadas, o que constitui-se em mais valor. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. “É possível pensar a competição estratégica como o processo de perceber novas posições, cativando os clientes já atendidos por posições existentes, ou atraindo novos clientes para o mercado”.

Mas alerta para o fato de que não basta “escolher atividades diferentes daquelas dos rivais”, sendo necessário que haja compatibilidade entre elas associadas ao bom desempenho.

Estratégia é, antes de mais nada, criar compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Só há estratégia diferenciada se houver compatibilidade entre as atividades, ou não haverá sustentabilidade.

Também Hamel (2000, p. 66) aponta a diferenciação como estratégia quando afirma que a única forma de enfrentar a competição acirrada é criando-se um diferencial tão significativo que permita deixar os concorrentes atônitos, assegurando uma posição de destaque por um bom período. “O que não é diferente não é estratégico. Se sua empresa não estiver experimentando modelos de negócio radicalmente diferentes, ela já está jogando na prorrogação”.

Já em seu livro “Liderando a Revolução” Hamel (2000, p. 66), mostra que o diferencial, é a inovação do conceito de negócio, e não mais o produto ou a tecnologia empregada. Trata-se da capacidade de idealizar conceitos de negócio drasticamente diferentes ou maneiras completamente novas de diferenciar conceitos de negócio já existentes.

“Os blocos de construção de um conceito de negócio e de um modelo de negócio são os mesmos – o modelo de negócio é simplesmente um conceito de negócio posto em prática. Inovação do conceito de negócio é a capacidade de imaginar conceitos de negócio drasticamente diferentes ou novas maneiras completamente novas de diferenciar conceitos de negócios já existentes. Assim, a inovação do conceito de negócio é a chave para a criação de nova riqueza”.

Hamel (2000, p. 75) considera que toda vantagem competitiva digna do nome se baseia em um conjunto único de recursos específicos da empresa. “A mudança drástica da base de recursos utilizados na competição pode ser fonte de inovação do conceito de negócio”.

Os recursos estratégicos incluem :

- competências essenciais – composto dos conhecimentos da empresa. Abrange habilidades e capacidades exclusivas.

- ativos estratégicos – são as propriedades da empresa, aí não se incluindo o know-how. Abrange marcas, patentes, infra-estrutura, padrões exclusivos, dados sobre clientes e qualquer outro recursos ao mesmo tempo raro e valioso.

- processos essenciais – são o que a empresa de fato faz, ou seja, os métodos e rotinas utilizados na transformação de insumos em produtos. Os processos essenciais são atividades, não “ativos” ou “habilidades”.

Craig e Grant (1999, p. 4) afirmam que apesar de existirem uma infinidade de definições para estratégia, existem muitos aspectos em comum entre elas.

O fundamental para a compreensão da estratégia é a noção de que as decisões *estratégicas* são diferentes das decisões *táticas*. As decisões estratégicas caracterizam-se por :

- serem importantes;
- não serem facilmente reversíveis;
- envolverem uma alocação de recursos para um período de tempo relativamente longo.

Além disso observa que a estratégia estabelece os parâmetros para a organização em termos da definição do negócio em que ela está e a maneira pela qual ela competirá. É por isso que um dos papéis importantes da estratégia é o de fornecer o direcionamento. Para essa finalidade, a estratégia pode ser definida como sendo o *tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização*. “A estratégia pode ser decidida em termos explícitos e até mesmo ser documentada”.

Algumas vezes as organizações praticam estratégias mesmo sem se darem conta. Podem até não articular uma estratégia, mas não significa que não a possuam, pois a estratégia de uma organização ocorre pelas decisões que ela toma e pelas ações que ela executa. Para muitas organizações, a estratégia *revelada* pode divergir da *pretendida*.

A estratégia é também uma forma de *disciplina* sobre a administração. “A maior parte da administração de empresas gira em torno da solução de casos imediatos – ações de curto prazo para ‘apagar incêndios’, na forma de controle de interrupções inesperadas na administração da organização”.

E identifica quatro ingredientes para uma estratégia ser bem sucedida : metas, compreensão do ambiente, avaliação dos recursos e das capacidades, e implementação eficaz, conforme ilustrado na figura abaixo :

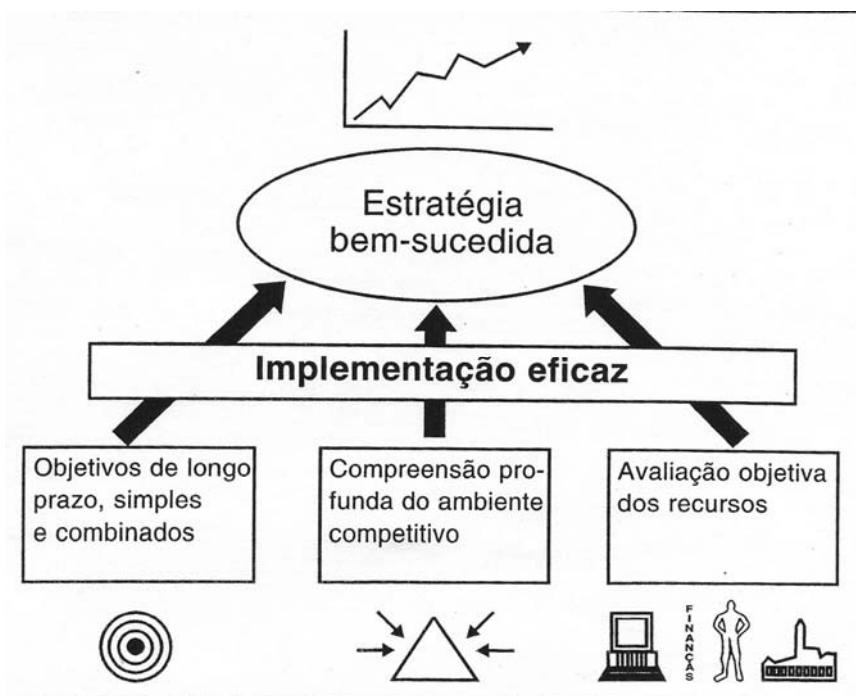


Figura 01 – Os elementos de uma estratégia bem sucedida (CRAIG E GRANT, 1999)

Thompson Jr. e Strickland III (2000, p. 01) afirmam que a estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Já a competitividade, como o próprio nome sugere, resulta da competição, de ocupar posições, de estar à frente dos demais, de conseguir os melhores lugares, enfim, de ser o melhor ou estar entre os melhores.

Para Porter (1980, p. 34,61), na concorrência, a rivalidade é sempre uma disputa por posições em que cada competidor usa diferentes táticas de preços, marketing, novos produtos, mais serviços, e mais garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. “Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos; ou seja, as empresas são mutuamente dependentes. Esse padrão de ação e reação pode, ou não, permitir que a empresa iniciante e a indústria como um todo se aprimorem”.

A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Em consequência, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência. Muitas companhias não coletam informações sobre os concorrentes de forma sistemática, mas agem na base de impressões informais, de conjecturas e da intuição derivada de informações que todo administrador recebe continuamente sobre a concorrência.

Todavia ele faz um alerta com relação à intensidade com que esses movimentos de ação e reação se sucedem, pois podem desencadear um processo de competição prejudicial às próprias empresas, o que as deixaria em posição inferior em relação ao início.

Dentro da competitividade Porter (1980, p. 49) afirma que para se enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria:

01 - Liderança no custo total - Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela pode ainda obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.

02 - Diferenciação – Diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder de fogo dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo assim, menos sensíveis aos preços.

03 - Enfoque – trata-se de focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente

do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos.

Segundo Porter (1992, p. 31) a vantagem competitiva de uma empresa não pode ser avaliada observando-se a empresa como um todo, mas criando-se o que ele convencionou chamar de *cadeia de valores*, que consiste em decompor todo o processo produtivo de uma empresa, aí incluídas todas as atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, procurando-se analisar o comportamento dos custos em cada etapa desse processo, a fim de se identificar elementos potenciais de diferenciação, visando executar tarefas estratégicas de forma mais eficiente e com menor custo que a concorrência.

Dentro da *cadeia de valores* de Porter (1992, p. 57,111,113) merecem destaque :

1 - Vantagem de Custo – A vantagem de custo é um dos dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir. O custo é também de importância vital para estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência. Os administradores reconhecem a importância do custo, e muitos planos estratégicos estabelecem a “liderança de custo” ou a “redução de custo” como meta. No entanto o comportamento do custo poucas vezes é bem entendido.

2 - Diferenciação – uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. A diferenciação é o segundo tipo de vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor. As empresas encaram as fontes em potencial de diferenciação de uma forma muito limitada. Elas vêm a diferenciação em termos das práticas de marketing ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte da cadeia de valores. Uma empresa diferencia-se da concorrência quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda um maior volume de seu produto por determinado preço, ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais. A diferenciação resulta em desempenho superior se o preço-prêmio alcançado ultrapassar qualquer custo adicionado do fato de ser singular.

Com a evolução da informática e dos meios de telecomunicações, a revolução da informação está mudando a vida das empresas e os processos de produção, e a informação assume um grau de importância extraordinário, podendo proporcionar, se bem administrada, uma vantagem competitiva.

A tecnologia da informação está gerando mais dados à medida que a empresa desempenha suas atividades e está possibilitando a coleta ou a captação de informações que até então não estavam disponíveis. Os novos recursos tecnológicos também abrem espaço para a análise e utilização mais abrangente dos dados ampliados.

Também têm exercido um impacto muito forte sobre os relacionamentos de negociação entre fornecedores e compradores ao afetar os elos entre as empresas e seus fornecedores, canais de distribuição e compradores.



Os meios de hospedagem são consumidores de grande variedade de bens e portanto necessitam manter contato com uma gama significativa de fornecedores, buscando não apenas melhores condições de preços mas, principalmente, informações de novos produtos. Nesse aspecto vale ressaltar a contribuição da internet, ao permitir a visualização dos produtos e tomar-se conhecimento de suas características técnicas sem que o comprador necessite se deslocar a uma loja especializada.

Ao incluir mais informações no pacote do produto físico oferecido ao comprador, a nova tecnologia afeta a capacidade de diferenciação da empresa. Do mesmo modo, a inserção de sistemas de informação no próprio produto físico é uma forma cada vez mais poderosa de se distinguir dos concorrentes.

Já não basta informar os preços das diárias. O futuro hóspede necessita de muito mais informação. As características físicas do hotel, a localização, a infraestrutura de eventos, os pontos de interesse turísticos mais próximos, formas de pagamentos, aluguel de veículos no próprio hotel, ingressos para shows, reservas em restaurantes, dentre outros serviços.

3 - Informação como Vantagem Competitiva – A maioria dos gerentes gerais sabe que a revolução se encontra em andamento e poucos questionam sua importância. À medida que a tecnologia da informação consome uma parcela crescente de seu tempo e investimentos, os executivos tornam-se cada vez mais conscientes de que a questão não pode permanecer sob a responsabilidade exclusiva dos departamentos de PED (processamento eletrônico de dados) ou de SI (sistemas de informação).

Ao perceberem que os rivais estão utilizando a informação para desenvolver a vantagem competitiva, eles reconhecem a necessidade de se envolverem diretamente na gestão da nova tecnologia. No entanto, em face da rapidez das mudanças, não

sabem como participar do processo. O impacto da tecnologia da informação é tão difuso que os executivos se defrontam com um problema difícil : excesso de informação.

O valor gerado pela empresa é mensurado através do preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. O negócio é rentável quando o valor que cria é superior ao custo do desempenho das atividades de valor. Para conquistar a vantagem competitiva em relação aos concorrentes, ela precisa desempenhar estas atividades a um custo inferior ou executá-las de modo a conquistar a diferenciação e o adicional de preço (mais valor).

A tecnologia da informação está transformando o modo de operação das empresas e afetando todo o processo de criação de produtos.

No caso do turismo, o cliente está em outra localidade. Torna-se necessário estar atento ao que ocorre em outros países. Recentemente vimos o caso do Tsunami na Ásia. Provavelmente diversos hotéis tiveram suas reservas canceladas em virtude da tragédia. Hóspedes que visitariam outras localidades tiveram sua viagem interrompida de forma trágica. As previsões de receitas e taxas de ocupação tiveram de ser refeitas.

É preciso estar acompanhando as transformações e os avanços tecnológicos no setor da hospitalidade pois o cliente internacional exige o mesmo padrão em todo lugar onde se hospeda.

Para Hamel e Prahalad (1995, p. 20) o problema da competitividade enfrentado atualmente por tantas empresas não é um problema de competição “estrangeira”, mas um problema de competição “não tradicional”.

O verdadeiro problema competitivo é *retardatários versus desafiantes, líderes versus inovadores, inerciais e copiadores versus criativos*. Normalmente, as empresas desafiantes inventam soluções mais eficientes para os problemas dos clientes. As novas soluções não surgem porque as empresas desafiantes são incrementalmente mais eficientes do que as líderes, mas porque são substancialmente menos ortodoxas. Elas descobrem soluções novas porque estão dispostas a enxergar muito além das soluções antigas. Na melhor das hipóteses, as empresas retardatárias seguem o caminho de menor resistência. Na pior das hipóteses seguem o caminho da maior familiaridade. As desafiantes, por outro lado, seguem o caminho da maior oportunidade, seja qual for a sua direção. Uma empresa não precisa ser nova para ser uma desafiante.

A concorrência acirrada, estimulada pelos grupos estrangeiros no mercado hoteleiro, trazendo novos conceitos de gestão, com produtos inovadores, tem provocado transformações no mercado, obrigando os estabelecimentos tradicionais à adoção de novas práticas gerenciais.

Nessa visão, não basta ser eficiente, mas dispor de um conjunto de procedimentos é que faz a diferença, e se transforma em vantagens competitivas : é preciso ser criativo, não ter medo de

desafios, buscar a inovação e possuir um foco no atendimento das necessidades dos clientes. Além disso é preciso estar sempre voltado para o futuro, buscando sempre novas oportunidades que poderão se transformar em vantagens competitivas.

Hamel, e Prahalad, (1995, p. 26), afirmam que estamos no limite – e para alguns será a beira de um precipício – de uma revolução tão profunda quanto a que deu origem à indústria

moderna. Será a revolução ambiental, a revolução genética, a revolução de materiais, a revolução digital e, acima de tudo, a revolução da informação.

A competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo. E o que é preciso para chegar primeiro ao futuro ? Em nível abrangente, são necessários quatro elementos :

1. - compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente;
2. - um processo para descoberta e percepção dessas oportunidades;
3. - habilidade de energizar a empresa de cima abaixo para o que pode ser uma longa e árdua jornada em direção ao futuro;
4. - capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos.

Está implícita aqui uma visão de estratégia diferente da que prevalece em muitas empresas. Esta visão de estratégia reconhece que uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro.

Também HAMEL defende que para ser competitivo já não basta descobrir as competências da empresa, mas é preciso conhecer as competências das demais empresas. Ele nos faz a seguinte observação : “O que hoje é relevante é uma empresa descobrir quais são as competências de outras empresas no mundo, e conhecê-las bem para que as possa “misturar” com as suas. A inovação é cada vez mais uma recombinação. Obriga-nos a olhar o mundo como um reservatório de conhecimento”. Para se conseguir níveis maiores de inovação as empresas serão obrigadas a realizar parcerias. A formulação da estratégia e a inovação têm de andar de mãos dadas. A palavra de ordem é inovar gerando novas estratégias. Diferentemente de Porter, em que a estratégia é a escolha, bem feita, da melhor posição competitiva num dado mercado, para Hamel, “a estratégia é decidir qual é o mercado do futuro e revolucionar a

empresa para aí se posicionar de uma forma vencedora”, como se depreende dos artigos de Jorge Nascimento Rodrigues, “Inovar em Parceria – O segredo da competitividade segundo Gary Hamel”, e “Olhos postos em Hamel” publicados no semanário português Expresso em 26.11.2003.

Observa-se que a sobrevivência das empresas está centrada, cada vez mais, na estratégia e na competitividade, obtida através de um adequado planeamento estratégico. Entretanto sabe-se que a grande maioria das organizações tiveram seu início como micro e pequenas empresas, quase sempre de gestão familiar. Cabe aqui portanto uma reflexão de extrema relevância que é a adequação das micro e pequenas empresas frente a esses grandes desafios que a nova ordem econômica globalizada nos impõe, se estão devidamente habilitadas, através da capacitação de seus proprietários e funcionários, para as transformações que terão que passar e quantas conseguirão manter-se no mercado.

## 2.3 Microempresas e Gestão Familiar

### As Microempresas

A exemplo do que ocorre nos demais setores da economia, também nos segmentos de hospedagem e gastronomia, segundo o SINDHORBS - Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Cidade do Salvador, ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – Seção Bahia, e ABRASEL – Associação Brasileira das Empresas de Entretenimento e Lazer – Seção Bahia, a grande maioria das empresas são de micro e pequeno porte. Assim sendo, para um melhor entendimento torna-se necessário definir a microempresa.

Existem basicamente dois critérios que determinam a sua classificação no universo empresarial: o primeiro utiliza como parâmetro a receita operacional bruta anual, e é utilizada pelo BNDES para fins de enquadramento nos financiamentos, e pela Sefaz (Secretaria da Fazenda) para enquadramento tributário; e o segundo critério é baseado no número de empregados, sendo utilizado pelo Sebrae, IBGE, e institutos de pesquisa.

A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES, ([www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br) , acesso em 03/05/2003), e aplicável à indústria, comércio e serviços é a seguinte :

- Microempresa : receita operacional bruta anual até R\$ 1.200.000,00;
- Pequena Empresa : receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200.000,00 até R\$ 10.500.000,00;
- Média Empresa : receita operacional bruta anual superior a R\$ 10.500.000,00 até R\$ 60.000.000,00;
- Grande Empresa : receita operacional bruta anual superior a R\$ 60.000.000,00.

Já o Sebrae (2000,pág.04), adota a classificação de porte das empresas tendo por base o número de empregados.

- ME (Microempresa) : na indústria até 19 empregados e no comércio / serviços até 09 empregados;

- PE (Pequena Empresa) : na indústria, de 20 a 99 empregados e no comércio / serviços de 10 a 49 empregados;

- MDE (Média Empresa) : na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio / serviços de 50 a 99 empregados;

- GE (Grande Empresa) : na indústria, acima de 499 empregados e no comércio / serviços, mais de 99 empregados.

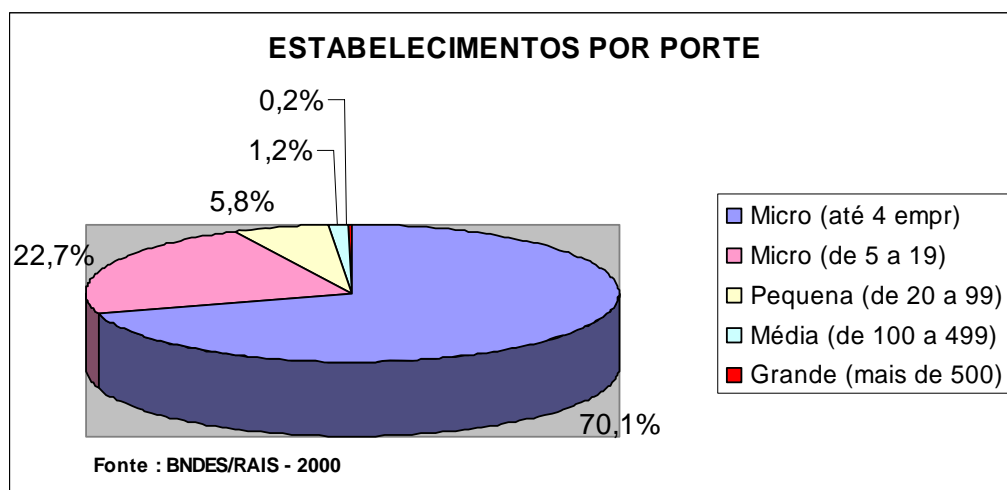


Gráfico 01

As micro e pequenas empresas sempre desempenharam papel relevante na economia de todos os países, gerando empregos, criando oportunidades, gerando tributos, promovendo uma melhor distribuição de renda, dentre outros benefícios, sendo que no Brasil, apesar dos discursos, ainda não receberiam, por parte do poder público, um maior reconhecimento de sua real importância.

Segundo o documento “Pequenos Negócios e Desenvolvimento” (Sebrae,2002, p. 45) , resultado de uma jornada de debates promovido pelo Sebrae e IETS (Instituto do Trabalho e

Sociedade) em 16 de julho de 2002, que reuniu 25 economistas, técnicos, especialistas e pesquisadores de grandes universidades brasileiras, “O reconhecimento do papel e da importância das microempresas e das empresas de pequeno porte para o desenvolvimento brasileiro está explicitado na própria Constituição Federal, que determina, nos artigos 170 e 179, tratamento diferenciado para esse segmento diferenciado para esse segmento empresarial e orienta a sua simplificação administrativa, tributária, previdenciária e creditícia”.

O documento (Sebrae, 2002, p. 13) sustenta que a redução da pobreza passa pelo segmento das micro e pequenas empresas e portanto deverá estar presente em qualquer planejamento que se faça para o país. “Um esforço nessa direção é prioritário na definição de uma agenda para o Brasil por, pelo menos, quatro razões” :

- a) **Competitividade** - no mundo globalizado, ao qual estamos inexoravelmente ligados, a indústria organizada em redes de micro e pequenos negócios (MPNs), tem-se mostrado mais competitiva que aquela baseada em grandes plantas industriais. E isto acontece tanto em setores tradicionais, como na Itália pós-Guerra, quanto em tecnologia de ponta, como no pólo de informática do Vale do Silício, Califórnia, Estados Unidos;
- b) **Emprego** - no mundo todo, já há mais de uma década, os novos postos de trabalho têm-se concentrado em micro e pequenos negócios (MPNs);
- c) **Qualidade de Vida** - a melhoria da qualidade de vida nas grandes cidades, onde se concentra cada vez mais a população brasileira, depende crucialmente da qualidade da prestação de serviços, realizados



predominantemente pelos MPNs. O mesmo acontece no espaço rural, onde a agricultura familiar e os pequenos agronegócios criam espaços produtivos, evitando a migração para os grandes centros urbanos;

d) **Desigualdade e Pobreza** - quanto maior a importância dos MPNs na produção total, menor será o grau de oligopólio e, portanto, menos acentuada será a concentração de renda e menores serão a pobreza e a miséria. Vale salientar também que esse é um fator de ampliação do mercado interno, que se fortalece com uma melhor distribuição dos ativos produtivos.

No Brasil, inclusive, tem-se verificado uma migração do emprego das grandes para as pequenas empresas, o que é um indicativo do aumento da participação que estas ocupam no cenário econômico nacional, corroborando a necessidade de um incremento em pesquisas voltadas para a análise desse segmento empresarial, pela representatividade ocupacional que podem protagonizar no atual contexto de desemprego porque o País atravessa.

A revista *Você S.A.* (Abril de 2002, p. 22), em reportagem intitulada “Migração do Emprego”, apresenta dados importantes extraídos da RAIS e BNDES, sobre a evolução das micro e pequenas empresas em virtude da globalização, e os motivos dessa migração, mostrando que essa migração não ocorre apenas no eixo Rio-São Paulo, mas é um fenômeno que está se espalhando por todas as regiões do País. Salienta também que enquanto o setor industrial reduziu o nível de emprego, os setores de comércio e serviços, do qual o turismo faz parte, apresentaram crescimento de 35% e 57% respectivamente, absorvendo portanto esse contingente que as indústrias dispensaram, em média -4%. Senão vejamos :

- Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais), que reúne o total de empresas formais no Brasil, de 1995 a 2000, as empresas de 100 ou mais funcionários criaram apenas 88.100 empregos. No mesmo período, as empresas de até 100 funcionários, consideradas pequenas, criaram 1,9 milhão de empregos. É uma espécie de efeito Hobin Hood : o mercado subtrai emprego das grandes e repassa para as pequenas.

