

Universidade Metodista De Piracicaba
Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo
Programa de Pós Graduação Em Engenharia de Produção

Análise da Gestão de Serviços no Setor de Hospitalidade:
O Caso das Pousadas de Ubatuba.

Flávio César Rossi

Orientador: Prof. Dr.Fernando Bernardi de Souza

Co-Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Carrão

Santa Bárbara D'Oeste

Agosto

2006

Universidade Metodista De Piracicaba
Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo
Programa de Pós Graduação Em Engenharia de Produção

**Análise da Gestão de Serviços no Setor de Hospitalidade:
O Caso das Pousadas de Ubatuba.**

Flávio César Rossi

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bernardi de Souza

Co-Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Carrão

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP , como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Santa Bárbara D'Oeste

Agosto

2006

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO CAMPUS DE
SANTA BÁRBARA D'OESTE – UNIMEP

R831a

Rossi, Flávio César

Análise da gestão de serviços no setor de hospitalidade: o caso das pousadas de Ubatuba. Flávio César Rossi.- Santa Bárbara d'Oeste, SP:[s.n.], 2006.

Orientador : Fernando Bernardi de Souza

Dissertação (Mestrado)– Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

1. Gestão de serviços. 2. Hospitalidade. 3. Empresas de pequeno porte. 4. Teoria das restrições. 5. Árvore da realidade atual. I. Souza, Fernando Bernardi de. II. Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

**Análise da Gestão de Serviços no Setor de Hospitalidade: O
Caso das Pousadas de Ubatuba.**

Flávio César Rossi

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, em 21 de agosto de 2006, pela
Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Prof. Dr. Fernando Bernardi de Souza, Presidente

UNIMEP

Profa. Dra. Ana Maria Carrão

Co-Orientadora

UNIMEP

Prof. Dr. Fernando Celso de Campos

UNIMEP

Prof. Dr. Teruo Monobe

UNISAL

À minha irmã, Regiane, pelo direcionamento profissional, dedicação e empenho.

Agradecimentos

Ao meu pai, Laerte, a quem devo seguir o exemplo de humildade e trabalho.

À minha mãe, Marlene, pela sua doce companhia, preocupação e dedicação.

À Silvia, pelo amor e atenção a mim dedicado durante a realização deste trabalho.

À Paty, por todas manifestações de carinho.

Ao amigo Flávio Bressan, pela oportunidade de ingresso na vida acadêmica.

Ao Professor Doutor, Fernando Bernardi de Souza, orientador que alia à sua sensibilidade, um comprometimento profissional e humano com o orientando.

À Professora Doutora, Ana Maria Carrão, co-orientadora pela orientação, dedicação e observações que muito contribuíram para o aprimoramento desse trabalho.

Aos Professores Doutores, Fernando Celso de Campos e Teruo Monobe, sem os quais nada disso teria sido possível. A minha gratidão se confunde com a admiração e o profundo respeito que lhes dedico.

À Companhia Municipal de Turismo de Ubatuba e ao Centro de Informações Turísticas, pelo atendimento às solicitações necessárias para o desenvolvimento desse trabalho.

Aos proprietários, hóspedes e colaboradores das Pousadas envolvidas nesta pesquisa.

Às funcionárias do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba, nas pessoas de Marta e Talita, pelo carinho e respeito com o qual sempre me receberam.

“Caminhante, não há caminho. O
caminho se faz ao caminhar...”

Thiago de Mello.

Sumário

Lista de Figuras	IX
Lista de Tabelas	X
Lista de Quadros	XI
Lista de Siglas	XII
Resumo	XIII
Abstract	XIV
Introdução	15
1.1 Definição do Problema	17
1.2 Objetivo Geral	18
1.3 Objetivos Específicos	18
1.4 Método de Pesquisa	18
1.4.1. A tese a ser investigada	19
1.4.2. Pressupostos	19
1.4.3. Objeto de Pesquisa	20
1.4.4. Estrutura do Trabalho	21
Capítulo 2 - Administração De Serviços	23
2.1. Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades	26
2.2. Planejamento Estratégico	27
2.3. O Conceito de Serviços	30
2.4. Marketing de Serviços	34
2.5. A Fidelização do Cliente como Vantagem Competitiva	37
2.6. As Pessoas no Centro das Ações	38