- Traduzindo em percentuais, o crescimento do emprego nas pequenas empresas foi de 19,2%. Nas médias e grandes, 0,6%. Nesse ritmo, estas precisariam de pelo menos 100 anos para criar o mesmo número de empregos gerados nos últimos cinco pelas pequenas.

- As grandes ainda empregam mais, porém perderam espaço para as pequenas. De 1995 a 2000, a participação das menores na força de trabalho cresceu de 41,7% para 46%. Se o ritmo for mantido, em 2005 o nível de emprego nas pequenas ultrapassará o das grandes no Brasil.

- As quatro maiores empresas da indústria automobilística da década passada (Fiat, Ford, GM e Volkswagen) diminuíram em 26% o número total de funcionários durante os anos 90.

- O número de pequenas firmas aumentou de 1,73 milhão em 1995 para 2,16 milhões em 2000 – cerca de 98,7% do total de empresas existentes no

país. Em 2000, o número de médias e grandes era de 30.507, somente 315 a mais do que em 1995.

- Vale ressaltar que os dados referem-se apenas de emprego formal. Se o informal fosse considerado, o resultado seria ainda maior. Um estudo de 1996 da OIT – Organização Internacional do Trabalho, identificou que 84 de cada 100 empregos criados na América latina de 1990 a 1995 foram no setor informal.

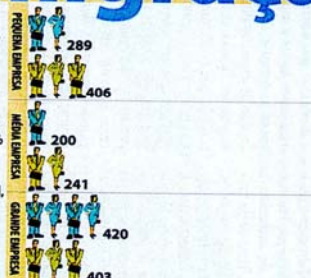
- As corporações estão se concentrando na sua atividade principal e terceirizando o que não é crítico, dando origem a empresas menores, diz César Souza, sócio-diretor da filial brasileira da consultoria americana Monitor, em São Paulo.

- Com as demissões em massa em grandes empresas, como Brasil Telecom (5.569 funcionários), Embraer (1.800), Varig (1.750), e Volkswagem (750), além das adesões aos planos de demissão voluntária, a saída óbvia é procurar vaga nas pequenas empresas. Mas há também milhões de profissionais virando empreendedores, criando o próprio trabalho e de outras pessoas.

# A migração em números



**Emprego** 1 052 089  
**Crescimento** 15,6%  
**Setores em alta**  
 agricultura,  
 extrativismo vegetal,  
 fitoterápicos e  
 movelaria

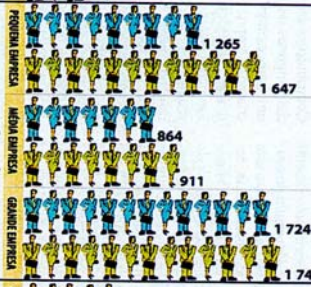


O fenômeno da migração do emprego aconteceu em duas frentes. Além das vagas estarem saindo das grandes para as pequenas empresas, também estão proliferando além do eixo Rio-São Paulo. Embora o Sudeste ainda empregue mais, vem perdendo espaço gradualmente para as outras regiões do país.

**ANO 1995\***  
**ANO 2000\***  
 \* Em milhares



**Emprego** 4 304 895  
**Crescimento** 11,7%  
**Setores em alta**  
 Vestuário e calçados,  
 construção civil,  
 tecnologia, turismo  
 e transporte aéreo



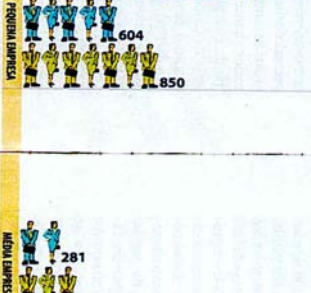
## MAIS SERVIÇO, MENOS INDÚSTRIA

O crescimento da produtividade da indústria derrubou os níveis de emprego. A diferença foi preenchida pelo aumento das atividades no comércio e no serviço, provocado pela diversificação da economia

	NO	NE	CO	S	SE	Total
Extrativismo mineral	-1	0	0	0	0	0
Ind. transformação	14	9	13	23	-49	-4
Serv. industriais de utilidade pública	-2	-3	-2	-3	-7	-4
Construção civil	10	8	1	1	-11	0
Comércio	38	29	23	29	53	35
Serviços	14	17	43	41	120	57
Administração pública	25	41	13	8	-6	14
Agropecuária	3	0	9	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

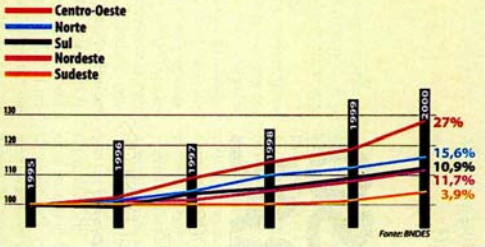


**Emprego** 1 627 908  
**Crescimento** 27%  
**Setores em alta**  
 Agroindústria,  
 indústria têxtil  
 e farmacêutica,  
 turismo e tecnologia  
 da informação

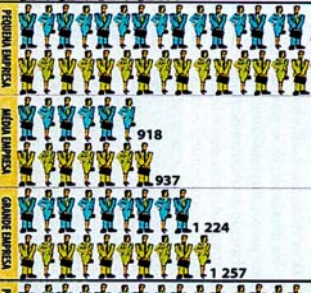


## MÃO-DE-OBRA ESPALHADA

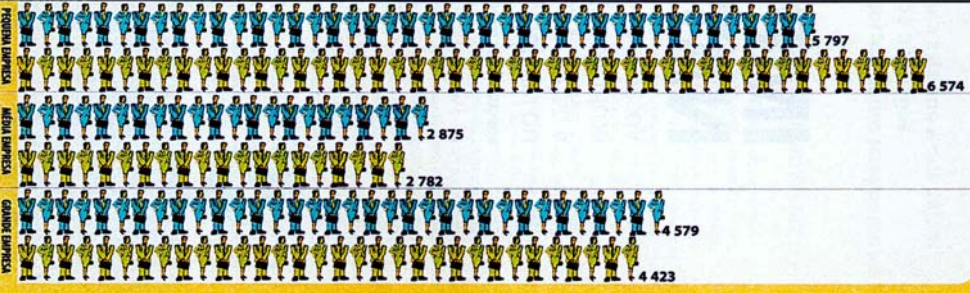
A desconcentração geográfica do emprego está gradualmente ganhando força. De 1995 a 2000, a Região Centro-Oeste foi a que mais cresceu: 27%, seguida pela Região Norte, com 15,6%. A Região Sudeste teve a menor expansão, apenas 3,9%.



**Emprego** 4 584 433  
**Crescimento** 10,9%  
**Setores em alta**  
 Turismo, serviços  
 e os pólos  
 automotivo, têxtil,  
 alimentício  
 e cerâmico



**Emprego** 13 780 141  
**Crescimento** 3,9%  
**Setores em alta**  
 Extrativismo mineral,  
 indústria alimentícia  
 e tecnologia



Fonte: IBGE/BNDES

Figura 02 - Fontes : RAIS e BNDES

No sistema capitalista, cujo foco é a empresa privada, qualquer pessoa tem a liberdade de iniciar seu próprio negócio, em qualquer ramo de atividade, desde que atenda à legislação vigente. Isso significa que as oportunidades estão abertas a todos. Entretanto essas oportunidades somente serão percebidas por aqueles que possuam habilidades e determinação para garantir o sucesso. Além disso são indivíduos que possuem alta necessidade de realização.

Muitos pessoas têm dúvidas quanto a iniciar o próprio negócio devido às inúmeras incertezas que a decisão provoca. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997; p. 07,14-16), são três as compensações de se ter um empreendimento :

- Lucro – libertação dos limites de pagamento padronizado para trabalho padronizado;
- Independência – libertação da supervisão e regras de organizações burocráticas;
- Estilo de vida prazeroso – libertação da rotina, monotonia e empregos não desafiadores.

Entretanto o preparo adequado para assumir um empreendimento requer certa combinação de educação e experiência. O quanto ou de que tipo de cada um se precisa é difícil de especificar. Diferentes tipos de iniciativas exigem preparações diferentes.

Um estudo feito por A.B.Ibrahim e J.R.Goodwin (LONGENECKER e outros, 1997, p. 15-16) indagando os donos de negócios sobre o que consideram que contribui para o sucesso de pequenas empresas, identificou três fatores gerais :

01 – Valores associados à carreira de empreendedor (incluindo intuição, extroversão, disposição para assumir riscos, criatividade, noção de independência e alta valorização do tempo);

02 – Habilidades gerenciais (incluindo uma estratégia de nicho, o gerenciamento efetivo do fluxo de caixa, um sistema orçamentário simples mas eficiente, experiência antes de ser dono de um negócio, educação e uma estrutura organizacional simples);

03 – Habilidades interpessoais (incluindo um bom relacionamento com um representante de crédito ou banqueiro, boas relações com clientes e boas relações com os empregados).

Segundo a edição do jornal O Globo de 27 de agosto de 2002, um estudo do IBGE mostra que havia 82,1% de microempresas no Brasil em 2000 e aborda a dificuldade que os brasileiros enfrentam em manter o próprio negócio. Do total de 457.990 empresas que fecharam as portas em 2000, as pequenas empresas com até quatro funcionários correspondiam a 93%. Esse também foi o percentual de microempresas do total de 710.258 de novas empresas criadas. Para cada 10 novas empresas criadas no país, outras 6,45 foram fechadas, apesar de no ano de 2000 o Brasil ter apresentado taxa significativa de crescimento.

Outra característica da pequena empresa é a participação de proprietários e sócios no pessoal ocupado. Do total de 5.556.510 sócios e proprietários de empresas levantados na pesquisa, 74,1% atuam em unidades que ocupam até quatro pessoas.

O IBGE apurou que de 1999 para 2000, o número de empresas aumentou 6,5%, totalizando 4,12 milhões. O número de pessoas ocupadas cresceu 4,6% e o total de assalariados aumentou 5,1%. Já o salário médio mensal caiu de 5,2 para 5,0 salários mínimos. A pesquisa abrange apenas o mercado formal, entre empresas, repartições públicas da administração direta e entidades sem fins lucrativos.

O BNDES, no informativo “Informe-se”, edição no. 36, de janeiro de 2002, mostra que o cenário está se modificando e existe uma crescente participação das micro firmas no total de estabelecimentos e no emprego :

“As micro firmas (com até 19 empregados) são uma parte cada vez maior do total de estabelecimentos do país. Em 2000 havia 400 mil micro firmas a mais do que em 1995. Com esse aumento, elas chegaram a representar 93% no total de estabelecimentos empregadores. A geração líquida de empregos nas micro firmas também tem sido substancialmente maior que nas firmas de grande porte. Nestas, o saldo entre contratações e desligamentos foi de 29.652 novos postos de trabalho entre 1995 e 2000. Nas micro, foi de mais de um milhão e quatrocentos mil. Este aumento de participação das micro aconteceu em todos os setores da economia.

A divisão das firmas e dos postos de trabalho pelo país também está mudando. O Sudeste perdeu espaço para as outras regiões. Em termos percentuais, a Região Centro-Oeste foi a que teve maior aumento no número de empregos formais (27,0%). Em segundo lugar ficou a Região Norte (15,6%). Em valores absolutos, o número de novos postos de trabalho na Região Sudeste ainda supera o de outras regiões. Mas, como percentual dos empregos que já existem, o Sudeste teve o menor crescimento do país (4,0%)”.

<b>NÚMERO DE ESTABELECEMENTOS POR PORTE E REGIÃO GEOGRÁFICA</b>							
<b>2 0 0 0</b>							
<b>Porte da Empresa</b>	N	NE	SE	S	CO	TOTAL	%
Micro (até 4 empregados)	40.259	191.127	825.369	351.515	127.727	1.535.997	70,1
Micro (de 5 a 19)	16.352	68.633	277.559	98.884	37.234	498.662	22,7
Pequena (de 20 a 99)	4.708	18.210	71.561	24.108	8.537	127.124	5,8
Média (de 100 a 499)	1.155	4.258	13.757	4.616	1.595	25.381	1,2
Grande (mais de 500)	242	1.074	2.604	826	380	5.126	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>62.716</b>	<b>283.302</b>	<b>1.190.850</b>	<b>479.949</b>	<b>175.473</b>	<b>2.192.290</b>	<b>100,0</b>
<b>1 9 9 5</b>							
<b>Porte da Empresa</b>	N	NE	SE	S	CO	TOTAL	%
Micro (até 4 empregados)	24.292	131.362	707.523	281.267	87.263	1.231.707	69,8
Micro (de 5 a 19)	10.405	48.253	229.986	77.335	24.905	390.884	22,1
Pequena (de 20 a 99)	3.676	15.125	65.641	21.439	6.424	112.305	6,4
Média (de 100 a 499)	966	4.050	14.263	4.513	1.382	25.174	1,4
Grande (mais de 500)	238	984	2.642	817	335	5.016	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>39.577</b>	<b>199.774</b>	<b>1.020.055</b>	<b>385.371</b>	<b>120.309</b>	<b>1.765.086</b>	<b>100,0</b>
Fonte : RAIS e BNDES							

Tabela 01 – Informe-se – BNDES no. 36

Chaves Júnior (2000, p. 11) ao definir o que são micro e pequenas empresas, faz uma abordagem a respeito da importância da atividade comercial na economia, com ênfase na micro e pequena empresa :

O Comércio, em geral, desempenha papel de excelência nas economias. Devido à função de aproximar do consumidor final o produto elaborado pela indústria, atua como intermediário entre as relações de produção e de consumo final. Ao exercer esta função, o empresário do Comércio emprega fatores e, desta forma, contribui para a geração de renda.

Dessa forma, a existência de milhões de micro e pequenos estabelecimentos comerciais tem como fundamentos básicos o cumprimento da função social exercida pelo Comércio e o pleno atendimento das necessidades dos consumidores, através da divisão do mercado local (.Extraído do documento “A Empresa e o Desenvolvimento Comercial Interno”, III Conferência Nacional das Classes Produtoras, março de 1972).

Ainda segundo Chaves Júnior (2000, p. 13) as microempresas e empresas de pequeno porte têm identidade própria, pois revelam muitas semelhanças entre si, em inúmeras circunstâncias. Algumas dessas características merecem destaque e podem ser apresentadas a seguir :

- a estrutura organizacional é simples e nem sempre definida claramente;
- a tomada de decisão dá-se pelo dirigente principal;
- é reduzido o número de diretores;
- os recursos empregados na atividade são limitados;
- são difíceis ou escassos as fontes de financiamento de capital de giro ou de inovação tecnológica;
- absorvem significativa parcela da mão-de-obra, notadamente a não especializada;
- não dominam o setor onde operam;



- normalmente funcionam com alto grau de complementariedade, ou seja, estão subordinadas às empresas de grande porte;

No Estado da Bahia, as microempresas tiveram um crescimento percentual bastante significativo na participação no total de empresas. De acordo com o Sebrae, em sua publicação “Dados Estatísticos sobre as Micro e Pequenas Empresas no Brasil”, (2000; pág.09), em 1990 as microempresas representavam 35,80 % do total de empresas constituídas. Já em 1999 esse número atingiu 68,52%.

Falando especificamente do mercado de Salvador, e tomando-se como base o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano do município de Salvador, PDDU Salvador 2002, existiam em nossa Capital em 1999, 29.374 microempresas, sendo 9.099 dos setores de alojamento e alimentação, considerando-se apenas as empresas formais.

MUNICÍPIO DO SALVADOR						
PLANO DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO URBANO - PDDU Salvador 2002						
MICROEMPRESAS COM ATÉ CINCO EMPREGADOS EM SALVADOR SEGUNDO A PEIS 1999 E, MICROEMPRESAS EMPREGADORAS INFORMAIS, E INFORMAIS NA RMS, SEGUNDO A ECINF 1997, POR GRUPOS DE ATIVIDADES						
Grupos de Atividades	Tipo de Microempresas					
	Microempresa PEIS - Salvador - 1999		Empregadora Informal ECINF RMS - 1997		Informal ECINF RMS - 1997	
	Total	Distribuição %	Total	Distribuição %	Total	Distribuição %
Total	29.374	100,00	25.888	100,00	33.861	100,00
Indústrias de Transformação e Extrativa Mineral	1.553	5,30	2.156	8,33	2.644	7,81
Indústrias da Construção	NS	NS	5.197	20,07	5.465	16,14
Comércio de Mercadorias	11.220	38,20	6.338	24,48	8.884	26,24
Serviços de Alojamento e Alimentação	9.099	31,00	3.638	14,05	5.180	15,30
Serviços de Transporte	NS	NS	1.659	6,41	1.920	5,67
Serviços de Reparação, Pessoais, Domiciliares e de Diversões	4.614	15,70	2.157	8,33	4.501	13,29
Serviços Técnicos e Auxiliares	2.640	9,00	4.680	18,08	5.170	15,27
Outros Serviços	NS	NS	63	0,24	97	0,29
Sem declaração	--	--	--	--	--	--

NS = "não significativos"

Fonte : IBGE, ECINF 1997 e FCE/UFBA-PMS/SEPLAM, PEIS 1999, cálculos da equipe

Tabela 02 - PDDU Salvador 2002

Apesar do papel de excelência que as micro e pequenas empresas representam para a economia, através da geração de empregos, geração de tributos, atuando como intermediário entre os fatores de produção e o consumidor final, e tantos outros fatores já mencionados, é significativo, e ao mesmo tempo preocupante, a quantidade imensa dessas empresas que não sobrevivem mais de cinco anos.

Segundo o informativo Informe-se, no. 32, dezembro de 2001, pág. 04-06, do BNDES, as maiores taxas de mortalidade nos primeiros anos de vida estão nos microestabelecimentos.

Entre aqueles nascidos em 1996, por exemplo, 18,3% fecharam já no seu primeiro ano de funcionamento, 36,1% encerraram suas atividades antes de completarem dois anos de funcionamento e 48,2% antes do terceiro ano. Somente com a melhoria na capacitação de empregados e empregadores é que se poderá reduzir substancialmente esses indicadores.

Para Hamel (2000, p. XII), “algumas empresas emergentes são criativas, mas a maioria não o é – eis o motivo da taxa de mortalidade de 90% entre as novas empresas. E mesmo aquelas que se ergueram no vagalhão da euforia acabarão destroçadas nos rochedos da irrelevância se não aprenderem a reinventar-se continuamente”.

Levando-se em consideração que 80% das empresas do segmento de hospedagem e alimentação são micro e pequenas empresas, e que 90% destas são empresas familiares, segundo informações colhidas no SINDHORBS, ABIH e ABRASEL , torna-se necessária uma análise das relações familiares com a empresa, para que se possa avaliar o grau de interferência na gestão das mesmas.

## A EMPRESA FAMILIAR

Inicialmente é preciso conceituar empresa familiar a fim de um melhor entendimento de suas características e a sua relevância no cenário econômico nacional e internacional.

Para Donnelly empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família”.(In LODI,1978, p. 05)

Caracterizam-se por ter uma administração menos burocrática vez que possuem poucos níveis hierárquicos, e o acesso à direção administrativa é bastante facilitado, proporcionando maior agilidade nas decisões , o que não ocorre nas empresas não familiares e de capital aberto.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 136), a empresa familiar compõe-se de uma família e uma empresa. Embora sejam instituições separadas – cada uma com seus membros, metas e valores próprios – são levadas a uma condição de superposição nos negócios. Para estes autores as famílias e os negócios existem por duas razões básicas : a primeira refere-se ao sustento dos membros da família e a segunda é a produção ou distribuição de bens e ou serviços.

O objetivo da família é o máximo desenvolvimento possível de cada membro, independentemente das limitações em habilidades e do oferecimento de oportunidades e recompensas iguais para cada membro. O objetivo dos negócios é a lucratividade e a sua sobrevivência. Há uma possibilidade de harmonia ou conflito entre esses objetivos, mas é óbvio que não são idênticos. A curto prazo, o que é melhor para a família pode não ser o melhor para a empresa.

A sobreposição reflete-se em numerosas tensões e conflitos potenciais que surgem entre a vida empresarial e a familiar. A interposição dos interesses da família e dos negócios complica o processo gerencial na empresa familiar. Muitas decisões influenciam tanto nos negócios quanto na família.

Apesar disso um benefício básico vem da força das relações familiares. Os membros da família são arrastados para os negócios devido aos laços familiares, e eles tendem a manter-se nos negócios “para o que der e vier”. Uma queda no êxito dos negócios pode levar muitos gerentes que não são da família a procurar pastos mais verdes em

outra parte. Um(a) filho(a), entretanto, fica relutante em sair. O nome da família, o seu bem-estar e o possível êxito da família estão em jogo.

Quando se analisa a colonização do Brasil, verifica-se que os imigrantes tiveram grande influência na formação das empresas familiares brasileiras, na medida em que se agrupavam por nacionalidade, formando empresas que empregavam os parentes ou conhecidos, que tinham os mesmos objetivos de crescimento. Cada um trazia de seu país de origem o conhecimento e a experiência de suas antigas profissões, e montaram pequenas empresas, quase caseiras, de acordo com essas habilidades.

“Dessa maneira deram origem à indústria metal-mecânica (ferreiro), às lojas ou indústrias de calçados (sapateiro), indústrias de móveis (carpinteiro), produção agro-pecuária, apenas para citar alguns exemplos” (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2002, p. 05).

Segunda a Cooperativa Agro-Pecuária Batavo Ltda, a primeira cooperativa de produção no Brasil surgiu em 1925 formada por um grupo de famílias imigrantes holandesas que chegaram em 1911 nos Campos de Carambeí, no Paraná. Hoje, a administração familiar, diversificação e tecnologia de ponta são características presentes nas propriedades da região abrangida pela Batavo, que desenvolve há mais de 30 anos, programas de assentamento para viabilizar a aquisição de pequenos módulos, como forma de ampliar a atividade desenvolvida pela família, ou o início de algum tipo de atividade dos filhos por conta própria. ([www.2.convoy.com.br/~batavo](http://www.2.convoy.com.br/~batavo) em 26/07/02 ).

Também os italianos, portugueses, espanhóis, alemães, judeus, árabes e japoneses, estes mais recentes, tiveram sua participação na colonização brasileira, fazendo parte de nossa miscigenação etno-cultural. ([www.bernhoeft.com/bernharqcom/artsociedade/s27\\_efop.htm](http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artsociedade/s27_efop.htm) em 26.07.02)

Qualquer análise sobre empresa familiar no Brasil deve levar em consideração a questão histórica, as estruturas familiares, e os modelos de sociedade criados à época, além das condições econômicas vigentes. A família era totalmente integrada na empresa, com grande dedicação, lealdade, orgulho, e disposta a altas doses de sacrifício visando o crescimento da mesma, e portanto, o seu próprio crescimento, vez que a empresa e a família, na maioria das vezes, era uma só instituição.

A empresa cresce amparada pelo sentimento dos familiares de que devem envolver-se com o trabalho operacional hoje para se tornarem proprietários amanhã.

E é justamente aí que podem ter início as maiores dificuldades de uma empresa familiar, se os dirigentes não souberem separar o que é empresa do que é família, e não definirem qual o papel de cada uma delas, inclusive passando pelas regras de sucessão.

Os motivos que levaram os fundadores da empresa a se unirem (parentesco, amizade, afinidades, etc) no passado não serão os mesmos dos herdeiros. “Os laços que uniram os fundadores da empresa não são hereditários. A amizade ou consangüinidade, laço de união dos fundadores, parece não resistir à fase adulta das sociedades” (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2002, p. 03).

O equilíbrio entre os interesses da família e os da empresa, segundo Donnelly (1987), é, em geral, de cunho psicológico, fruto do próprio senso de responsabilidade pessoal da família em relação à empresa. Em contrapartida, a especificidade do fato de ser família, com os riscos que isso pode causar (envolvimento com parentes, nepotismo) poderá constituir ações que manifestem certa irracionalidade econômica, dentre elas, um frágil sistema de controle de custos; a preocupação exagerada com a família, anulando o potencial de

percepção de novos mercados e novas oportunidades de desenvolvimento; pressões e problemas de família trazidos para o âmbito da empresa.

Segundo Arruda (1996, p. 10), as empresas familiares, algumas vezes, são constituídas visando também a manutenção do convívio familiar. “Em empresas familiares, pequenas ou médias, os filhos vão crescendo e são atendidos no próprio recinto da organização, além de sua organização”.

Tanto que a maior preocupação das empresas familiares é com a sua sobrevivência.

Todavia podemos afirmar que, sob alguns critérios, é possível conciliar boa administração com família, ou melhor, é possível encontrar, na família, bons administradores. Há, inclusive, quem argumente que a administração familiar pensa melhor no longo prazo, porém todos concordam em que ser filho de patrão não basta; é necessário poder unir competência com parentesco ou relacionamento familiar, o que nem sempre é fácil.

Kets de Vries (1997, p.117) afirma que “apenas três em dez empresas familiares sobreviverão à segunda geração, e só uma, em dez, passará da terceira geração. A duração média de uma empresa familiar é de 24 anos – geralmente o período de tempo em que o fundador está à frente dela”.

Esta breve análise histórica é importante pois nos revela como as raízes da família estão profundamente fincadas na empresa e na forma de ser conduzida. Pode-se deduzir que a duração de vida de uma empresa dependerá, não apenas de fatores conjunturais mercadológicos, mas principalmente, pelo perfil do profissional que estiver no comando da mesma, e do apoio que vier a receber de toda a equipe, e do Conselho de Administração ou de

acionistas, e da importância que for dada à capacitação dos familiares para o exercício da gestão.

Levando-se em conta o setor de hospedagem, sabe-se que quase a totalidade das micro e pequenas empresas são de natureza familiar, pois trata-se de uma das características desse tamanho de organização.

Outro aspecto relevante diz respeito à chegada de grandes grupos hoteleiros internacionais, com elevados investimentos em instalações, equipamentos e capacitação. Algumas redes possuem bandeiras de preço baixo, a exemplo da Íbis, do grupo Accor, maior grupo hoteleiro do mundo, já em Salvador, que irão provocar uma grande reviravolta no mercado atingindo todos os estabelecimentos de hospedagem, independente de classificação.

Tomando-se como exemplo os micro e pequenos estabelecimentos de hospedagem, estes sofrerão o peso de estarem na base da pirâmide, sendo pressionados pela estrutura de diárias que venha a ser imposta pelos hotéis cinco estrelas, que estão no topo, e são os reguladores do mercado. Quanto menor suas diárias, mais reduzidas serão a dos hotéis de categorias inferiores.

Essa conjuntura, normalmente mais evidente em épocas de crise, com a baixa ocupação, se prolongada por um tempo acentuado, pode comprometer a rentabilidade e até mesmo a sobrevivência, de empresas que não possuam sistemas de gestão eficientes.

Em situações como essas, as micro e pequenas empresas, desde que bem administradas, podem se sair melhor na crise em virtude de possuírem uma estrutura de custos bem mais enxuta, além de investirem na segmentação, oferecendo um produto mais específico e personalizado, o que na maioria das vezes é impossível para as empresas de maior porte.

Todavia vale ressaltar que em todos os casos é imprescindível que o produto oferecido seja de boa qualidade. A conjuntura econômica recessiva faz com que os clientes procurem



estabelecimentos com preços mais acessíveis, mas levam consigo o apreço pelo atendimento que dispunham em hotéis melhor classificados.

Já se verifica no litoral sul da Bahia, hotéis com poucos apartamentos ( entre 20 e 30) mas com alto grau de sofisticação e diárias equivalentes a hotéis cinco estrelas.

## 2.4 Desenvolvimento de Competências

O mundo continua girando velozmente. Deixamos para trás a era da industrialização e entramos definitivamente na era da informação. Nessa nova era, que iniciou-se no final do século XX, ocorreram grandes transformações nas empresas provocando significativas mudanças nos instrumentos de gestão, na forma de concorrer, não basta mais agregar novas tecnologias nem uma gestão eficaz da área financeira. Essas mudanças têm sido ainda mais impactantes para as empresas do setor de serviços. Torna-se imprescindível desenvolver uma visão estratégica, independente do tamanho das organizações.

Nesse novo ambiente operacional as empresas precisam se adequar a novas sistemáticas de funcionamento. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 04), essas novas premissas operacionais seriam as seguintes :

- Processos Interfuncionais
- Ligação com Clientes e Fornecedores
- Segmentação de Clientes
- Escala Global
- Inovação
- Trabalhadores de Conhecimento (Knowledge Workers)

No esforço de se transformar para competir no futuro, as organizações estão lançando mão de diversas iniciativas de melhoria :

- Gestão da qualidade total
- Produção e sistemas de distribuição just-in-time
- Competição baseada no tempo

- Produção enxuta / empresa enxuta
- Criação de organizações focalizadas no cliente
- Gestão de custos baseada em atividades
- Empowerment dos funcionários
- Reengenharia

Conduzir empresas na era da globalização, onde a competitividade torna-se cada vez mais acirrada, transformou-se em atividade de grande complexidade. Para que isso seja possível é necessário que os dirigentes disponham de mecanismos de controle que forneçam indicadores de desempenho de todos os setores da organização, permitindo-lhes um acompanhamento diário do desempenho como um todo.

Foi pensando nisso que o Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, tendo como consultor acadêmico Robert Kaplan, além de um grupo de estudos, patrocinou um estudo com duração de um ano entre diversas empresas denominado “Measuring Performance in the Organization of the Future”.

Para eles, os métodos existentes de medição de desempenho, baseados normalmente nos indicadores contábeis e financeiros, já não eram suficientes para mostrar e acompanhar as rápidas transformações por que têm que passar as empresas na atualidade.

Esse grupo detectou, dentre diversos estudos de modelos de sistemas inovadores de medição de desempenho, o da Analog Devices, um scorecard corporativo que abrigava em sua análises, além dos tradicionais índices financeiros, medidas relacionadas a prazos de entrega, qualidade e ciclo de produção, e eficácia em desenvolvimento de novos produtos.

Como resultado das análises realizadas o scorecard sofreu uma ampliação em suas análises, resultando no que foi chamado de “Balanced Scorecard”, que tem a sua essência focada em quatro aspectos : financeiro, do cliente, interna e de inovação e aprendizado.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 207), “a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la”.

## 2.5 Qualidade no Atendimento

Turismo é a indústria de viagens. E viajar significa deslocar-se de uma localidade para outra. Na saída temos o turismo emissor e na chegada o turismo receptivo.

Para a localidade de destino a recepção de pessoas significa dispor de toda a infraestrutura necessária para se receber bem os viajantes. Dentro do conceito de se receber bem está implícito a cordialidade, a cortesia, e por conseguinte o atendimento, ou seja, atender às necessidades e expectativas dos visitantes, preferencialmente com profissionalismo e segurança. Essas características fazem do turismo um setor essencialmente de serviços.

Sempre que pensamos em atendimento, imediatamente nos vem à mente a idéia de qualidade; queremos ser atendidos com qualidade, eficiência, e rapidez.

Em seu artigo “Qualidade no Atendimento”, João Baptista Vilhena, vice-presidente do MVC – Instituto M. Vianna Costacurta Estratégia e Humanismo, fala de uma estória que ele sempre utiliza em suas apresentações, contada pelo professor Dimitri Rocha, e que retrata bem a questão do atendimento :

“Sou um cliente amável. Todos me conhecem. Sou aquele que nunca reclama, não importando o atendimento que receba. Vou a um restaurante e aguardo, pacientemente, enquanto os garçons e garçonetes ficam mexericando sem se incomodarem em perguntar se alguém já anotou o meu pedido. Algumas vezes, alguém que chegou depois de mim é atendido primeiro. Mas eu reclamo ? Não, apenas espero. E quando vou a uma loja comprar algo não tento me impor. Procuo levar em consideração a outra pessoa. Se um vendedor metido se aborrece porque desejo olhar vários itens antes de me decidir, mantenho-me tão polido quanto possível. Não acredito que responder à altura seja correto. Outro dia parei em um posto de gasolina e esperei quase cinco minutos até que um frentista me desse atenção. E quando o fez, derramou gasolina e limpou meu pára-brisa com um trapo engordurado. Mas eu reclamei do atendimento ? É claro que não!!! Nunca faço objeções, nem clamo, nem critico. E nem sonharia em fazer uma cena, como já vi outras pessoas fazerem em locais públicos. Creio que isso é desnecessário. Não, eu não sou o cliente amável. E vou lhes contar o que mais eu sou... Sou o cliente que nunca mais volta”.

Para o turismo este seria um cenário preocupante já que o sucesso do setor está diretamente ligado à propaganda boca-a-boca. O cliente bem atendido sempre retorna, e principalmente, recomenda a todos a sua experiência de viagem.

Segundo Vilhena ([www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br) em 05.03.05) a qualidade no atendimento “é uma relação entre a expectativa que o cliente desenvolve e a realidade que ele experimenta. Se a realidade ficar abaixo da expectativa, o cliente considerará o atendimento ruim. Se forem equivalentes, considerará o atendimento adequado. Se superar, o cliente ficará encantado”.

O encantamento é o tipo de atendimento mais perseguido pelos prestadores de serviço do setor de turismo, sobretudo quando se trata de turismo de lazer. Esta modalidade é a mais sensível, por normalmente se tratar de viagens com a família, que precederam um planejamento de vários meses, com a participação de todos os integrantes da mesma, gerando dessa forma, várias semanas de expectativas, que em nenhum momento devem ser frustradas.

Segundo Kotler e Armstrong (apud. Gonçalves, 1996), “serviço é o ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outro, não resultando na posse de nenhum bem e, cuja execução pode ou não estar ligada a um produto físico”.

A contadora Daniela Cíntia de Carvalho Leite, ([www.unb.br/acs/bcopauta/cienciascontabeis1.htm](http://www.unb.br/acs/bcopauta/cienciascontabeis1.htm) em 05.03.05), autora da dissertação de mestrado “Uma Investigação sobre a Medição de Desempenho em Pequenas Empresas Hoteleiras do Nordeste Brasileiro”, realizada no Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, da UNB – Universidade de Brasília, e defendida em outubro de 2004, realizou uma pesquisa em 62 pequenos hotéis de recife (PE), João Pessoa (PB) e Natal (RN), durante os meses de setembro a dezembro de 2003, e chegou às seguintes conclusões :

- apesar de os hotéis terem informações suficientes para melhorar o serviço, muitas vezes não sabem como aplicar esse conhecimento nas atividades do dia-a-dia;
- a falta de comunicação entre os funcionários e entre eles e a gerência administrativa podem ser consideradas as mais graves e que mais repercutem no comprometimento da qualidade do serviço;
- a ausência de questionários para identificar a opinião do cliente. Como a maioria das empresas é familiar, eles conversam com os clientes informalmente e não fazem uma avaliação sistemática;
- a falta de indicadores financeiros para comparar os rendimentos da empresa em épocas do ano diferentes;
- os donos das pousadas preocupam-se muito mais com resultados em curto prazo e o pagamento de despesas imediatas e não com o crescimento da empresa e o planejamento.

A avaliação da qualidade no atendimento é extremamente complexa dada à intangibilidade dos serviços. O que para uns foi um bom atendimento para outros poderá ser considerado sofrível. O conceito de bom ou ruim é pessoal, depende de uma série de fatores inerentes à cada cidadão, e que o influenciaram durante a sua existência, relacionados ao seu nível social, cultural e financeiro.

Esse é o maior desafio do setor de turismo. Atender de forma eficiente a pessoas provenientes de diversos países, com suas diferenças étnicas, religiosas, culturais e políticas, o que somente será possível com um intensivo programa de treinamento em qualidade do atendimento acessível a todos os integrantes da cadeia produtiva turística.

## 2.6 Gestão de Serviços

Antes de falarmos em gestão de serviços, faz-se necessário a conceitualização do termo “gestão”, para o correto entendimento de seu significado, e sua importância para as organizações, seja indústria, comércio ou serviços.

Segundo Aktouf (1996, p. 26), gerir é “fazer fazer”, é “assegurar que as coisas sejam feitas”, é “enquadrar os outros de maneira que eles façam o que eles têm que fazer”.

Diferentemente de outras formas de gestão, como gestão de recursos financeiros, gestão de materiais, gestão de estoques, etc, a gestão de serviços é antes de mais nada, a gestão de pessoas, ou seja, a gestão de recursos humanos e a gestão dos processos necessários à prestação de um serviço de alta qualidade.

Para Castelli (2001, p. 146), bem é o “que se obtém”, é um objeto. Já o serviço significa “como se obtém”, ou seja, é 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 e retornar ao início do processo”. Trata-se de um sistema bastante diferente da 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”.

As transformações ocorridas nos últimos anos, tanto para as pessoas como para as empresas, nos conduziram a um nível de desenvolvimento nunca antes imaginado. As exigências dos consumidores e dos mercados, em constante transformação, nos fornecem um volume considerável de informações que precisam ser interpretadas a fim de se poder atendê-las de forma satisfatória, proporcionando os resultados que as empresas necessitam.

Também as organizações estão passando por mudanças profundas, deixando de serem meros produtores de produtos ou serviços para se tornarem sistemas sociais com papéis relevantes na comunidade.

Beckhard, Richard (In LEFEBVRE, 1982, p. 06), chama a atenção para as mudanças requeridas na forma de gerir as empresas modernas, com uma visão global e entendendo as organizações como sistemas :

O mundo de hoje exige que as organizações sejam não apenas dirigidas, mas geridas, isto é, governadas com uma visão global. A gestão de organizações complexas requer conhecimentos e aptidões que no passado não eram necessárias e, por conseguinte, que muitos administradores não possuem.

O administrador de nosso tempo deverá aprender com a sociologia a conceber as organizações como sistemas sociais, sujeitos à análise sistemática. É a partir da teoria geral dos sistemas que poderá compreender as técnicas requeridas para essas análises. Com o auxílio da psicologia social, deverá descobrir como os grupos podem chegar a trabalhar eficazmente. A psicologia poderá lhe facilitar a compreensão daquilo que motiva as pessoas.

Através das “ciências de gestão”, ele deverá compreender a tecnologia do planejamento, a teoria dos sistemas de informação e a dinâmica dos sistemas. Terá necessidade de conhecimentos em economia. Além do mais, deverá buscar na antropologia cultural conhecimentos sobre os meios ambientes e as culturas. Tudo isso, além do que aprendeu a respeito de produção, da colocação no mercado, de finanças, quando estudou na escola de administração.

Atualmente os administradores, independente da função que desempenham nas organizações, ou do nível hierárquico, além da necessidade de possuir toda essa vasta gama de conhecimentos, precisam ter plena convicção de sua aplicabilidade.

Segundo Lefebvre (1982, p. 13,20), até pouco tempo atrás, o administrador tinha sempre em mente apenas dois objetivos : servir à clientela e gerar lucros. Todavia, com a chegada da era da informação, administrar tornou-se uma atividade muito mais complexa.

Para ele, até pouco tempo atrás, o sucesso de uma empresa consistia basicamente em atender bem à clientela. Somente com o que ele denomina de a segunda revolução industrial, a revolução da informação, “multiplicando os dados que é preciso levar em conta para o funcionamento das organizações, tornou mais exigente o seu governo. Gerir é governar, ou seja, cuidar que tudo funcione da melhor forma”.

Ao longo dos tempos inúmeros estudos foram realizados para explicar os problemas gerados pelo funcionamento das organizações. As diversas tentativas de solução se achavam ligadas a duas grandes escolas de gestão : a da *administração científica* e a do *movimento das relações humanas*.

A administração científica se identifica com os estudos de “tempos e movimentos” inaugurados por Frederic Taylor no final do primeiro século da revolução industrial. Taylor dava ênfase à standardização das operações e a uma grande eficácia da relação homem-máquina. Entre os partidários da administração científica, as estratégias de mudança se acham centralizadas nas estruturas : espera-se levar o desempenho ao ponto ótimo modificando a estrutura e melhorando a tecnologia. As dificuldades e fracassos são explicados por interferências humanas. Não é de espantar que as soluções “ideais” contidas nos relatórios dos especialistas da administração científica não sejam capazes de dar, senão raramente, os resultados esperados. A ênfase é centrada, quase que exclusivamente, na tecnologia.

Em grande parte é em resposta à alienação do pessoal causada pela divisão do trabalho que nasceu nos Estados Unidos, por volta de 1930, o movimento das relações humanas. Fez-se a “descoberta” de que o trabalhador era um ser humano, mesmo no trabalho, e que não era insensível ao fato de ser tratado como tal.

O movimento enfatiza o aspecto social da empresa, praticamente sem levar em consideração os imperativos da tecnologia. Uma das principais hipóteses desse movimento residia na idéia de que o desabrochamento dos membros de uma

organização é naturalmente compatível com os objetivos desta, e que a organização, empenhando-se em satisfazer as aspirações dos homens, aumentava seu próprio dinamismo e sua prosperidade (LEFEVBRE, 1982, p. 24).

Lefebvre conclui afirmando que é em função dos resultados a serem atingidos e que se traduzem por tarefas precisas, que os membros de uma organização são mobilizados. “Encontram-se aí as três componentes essenciais de qualquer organização : objetivos, pessoas e uma técnica (o know-how e o equipamento). Não nos parece exato colocar o problema da relação homem-organização em termos de uma subordinação dos homens à técnica, ou de uma adaptação da técnica aos homens. Os resultados da organização dependem de elementos independentes uns dos outros, mas intimamente ligados e em interação”.

As teorias administrativas, cada uma a seu tempo, foram se desenvolvendo e se modificando à medida que mudavam as pessoas e as organizações, ou seja, foram surgindo para atender às necessidades de mudanças.

É preciso ter 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 serviços que se pretende oferecer.

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, e a qualidade total.

O SINDETUR-SP, Sindicato das Empresas de Turismo de São Paulo, publicou em seu Caderno de Estatísticas, volume XXIII, o resultado de uma pesquisa da FIPE, intitulado “Impacto Econômico do Turismo Avaliado pela Conta Satélite do Turismo do Brasil, 2002”,

que “indica 1,63 milhão de empregos diretamente gerados pelas atividades turísticas no Brasil, os quais, acrescidos dos 750 mil empregos indiretos, totalizam 2,38 milhões de postos de trabalho. Esse montante de empregos no setor corresponde a 3,3% da População Economicamente Ativa no País”, sendo que o setor de “Alimentação” contribui com 62,2% e “Alojamento” com 16,7%, acumulando quase 80% do total

([www.sindetur.com.br/turismo\\_em\\_numeros/estatistica\\_23.pdf](http://www.sindetur.com.br/turismo_em_numeros/estatistica_23.pdf) em 15.02.2004).

Trata-se portanto de um setor da economia altamente absorvedor de mão-de-obra , em contraponto à indústria, que tem seu foco voltado para o avanço tecnológico com utilização cada vez menor de recursos humanos, em detrimento da robotização e da alta produtividade dos equipamentos.

## 2.7 Gestão de Empreendimentos Turísticos

Entenda-se como turístico todo empreendimento que tenha sua concepção voltada para o atendimento do viajante, independentemente da motivação da viagem : lazer, negócios, saúde, congressos, esporte, dentre outros, a exemplo dos meios de hospedagem, companhias aéreas, agências de viagens, organizadoras de congressos, empresas de turismo receptivo, empresas de transporte intermunicipal ou interestadual, para citar apenas algumas.

Com o crescente, acelerado e inevitável movimento pela globalização as empresas brasileiras ficaram expostas à concorrência internacional obrigando-as a uma situação de competição desigual vez que não estavam preparadas para tal.

Na indústria essa transformação foi sentida de imediato, em virtude do sucateamento do nosso parque industrial, sendo também a que mais rápido reagiu, com a aquisição de equipamentos de última geração, através de linhas de crédito especialmente concebidas para isso, que aliados a programas intensivos de treinamento de pessoal e salários mais baixos que em outros países, permitiu uma grande transformação em nossa competitividade, que resultou na conquista de importantes fatias do mercado internacional gerando importantes divisas para o País.

No setor de turismo essa transformação demorou um pouco mais, tendo se intensificado nos últimos dez anos, com a entrada de redes hoteleiras internacionais impondo novos padrões de instalações e atendimento.

Também o setor gastronômico teve que se adequar às novas exigências do mercado, com a necessidade de se atender à crescente quantidade de estrangeiros que nos visitam.

Ocorre que o setor de turismo pertence ao segmento de serviços e portanto tem na mão-de-obra, diferentemente da indústria, o seu principal ativo. E quando falamos em mão-de-obra estamos falando de pessoas, e quando falamos em pessoas estamos falando de

variedades culturais, e transformações culturais requerem um prazo de transformação bem maiores que a simples troca de equipamentos.

O problema se configura preocupante pois o mundo caminha muito rápido e para acompanhá-lo precisamos intensificar e agilizar o prazo das mudanças.

Ao longo da história as escolas do pensamento 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 pela Escola de Relações Humanas com Lewin e Mayo, a Burocracia com Weber, o Behaviorismo ou Teoria Comportamental iniciada com os trabalhos de Barnard e Simon (ocasião em que a administração absorve conceitos da antropologia, psicologia e sociologia), e o Estruturalismo de Etzioni, que surge para solucionar os conflitos entre a Teoria Clássica, a Teoria das Relações Humanas e a Burocracia. Mais recentemente tivemos a Teoria dos Sistemas de Bertalanffy, o surgimento do Desenvolvimento Organizacional, e as Teorias Modernas de Gestão.

Dentre essas mudanças destacam-se as ferramentas de gestão, indispensáveis ao gerenciamento e sobrevivência de uma empresa, independentemente do tamanho que possua. A globalização, com a abertura dos mercados, tornou a gestão muito mais complexa do que há 50 anos atrás.

Para que possamos administrar nos dias de hoje, tomando como exemplo os setores de hospedagem e gastronomia, são necessários uma vasta gama de conhecimentos e habilidades, que nem todos os gestores as possuem, e que na opinião deles, seriam :

### Princípios Gerais :

- Gestão de Recursos Financeiros
- Gestão de Pessoal
- Gestão de Patrimônio
- Gestão de Processos

### Habilidades Genéricas :

- Análise da concorrência
- Análise de Custos
- Dinâmica da Concorrência
- Gerência Administrativa
- Informática
- Legislação do Consumidor
- Legislação Fiscal
- Marketing
- Planejamento
- Qualidade Total
- Seleção de Pessoal
- Técnicas de Gestão
  - Benchmark
  - Downsizing
  - Reengenharia
  - Reestruturação

### Habilidades Específicas :

- Alimentos
  - higiene
  - armazenagem
  - manipulação
- Bebidas
- Confeção de Cardápios
- Conhecimento de máquinas e equipamentos
- Conhecimento de materiais (cama, mesa, banho)
- Conhecimento de produtos alimentícios
- Cozinha
- Legislação Sanitária

São necessários muitos anos de estudos e prática para que possamos atingir um nível de capacitação que nos permita entender o que tudo isso significa. Em se tratando de organizações de médio ou grande porte o problema se reduz, pois pode-se contratar profissionais que possuam esses conhecimentos, entretanto quando o assunto é micro ou pequena empresa, tema deste trabalho, temos o agravamento da situação pois o seu tamanho não comporta as contratações e cabe ao dono suprir essas necessidades.