Capítulo 3 - O Desenvolvimento do Turismo e da Hospitalidade	42
3.1. A evolução do turismo	42
3.1.1. O conceito de turismo	43
3.1.2 Conceito de Marketing Turístico	44
3.1.3. O Perfil do Consumidor do Turismo	45
3.1.4 Os Fatores de Atratividade Turística	46
3.1.5 Conceitos de Mercado Turístico e a Indústria do Turismo	46
3.2. A Origem da Hotelaria e o setor hoteleiro no Brasil	47
3.3. A Hospitalidade	50
3.3.1. O Planejamento Estratégico Na Hospitalidade	52
3.3.2- A Sazonalidade e a Demanda na Hospitalidade	53
3.3.3-O Marketing e a Hospitalidade	55
3.3.4-A Segmentação de Mercado Hoteleiro	56
3.3.5- Características e Competências do Profissional Ligados as Operações Hoteleiras	58
Capítulo 4 – Metodologia	61
4.1. Etapas da Pesquisa de Campo	63
4.2. Procedimentos de Coleta de Dados	65
4.3. Critérios de Seleção	66
4.4. Ferramenta de Pesquisa	67
4.5. Pousadas	68
4.6. Pequenas Empresas	69
4.6.1. Definição de Micro e Pequena Empresa	69
4.6.2. Empresas de Pequeno Porte e suas principais Características	70
4.7. Marketing	72
4.8. Importância da Estratégia para Empresa de Pequeno Porte	73
4.8.1. Administração Financeira	74
4.8.2. Recursos Humanos.	76
4.9. Aplicação da Árvore da Realidade Atual (ARA)	78
Capítulo 5 - Resultados e Discussões	82

5.1.Ubatuba.	82
5.2. Perfil do Turista de Ubatuba	84
5.3. O Perfil das Pousadas Pesquisadas	90
5.4. Resultados das Entrevistas	94
5.5. Apresentação da Árvore da Realidade Atual	96
Capítulo 6 - Conclusões	98
Referências Bibliográficas	102
Anexos	109

Lista de Figuras

Figura 1	Exemplo da Árvore da Realidade Atual	79
Figura 2	Origem do Turista de Ubatuba	84
Figura 3	Distribuição Quanto ao Sexo	85
Figura 4	A Faixa Etária dos Turistas	85
Figura 5	Grau de Instrução	86
Figura 6	Ocupação Profissional	86
Figura 7	Renda Familiar	87
Figura 8	Meios de Transportes Utilizados	87
Figura 9	Distribuição de Grupos Turísticos	88
Figura 10	Tempo de Permanência do Turista	88
Figura 11	Frequência de Retorno do Turista à Ubatuba	89
Figura 12	Distribuição Quanto aos Meios de Hospedagem	89
Figura 13	Motivação para a Viagem	90
Figura 14	Visualização do interior de algumas pousadas de Ubatuba	93
Figura 15	A Árvore da Realidade Atual	94

Lista de Tabelas

Tabela 1- Evolução no Emprego e Serviços	30
Tabela 2- Total de Hotéis e Flats no País 2004-2005	49
Tabela 3- Distribuição das Pousadas com Respectiveos Funcionários e Quartos	91

Lista de Quadros

Quadro 1 – Classificação de Serviços quanto a Durabilidade	33
Quadro 2 – Classificação de Categoria de Hotéis	50

Lista de Siglas

ARA	Árvore da Realidade Atual
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia Estatística
PEA	População Economicamente Ativa
S.W.O.T	Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
COMTUR	Companhia Municipal de Turismo
EIs	Efeitos Indesejáveis
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
CIT	Centro de Informações Turísticas

Resumo

ROSSI, Flavio César. Análise da gestão de serviços no setor de hospitalidade: o caso das pousadas de Ubatuba. 2006. Dissertação de Mestrado- Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

O aumento da competitividade entre as empresas, aliado à crescente exigência do consumidor configuram-se em elementos fundamentais para o surgimento de um cenário de pouca tolerância por parte dos consumidores no tocante às falhas nos serviços oferecidos. Neste sentido, o presente trabalho promove uma análise da gestão de serviços no setor da hospitalidade em pousadas na cidade litorânea de Ubatuba, localizada no litoral Norte do Estado de São Paulo. A pesquisa utilizou-se da Árvore da Realidade Atual (ARA) da Teoria das Restrições, como ferramenta capaz de localizar o problema principal ou a causa-raiz como elemento negativo para o desenvolvimento da gestão nas pousadas nesse ambiente. Dentro desse contexto, a ferramenta supracitada mostrou-se eficiente ao localizar a causa-raiz por meio do qual foi possível desenvolver a análise da gestão nos empreendimentos hoteleiros de pequeno porte.

Palavras-Chave: gestão de serviços; hospitalidade; empresas de pequeno porte; teoria das restrições; árvore da realidade atual.