Trata-se portanto de uma completa transformação na cultura organizacional das empresas atingindo diretamente patrões e empregados.

E não se pode falar em gestão de empreendimentos turísticos sem antes tratar-se da gestão do turismo. Isto porque, qualquer empreendimento turístico, independentemente de sua segmentação (hospedagem, gastronomia, lazer ou transporte), estão inseridos no contexto turístico, e juntos, formarão a destinação turística, e esta, por sua vez, dependerá em grande



parte, de decisões políticas e da forma como essas decisões serão administradas, para que se obtenha êxito.

Tomemos o caso específico, e bem próximo, do Estado da Bahia. O planejamento turístico em nosso Estado foi concebido para ser implantado em 15 anos, e graças à continuidade político-administrativa vem se materializando, e os resultados são do conhecimento de todos.

A Bahia é citada nacionalmente como o Estado que melhor planeja e investe no turismo, tendo a Bahiatursa (Órgão Oficial de Turismo do Estado) já conquistado, por diversas vezes, todas as premiações criadas para distinguir os destaques do setor no cenário nacional, além de premiações internacionais.

Nesse período foram criados novos pólos de turismo que permitiram o desenvolvimento de diversas regiões do Estado, a exemplo da Costa do Descobrimento, cujo destaque é Porto Seguro, a Chapada Diamantina, onde se destaca Lençóis, a Costa das Baleias, e o Litoral Norte com o Projeto Sauípe, e muitos outros que estão chegando.

O planejamento e a gestão do turismo são atividades de grande complexidade por dois aspectos principais : primeiro, em virtude da interdisciplinaridade do turismo, que interage com todos os setores da economia, e em segundo lugar, por lidar essencialmente com pessoas.

O processo de gestão é a ferramenta mais apropriada para aumentar a produtividade das pessoas, das empresas e dos recursos que integram o sistema. O pólo de turismo exige coordenação de esforços e trabalho em rede, harmonizando, dessa forma, colaborações provenientes de muitos participantes. Em qualquer organização percebe-se a necessidade de coexistência de inúmeras estruturas organizacionais internas. São subdivisões do todo que interagem. Organizar a operação conjunta e racional dessas parcelas é um dos desafios da administração de empresas. No entanto, um sistema de turismo é composto por muitas organizações, o que amplia a complexidade de sua gestão. O enorme desafio é identificar espaços e direcionar a mobilização de numerosas empresas – com interesses individualizados – em ações coordenadas e coerentes, no seu conjunto. E tudo isso com um permanente olhar para fora, para o entorno que envolve o sistema. São esses os desafios dos sistemas de turismo (PETROCCHI, 2001, p. 97).

Petrocchi 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.

## 2.8 Gestão Hoteleira

Dentre os empreendimentos turísticos, merece destaque o segmento de hospedagem, aí compreendidos os hotéis, pensões, pousadas, apart-hotéis, flats, resorts, e hotéis-fazenda, por representarem os maiores investimentos privados do setor turístico, e por serem os de maior complexidade quando o assunto é 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. É a competência em realizar diagnósticos e determinar rumos para o empreendimento. A compreensão das complexidades da hotelaria e ajustamento do comportamento das pessoas aos objetivos empresariais.

Petrocchi defende que quanto mais alto for o cargo exercido na hotelaria maior é a exigência de conhecimentos conceituais. É no topo, onde são exigidas as habilidades conceituais, que se desenha o sucesso ou o fracasso de uma organização.

Na gestão de empreendimentos turísticos precisamos levar em conta características específicas do setor de turismo. Castelli, (2002, p. 129), em seu livro “Gestão em Hotelaria : uma abordagem prática”, fala das características do produto hoteleiro, mas que podem ser aplicadas em outras empresas de segmentos pertencentes ao turismo, a exemplo de restaurantes, agências, turismo receptivo e companhia aérea.

Dentre as características peculiares ao produto hoteleiro Castelli destaca :

- 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 cardápio, 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.
- O direito de uso, pois o cliente adquire tão somente o direito de usar o bem como o apartamento e sala de reuniões, e não tem o direito de posse.”

Portanto, quando falamos em gestão hoteleira estamos falando também em intangibilidade.

Como diz 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, ou seja, do “sentir-se em casa”, embora fora de casa, na assistência recebida, na cortesia percebida em cada gesto, no sorriso de um empregado do hotel, etc. 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 às coisas físicas acopladas ao serviço”.

Além da intangibilidade existem outros aspectos de extrema importância a serem levados em consideração na gestão de empreendimentos turísticos : são as influências externas e a falta de cultura associativa.

Deve-se levar em conta que a hotelaria é muito afetada por influências externas, tais como, “o desempenho do sistema de turismo onde está inserida, cenários sócio-econômicos, mudanças em tecnologia, regulamentações governamentais, alterações nos preços de insumos, qualidade nos serviços públicos da região, disponibilidade de mão-de-obra, preservação do meio natural, e existência de cultura associativa”.

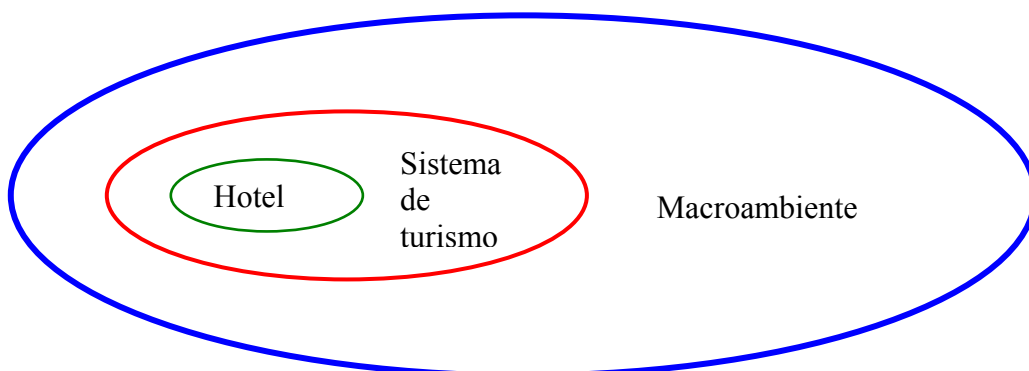


Figura 03 - Enfoque sistêmico da hotelaria (Petrocchi, 2002)

Administrar exige um constante acompanhamento do meio ambiente para que se possa ajustar rapidamente às mudanças, sem esquecer que o ambiente interno da organização carece de igual importância.

Para Petrocchi o maior desafio do turismo na atualidade é a implantação de uma cultura associativa no turismo, que poderia transformar a competição entre empresas de um mesmo pólo turístico, em concorrência entre pólos distintos, proporcionando uma maior integração entre a cadeia produtiva.

Geralmente os núcleos de turismo são pólos, pois são empresas localizadas na mesma área e que compartilham uma mesma cadeia produtiva. No entanto, não atuam como clusters, visto que, regra geral, essas empresas não falam, nem entre si, nem com o poder público. Perdem-se as oportunidades de sinergias e de um fundamental ganho de competitividade. O gestor hoteleiro deve incentivar a criação de associações comerciais na sua cidade, deve se filiar à ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) e a outras associações de classe, pois o turismo depende dessa cultura associativa para crescer e produzir benefícios. No Brasil, muitos núcleos turísticos estão decadentes devido à degradação da qualidade do meio (urbano e natural), que é percebida pelo mercado. O processo de recuperação e mudanças depende da união de todos em busca da qualidade da oferta turística, investimentos promocionais, etc. A falta dessa atitude associativa é a maior carência nos núcleos turísticos brasileiros (PETROCCHI, 2002, p. 25).

Como exemplos da influência externa tivemos recentemente a crise energética no Brasil em 2001, que obrigou os meios de hospedagem ao racionamento de energia, e conseqüentemente à queda na qualidade do atendimento; as mudanças no câmbio que afetaram significativamente os fluxos internacionais e a rentabilidade das empresas de aviação, com seus custos atrelados ao dólar, e por conseguinte, aos demais segmentos do turismo; e o impensável ato terrorista simultâneo, ocorrido em Nova York que culminou com a derrubada das torres gêmeas do World Trade Center, e o ataque ao pentágono em Washington, em setembro de 2001, que provocaram uma crise global no turismo com a imediata suspensão de vôos por falta de passageiros, além do cancelamento de um número infindável de reservas nos hotéis.

E por último, mas não menos importante, é preciso sempre ter em mente a questão da qualidade. O turista exige cada vez mais qualidade e os empreendimentos turísticos, independente do segmento a que pertencem, precisam estar alinhados com a nova ordem mundial da qualidade.

Segundo Castelli (2002, p. V), com a concorrência acirrada, e o nível elevado de exigência por parte do cliente, 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”.

### 3 Turismo e Serviços Turísticos

Segundo McIntosh (In IGNARRA, Luiz, 2002, p. 15), o turismo deve ter surgido com os babilônios por volta de 4000 a.C. : *“El invento del dinero por los sumérios (babilônios) y el auge del comercio que se inició aproximadamente en el año 4000 a. C., tal vez señale el comienzo de la era moderna de los viajes. Los sumerios fueron los primeros en concebir la idea del dinero, y en aplicarla a sus transacciones comerciales. También inventaron la escritura y la rueda, por lo que se les podría considerar como los fundadores de los viajes. El hombre podía pagar por el transporte y el alojamiento, ya fuera con dinero o por trueque de bienes”*.

Os deslocamentos de pessoas foram se intensificando, alcançando lugares cada vez mais distantes, e surgiu então a necessidade de se atender as necessidades dos viajantes, tendo assim dado início aos serviços de alojamento, de pessoas e animais, e de alimentação.

Os gregos, que criaram os jogos olímpicos, atraíam centenas de pessoas, vindos de todas as partes, para assistir ou participar das lutas e jogos da época, originando um movimento intenso nas suas estradas e caminhos. Vale lembrar que até hoje isso ocorre nas localidades em que ocorrem as olimpíadas.

Já os romanos, segundo relatos históricos, foram os primeiros a criarem locais exclusivos para repouso, com finalidades terapêuticas, religiosas ou desportivas. As termas tinham por finalidade resolver problemas de saúde, e as arenas promoviam espetáculos populares e esportivos.

“Nesse período eram usuais as viagens dos romanos para as cidades litorâneas para banhos medicinais. A talassoterapia, portanto, data de cerca de 500 anos antes de Cristo. Foram os primeiros SPAS registrados na história da humanidade” (IGNARRA, Luiz, 2002,p. 16).



Na Idade Média a motivação religiosa também foi responsável por inúmeras viagens, através das cruzadas. Também teve início o hábito de as famílias nobres enviarem seus filhos para estudar nos grandes centros culturais na Europa, dando origem às viagens de intercâmbio cultural.

De acordo com Lage e Milone (1996, p. 19), a história do turismo, nos moldes atuais, começa, efetivamente, na segunda metade do século XIX, a partir do ano de 1841, quando foram organizadas as primeiras atividades turísticas, devido à intervenção de personalidades exponenciais da sociedade inglesa, como: Thomas Cook, Henry Wells, George Pullmann, Thomas Bennett, Louis Stangen e César Ritz.

“Thomas Cook, foi o primeiro empreendedor a efetivar uma viagem eminentemente turística, fretando um trem, que transportou cerca de 570 pessoas, para um Congresso Anti-alcoólico, organizado por evangélicos, em 1841, na cidade de Leicester e Loughborough, na Inglaterra” (Andrade, 1998, p.190).

Durante muito tempo, Cook promoveu outros passeios pela Europa (Espanha, França, Holanda, Itália, Bélgica, Portugal, Áustria) e Estados Unidos da América, através de sua empresa, além de gerar idéias imprescindíveis, visando melhorar a qualidade das viagens, objetivando dinamizar e desenvolver o turismo dentro e fora do velho continente.

Segundo Lage e Milone, (1996, p. 20) dentre suas inovações podemos citar:

- a) Handbook of the trip (livro de bolso de viagem) - o primeiro itinerário descritivo de viagens oficiais;
- b) Um tour com a participação de guias de turismo, que levou 350 turistas para a Escócia em 1846;

- c) Organização do transporte e alojamento de uma caravana para 165 pessoas, para assistirem a uma exposição mundial em Londres, em 1851;
- d) A primeira volta ao mundo com um grupo de 9 pessoas. Viagem que durou 222 dias, coberto pelo Times em Londres;
- e) Coupon de hotel ou voucher, como é hoje conhecido, criado em 1851;
- f) Excursões organizadas, ou pacote turístico, permitindo que uma grande parte da população tivesse acesso às viagens de férias.

Etimologicamente a palavra *tour* deriva do latim *tornare* e do grego *tornos*, significando “uma volta ou círculo; o movimento ao redor de um ponto central ou eixo”. Esse significado mudou no inglês moderno, passando a indicar o “movimento em círculo de uma pessoa”. O sufixo *ismo* é definido como “ação ou processo; comportamento ou qualidade típicos”, enquanto o sufixo *ista* denota “aquele que realiza determinada ação”. A combinação da palavra *tour* e dos sufixos *ismo* e *ista* sugere a ação de um movimento em círculo. Pode-se argumentar que um círculo representa uma linha que partindo de um ponto retorna ao ponto inicial. Portanto, assim como um círculo, um *tour* representa uma viagem circular, ou seja, o ato de partir para posteriormente regressar ao ponto inicial, e quem empreende essa jornada pode ser definido como turista.

Os historiadores sugerem que o advento do turismo em massa começou na Inglaterra durante a Revolução Industrial, com a ascensão da classe média e o surgimento de meios de transporte relativamente baratos (THEOBALD, 2001, p. 27, 31).

Entretanto, somente a partir da década de 50, com o desenvolvimento da aviação comercial, provocando uma redução significativa das distâncias, é que o turismo realmente

teve um grande desenvolvimento, principalmente com o incremento das viagens comerciais. Segundo Theobald (2001, p. 23), esse crescimento foi tão significativo que na década de 90 tornou-se o maior setor da economia global, além de ser o maior empregador em todo o mundo.

Por outro lado esse crescimento tem sido responsável por grandes transformações nas áreas turísticas e em seus habitantes, exigindo estudos mais específicos dos impactos ambientais, sociais e culturais, a fim de se evitar danos irreparáveis nessas áreas.

Quando avaliamos o impacto econômico total do turismo, uma das principais questões é a diversidade e a fragmentação do próprio setor. Esse problema se torna mais complexo devido à falta de dados comparáveis sobre as atividades do setor, pois ainda não existem meios válidos ou confiáveis para a coleta de estatísticas que possibilitem a comparação. As várias definições de turismo no plano internacional e sua própria natureza complexa e amorfa, dificultaram a criação de um sistema de informações ou uma base de dados válida e confiável sobre o turismo e sobre sua contribuição para as economias locais, regionais, nacionais e globais (THEOBALD, William F., 2001, p. 23).

Segundo Vincent Toulotte, presidente da Comissão Europeia de Turismo para o Brasil (CET) e diretor da Maison de la France para a América Latina, em entrevista ao Jornal O Estado de São Paulo em 11.03.2003, a viagem, de lazer especialmente, encarna o legítimo e humano desejo de desvendar mistérios, de desbravar horizontes e de ser feliz respeitando e admirando as diferenças. Riqueza que permeia as nações e alicerça a beleza de culturas distintas e complementares. Todas elas essenciais para o enriquecimento do espírito humano. O planeta Terra reserva encantos por todos os continentes, que ecoam além-mar, além-pátria, além-raça, além-credo ou religião, muito além das fronteiras.

A indústria do turismo inclui os meios de hospedagem, os restaurantes e serviços na área de alimentação, serviços e instalações ligadas aos transportes, divertimentos, atrações e

instalações para o lazer em geral, lojas de souvenirs e um grande número de outros empreendimentos.

Como muitos desses empreendimentos atendem à população local, o impacto dos gastos dos visitantes às vezes não é levado devidamente em conta ou é subestimado.

Segundo a WTTC (World Travel and Tourism Council), hoje o turismo é o setor mais completo e mais complexo da economia, impactando em 52 outros setores, e se tornando o maior empregador de mão-de-obra do planeta, proporcionando 192 milhões de empregos, movimentando US\$ 3,5 trilhões, respondendo atualmente por 12% do PIB mundial. Para 2010 projeta-se US\$ 6,6 trilhões e 251,9 milhões de empregos.

### **3.1 O Turismo no Brasil**

Segundo a OMT, Organização Mundial do Turismo, em 1999 o Turismo teve uma participação no PIB global da ordem de 11%, seguido pelo setor de Construção com 10%, Produtos Químicos com 5%, Telecomunicações com 4,2% e o setor Automobilístico com 2%.

Um artigo intitulado Turismo – Ferramenta de Desenvolvimento, publicado no jornal especializado Valor Econômico, em 20 de junho de 2002, nos mostra alguns dados do setor :

Em 2001 o Brasil recebeu 4,7 milhões de turistas estrangeiros , que gastaram US\$ 3,7 bilhões - quantia superior ao pouco mais de US\$ 2 bilhões de superávit comercial acumulados até agora neste ano . É possível que em 2002 se repita o recorde verificado em 2000, ano em que 5,3 milhões de turistas cruzaram as fronteiras do país, vindos principalmente da América do Sul (preponderantemente da Argentina), Europa e dos Estados Unidos.

As estatísticas mostram que o fluxo vem crescendo anualmente, mas é mirrado em comparação com outros países e diante do potencial que o país dispõe para desenvolver e manter uma indústria ativa nesse setor. O México, país emergente como o Brasil, recebe a cada ano 20 milhões de turistas, quatro vezes mais que o Brasil.

A fronteira entre México e Estados Unidos pode contribuir com o fluxo, mas não basta para explicar a diferença de escala em relação à indústria turística. Os números mostram que a proximidade geográfica não é o que mais importa ao Brasil nessa atividade. Depois dos sul-americanos (57,1%), são os europeus (24,6%) os principais visitantes do Brasil. Os americanos ficam bem atrás (14%) do total de estrangeiros que estiveram aqui no ano passado.

Infelizmente os atentados em Nova York e a quebra da Argentina interromperam drasticamente esse fluxo para o Brasil, e somente agora, em 2004, está-se verificando uma retomada do crescimento de passageiros.

Desde 1995, o setor vem despertando o interesse da iniciativa privada - principalmente estrangeira - e merecido mais atenção oficial. Desde então, investimentos em hotéis e parques receberam investimentos de US\$ 6 bilhões. Em quase quatro anos, um programa especial do BNDES financiou 45 projetos, totalizando R\$ 134,5 bilhões. Outros empreendimentos já foram aprovados pelo banco e oito estão em fase de consulta.

O governo também aportou outros R\$ 10 bilhões em 17 projetos que envolvem saneamento em áreas turísticas do Nordeste e construção e reforma de 15 aeroportos que facilitam o trânsito de turistas estrangeiros. O Banco Interamericano de Desenvolvimento tem apoiado a atividade por meio do Prodetur, programa que visa estimular o desenvolvimento, planejamento e fortalecimento das estruturas de Estados e municípios a fim de sustentar o crescimento do setor.

É um bom começo, mas ainda há muito o que fazer. Afinal, tanto quanto divisas, o turismo pode multiplicar empregos, rendas, reduzir desigualdades regionais, fazer crescer o PIB nacional, impulsionando o desenvolvimento econômico e social sustentados.

Atualmente, essa indústria reponde por 1,63 milhão de empregos diretos e 750 mil indiretos, além de movimentar atividades correlatas, que mantêm outros 2 milhões de postos de trabalho.

A renda gerada pelo turismo representa 6,7% do PIB no Nordeste; 3,31% no Norte; 3,11% na região Centro-Oeste; 1,9% no Sul; e 1,59% no Sudeste. Para que essa participação seja crescente, contudo, é preciso que o esforço conjunto de iniciativa privada e governo volte-se também para a qualificação de mão-de-obra, essencial na prestação de serviços. Bem conduzida, essa indústria pode ajudar o país a enfrentar problemas de naturezas diversas.

Apesar dos números que representam o turismo internacional, não podemos descartar o potencial do turismo doméstico. Estima-se em 38,2 milhões o número de turistas brasileiros de viagens domésticas, equivalentes a 24,3% da população, sendo São Paulo o maior emissor do mercado doméstico, gerando 9,4 milhões de turistas (24,5 % do total), além de ser também o maior receptor, recebendo 7,1 milhões de turistas (18,7 % do total).

Estima-se em R\$ 13,182 bilhões a receita gerada diretamente pelo turismo interno, o que equivale a 1,48% do PIB brasileiro. No que se refere à renda gerada pelo turismo internacional, dados de 1998 estimam-na em R\$ 3 bilhões. Portanto a renda gerada diretamente pelo turismo interno e internacional perfaz R\$ 16,182 bilhões.

A estimativa da renda turística direta e indireta soma R\$ 30,6 bilhões, equivalente a 3,4 % do PIB nacional. Estes dados foram extraídos da publicação Estudos do Turismo Brasileiro, publicado pela Embratur às páginas 216-220, em setembro de 1999.

Dados mais recentes, divulgados em 2003 pela Embratur, e apresentados nas tabelas 03 e 04, confirmam a queda significativa ocorrida após os atentados de Nova York e a quebra da Argentina.

**Chegada de Turistas no Mundo, América do Sul e Brasil  
1992/2002**

Ano	Chegada de Turistas (Em milhões de turistas)					
	No Mundo	Incremento (%)	Na América do Sul	Incremento (%)	No Brasil	Incremento (%)
1992	503,4	-	10,4	-	1,7	-
1993	519,0	3,09	11,5	10,58	1,6	5,88
1994	550,5	6,06	10,8	6,09	1,9	18,75
1995	565,5	2,72	11,8	9,26	2,0	7,45
1996	596,5	5,48	12,9	9,32	2,7	33,84
1997	610,8	2,35	13,5	4,65	2,8	6,91
1998	626,6	2,59	15,5	14,81	4,8	69,07
1999	650,2	3,77	15,1	-2,58	5,1	5,99
2000	696,1	7,06	15,5	3,31	5,3	4,03
2001	692,9	-0,46	14,4	-7,70	4,8	-10,18
2002	714,6	3,13	13,6	-5,56	3,8	-20,83

Fonte: Organização Mundial do Turismo – OMT

Tabela 03 – Embratur - Evolução do Turismo no Brasil 1992-2002

**Receita Cambial gerada pelo Turismo no Mundo, América do Sul e Brasil - 1992/2002**

Ano	Receita (em U\$ bilhões)					
	No Mundo	Incremento (%)	Na América do Sul	Incremento (%)	No Brasil	Incremento (%)
1992	305,75	-	7,3	-	1,3	-
1993	321,47	5,14	8,5	16,44	1,1	-16,79
1994	354,0	10,12	8,3	-2,35	1,9	74,31
1995	405,1	14,44	9,3	1,20	2,1	8,93
1996	435,6	7,53	10,7	27,38	2,5	17,74
1997	436,0	0,09	11,4	6,54	2,6	5,10
1998	442,5	1,49	11,8	3,51	3,7	41,73
1999	455,0	2,82	11,6	-1,69	4,0	8,59
2000	477,9	5,03	12,2	5,17	4,2	5,86
2001	472,0	-1,23	11,3	-7,00	3,7	-12,46
2002	483,0	2,33	11,7	3,54	3,1	-16,22

Fonte: Organização Mundial do Turismo – OMT

Tabela 04 – Embratur - Evolução do Turismo no Brasil 1992-2002

### 3.2 O Turismo na Bahia

A Bahia é um Estado privilegiado em termos de recursos naturais e culturais. Possui um extenso litoral com 1.188 km de praias paradisíacas, passando por rios, cachoeiras, hidrelétricas, mata atlântica, uma rica gastronomia, grande diversidade racial, o sincretismo

religioso, até as manifestações culturais com inigualável variedade musical e renomados artistas e escritores com reconhecimento internacional. Além disso Salvador é a terceira maior cidade do País.