Abstract

ROSSI, Flavio César. Análise da gestão de serviços no setor de hospitalidade: o caso das pousadas de Ubatuba. 2006. Dissertação de Mestrado- Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

The increase of competitiveness between the enterprises, allied with the consumer's growing requirements represents essential elements to allow the appearance of a low tolerance scenario on the part of consumers with regard to service faults. In this sense, the present thesis promotes the analysis of service management in the hospitality sector in inns in the coastal city of Ubatuba, located on the north shore of the State of São Paulo. The research employed the Current reality tree from the Theory of Constraints (TOC) as a tool capable of locating the major problem or the root-cause as a negative element for the development of management affairs in inns within such environment. In such a context, the aforementioned tool has proven to be effective in locating the root-cause by which means it was possible to develop the management analysis in the small-sized hotel enterprising.

Keywords: services management; hospitality; small-sized enterprising; theory of constraints; current reality tree.

1. Introdução

A competitividade está presente em todas as esferas empresariais, seja na área de bens físicos, seja nos serviços, seja nas grandes, médias, pequenas ou micro empresas. Assim sendo, tornou-se fundamental a aplicação das ferramentas da gestão visando a enfrentar as ameaças geradas pela forte competitividade, em todos os níveis.

Esse desafio fica mais evidente para as empresas de pequeno porte. Elas se deparam com as grandes corporações, disputando, em muitos casos, os mesmos clientes, mas sem o mesmo poderio econômico e, em muitos casos, desprovidas de uma gestão profissional e adequada, capaz de enfrentar o turbulento e competitivo mercado.

O turismo e a hospitalidade apresentam taxas de crescimento constantes em praticamente todas as economias do mundo, não obstante os problemas relacionados à geopolítica e aos conflitos entre nações.

O crescimento da capacidade de deslocamento do ser humano promove a necessidade da hospitalidade, no sentido de proporcionar estada aos diversos públicos que viajam, envolvidos em turismo de lazer, em atividades religiosas ou em negócios. Para tanto, faz-se necessário um olhar mais atento para a gestão dos empreendimentos ligados à hotelaria, independentemente de seu porte.

Este estudo parte da gestão de serviços em empresas de pequeno porte do setor da hospitalidade e tomou por base as pousadas localizadas em Ubatuba, litoral Norte do estado de São Paulo.

Pousadas são originárias da Europa. Eram locais onde os viajantes paravam para pernoitar. Por vezes, nada mais eram do que a sede de uma fazenda ou de uma vinícola. Ou seja, era uma instalação residencial, onde moravam os proprietários, dispendo, em média, de um a cinco quartos disponíveis ou

ociosos, designados para hospedar os viajantes. O hóspede, na hora das refeições, basicamente o café da manhã e o jantar, incorporava-se à rotina da casa e da família. A pousada representava uma fonte extra de renda, administrada pela própria família, cujos membros tinham funções específicas ou se revezavam nas atividades. Tinha a sua clientela fiel e autonomia financeira. A maioria das pousadas era auto-suficiente – produziam seu próprio pão, carne, vinho, frutas e doces.

O conceito tradicional da pousada mudou ao longo do tempo. A pousada se transformou em um fim em si mesmo. Seu conceito, atualmente, está muito mais próximo ao de um hotel. Mas, parecendo ou não com um hotel, toda pousada tem custos fixos e variáveis e depende, cada vez mais, de uma determinada taxa de ocupação para apresentar resultado positivo. Para muitos proprietários é a única fonte de renda. Trata-se, exclusivamente, de Turismo, Lazer e Hospedagem. Muito embora a gestão do negócio continue sendo familiar, como em outros setores da atividade econômica, hoje enfrenta forte concorrência e as exigências dos consumidores, o que impõe a necessidade de uma política de gestão atualizada, capaz de enfrentar as ameaças impostas.

O procedimento teórico-metodológico, em que se apoiou o desenvolvimento desta pesquisa parte do emprego da ferramenta conhecida como a Árvore da Realidade Atual (ARA).

A ARA pode ser entendida como um processo de raciocínio capaz de localizar ações negativas e centrais que levam a efeitos indesejáveis. Segundo Noreen (1996, p.151) “(...) a árvore da realidade atual é usada para identificar um ou mais problemas-kerne que são aparentemente a causa desses efeitos indesejáveis”. Nesta perspectiva, ao se analisar um processo de verificação do atendimento com o uso desta ferramenta, pode-se deparar com possíveis restrições aos bons serviços prestados aos hóspedes. Desse modo, a construção da ARA é um elemento fundamental para a identificação dos efeitos indesejáveis e a conseqüente causa raiz.