No turismo, graças a um projeto de desenvolvimento do potencial turístico iniciado há doze anos atrás pelo governo do Estado, que dividiu o estado em pólos turísticos, foi possível o desenvolvimento regional beneficiando vários municípios. Vejamos alguns exemplos extraídos do site [www.bahia.com.br/site/destinos](http://www.bahia.com.br/site/destinos) em 12/11/02), que retratam parte do imenso potencial turístico de nosso Estado.



Figura 04 – Bahia - Pólos Turísticos

#### **Recôncavo / Baía de Todos os Santos :**

No dicionário, Recôncavo significa terra circunvizinha a um porto; na Bahia a palavra ganhou nova dimensão, com inicial maiúscula, denominando uma bela região, situada em torno da Baía de Todos os Santos, a maior do Brasil, repleta de história e belezas naturais.

Ao redor dessa maravilha, está o Recôncavo Baiano, uma bela região, repleta de história e belezas naturais. Conhecer o Recôncavo Baiano é deslumbrar-se com cidades como Cachoeira, São Félix, Santo Amaro e Nazaré, sem contar com as praias de Cabuçu e Bom Jesus dos Pobres, em Saubara e a do Pina, em Maragogipe



(localizada exatamente no encontro do rio Paraguaçu com o rio Guai), além de outras cidades e muitas localidades que merecem ser visitadas pelos encantos naturais e culturais.

#### **Chapada Diamantina :**

Nessa região, destacam-se Morro do Chapéu e Jacobina, com suas cachoeiras, pinturas rupestres e clima de montanha. Encontra-se aí um rico patrimônio natural formado, sobretudo, por rios e cachoeiras. Nesta zona, está sendo ativado o Parque das Cachoeiras. Em uma pequena área foram descobertas 45 quedas d'água, em um ambiente natural ainda bastante preservado, abrindo forte perspectiva para a prática do ecoturismo.

Rodeada por serras, morros, lagos, rios, fontes e cachoeiras, a região se apresenta como um excelente destino para os apreciadores do turismo ecológico, oferecendo ainda atrativos para os interessados em mineração. Jacobina fica a 330 km e Morro do Chapéu a 388 km de Salvador, heranças das minas de ouro e diamante que atraíram os bandeirantes paulistas no início do século XVII. Além das belezas naturais e das minas, os municípios possuem um rico patrimônio histórico-cultural.

#### **Costa dos Coqueiros :**

São 193 Km de belezas naturais através da Estrada do Coco e Linha Verde, desde Lauro de Freitas até Mangue Seco.

Na Costa dos Coqueiros, vizinho a Sergipe, está Mangue Seco, onde as dunas recobrem parte do coqueiral e as praias são fascinantes. Seguindo ao sul, encontra-se a Barra do Itariri, um excelente local para banho, tanto de água doce, como salgada. A paisagem é belíssima, principalmente pelo encontro do rio Itariri com o mar e pela rica vegetação.

Na mesma direção, encontramos Massarandupió, a primeira praia de naturismo da Bahia, próxima a Sauípe, onde está localizado um mega empreendimento hoteleiro. Mais ao sul, o destaque fica com Imbassaí, com sua praia que possui um rio manso e cristalino correndo em paralelo à linha do mar.

Praia do Forte é o maior destaque da Costa dos Coqueiros, por sediar o Projeto Tamar - de preservação das tartarugas marinhas, a reserva de Sapiranga e as ruínas da Casa da Torre de Garcia d'Ávila. Ainda na direção de Salvador, em Camaçari - na Região Metropolitana de Salvador, está uma sucessão de belíssimas praias: Itacimirim, Guarajuba, Arembepe, Jauá, Busca Vida e Barra do Jacuípe, que agradam a todos os gostos.

#### **Costa do Dendê :**

A Costa do Dendê, baixo sul da Bahia, é um pólo turístico com requintes internacionais, cercado de verde, águas cristalinas, ilhas, baías, recifes de corais e fauna multicolorida. Está ligada a Salvador e ao sul do Estado através do sistema ferry-boat, catamarãs e da BA-001, a rodovia ecológica litorânea da Bahia, que interliga todas as praias, do norte ao extremo sul. Abrange os municípios de Valença, Cairú e seu pólo internacional - Morro de São Paulo, Camamu, Taperoá, Ituberá e Marau.

A região mantém suas características econômicas, voltadas para a agricultura do cacau, dendê, guaraná, cravo, pimenta-do-reino, piaçava e para a pecuária, com criação de bovinos e muares.

#### **Costa do Cacau :**

Preserva verdadeiros santuários ecológicos com quilômetros de praias, coqueirais, Mata Atlântica nativa, manguezais e fazendas de cacau que já serviram de cenário para filmes e novelas de televisão.

Nesta região destacam-se as cidades de Ilhéus, (cujo cenário inspirou a criatividade de Jorge Amado), Canavieiras e Itacaré (conhecida pelos surfistas como a cidade do surf”).

#### **Costa do Descobrimento :**

Sua arquitetura dos séculos XVI e XVII convive com modernos empreendimentos hoteleiros, oferecendo atrações históricas, culturais e locais ideais para a prática do

lazer náutico, ao lado de praias charmosas de areias claras, banhadas por um mar de águas azuis.

Destacam-se as cidades de Arraias d'Ajuda, Belmonte e Porto Seguro.

#### **Costa das Baleias :**

Baleias Jubarte chegam da Antártica para o acasalamento e procriação nas águas mornas e tranqüilas desta região de águas transparentes, ao redor do arquipélago de Abrolhos, onde se destacam as cidades de Mucuri e Caravelas.

#### **Caminhos do Oeste :**

Do santuário de Bom Jesus da Lapa ao cerrado de Barreiras, subindo ou descendo o rio São Francisco, penetrando nas cavernas de Santana, ou percorrendo o vale do rio Corrente, o Oeste da Bahia é o mais novo roteiro do Estado.

#### **Lagos do São Francisco :**

A Bahia é o estado brasileiro que possui a maior extensão do rio São Francisco. Às suas margens despontam importantes cidades como Juazeiro, Paulo Afonso, Bom Jesus da Lapa, Remanso, Ibotirama, Xique-Xique e Sobradinho (maior lago artificial do mundo, formado pelo rio São Francisco).

([www.bahia.com.br/site/destinos](http://www.bahia.com.br/site/destinos) em 12/11/02)

Em tempos recentes assistimos ao crescimento vertiginoso do turismo na Costa do Descobrimento, representada por Porto Seguro.

Neste momento, a bola da vez, é a Costa dos Coqueiros. Trata-se de um case de sucesso do litoral baiano, já abrigando empreendimentos consolidados como o Praia do Forte Ecoresort, e de grande porte como o Costa do Sauípe, formado por cinco hotéis categoria cinco estrelas, com bandeiras internacionais (Sofitel, Superclubs, Marriot, Renaissance) e seis pousadas temáticas.

Região de extraordinária beleza, tem atraído nos últimos dois anos, o interesse cada vez maior, de investidores estrangeiros, notadamente portugueses e espanhóis, que estão iniciando grandes investimentos na região, nas localidades de Arembepe, Guarajuba, Imbassahí e Sauípe, não apenas no setor hoteleiro, mas também no setor imobiliário, com a construção de condomínios residenciais de alto padrão, visando o mercado internacional.

Vale ressaltar o projeto do Grupo Iberostar, espanhol, representado por quatro hotéis, 2.000 apartamentos, 8 condomínios de 120 casas, campo de golfe de 27 buracos, e 3.000 empregos diretos, em área de 200 ha, e investimento de US\$ 300 milhões, segundo informou o Sr. Miguel Fluxa, presidente do grupo, em audiência ao governador do Estado.

A Orissio, empresa italiana do setor têxtil, tem um projeto para Imbassahí, orçado em R\$ 100 milhões para a construção de dois resorts, além de áreas comercial e residencial.

Também em outras regiões do Estado os grupos portugueses Vila Galé, Reta Atlântico, Banco Espírito Santo e Vaz Guedes possuem projetos turísticos, o que sinaliza um forte crescimento na oferta turística baiana para os próximos anos.

### **3.3 Evolução dos Serviços Turísticos em Salvador**

A fim de podermos avaliar a evolução dos serviços turísticos em Salvador vamos analisar alguns dados estatísticos fornecidos pela Bahiatursa, órgão oficial do turismo no Estado.

Analisando-se o período 1990-2001 temos o seguinte :

Em 1990 o total de hóspedes registrados nos meios de hospedagem classificados (classificados pelas normas da Embratur) em Salvador foi de 258.960, sendo 204.876 de procedência nacional e 54.084 estrangeiros. Os nacionais representaram 79,11%, enquanto os estrangeiros representaram 20,89%.

Já em 2001 o total passou a ser de 482.246, sendo 395.593 nacionais e 86.653 de 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, ou 7,8%a.a.. Vale ressaltar que esse percentual poderia ser maior não fosse o período recessivo que o país atravessou até a estabilização do Plano Real em 1994.

No período de 1994 a 1997 houve uma significativa redução no número de turistas internacionais, caindo de 107.955 para 61.497 respectivamente, uma redução de -43,0%. Essa redução provavelmente ocorreu em função do Plano Real, que com a paridade cambial, tornou a nossa destinação turística pouco atraente para o turismo internacional. Em contrapartida, ficou mais barato para o brasileiro viajar ao exterior, e a estabilidade do real permitiu maiores facilidades de crédito para as viagens nacionais, que no mesmo período passaram de 229.342 para 277.587, ou seja, um aumento de 21,0% em apenas três anos.

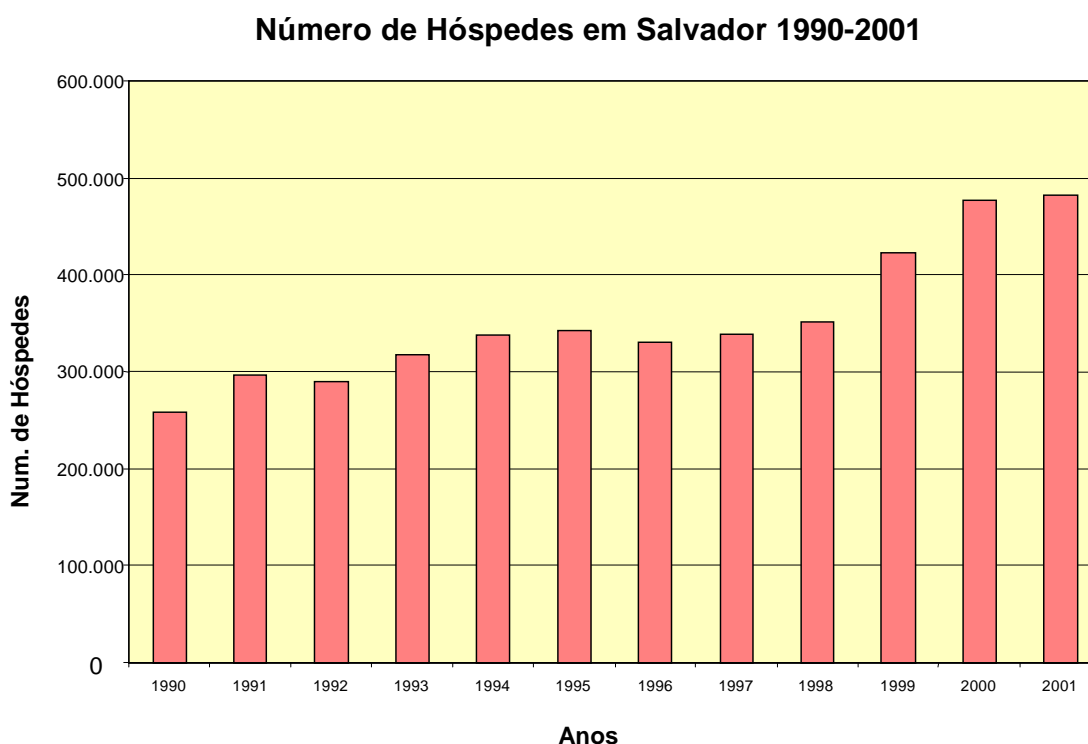
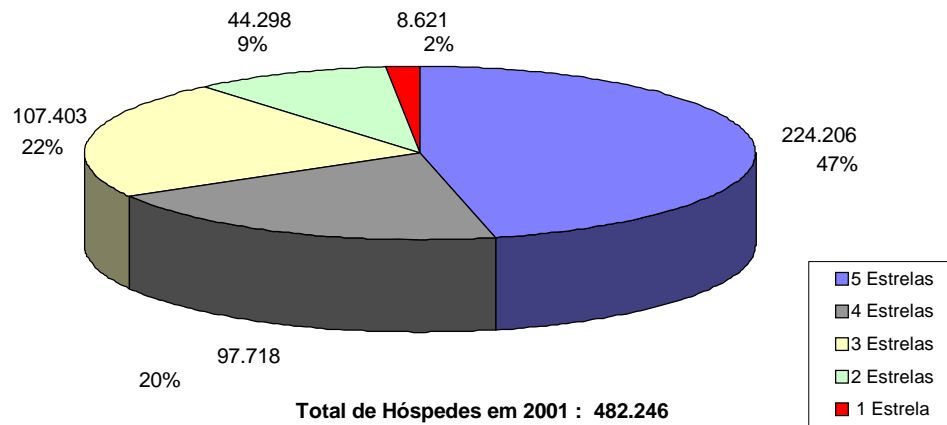


Gráfico 02 – Fonte : SEI – Anuário Estatístico 2002

Também merece destaque que 67% dos hóspedes em 2001 utilizaram-se de estabelecimentos de 4 e 5 estrelas.

### Distribuição dos Hóspedes em Hotéis Classificados - 2001



Fonte : SEI - Anuário Estatístico 2002

Gráfico 03

A Taxa de Ocupação dos meios de hospedagem classificados passou de uma média de 42,7% em 1990 para 61,8% em 2001, representando um acréscimo 44,73% no período, e um crescimento aproximado de 4% ao ano.

### Taxa de Ocupação por UH's dos Meios de Hospedagem em Salvador 1990-2001

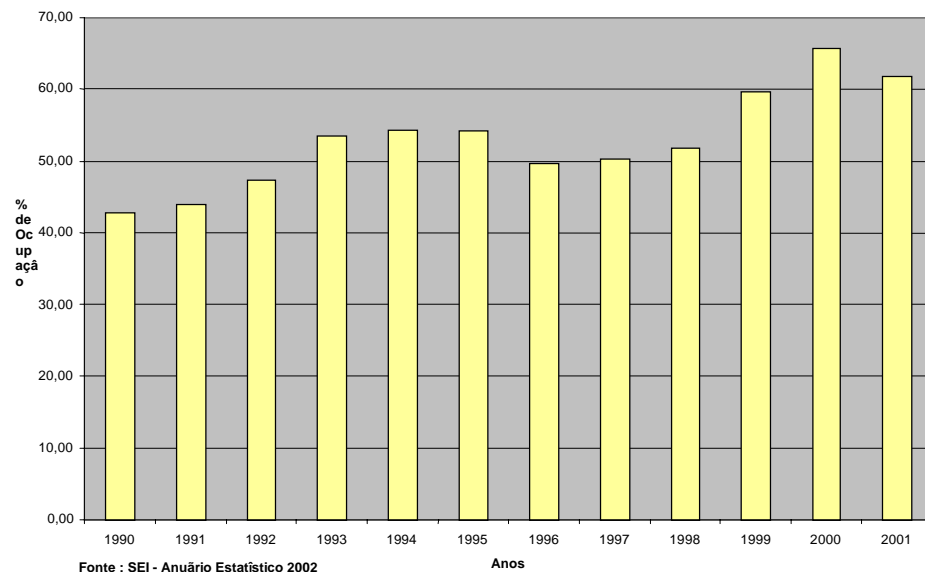


Gráfico 04

Vale ressaltar que nem todos os hóspedes, ao chegarem no hotel, preenchem a FNRHs (Ficha Nacional de Registro de Hóspedes), que é repassada para a Bahiatursa e serve de base de dados para as pesquisas. Dessa maneira, apesar de os dados apresentarem similaridade proporcional à realidade, os números reais são um pouco mais elevados.

Com relação aos Meios de Hospedagem (MH's) houve uma evolução de 55,85% no período, aproximadamente 5% ao ano. Em 1990 eram 188 estabelecimentos e em 2001 passamos para 293 unidades.

#### **Evolução dos Meios de Hospedagem em Salvador 1991-2001**

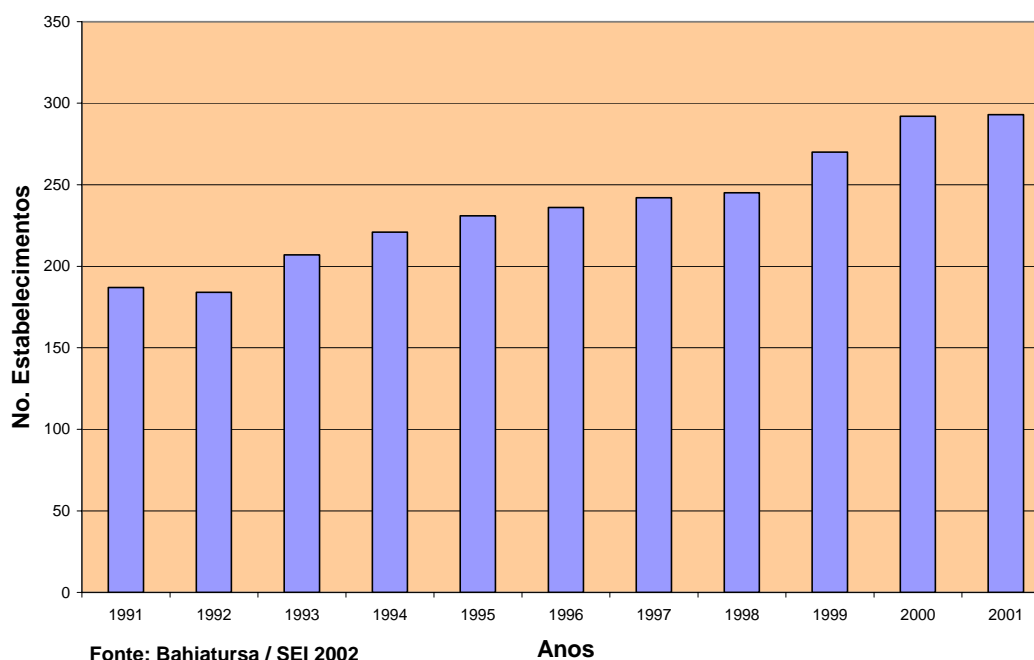


Gráfico 05

A receita gerada em 1991 foi da ordem de US\$ 194.117.950,00, enquanto que em 2001 essa receita alcançou a cifra de US\$ 433.137.290,00, o que representou um expressivo aumento médio de 123,13%, sendo 136,63% o aumento da receita do turismo nacional e 77,88% do turismo internacional.

Receita Gerada, segunda a Residência Permanente Salvador 1991-2001					
ANO	Receita (US\$ 1.000)			Participação (%)	
	Nacionais	Estrangeiros	Total	Nacionais	Estrangeiros
1991	149.521,89	44.596,06	194.117,95	77,03	22,97
1992	184.967,74	61.482,82	246.450,56	75,05	24,95
1993	189.114,41	94.013,79	283.128,20	66,79	33,21
1994	276.057,66	88.382,27	364.439,93	75,75	24,25
1995	405.307,22	119.730,99	525.038,22	77,20	22,80
1996	487.245,89	116.819,23	604.065,12	80,66	19,34
1997	481.257,60	104.829,04	586.086,63	82,11	17,89
1998	447.833,29	92.603,78	540.437,07	82,87	17,13
1999	350.610,54	121.708,33	472.318,87	74,23	25,77
2000	355.601,45	111.250,92	466.852,37	76,17	23,83
2001	353.811,35	79.325,94	433.137,29	81,69	18,31
<b>Média / Ano</b>	<b>334.666,28</b>	<b>94.067,56</b>	<b>428.733,84</b>	<b>78,06</b>	<b>21,94</b>
<b>01/91 %</b>	<b>136,63</b>	<b>77,88</b>	<b>123,13</b>	<b>6,05</b>	<b>(20,28)</b>
<b>01/00 %</b>	<b>(0,50)</b>	<b>(28,70)</b>	<b>(7,22)</b>	<b>7,24</b>	<b>(23,15)</b>

Fonte : Bahiatursa - Pesquisa Turismo Receptivo

Tabela 05 - O Desempenho do Turismo Baiano 1991-2001, (Bahiatursa, 2002; pág.48)

Receita Gerada pelo Turismo em Salvador 1991-2001 (US\$1.000)

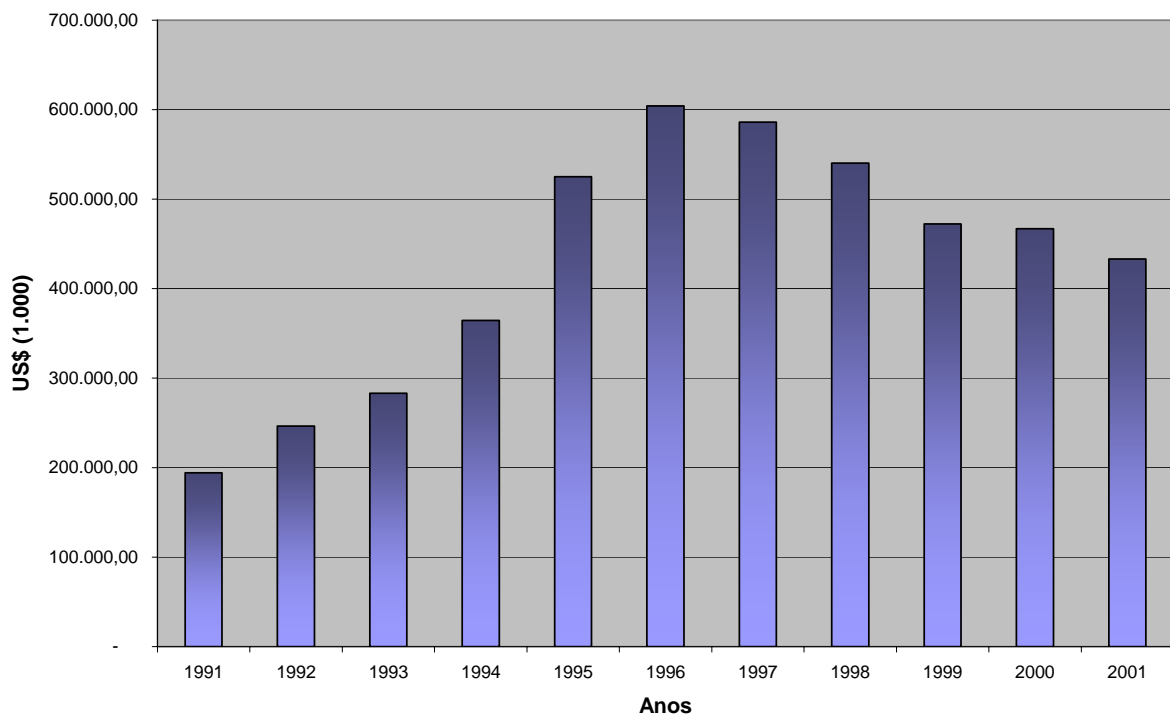


Gráfico 06 – Fonte : Bahiatursa 2002



Ao se analisar o gráfico da Receita Gerada pelo Turismo em Salvador no período 1991-2001 verifica-se que apesar de um incremento de 123,13 %, conforme demonstrado na tabela anterior, no período 1996-2001 registra-se um decréscimo da receita em dólares. Isso se deve inicialmente à desvalorização cambial ocorrida após o Plano Real em 1994, quando houve a paridade cambial, e um real ficou valendo um dólar, chegando no final de 2003, com US\$ 1,00 valendo R\$ 3,90. Também os atos terroristas em 2001 provocaram uma redução significativa no fluxo de estrangeiros.

Quando comparado ao gráfico representativo do Fluxo de Hóspedes, e portanto sem o fator receita, verifica-se um crescimento constante no período 1991-2001.

De acordo com a Bahiatursa, em 2001, os principais mercados emissores de turismo nacional para Salvador foram, em primeiro lugar, a própria Bahia, ou seja, turistas intermunicipais, com 33,49%; em segundo lugar está São Paulo com 22,77%, em terceiro o Rio de Janeiro com 11,55% e em quarto lugar está Sergipe com 5,45%. (Bahiatursa, 2002, Fluxo Global, Tabela 15).

Em relação ao turismo internacional os principais emissores, também em 2001, foram Argentina com 20,82%, Estados Unidos 14,75%, Portugal 9,63% e Itália com 9,49% (Bahiatursa, 2002, Fluxo Global, Tabela 14).

Segundo o Boletim de Desempenho do Turismo Baiano 1991-2001 (Bahiatursa, Salvador, 2002) o número de turistas registrados nos MHs (Meios de Hospedagem) classificados/assemelhados de Salvador em 2001 totalizou 518.603 hóspedes (482.246 registrados), sendo 425.417 nacionais e 93.186 estrangeiros, sendo que, o mercado estrangeiro contribuiu com 18% do fluxo hoteleiro, cabendo ao segmento nacional sua parcela mais expressiva (82%). A hotelaria classificada de Salvador teve um crescimento acumulado de

60,3% entre 1991 e 2001, e de 2,6% quando se admite esse último ano com o período imediatamente anterior. O expressivo crescimento apresentado por esses meios de hospedagem reflete basicamente o bom desempenho do fluxo doméstico (71,9% e 4,1% em relação a 1991 e 2000 respectivamente).

Com relação ao desempenho do fluxo de estrangeiros nos MHs classificados/assemelhados de Salvador, apesar de menor, foi igualmente favorável no período (crescimento de 22,6%), em que pese o declínio registrado entre 2000 e 2001 de 3,9%, explicado pela conjuntura adversa no mercado internacional, sobretudo após os atentados terroristas ocorridos em 11 de setembro nos EUA.

A taxa média de ocupação da hotelaria em Salvador em 2001 atingiu o seu segundo melhor resultado dos últimos onze anos (61,8%), ultrapassando a média de 1991 em 40,5%, ainda que estes estabelecimentos não tenham conseguido repetir o desempenho de 2000.

Considerando a taxa de ocupação das UH's os melhores resultados ficaram com os estabelecimentos de cinco e quatro estrelas, cujas médias anuais superaram 60% em 2001, embora tenham-se mantido aquém dos resultados do ano 2000 em 11,3% e 2,3% respectivamente. Nos estabelecimentos de duas estrelas o crescimento da ocupação foi da ordem de 5,4%.

Ainda de acordo com o mesmo Boletim de Desempenho, quanto ao fluxo global (hoteleiro e extra-hoteleiro) de Salvador, os indicadores mostram a presença de 1.804.739 pessoas visitando a capital do Estado em 2001, resultado inferior (retração de 4,3%) ao do ano 2000, quando 1.886.272 turistas foram computados nas estatísticas oficiais, com maior retração dos visitantes internacionais (-10,0%), dado que o declínio do número de turistas nacionais foi de apenas 3,7%. O mercado doméstico, é responsável por cerca de 90% dessa demanda.

No ano de 2001 a receita gerada pelo turismo em Salvador teve uma redução de 7,2%. Apesar disso, o crescimento na década (1991-2000) foi expressivo (123,1%), refletindo o bom desempenho que alcançou em vários anos do período.

Examinando-se a composição da receita segundo a procedência do turista, sobressai a importância do mercado doméstico, cuja participação foi de aproximadamente 78%. Uma análise com foco no montante de gastos no período de 1991-2001, revela um crescimento de 136,6%.

A receita derivada do turismo externo seguiu a mesma tendência, a despeito de ter evoluído em ritmo mais lento – crescimento de 77,9% nos dez anos analisados e declínio de aproximadamente 29% em 2001 sobre 2000.

O ano de 2000 teve um desempenho atípico em virtude da conjugação de vários fatores que motivaram uma taxa de ocupação superior à dos últimos dez anos. Dentre esses fatores temos as comemorações dos 500 ANOS DO DESCOBRIMENTO que, em virtude das comemorações desenvolvidas no decorrer do ano, provocaram um fluxo constante de turistas.

Uma promoção conjunta do governo do Estado com agências de viagens trouxe 1000 turistas portugueses, para as comemorações do descobrimento.

Também concorreram o fechamento do Hotel Lé Meridién, com 500 apartamentos, e o Sofitel, com 200 apartamentos, sendo que este último para uma reforma que se estendeu por todo o ano de 2000, tendo por conseguinte, dividido a ocupação destes dois hotéis, entre os demais, provocando um incremento de aproximadamente 15% na taxa de ocupação. Com a melhoria da ocupação houve também uma recuperação do valor da diária média, que tem um reflexo imediato e positivo no faturamento global do setor.

**Principais Cidades Visitadas pelo Turista Estrangeiro  
1992-2002**

Cidades	(Em %)										
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Rio de Janeiro	40,90	45,40	39,50	41,80	30,50	37,40	30,20	32,50	34,10	28,80	38,58
São Paulo	27,00	19,20	21,30	19,90	22,40	23,50	18,40	13,70	19,70	17,00	20,84
Foz do Iguaçu	19,80	13,50	12,70	16,00	16,60	11,80	8,90	11,80	12,90	11,50	9,28
Florianópolis	12,20	12,40	15,30	11,40	17,00	13,90	14,00	17,70	18,70	15,80	6,42
Porto Alegre	9,30	8,50	7,80	9,70	10,10	7,90	7,90	6,01	5,90	7,10	7,93
Salvador	8,10	9,80	9,30	8,80	7,70	12,20	10,90	12,70	13,50	11,10	12,76
Balneário de Camboriú	7,00	6,40	6,60	6,20	5,40	3,70	5,10	4,90	6,60	4,90	4,90
Recife	5,50	6,10	4,80	5,70	4,70	5,70	7,20	6,40	5,80	7,30	8,24

Fonte: EMBRATUR

Tabela 06 – Fonte : Embratur - Evolução do Turismo no Brasil 1992-2002

Como pode-se observar pela mídia, Salvador tem despertado cada vez mais o interesse do turista internacional, sendo a única Capital que em 2002 teve um percentual superior ao de 1992.

O Rio de Janeiro, considerado o portão de entrada do turismo internacional, a partir de 2001, teve uma redução considerável, atribuída à falta de segurança, e que passou a ser tema de relevância após o ocorrido em Nova York.

A Argentina teve o ano de 2000 como o de maior fluxo de turistas para o Brasil. Era o maior pólo emissor de turistas internacionais para o nosso país, com destaque para a cidade de Porto Seguro, na Bahia, que era o destino preferido pelos mesmos, chegando em alguns momentos, segundo relatos de hoteleiros na época, a responder por 40% da taxa de ocupação hoteleira local.

Lamentavelmente o mundo sofreu uma grande reviravolta com o atentado ao World Trade Center em Nova York, e a Argentina, foi obrigada a acabar com a paridade cambial, entrando em um processo recessivo, que provocaram grandes prejuízos para o nosso turismo.

Apesar disso, temos assistido nos últimos anos, a chegada de empreendimentos hoteleiros, com bandeiras nacionais e internacionais, a exemplo do Grupo Accor (maior grupo

hoteleiro mundial) com as bandeiras Sofitel, Mercure e Íbis, o grupo Renaissance, Marriot, Super Clubs (da Jamaica), Alexandre de Almeida (Portugal), Pestana (Portugal), que acreditam no potencial turístico de Salvador, e principalmente, de nosso Estado.

No verão 2003/2004 houve um grande fluxo de turistas internacionais em virtude de 20 vôos charters com 229 rotações, procedentes de Portugal, Holanda, França, Itália, Argentina, Uruguai, Chile e Estados Unidos, além do turismo doméstico. A bahiatura espera um fluxo de 1,8 milhão de turistas para a Bahia sendo 822.000 para Salvador.

Também se iniciou a exploração de um novo filão, que é o turismo náutico, com a inauguração da Marina da Contorno, a construção de piers de atracação para veleiros, ao lado do Bahia Náutica, e a Marina de Itaparica. A partir desses investimentos, Salvador iniciou sua participação em campeonatos internacionais de vela, a exemplo do *Rally lês Îles du Soleil* e a *Hong Kong Challenger*. A Baía de Todos os Santos possui ventos regulares, temperatura média anual de 26°. C, águas abrigadas, cenários históricos, e a maior baía do Brasil com 1.052 quilômetros quadrados, segundo o *Brasilturis Jornal* (2004, p. 37).

O setor espera um incremento do turismo nos próximos anos, em virtude de investimentos públicos e privados em diversas áreas, para fazer frente à construção de novos empreendimentos, como forma de equilibrar a taxa de ocupação, e por conseguinte, a rentabilidade do negócio.

Para que esse cenário se torne realidade é indispensável grandes investimentos na capacitação profissional, não apenas dos funcionários, mas, principalmente na capacitação gerencial do empregador, para que o nível de atendimento exigido por uma clientela cada vez mais consciente, possa ser plenamente atendido.

#### 4.0 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de campo das micro e pequenas empresas dos setores de hospedagem e gastronomia em Salvador, em que se pretendeu aferir o grau de capacitação e conscientização profissional dos micros e pequenos empresários, através de uma pesquisa quantitativa envolvendo 150 estabelecimentos, amostra de um universo estimado em 10.000 empresas, com aplicação de questionário e, uma pesquisa qualitativa em que foram visitados 15 empresários para aplicação de entrevistas semi-estruturadas.

Existem basicamente dois critérios que determinam a classificação das empresas no universo empresarial: o primeiro utiliza como parâmetro a receita operacional bruta anual, e é utilizada pelo BNDES para fins de enquadramento nos financiamentos, e pela Sefaz (Secretaria da Fazenda) para enquadramento tributário; e o segundo critério é baseado no número de empregados, sendo utilizado pelo Sebrae, IBGE, e institutos de pesquisa.

A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES, ([www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br) , acesso em 03/05/2003), e aplicável à indústria, comércio e serviços é a seguinte :

- Microempresa : receita operacional bruta anual até R\$ 1.200.000,00;
- Pequena Empresa : receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200.000,00 até R\$ 10.500.000,00;
- Média Empresa : receita operacional bruta anual superior a R\$ 10.500.000,00 até R\$ 60.000.000,00;
- Grande Empresa : receita operacional bruta anual superior a R\$ 60.000.000,00.

Já o Sebrae (2000, p. 04), adota a classificação de porte das empresas tendo por base o número de empregados.

- ME (Microempresa) : na indústria até 19 empregados e no comércio / serviços até 09 empregados;
- PE (Pequena Empresa) : na indústria, de 20 a 99 empregados e no comércio / serviços de 10 a 49 empregados;
- MDE (Média Empresa) : na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio / serviços de 50 a 99 empregados;
- GE (Grande Empresa) : na indústria, acima de 499 empregados e no comércio / serviços, mais de 99 empregados.

A pesquisa, que adotou a classificação do Sebrae, teve início com a aplicação de um questionário desenvolvido conjuntamente com o FEAT - Fórum de Estudos Avançados de Turismo no segundo semestre de 2001, com o propósito de atender a este trabalho e os anseios do FEAT. Fazem parte do FEAT a Secretaria de Cultura e Turismo do Governo do Estado através da Sudetur, Sebrae, Senac, Senai, IH, Sindhorbs, ABIH, Convention Bureau, Consórcio Jiquiriçá, Ufba, Uneb, Uefs, Unifacs, Unyahna, Unibahia, Factor e Hélio Rocha.

Dentre os integrantes do Feat, tiveram participação no desenvolvimento do questionário o Sebrae, Senac, IH, Ufba, Uefs, Uneb, Sindhorbs e ABIH, com vistas a obter informações que nos permitam avaliar diversos aspectos das micro e pequenas empresas dos setores de hospedagem e gastronomia, além do nível de capacitação do proprietário.

Universo da pesquisa - A pesquisa foi delimitada pelos seguintes fatores :

- Área de abrangência – A pesquisa visa investigar o perfil do micro e pequeno empresário e a melhoria da qualidade do produto turístico, notadamente na questão do atendimento, bem como fornecer informações que possibilitem desenvolver este

trabalho. Foi escolhido por conseguinte, o percurso que inicia-se no Pelourinho, passando pela Rua Carlos Gomes, Avenida Sete de Setembro, Ladeira da Barra, e a partir daí toda a orla marítima (Av. Otávio Mangabeira) até a Lagoa do Abaeté. Trata-se do percurso denominado Linha Turística e que é o mais utilizado pelos turistas que visitam Salvador.

Apenas foram pesquisados os estabelecimentos situados na área de abrangência acima delimitada, com uma pequena margem de tolerância para as vias transversais, abrangendo os que estivessem nela localizados, até uma distância máxima de 150 metros da via principal. O motivo da limitação deveu-se ao fato de se pretender analisar toda a extensão da Linha Turística (Pelourinho / Abaeté pela orla marítima), permitindo dessa forma avaliar-se um número maior de bairros, com diferentes níveis de poder aquisitivo, dando mais consistência e equilíbrio aos dados levantados.

- Tipos de estabelecimentos – Apesar de existirem diversos tipos de classificação no que tange ao tamanho das empresas, conforme mostrado em seguida, foram selecionados apenas estabelecimentos de hospedagem ou gastronomia que sejam enquadrados na categoria de microempresa, pelos critérios do Faturamento Bruto Anual, do BNDES ou Sefaz, e/ou pelo critério do número de funcionários, utilizado pelo Sebrae.



Distribuição das empresas industriais, comerciais e de serviços por porte e setor no Brasil (em %) :

Setor	Composição	Número de Empresas				
		ME	PE	MDE	GE	Total
Indústria	17,00	85,26	11,11	2,96	0,67	100,00
Comércio	56,00	93,16	6,04	0,48	0,32	100,00
Serviços	27,00	87,18	10,25	1,24	1,33	100,00
Total	100,00	90,17	8,06	1,12	0,65	100,00

Fonte :Sebrae, elaborado com dados do IBGE "Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira - 1994".

1. ME (Microempresa) : na indústria até 19 empregados e no comércio/serviços até 09 empregados
2. PE (Pequena Empresa) : na indústria de 20-99 empregados e no comércio/serviços de 10-49 empregados
3. MDE (Média Empresa) : na indústria de 100-499 empregados e no comércio/serviços de 50-99 empregados
4. GE (Grande Empresa) : na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviços mais de 99 empregados

Tabela 07

Segundo Chaves Júnior (2000, p. 16), no “Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte”, as micro e pequenas empresas são definidas em faixas de faturamento bruto anual. São também enquadradas segundo a possibilidade de obtenção de financiamento junto ao BNDES, e têm a ver com o Mercosul, como segue abaixo :

- a) Para as empresas inscritas no Simples (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições), microempresa é a que apresenta faturamento bruto anual até R\$ 244.000,00 e empresa de pequeno porte a que tem faturamento até R\$ 1.200.000,00.
- b) Quanto à classificação utilizada pelo BNDES, microempresa tem receita operacional bruta anual até R\$ 700.000,00 e pequena empresa é aquela cujas vendas brutas anuais atingem até R\$ 6.125.000,00. Esta classificação acompanha o critério adotado pelos quatro países do Mercosul, visando a ampliar o acesso ao crédito. Para este bloco econômico, a uma taxa de conversão cambial de R\$ 1,75 / US\$ 1,00, microempresa fatura anualmente até US\$ 400.000,00 e pequena empresa, até US\$ 3.500.000,00

Através da aplicação do questionário pretendeu-se:

- avaliar o domínio de conceitos gerenciais dos micro e pequenos empresários, através das respostas obtidas no ítem III, que aborda os conceitos gerenciais; no ítem IV, que trata das políticas de marketing e comercialização; e no ítem V, que trata da informatização.

- analisar o grau de prioridade que dão à capacitação profissional, verificando-se as respostas obtidas no ítem VII, que trata especificamente dos aspectos relativos ao recrutamento, seleção e treinamento de mão-de-obra.

- avaliar o nível de qualidade do atendimento prestado por essas empresas, analisando-se as respostas relativas ao conhecimento do perfil da clientela, e métodos utilizados para aferir a satisfação do cliente observado no ítem IV.

- identificar a importância que é dada à higiene, armazenagem e manipulação de alimentos, através da análise dos resultados da pesquisa no ítem VIII, “Infra-estrutura da Cozinha”. Neste quesito torna-se necessária uma apuração mais rigorosa da situação vez que as respostas dos entrevistados dificilmente irão depor contra seu próprio estabelecimento, tornando-as portanto inverídicas, ou distorcidas da realidade.

- identificar uma eventual associação entre o grau de capacitação do empresário e o nível de atendimento. Esta avaliação será possível através da análise dos dados relativos ao nível de escolaridade e formação profissional do proprietário ou gestor, e da capacidade

ociosa do estabelecimento, a constância e tipo de treinamento aplicado aos funcionários e ao grau de atenção dado à aferição da satisfação dos clientes.

Também foi necessário a aplicação de entrevistas semi-estruturadas para complementar as informações já apuradas na aplicação do questionário, bem como as que somente serão possíveis com a observação local.

No questionário, apesar do foco principal ser o proprietário, na maioria das vezes o entrevistado foi o gerente, considerado o gestor do estabelecimento, o que não invalida os resultados, por se buscar identificar a utilização de conceitos gerenciais na administração da empresa.

Vale ressaltar que apesar de a pesquisa inicialmente abranger os segmentos de hospedagem e gastronomia, ambos segmentos pertencentes ao setor de turismo, na entrevista semi-estruturada foram visitados apenas os meios de hospedagem por ser o foco deste trabalho.

Dentre as informações não apuradas ou com dados insuficientes, e que foram objeto da entrevista semi-estruturada, destacam-se :

- qual a atividade exercida anteriormente pelo proprietário do estabelecimento;
- cursos específicos realizados;
- identificar a percepção que o proprietário tem de sua própria empresa e como ele a classifica.

Para complementação da pesquisa foram entrevistados 15 estabelecimentos de hospedagem classificados como micro e pequenas empresas, escolhidos aleatoriamente dentre os 150 entrevistados . Estima-se que Salvador possua um total de 310 estabelecimentos de hospedagem, sendo este portanto o universo da pesquisa, de onde extraiu-se uma amostra de 15 empresas, para aplicação de entrevista semi-estruturada com vistas a complementar o questionário já aplicado.

A identificação do perfil do empresário das micro e pequenas empresas do segmento de meios de hospedagem, objeto deste trabalho, somente foi possível após as entrevistas semi-estruturadas, que permitiram um contato direto com o proprietário ou gestor desses estabelecimentos, ocasião em que também visitou-se as instalações hoteleiras, permitindo-nos melhor observar possíveis contradições entre o afirmado na entrevista e a realidade encontrada.

Com vistas a uma maior homogeneidade nos resultados, os estabelecimentos foram agrupados por bairros e, em seguida, escolhidos aleatoriamente de forma a permitir que os 15 entrevistados se distribuíssem por toda a Linha Turística.

Após a visita a cada estabelecimento para a entrevista e aplicação do questionário (apêndice B), procedeu-se à tabulação dos dados levantados, organizando-os em quadros com formatos de tabelas, e apresentados no capítulo 5.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

### PERFIL GERENCIAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE MEIOS DE HOSPEDAGEM EM SALVADOR

Este trabalho contempla 06 objetivos específicos que são detalhados a seguir :

#### 5.1 Análise da evolução do setor hoteleiro em Salvador nos últimos dez anos

A análise da evolução do setor hoteleiro em Salvador permitiu observar que o mesmo tem acompanhado o crescimento do turismo, conforme demonstrado pelas estatísticas da Bahiatursa, analisando-se o período de 1990-2001:

Tabela 8 – Indicadores do setor hoteleiro em Salvador 1990-2001

<i>Indicadores</i>	<i>1990</i>	<i>2001</i>	<i>Percentual (%)</i>
Hóspedes registrados	258.960	482.246	86,22%
Meios de Hospedagem (MH's)	188	293	55,85%
Unidades Habitacionais (UH's)	7.235	10.588	46,34%
Oferta de Leitos	14.703	22.731	54,6%
Taxa de Ocupação	42,7%	61,8%	44,73%

Fonte : SEI – Anuário Estatístico 2002 – Tabela 5.5 Fluxo de Turistas

Segundo dados da Bahiatursa, o aumento do fluxo turístico foi superior ao aumento da oferta de estabelecimento de hospedagem, o que justifica o incremento de 44,73% na taxa de ocupação.

Já a receita do turismo passou de US\$ 194.117.950,00 em 1991 para US\$ 433.137.290 em 2001, o que representou um aumento de 123,13%. Vale ressaltar que o turismo interno, ou doméstico, representou 90% do total de hóspedes e 78% da receita, o que demonstra que o turista estrangeiro tem um gasto per capita maior que o do turista nacional. Talvez essa seja

uma das razões que levaram o atual governo federal a dar uma maior prioridade ao turismo, criando o Ministério do Turismo, e destinando à Embratur um orçamento mais significativo, para a promoção do País no exterior.

Também a chegada de novos investimentos hoteleiros, não apenas de grupos nacionais, mas principalmente de estrangeiros, para Salvador e o Litoral Norte do Estado, revelam a confiança desses investidores no crescimento do turismo, a exemplo do grupo espanhol Iberostar, com hotéis em 27 países, com um projeto para o trecho compreendido entre as localidades de Praia do Forte e Imbassahy, orçado em US\$ 300 milhões, para a construção de um complexo hoteleiro, composto de 04 hotéis totalizando 2.000 UH's, além de campo de golfe, e 08 condomínios residenciais com 120 casas cada um (Secretaria de Cultura e Turismo).

## 5.2 Análise do desempenho dessas organizações com ênfase na taxa de ocupação

Dentre os estabelecimentos visitados para a entrevista, a totalidade estava inscrito no Simples, ou seja, enquadrados como micro ou pequena empresa.

**As tabelas apresentadas neste capítulo, de 5.2 a 5.6, foram geradas com a tabulação dos dados das entrevistas.**

Em relação ao porte, com base na quantidade de UH's (Unidades Habitacionais) tem-se:

Tabela 9 – Classificação dos Meios de Hospedagem por porte (UH's)

<i>Quantidade de UH's</i>	<i>Empresas</i>	<i>Percentual</i>
até 10 UH's	1	6,7%
<b>de 11 a 20 UH's</b>	<b>5</b>	<b>33,3%</b>
de 21 a 30 UH's	2	13,3%
de 31 a 40 UH's	4	26,7%
de 41 a 50 UH's	3	20,0%
Soma	15	100,0%

Fonte : Pesquisa de Campo - Unifacs

A Taxa de Ocupação nos Meios de Hospedagem registrou um crescimento de 44,73%, saindo de 42,7% em 1990 para 61,8% em 2001, sendo Salvador a única Capital que em 2002 teve um percentual superior ao de 1992, segundo dados da Bahiatursa publicados no Anuário Estatístico 2002 da SEI.

Esse crescimento assume um maior significado ao levar-se em consideração que o número de hóspedes cresceu 86,22% (SEI 2002) no mesmo período, apesar de haver ocorrido fatos marcantes nessa década, que tiveram forte repercussão no turismo, a exemplo da mudança de moeda para o Real, e do Câmbio, que fez o dólar disparar, os ataques terroristas a Nova York, que paralisaram o turismo internacional, e a quebra da Argentina, nosso principal emissor de turistas.

Na entrevista semi-estruturada constatou-se que a taxa de ocupação manteve-se estabilizada para 66,7% dos entrevistados, cresceu para 20,0%, e teve uma redução para também 13,3% das empresas. Sabe-se que o maior crescimento nas taxas de ocupação ocorreram nos estabelecimentos de maior porte, representados pelos hotéis de 4 e 5 estrelas.

Já o faturamento teve a seguinte evolução : 40,0% afirmam ter havido um crescimento, 33,3% manteve-se e para outros 26,7% houve uma perda de receita. Por outro lado, a evolução dos custos foi crescente para 80,0%, manteve-se para 13,3% e reduziu para outros 6,7% dos entrevistados.

Verificou-se que as tarifas balcão, diárias fixadas na tabela, não correspondendo necessariamente ao valor efetivamente cobrado, classificaram-se nas seguintes faixas de preço:

Tabela 10 – Classificação dos Meios de Hospedagem por valor da diária

<i>Valor da diária (R\$)</i>	<i>Empresas</i>	<i>Percentual</i>
até 50,00	3	20,0%
<b>de 51,00 a 100,00</b>	<b>5</b>	<b>33,3%</b>
de 101,00 a 150,00	4	26,7%
de 151,00 a 200,00	1	6,7%
de 201,00 a 250,00	2	13,3%
Soma	15	100,0%

Fonte : Pesquisa de Campo - Unifacs

Para uma correta avaliação da evolução da receita torna-se necessário conhecer o valor da diária média, que tem por base o valor da diária cobrada, informação esta de difícil acesso pois consideram-na sigilosa.

Ao serem questionados sobre o desempenho da empresa, apenas 6,7% afirmaram ser “Ótimo”, 40,0% classificaram como “Bom”, 40,0% responderam entre “Satisfatório” e “Mais ou Menos”, e 13,4% responderam entre “Ruim” e “Péssimo”. O aumento no número de hóspedes, principalmente para os hotéis de 4 e 5 estrelas, representa uma recuperação da diária média para todo o setor, pois ao reduzirem os descontos, fruto de uma melhor ocupação, reduzem conseqüentemente, a pressão sobre os meios de hospedagem de menor porte. Isso explica que 46,7% classificaram o desempenho de sua empresa entre ótimo e bom.

### **5.3 Verificar a adoção de práticas gerenciais estratégicas, como planejamento e controles, nas organizações hoteleiras de micro e pequeno porte**

Na análise do uso de práticas gerenciais que possam dar à gestão um cunho profissional, foram abordadas as seguintes questões :

#### 3.1 – Há quantos anos existe a empresa ?



Tabela 11 – Anos de atividade da empresa

<i>Anos de existência</i>	<i>Empresas</i>	<i>Percentual</i>
menos de 5 anos	2	13,3%
maior ou igual a 5 e menor que 10 anos	3	20,0%
<b>maior ou igual a 10 e menor que 20 anos</b>	<b>9</b>	<b>60,0%</b>
maior ou igual a 20 anos	1	6,7%
Soma	15	100,0%

Fonte : Pesquisa de Campo - Unifacs

Verifica-se que 66,7% das empresas possuem mais de 10 anos de existência, o que revela já possuírem experiência no ramo, tendo superado portanto o momento de inércia dos primeiros anos de existência, caracterizados pela baixa ocupação.

3.2 – Sempre do mesmo dono ? – Neste item 100% responderam SIM, mostrando que a rotatividade é praticamente nula, dificilmente mudando de dono. Trata-se de um investimento relativamente alto, com aspectos construtivos específicos e portanto de difícil comercialização no mercado imobiliário.

3.3 – Já possuía experiência no setor ? – 80% responderam NÃO, o que revela a falta de conhecimento do ramo que escolheram investir, aumentando significativamente o grau de risco.

3.4 – Qual a atividade exercida anteriormente ? – Para 26,7% a resposta foi a atividade da Construção Civil, seguida de Comércio em Geral com 13,3%, e o restante nas mais diversas áreas. Apenas 6,7% vieram do ramo de restaurante e outros 6,7% foram guias de turismo.

3.5 – Pretende continuar com esse ramo de atividade ? – 86,7% responderam SIM, com as mais diversas justificativas, destacando-se o alto investimento realizado, e por estarem conseguindo um resultado satisfatório. Os 13,3% que responderam NÃO afirmam que ainda estão no ramo por não haverem conseguido vender o hotel.

Vale ressaltar que na visita realizada constatou-se que esses estabelecimentos estavam com suas instalações necessitando de reformas, além de funcionários desmotivados, reflexo provavelmente do desânimo do proprietário.

3.6 – Por que abriu a empresa ? – Para 33,3% o motivo alegado foi por achar que o ramo era rentável, seguido de 13,3% que tinha o desejo de ser hoteleiro. A opção do investimento deu-se portanto por razões sentimentais ao invés de critérios mercadológicos.

3.7 – Por que uma empresa desse segmento fecha as portas (não dá certo) ? – A principal resposta, com 22,2% foi para a má administração, seguida de móveis e equipamentos inadequados com 11,1%. As demais respostas tiveram percentuais idênticos de 5,6% para falta de hóspedes, alta tributação, falta de profissionalismo, falta de conhecimento, incapacidade para reinvestir, conceitos ultrapassados, preço alto, falta de ação governamental, falta de atrativos, imobilizado muito alto, desconhecimento do setor (11,2%).

3.8 – Quais os fatores mais importantes para o sucesso desse tipo de empresa ?

Tabela 12 – Fatores de sucesso de empresas do segmento

<i>Fatores de sucesso desse segmento</i>	<i>Empresas</i>	<i>Percentual</i>
Limpeza	1	3,7%
Ambiência	2	7,4%
<b>Serviço com qualidade</b>	<b>5</b>	<b>18,5%</b>
Equipe treinada e comprometida	3	11,1%
Ter um diferencial	2	7,4%
<b>Competência administrativa</b>	<b>5</b>	<b>18,5%</b>
<b>Localização</b>	<b>5</b>	<b>18,5%</b>
Conhecimentos específicos do setor	1	3,7%
Mais ação governamental	3	11,1%
Soma	27	100,0%

Nota : Foram consideradas mais de uma resposta por empresa

Fonte : Pesquisa de Campo - Unifacs

Verifica-se que serviço com qualidade, competência administrativa e localização são os itens de maior relevância para o sucesso na opinião desses micro e pequenos empresários.

3.9 – Que tipo de controle utiliza para acompanhar o fluxo de caixa ? – Nesta questão 53,3 % responderam que o processo é informatizado e 46,7% afirmaram que ainda utilizam processos manuais. Os que estão informatizados possuem na realidade um software tipo “front desk”, ou seja, controle da ocupação dos apartamentos, reservas, contas dos hóspedes, e telefonia. Estima-se que apenas 20% possuem algum software de gestão.

3.10 – Sabe o que significa contabilidade de custos ? - Neste caso, 53,3% afirmaram desconhecer o assunto, enquanto 46,7%, apesar de saberem o que significa, não a praticam.

A Contabilidade de Custos permite que as receitas e despesas do estabelecimento sejam alocadas em centros de custos específicos de cada departamento, permitindo uma análise criteriosa de qual o mais rentável e qual o mais deficitário, auxiliando sobremaneira na gestão e planejamento da empresa.

3.11 – Considera sua empresa rentável ? – Para 60,0% a resposta foi SIM, 26,7% responderam NÃO, e 13,3% optaram por Mais ou Menos.

Na falta de instrumentos de análise, e de práticas gerenciais estratégicas, conclui-se que essa rentabilidade é medida pela sobra do caixa, sem levar-se em conta o investimento realizado, e sua devida depreciação.

3.12 – Que medidas seriam necessárias para melhorar o faturamento ?

Tabela 13 – Melhoria do Faturamento - Atitudes a serem adotadas

<i><b>Medidas para aumentar faturamento</b></i>	<i><b>Empresas</b></i>	<i><b>Percentual</b></i>
Promoção	1	6,7%
Modernização	1	6,7%
Aumentar o preço	1	6,7%
Realizar reformas	2	13,3%
Ampliação	3	20,0%
Melhorar o serviço	1	6,7%
<b>Mais ações governamentais</b>	<b>4</b>	<b>26,7%</b>
Oferecer mais tipos de serviços	1	6,7%
Melhora da economia	1	6,7%
<b>Soma</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>

Fonte : Pesquisa de Campo - Unifacs

A principal opção escolhida, com 26,7%, foi o incremento das ações de governo seguida de ampliação do número de UH's, com 20,0%, para permitir mais hóspedes na alta estação (meses de férias).

Apenas 6,7% considerou a melhoria na qualidade do serviço como fator de incremento do faturamento, preferindo culpar o governo pela sua situação. Trata-se de um investimento bem menos oneroso que a ampliação do número de apartamentos e com melhores resultados pois permitiria uma redução na taxa de ociosidade nos meses considerados de baixa ocupação.

### 3.13 – Quais as dificuldades encontradas para tocar a empresa ?

Tabela 14 – Dificuldades administrativas

<i><b>Dificuldades para tocar a empresa</b></i>	<i><b>Respostas</b></i>	<i><b>Percentual</b></i>
Administração familiar	1	4,8%
Falta de hóspedes	2	9,5%
Manutenção	3	14,3%
<b>Alta carga de impostos e tarifas</b>	<b>5</b>	<b>23,8%</b>
Recursos humanos	4	19,0%
Falta de segurança	2	9,5%
Descaso do setor público	2	9,5%
Custos	1	4,8%
Melhoria na gestão	1	4,8%
<b>Soma</b>	<b>21</b>	<b>100,0%</b>

Nota : Foram consideradas mais de uma resposta por empresa

Fonte : Pesquisa de Campo - Unifacs

Prevaleceu nesta questão a alta carga tributária como o maior empecílio para o gestor do empreendimento, com 23,8%, seguido da administração dos recursos humanos com 19,0%.

A dificuldade na administração dos recursos humanos revela o despreparo do gestor na condução do problema, associado à baixa qualificação dos funcionários, daí resultando em serviço de qualidade inferior. É interessante observar que apesar de os recursos humanos estarem em segundo grau de importância neste quesito, o mesmo tema não teve relevância no

quesito anterior. Parece não haver uma compreensão de que a melhoria do faturamento pode vir através da melhoria da equipe.

### 3.14 – Quais os fatores de sucesso de sua empresa ?

Tabela 15 – fatores de sucesso da empresa

<i>Fatores de sucesso da entrevistada</i>	<i>Respostas</i>	<i>Percentual</i>
Boa administração	3	16,7%
<b>Localização</b>	<b>5</b>	<b>27,8%</b>
Qualidade do serviço	4	22,2%
Recursos humanos	1	5,6%
Instalações	1	5,6%
Gestão do dono	1	5,6%
Nicho de mercado	1	5,6%
Custos controlados	1	5,6%
Charme do hotel	1	5,6%
Coragem e perseverança	1	5,6%
Internet	1	5,6%
Não está tendo sucesso	2	11,1%
Idiomas	1	5,6%
Soma	27	100,0%

Nota : Foram consideradas mais de uma resposta por empresa

Fonte : Pesquisa de Campo - Unifacs

Para 27,8% dos entrevistados seu sucesso deve-se, antes de mais nada, à localização, seguido da qualidade do serviço com 22,2% e a boa administração com 16,7%.

Parece contraditório que creditem o seu sucesso à qualidade do serviço, quando no quesito anterior, recursos humanos esteja em segundo lugar no grau de dificuldade para tocar a empresa. Pode-se deduzir que uma equipe bem treinada não apresentaria tanta dificuldade em ser administrada. Talvez a presença constante do dono compense, em parte, a falta de qualificação da equipe.

Os estabelecimentos que opinaram “nicho de mercado” e “charme do hotel” possuem boa taxa de ocupação, em torno de 75%, preços mais elevados, possuindo instalações diferenciadas, privilegiando os aspectos arquitetônicos e de decoração temáticas. Involuntariamente ou não, estão adotando a “estratégia de diferenciação” preconizada por

PORTER (1980), “que busca alcançar vantagens competitivas pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados”, ou a “estratégia de foco”, que visa obter vantagens competitivas pela diferenciação de produtos ou serviços em um segmento de mercado mais restrito”.

3.15 – Foi solicitado aos entrevistados que enumerassem, por ordem de importância, os seguintes temas : Análise de Mercado, Análise Financeira, Organização, Planejamento, Relações Humanas e Vendas.

Após a tabulação dos resultados verificou-se que o primeiro lugar foi para o Planejamento, Organização ficou em segundo, Relações Humanas em terceiro, Análise de Mercado em quarto, Vendas em quinto e Análise Financeira em sexto lugar.

Este grupo de respostas traça o perfil das empresas desse segmento e porte, revelando a forma de agir e pensar dos gestores dos meios de hospedagem, com relação às práticas gerenciais.

#### **5.4 Discutir a importância observada nessas empresas para a capacitação profissional**

Quando questionados sobre este aspecto obtiveram-se as seguintes respostas :

4.1 – Fornece algum tipo de treinamento para funcionários ? 66,7% responderam afirmativamente enquanto 33,3% não fornecem nenhum treinamento a não ser a própria orientação do dono. Nos que responderam SIM, quando questionados sobre o tipo de treinamento verificou-se que a maioria referia-se a cursos de idiomas para o pessoal da recepção.

4.2 – Quando da contratação que tipos de informação procura ? A grande maioria, 47,4% prioriza apenas as referências pessoais, ficando cursos realizados com 26,3%, experiência com 15,8%, e indicação com 10,5%. Mais uma vez confirma-se a pouca importância dada à qualificação profissional, existindo um conceito quase generalizado que é melhor treinar o funcionário na própria empresa de acordo com os preceitos da gerência.

Na pesquisa, quando questionado se participou em eventos de reciclagem ou atualização nos últimos 12 meses (2002), 56,76% dos gestores responderam NÃO e 43,24% disseram SIM. Dos que participaram, quando solicitados a especificar o curso ou seminário, foram obtidas as seguintes respostas para os mais frequentados: 20,11% para Atendimento ao Cliente, 19,55% para Administração Gerencial, 15,64% para Higiene e Manipulação de Alimentos e 14,53% para Qualidade Total.

Ainda nessa pesquisa, ao se questionar “que percentagem, aproximada, dos trabalhadores da empresa recebeu treinamento em 2001?”, 44% responderam nenhum, e 20,67% responderam na faixa de 0 a 10%. Apenas 13,33% ofereceram treinamento a mais de 70% dos funcionários.

Observa-se que a questão do treinamento e capacitação recebe, por parte dos proprietários ou gestores, uma importância meramente teórica, não se constituindo em realidade prática.

## **5.5 Identificar a importância que é dada à higiene, armazenagem e manipulação de alimentos**

Tanto na pesquisa como nas entrevistas os dados são bastante significativos quanto a este aspecto.

Quando questionados se os gestores haviam participado de algum curso ou seminário obteve-se as seguintes respostas :

Tabela 16 – Participação dos gestores em cursos ou seminários

<i>Tipo de Curso</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Total</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
Qualidade Total	2	13	15	13,3%	86,7%
Marketing de Serviços	4	11	15	26,7%	73,3%
Higiene, armazenagem, e manipulação de alimentos	3	12	15	20%	80%

Fonte : Pesquisa de Campo - Unifacs

As questões que tratavam da avaliação das condições higiênicas e sanitárias dos estabelecimentos, tiveram respostas nitidamente distorcidas. Ao serem apresentadas a um consultor técnico em APPCC – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, credenciado ao Programa PAS – Programa de Alimentos Seguros do Senai/Sebrae, também especializado em vigilância sanitária, o mesmo sugeriu não levá-las em consideração pois estão em total discordância com as declarações obtidas junto à Anvisa – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, que fez um breve relato sobre as condições encontradas durante as blitz realizadas.

## **5.6 Discutir a importância dada à qualidade de atendimento pelos proprietários ou gestores dessas organizações**

Partindo-se do pressuposto que a qualidade do atendimento está diretamente relacionada à capacitação dos funcionários, e à capacitação do gestor, ao analisar-se as respostas do quesitos que tratam do tema, verifica-se que existem diversas razões para o atendimento ainda deficitário em grande parte dos estabelecimentos.



Os dados revelam que 66,7% fornecem algum tipo de treinamento para os funcionários, entretanto se retirarmos da pesquisa o curso de idiomas para os recepcionistas, o percentual reduz-se significativamente.

Para somente 6,7% dos gestores, melhorar o serviço seria um fator de incremento no faturamento. Pressupõe-se que acham bom o serviço que oferecem ou não acreditam que o fato está diretamente relacionado ao crescimento da receita.

Somente 13,3% participaram de curso ou seminário de qualidade total, índice bastante modesto para um setor que deveria ter na qualidade de atendimento o seu mais importante vetor na produção de serviços.

Corroborando esse posicionamento, somente 18,5% informaram ser a qualidade do serviço como o fator mais importante para o sucesso da empresa.

Revela-se portanto uma falta de conscientização bastante elevada sobre o que é hospitalidade, o que significa que esses gestores necessitam de uma reciclagem urgente para poderem enfrentar a concorrência que se avizinha com a chegada de grupos estrangeiros ao mercado, impondo novas formas de gestão, com foco preponderante na qualidade do atendimento.

## 6 CONCLUSÕES

Através desta pesquisa foi possível traçar um perfil dos empresários de micro e pequeno porte, pertencentes a este setor do turismo, que nos levam a compreender melhor as deficiências encontradas.

O setor de meios de hospedagem, nos últimos dez anos, tem passado por transformações significativas, e a Bahia tem sido destaque no cenário nacional. Em Salvador o crescimento turístico tem sido marcante, sendo que no período de 1990 a 2001, o número de hóspedes cresceu 86,22%, enquanto o número de estabelecimentos aumentou 55,85%, o que permitiu à hotelaria recuperar a sua rentabilidade, prejudicada pelo boom hoteleiro da década de 80, sem o correspondente incremento da demanda, que provocou reduções significativas na diária média dos hotéis naquela época.

Entretanto é preciso cautela, pois essa diferença percentual não significa que existe espaço para a construção de novos hotéis. Não podemos esquecer que o litoral norte está fervilhando de novos empreendimentos, e de grande porte, que inevitavelmente concorrerão com Salvador, principalmente na área de eventos, que é um grande filão da hotelaria, notadamente nos meses de baixa ocupação.

Atualmente a rede hoteleira passa por um processo de recuperação da diária média, que lhe permitirá novos investimentos em reformas de sua infra-estrutura física e em programas de capacitação profissional, notadamente os hotéis mais antigos, permitindo-lhes concorrer em condições mais favoráveis com os recém chegados.

A taxa de ocupação tem melhorado a cada ano, após quedas significativas com os acontecimentos de Nova York e a quebra da Argentina. Entretanto é necessário que haja um período de melhora mais prolongado, de tal maneira que permita a recuperação do setor antes de nova onda de inaugurações.

A pesquisa sugere que 63,3% dos micro e pequenos meios de hospedagem possuem até 30 UH's, sendo que 53,3% cobram diárias abaixo de R\$ 100,00 em apartamento duplo. Vale ressaltar que 13,3% cobram diárias entre R\$ 200,00 e R\$ 250,00, semelhantes às praticadas por hotéis de 5 estrelas.

Estes últimos, são estabelecimentos que apostaram no diferencial, investem em treinamento, pertencem a estrangeiros, e possuem uma clientela diferenciada, normalmente turistas internacionais, e possuem boa taxa de ocupação, o que lhes permite uma melhor rentabilidade.

Essa é a saída para os micro e pequenos estabelecimentos enfrentarem a concorrência e a pressão exercida por novos hotéis de baixa tarifa que estão chegando, a exemplo da rede Íbis, e Formula 1, do grupo Accor, que praticam a filosofia de baixo preço e pouco serviço, em novas instalações.

Verificou-se que os estabelecimentos que estavam com piores taxas de ocupação, coincidentemente, foram os que estavam com as instalações mais carentes de reparos e com mais queixas sobre a falta de ações do governo.

Nas micro e pequenas empresas de hospedagem a questão familiar não se constitui em obstáculo administrativo, vez que apenas 4,8% apontaram a administração familiar como um entrave na gestão.

Entretanto, verifica-se nas entrevistas, que apesar de os proprietários reconhecerem que, dentre os fatores mais importantes para o sucesso desse tipo de empreendimento estão a localização, serviço com qualidade e competência administrativa, em igualdade de

importância, a grande maioria não fornece treinamento adequado para sua equipe, nem participa de cursos de reciclagem ou seminários que abordem questões técnicas do setor.

No quesito que trata desse tema, os gestores informaram nunca haver participado de cursos ou seminários de temas relevantes para o seu empreendimento a exemplo de Qualidade Total (86,7%), Marketing de Serviços (73,3%) e Higiene, Armazenagem e Manipulação de Alimentos (80%). Some-se a isso o fato de 80% haver declarado não possuírem nenhuma experiência em hotelaria ao entrarem no negócio.

Quando questionados sobre que medidas poderiam ser tomadas para melhorar o faturamento, apenas 6,7% respondeu melhorar o serviço. E ao responderem as razões que levam uma empresa desse segmento a fechar as portas, nenhum atribuiu o fato ao mau atendimento.

Constatou-se ainda que a carga tributária e os aumentos dos preços públicos, continuam sendo um grande problema para as micro e pequenas empresas, apesar dos esforços governamentais nesse sentido.

Também os sistemas de controles gerenciais são ainda incipientes, com uma grande parcela ainda utilizando livro caixa quando sabe-se existirem softwares específicos de gestão, que além de controlarem o caixa, permitem a emissão de diversos tipos de relatórios extremamente importantes para o planejamento e análise estratégica da empresa, apesar de a totalidade dos entrevistados estarem parcialmente informatizados.

As micro e pequenas empresas, certamente não necessitam de sistemas de informação de alta complexidade a exemplo de grandes organizações. Entretanto, nos meios de

hospedagem, mesmo nos de pequeno porte, a coleta de informações para análise estatística e tomada de decisões, bem como a qualidade no atendimento e a capacitação profissional de funcionários e gestores, juntamente com a higiene, são fatores indispensáveis para uma boa administração.

Apesar dos gestores terem conhecimento do que é necessário para a melhoria da empresa, não se dispõem a iniciar um processo de transformação que resultaria em mais lucratividade e melhor atendimento. Trata-se de uma questão cultural que exigirá esforços para que mudanças realmente aconteçam.

Ocorre que o cliente está cada vez mais exigente, e as empresas que não investirem no atendimento às necessidades e principalmente às expectativas dessa clientela, certamente irão sucumbir.

Assim, dada a complexidade do assunto, fica espaço para que novas pesquisas sejam realizadas para um maior aprofundamento da questão, como por exemplo, procurando identificar as razões pelas quais esses gestores não iniciam as mudanças necessárias, embora reconheçam a sua importância.

Também uma parceria entre governo, Universidades, Senac e Sebrae, poderia dar início a projetos de conscientização desses empresários, paralelamente à realização de cursos ou seminários de curta duração, com ênfase na gestão estratégica e higiene, armazenagem e manipulação de alimentos, em linguagem adequada, que permitissem estimulá-los a uma maior participação.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. **Planejamento Empresarial**, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos 1974;
- AKTOUF, Omar. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**, São Paulo: Atlas, 1996;
- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo : Fundamentos e Dimensões**, São Paulo: Ática, 1998;
- ANSOFF, H.Igor. **Estratégia Empresarial**, São Paulo : McGraw Hill do Brasil Ltda, 1977;
- 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;
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de . **Relação Empresa-Família : O Papel da Mulher**, São Paulo : Ver. de Adm. Emp., v. 36, no. 03, jul/ago/set 1996;
- BAHIATURSA. **O Desempenho do Turismo Baiano 1990-1998**, Salvador: 1999;
- \_\_\_\_\_. **O Desempenho do Turismo Baiano 1991-2001**, Salvador: 2002;
- BNDES. **Informativo Informe-se**, edição nº 32 de dezembro de 2001, em [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br) em 03/05/2003;
- \_\_\_\_\_. **Informativo Informe-se**, edição nº 36 de janeiro de 2002, em [www.bndes.gov.br](http://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: Educs, 2001;
- \_\_\_\_\_. **Excelência em Hotelaria : uma abordagem prática**, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002;
- CHAVES JÚNIOR, Antonio Everton. **As Micro e Pequenas Empresas no Brasil**, Rio de Janeiro: CNC, 2000;
- CRAIG, James C. e GRANT, Robert M. **Gerenciamento Estratégico**, Pág. 4-5, São Paulo: Littera Mundi, 1999;
- CUNHA, Antonio Geraldo da. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982;
- CUNHA, Rodrigo Vieira da. **A Migração do Emprego**, Revista Você S.A., Abril 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.
- GRZYBOVSKI, Denize e TEDESCO, Carlos. **Empresa Familiar x Competitividade : Tendências e Racionalidades em Conflito**, Revista Acadêmica - Administração levada a sério – [www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t2000058.html](http://www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t2000058.html) acesso em 25/01/2004
- HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**, Rio de Janeiro: Campus, 2000;
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro : Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do Seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã**, Rio de Janeiro, Campus, 1995;

- HAMEL, Gary. Artigo de Jorge Nascimento Rodrigues, **Entrevista ao Seminário português “Expresso”**, [www.janelaweb.com/manageme/hamelexpresso.html](http://www.janelaweb.com/manageme/hamelexpresso.html), acesso em 26.11.2003;
- 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**, 9.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997;
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. **Liderança na Empresa : Como o comportamento dos Líderes afeta a Cultura Interna**, São Paulo: Atlas, 1997;
- LAGE, Beatriz H. Gelas e MILONE, Paulo César. **Economia do Turismo**. 2.ed. Campinas-SP: Papirus, 1996;
- LEFEBVRE, Gérald. **Saber Organizar, Saber Decidir, a gestão nos dias de hoje**, São Paulo: Edições Loyola, 1982;
- LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**, São Paulo: Pioneira, 1978;
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**, São Paulo: Makron Books, 1997;
- MACINTOSH, Robert e GUPTA, Shashikant. **Turismo : Planeación, Administración y Oerspectivas**. Cidade do México : Limusa, 1993;
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Além da Hierarquia : Como Implantar Estratégias Participativas para Administrar a Empresa Enxuta**, São Paulo: Atlas, 1995;
- 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](http://www.janelaweb.com/manageme/sloan2.html) acessado em 05/02/04 ;
- MINTZBERG, Henry, 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](http://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;
- PINA, Vitor Manuel Dias Castro. **Inteligência Estratégica nos Negócios**, São Paulo: Atlas, 1994;
- PORTER, Michael E. **Competição : Estratégias Competitivas Essenciais**, Rio de Janeiro: Campus, 1999;
- \_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva das Nações**, Rio de Janeiro: Campus, 1992;
- \_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva : Técnicas para análise da indústria e da concorrência**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980;
- SEBRAE. **Dados Estatísticos Sobre as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**, Brasília: Sebrae, 2000;
- \_\_\_\_\_. **Pequenos Negócios e Desenvolvimento**, Rio de Janeiro: Sebrae, agosto de 2002;
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina : Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. 9.ed. São Paulo: BestSeller, 1994;
- STONER, James A. **Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985;

- 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;
- TUCKER, Francis G. e ZIVAN, Seymour M. **A Xerox Cost Center Imitates a Profit Center**, In Harvard Business Review, 65, N.I., May/June, 1985 : 2-4, pág. 168-174;  
\_\_\_\_\_ in Exame, 17/08/94, pág. 122-123  
\_\_\_\_\_ in Exame, 14/04/03, pág. 12
- RODRIGUES, Jorge Nascimento. **Inovar em Parceria – O segredo da competitividade segundo Gary Hamel**, Portugal: semanário português Expresso com acesso em 26/11/2003 no endereço [www.janelanaweb.com/manageme/hamelexpresso.html](http://www.janelanaweb.com/manageme/hamelexpresso.html) ;  
\_\_\_\_\_. **Olhos postos em Hamel**, Portugal: semanário português Expresso com acesso em 27/11/2003 no endereço [www.janelaweb.com/manageme/hamel1.html](http://www.janelaweb.com/manageme/hamel1.html) ;
- [www.bernhoeft.com/bernharqcom/artsociedade/s27\\_efop.htm](http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artsociedade/s27_efop.htm) acesso em 26/07/2002;  
[www.2.convoy.com.br/~batavo](http://www.2.convoy.com.br/~batavo) acesso em 26/07/2002;  
[www.bahia.com.br/site/destinos](http://www.bahia.com.br/site/destinos) acesso em 12/11/2002;  
[www.bndes.gov.br/conhecimento/informessf/inf\\_32.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/informessf/inf_32.pdf) acesso em 03/05/2003;  
[www.bndes.gov.br/conhecimento/informessf/inf\\_36.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/informessf/inf_36.pdf) acesso em 03/05/2003  
[www.janelanaweb.com/manageme/hamelexpresso.html](http://www.janelanaweb.com/manageme/hamelexpresso.html) acesso em 26/11/2003;  
[www.janelaweb.com/manageme/hamel1.html](http://www.janelaweb.com/manageme/hamel1.html) acesso em 27/11/2003  
[www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t2000058.html](http://www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t2000058.html) acesso em 25/01/2004;  
[www.janelaweb.com/manageme/sloan2.html](http://www.janelaweb.com/manageme/sloan2.html) acesso em 05/02/2004;  
[www.alunos.utad.pt/~al12308/estrategia2.html](http://www.alunos.utad.pt/~al12308/estrategia2.html) acesso em 05/02/2004;  
[www.sindetur.com.br/turismo\\_em\\_numeros/estatistica\\_23.pdf](http://www.sindetur.com.br/turismo_em_numeros/estatistica_23.pdf) acesso em 15/02/2004;  
[www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br) em 05.03.05;



## APÊNDICE A - Estudo da Atividade Empresarial das Unidades Turísticas de Salvador

### I – INFORMAÇÕES CADASTRAIS - DADOS DA EMPRESA

1. Razão Social:

2. Nome de Fantasia:

3. Endereço:

4. Cidade: Estado: CEP:

5. Responsável pelas informações:

6. Cargo:

7. Telefone: Fax : E-mail:

8. Tempo de existência do estabelecimento (anos)

até 1	4 a 5	10 a 15
1 a 2	5 a 7	15 a 20
2 a 3	7 a 9	20 a 25
3 a 4	9 a 10	acima de 25

9. Idade do proprietário ou sócio gestor (anos)

até 18	36 a 40	56 a 60
19 a 25	41 a 45	61 a 65
26 a 30	46 a 50	66 a 70
31 a 35	51 a 55	acima de 70

10. Sexo do proprietário ou sócio gestor

Masculino Feminino

### II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Área de atuação:

<input type="checkbox"/> Hotel	nº de UH _____	nº leitos _____
<input type="checkbox"/> Pousada	nº de UH _____	nº leitos _____
<input type="checkbox"/> Bar	nº mesas _____	
<input type="checkbox"/> Restaurante	nº mesas _____	
<input type="checkbox"/> Lanchonete	Área(m <sup>2</sup> ) _____	

2. Número total de empregados, prestadores de serviço e estagiários.

Tipo de vínculo empregatício	Quantidade/Tipo de Estação		
	Alta	Média	Baixa
Empregados			
Prestadores de serviços			
Estagiários			

3. Taxa Média de utilização em relação à capacidade máxima :

- Até 30%
- 31 a 40 %
- 41 a 50 %
- 51 a 60%
- 61 a 70%
- 71 a 80%
- mais de 80%.

4. Forma de administração do estabelecimento:

- Diretamente pelo proprietário
- Por gerente ou administrador
  - Familiares (nesse caso informar o número de pessoas envolvidas)

Nº \_\_\_\_\_

- outra forma (especificar) \_\_\_\_\_

5. Este é o principal negócio do (s) proprietário (s) ou gestor do estabelecimento?

- Sim
- Não

5.1. Em caso de resposta negativa, informar que outro tipo de atividade:

\_\_\_\_\_

### III – CONTROLES GERENCIAIS

1. Utiliza algum tipo de controle contábil?

- Sim
- Não

1.1 Em caso afirmativo, que tipos de controle?

- Contabilidade – balanços
- Controle de estoque
- Livro Caixa (fluxo de caixa)
- Caderneta
- Software específico

- Outros. (especificar) \_\_\_\_\_

#### **IV – POLÍTICAS DE MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO**

1. Utiliza algum recurso de marketing ou comercialização?

- Sim  Não

1.1 Em caso afirmativo, que tipo de estratégia.

- Mala direta  
 Jornal  
 Rádio  
 Folder  
 Televisão  
 Homepage sites na internet  
 Programas de fidelização  
 Campanhas promocionais/descontos  
 Outdoor  
 Outros \_\_\_\_\_

2. Qual o perfil da sua clientela com maior grau de freqüência no seu estabelecimento?

- Jovens  Turistas  
 Executivos  GLS  
 Homens  Outros \_\_\_\_\_  
 Mulheres

3. Que medidas seu estabelecimento utiliza para aumentar a satisfação de seus clientes?

- Pesquisa para medir a satisfação dos clientes  
 Oferta de preços promocionais  
 Treinamento de pessoal  
 Desenvolvimento de capacitação Gerencial  
 Contratação de consultoria especializada  
 Delivery(entrega em domicílio)  
 Conversa com clientes  
 Outras medidas (especificar)

#### **V – INFORMATIZAÇÃO**

1. O seu estabelecimento é informatizado?

- Sim  Não

2. Utilizam a informatização em que setores da empresa?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Contabilidade                     | <input type="checkbox"/> Recepção                    |
| <input type="checkbox"/> Controle de estoque               | <input type="checkbox"/> Cozinha                     |
| <input type="checkbox"/> Gerencia <input type="checkbox"/> | Todos os setores                                     |
| <input type="checkbox"/> Telefonia                         | <input type="checkbox"/> Correio eletrônico (e-mail) |
| <input type="checkbox"/> Acesso a internet                 |  |
| <input type="checkbox"/> Outros (especificar) _____        |  |

## VI – INFORMAÇÕES ECONÔMICAS E FINANCEIRAS

1. Faturamento Bruto do estabelecimento em 2001

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Até R\$ 50.000,00              | <input type="checkbox"/> R\$ 500.001,00 a \$ 700.000,00   |
| <input type="checkbox"/> R\$ 50.001,00 a \$ 100.000,00  | <input type="checkbox"/> R\$ 700.001,00 a \$ 900.000,00   |
| <input type="checkbox"/> R\$ 100.001,00 a \$ 200.000,00 | <input type="checkbox"/> R\$ 900.001,00 a \$ 1.000.000,00 |
| <input type="checkbox"/> R\$ 200.001,00 a \$ 300.000,00 | <input type="checkbox"/> Acima de \$ 1.000.001,00         |
| <input type="checkbox"/> R\$ 300.001,00 a \$ 500.000,00 |   |

2. Qual o percentual do Faturamento Bruto é gasto com pessoal (Inclusive encargos e benefícios)?

- |                                   |                                       |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Até 15%  | <input type="checkbox"/> 51 a 60%     |
| <input type="checkbox"/> 16 a 20% | <input type="checkbox"/> 61 a 70%     |
| <input type="checkbox"/> 21 a 30% | <input type="checkbox"/> 71 a 75%     |
| <input type="checkbox"/> 31 a 40% | <input type="checkbox"/> Acima de 75% |
| <input type="checkbox"/> 41 a 50% |                                       |

3. O estabelecimento vende a crédito?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

4. Quais as formas de pagamento?

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Cartão             |
| <input type="checkbox"/> Cheque pré-datado  |
| <input type="checkbox"/> Ticket restaurante |
| <input type="checkbox"/> Outros _____       |

4. Como você avalia a inadimplência da clientela?

- |                                |                                |                               |
|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Baixa | <input type="checkbox"/> Média | <input type="checkbox"/> Alta |
|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|

5. Qual o prazo médio de pagamento oferecido pelos fornecedores?

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 10 dias | <input type="checkbox"/> 45 dias |
| <input type="checkbox"/> 15 dias | <input type="checkbox"/> 60 dias |

- 30 dias  mais de 60 dias

## VII – RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO E MÃO DE OBRA.

1. Como são realizadas as tarefas de recrutamento e seleção de pessoal?

- Por indicação dos empregados  Por empresa especializada  
 Por indicação de terceiros  Outros \_\_\_\_\_  
 Pelo próprio estabelecimento

2. O estabelecimento encontra dificuldades para contratação de pessoal?

- Não  
 Sim, existem poucos profissionais disponíveis no mercado  
 Sim, há falta de pessoal treinado  
 Sim, há falta de pessoal com experiência  
 Outras dificuldades (especificar) \_\_\_\_\_

3. Nível de escolaridade do gestor?

- 1º grau incompleto  3º grau incompleto  
 1º grau completo  3º grau completo  
 2º grau incompleto  Outro (especificar)  
 2º grau completo

4. Nos últimos 12 meses o entrevistado participou de eventos de reciclagem/atualização técnica?

- Sim  Não

5. Em caso de resposta positiva, indique em que áreas.

- Qualidade  
 Administração Gerencial  
 Higiene e manipulação de alimentos  
 Empreendedorismo  
 Atendimento ao cliente  
 Administração Financeira  
 Informática  
 Outros (especificar) \_\_\_\_\_

5.2. Em caso de resposta negativa, teria interesse em participar de eventos relacionados em quais das áreas abaixo mencionadas?

- Qualidade  
 Administração Gerencial  
 Higiene e manipulação de alimentos  
 Empreendedorismo

- Atendimento ao cliente
- Administração Financeira
- Informática
- Outros (especificar) \_\_\_\_\_

6. Qual o horário que mais lhe convém para participar de cursos e palestras?

- Matutino
- Vespertino
- Noturno

7. O gestor proprietário/sócio acha que, aumentando seu conhecimento, poderia melhorar a rentabilidade e o sucesso do empreendimento.

- Sim
- Não

8. Que percentagem aproximada de trabalhadores da empresa recebeu treinamento em 2001.

- Nenhum
- 1 a 10 %
- 11 a 30 %
- 31 a 40 %
- 41 a 50 %
- 51 a 60 %
- 61 a 70%
- Acima de 70%

9. Quais as principais dificuldades para realização de treinamento

- Dificuldade de conciliar o treinamento com o ritmo de trabalho
- Falta instrutores internos para o treinamento em serviço
- Falta de recursos financeiros
- Falta de material de apoio para o treinamento
- Falta de cursos externos adequados
- Falta de postura/capacidade dos gerentes/supervisores para treinamento em serviço
- Outras (especificar) \_\_\_\_\_

10. Quais as entidades responsáveis pela execução de cursos/seminários para seu estabelecimento ?

- Não contrata entidades para treinamento
- ABRASEL
- SEBRAE
- SENAC
- SENAI
- Instituto da Hospitalidade
- Associações de classe/sindicatos
- Empresas de consultoria
- Outros (especificar) \_\_\_\_\_

### VIII - INFRAESTRUTURA DA COZINHA

<b>1. Estrutura física das instalações</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Às vezes</b>
As áreas sujas e limpas da cozinha ocupam espaços diferentes			
Há contato entre produtos das áreas sujas e limpas			
Os pisos, as paredes e o teto são de materiais impermeáveis.			
O ambiente é de cores claras para manutenção do bom estado de conservação			
O piso é antiderrapante e resistente aos materiais de higienização.			
As paredes são azulejadas a altura mínima de 2 metros			
As portas e janelas são de superfície lisa facilitando a limpeza			
O depósito de lixo permanece fechado, devidamente protegido contra insetos e animais.			
A iluminação e ventilação na área de produção são adequadas			

<b>2. Instalações Sanitárias</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Às vezes</b>
As instalações sanitárias são separadas por sexo			
A localização é adequada, sem comunicação com áreas de fabricação, de manipulação de estoque.			
As portas possuem sistema de fechamento automático			
As aberturas possuem proteções contra entrada de insetos e animais.			
Possuem pia com sabão bactericida ou sabão líquido e sanificante, papel toalha ou ar quente para secagem das mãos e cesta para descarte do papel.			

<b>3. Controle de Água</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Às vezes</b>
A água é proveniente da rede pública			
Ocorre desperdício de água por vazamento (torneiras ou tubulações)			
O gelo utilizado é proveniente de água de boa qualidade			
As caixas de água e cisternas são mantidas tampadas adequadamente			
Os reservatórios de água encontram-se em boas condições de higiene.			
Livres de resíduos depositados no interior ou na superfície			
Existe um programa de limpeza dos reservatórios de água			
O teor de cloro na água é monitorado e registrado			
Ocorrem análises microbiológicas após a higienização dos reservatórios			

<b>4. Controle Integrado de pragas</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Às vezes</b>
As aberturas que se comunicam com o exterior das instalações possuem proteção contra a entrada de pragas.			
Os ralos são sifonados, com fechamentos apropriados ou com tela de proteção.			
Existem molas ou outros dispositivos para fechamento automático das portas em sua cozinha.			
As embalagens externas das mercadorias (caixotes de madeira e caixas de papelão) são removidas na recepção.			
O sistema de esgoto está funcionando adequadamente			
Existe acúmulo de resíduos de alimentos e de entulhos próximo às áreas.			
Existe acúmulo de produção, manutenção ou estocagem de alimentos			
Existe programa de controle químico de pragas			
Os produtos químicos usados no combate às pragas tem registro no Ministério da Saúde.			



Os produtos químicos usados para combater as pragas são aplicados por			
pessoa treinada ou por empresa contratada			

<b>5. Controle da saúde do manipulador/Higiene e comportamento pessoal</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Às vezes</b>
Ocorre troca de função ou dispensa quando ocorre algum tipo de ferimento Ou problema de saúde			
Apresenta-se limpo, com barba feita, cabelos cortados e protegidos			
As unhas são mantidas curtas, limpas e livres de esmalte			
O colaborador manipula dinheiro na unidade de produção			
O colaborador fuma durante a manipulação dos alimentos			
O colaborador utiliza luvas, máscara, toca			
Realiza a higienização das mãos com frequência			
<b>30 - Higienização das superfícies</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Às vezes</b>
Os equipamentos e utensílios são higienizados adequadamente após o uso			
Os utensílios são armazenados em local apropriado e protegidos de Contaminação			
<b>31 – Lixo</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Às vezes</b>
O lixo é removido diariamente ou quantas vezes forem necessárias			
O lixo é colocado em recipiente apropriado, tampado e ensacado			

<b>32 – Visitantes</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Às vezes</b>
Permite a entrada de pessoas (cliente ou não) na cozinha			

33 – Como o Sr. Avalia o seu estabelecimento?

- Bom
- Muito bom
- Ótimo
- Razoável
- Ruim

Entrevistador \_\_\_\_\_

Data :

## **APÊNDICE B - Perfil dos Micro e Pequenos Empresários do Segmento de Hospedagem**

### **QUESTIONÁRIO COMPLEMENTAR**

**Unifacs - Mestrado em Administração Estratégica - 2005**

Nome da Empresa : \_\_\_\_\_

Nome do Entrevistado : \_\_\_\_\_

Cargo do Entrevistado : \_\_\_\_\_

Questões :

#### **01 - Genéricas :**

1.1 - Há quantos anos existe a empresa ?

1.2 - Sempre do mesmo dono ?

1.3 - Já possuía experiência no setor ?

1.4 - Qual a atividade exercida anteriormente ?

1.5 – Pretende continuar com esse ramo de atividade ?

1.6 – Está enquadrado no Simples ?

1.7 - Por que abriu a empresa ?

1.8 – Quais os fatores mais importantes para o sucesso desse tipo de empresa ?

1.9 - Em sua opinião, por que uma empresa desse segmento fecha as portas ?

1.10 – Quantidade de UH's.

1.11 – Faixa de preço da tarifa balcão do apartamento duplo.

**02 - Conceitos Gerenciais e Avaliação de Desempenho :**

- 2.1 - Que tipo de controles utiliza para acompanhar o fluxo de caixa ?
- 2.2 – Sabe o que significa Contabilidade de Custos ?
- 2.3 - Como anda o desempenho de sua empresa ?
- 2.4 - Qual foi a evolução do faturamento nos últimos cinco anos ?
- 2.5 – E a evolução da taxa de ocupação ?
- 2.6 - Qual a evolução dos custos no mesmo período ?
- 2.7 - Considera sua empresa rentável ?
- 2.8 - Que medidas seriam necessárias para melhorar o faturamento ?
- 2.9 - Quais as principais dificuldades enfrentadas para tocar o negócio ?
- 2.10 - Quais os fatores de sucesso ou insucesso da empresa ?

**03 - Capacitação Profissional :**

- 3.1 - Fornece algum tipo de curso ou treinamento para os funcionários ?
- 3.2 - Quando da contratação de funcionários, que tipos de informações são solicitadas ao candidato ?
- 3.3 - Enumere por ordem de importância as seguintes áreas de conhecimento :
  - Análise de Mercado
  - Análise Financeira
  - Organização
  - Planejamento
  - Relações Humanas
  - Vendas

**04 - Qualidade no Atendimento e Higiene, Armazenagem e Manipulação de Alimentos :**

- 4.1 - Já participou de algum curso ou seminário sobre :
  - 4.1.1- Qualidade total,
  - 4.1.2 - Marketing de serviços,
  - 4.1.3 - Higiene, armazenagem e manipulação de alimentos