Dentre os teóricos que trabalham a partir dessa concepção, destaca-se a contribuição de Goldratt (1996), Noreen (1996), Smith (1996), Mackey (1996), Cox III (2002) e Spencer (2002), que enfocam as ações desenvolvidas no âmbito dos modernos princípios e técnicas que sustentam a engenharia e a administração da produção, na atualidade. Essa perspectiva pretende contribuir para a disseminação de novas práticas que visam a racionalizar os processos nas organizações e criar novas abordagens que permitam alavancar a competitividade.

1.1 Definição do Problema

A gestão dos serviços, aplicada à hospitalidade, como em todos os setores da economia, passa por constantes mudanças. Os novos desafios, materializados por uma concorrência cada vez mais voraz, aliada à mudança do perfil do consumidor, principalmente após a abertura econômica e todos os desdobramentos referentes à busca da qualidade total, objetivam um diferencial competitivo.

Esse cenário, associado à promulgação do Código de Defesa do Consumidor, contribuiu para forjar um cliente muito mais exigente, intolerante à ausência de qualidade de produtos e serviços, sobretudo os voltados à hospitalidade. Entretanto, não desconsidera as outras esferas que envolvem relações comerciais.

Criou-se, portanto, uma nova formatação do mercado. Nota-se, como fator determinante, a necessidade permanente por parte dos empreendimentos hoteleiros de objetivar a excelência na produção de serviços, capaz de viabilizar a sustentabilidade do negócio.

Entretanto, quando se focam pequenos empreendimentos hoteleiros, como as pousadas, objeto desta pesquisa, questiona-se se estão essas pequenas empresas preparadas, em termos de produção e oferta de serviços de

excelência, para atender um mercado consumidor cada vez mais exigente, no tocante à satisfação de suas necessidades,

Abreu (2003) destaca que a forma como uma organização se estrutura para prestar a hospitalidade, ou qualquer outro tipo de serviço, será decisiva na caracterização do seu atendimento e na qualidade dos serviços prestados. A estrutura e a comunicação determinarão a identidade, o perfil, a personalidade e a cultura da organização, o que se refletirá, diretamente, na imagem que o cliente abstrairá dela.

1.2 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral contribuir para a análise da gestão de serviços, em empresas de pequeno porte, no setor da hospitalidade.

1.3 Objetivos Específicos

Mais especificamente, esta pesquisa se propõe a:

- Aplicar a Árvore da Realidade Atual (ARA) da Teoria das Restrições como ferramenta para caracterizar a gestão de um grupo específico de empresas de pequeno porte do setor, na cidade de Ubatuba.
- Identificar e analisar as características da gestão de serviços do grupo específico de empresas do setor de hospitalidade, estudado sob o ponto de vista do referencial teórico pesquisado.

1.4 Método de Pesquisa

A ferramenta conhecida como a Árvore da Realidade Atual (ARA) é um importante procedimento de apoio e desenvolvimento deste estudo. Tal

pressuposto teórico-metodológico é entendido como relevante meio de processo de raciocínio, cujo objetivo é identificar as relações de causa e efeito dos elementos negativos, em um sistema oriundo de uma causa raiz.

O dinamismo do mercado, no qual as organizações estão inseridas, promove nelas grandes mudanças e adaptações, como resposta às novas configurações e demandas, objetivando o desenvolvimento de vantagens competitivas, capazes de promover a manutenção do seu espaço no mercado concorrente.

Segundo Souza (1997),

(...) a luta pela sobrevivência e por uma vantagem competitiva sustentável vem levando as organizações a buscarem outras formas de gerir suas atividades, fazendo com que muitas vezes estas sejam obrigadas a desaprender muitas técnicas e modelos que tanto sucesso lhe proporcionaram. É num contexto de mudanças que surge a teoria das restrições como macro filosofia de conduta empresarial, trazendo consigo novos métodos de gestão, preocupando-se com uma abordagem sistêmica e holística.

1.4.1 A tese a ser investigada

O presente trabalho foi desenvolvido na perspectiva da gestão e produção dos serviços, oferecidos aos clientes de um grupo de pousadas, localizadas na cidade de Ubatuba, litoral Norte do estado de São Paulo. Procurou diagnosticar o nível de satisfação dos hóspedes, bem como os entraves geradores de barreiras ao bom desempenho das pousadas e a conseqüente perda de competitividade.

1.4.2. Pressupostos

Este estudo partiu do pressuposto de que a gestão dos serviços, oferecidos por empresas de pequeno porte do setor de hospedagem, não está alinhada às

expectativas dos clientes, gerando um déficit entre o que é esperado pelo hóspede e o atendimento produzido pelas organizações.

Além da já propalada exigência do consumidor, que inegavelmente se encontra em alta, pressupõe um aumento da ansiedade, proporcional às expectativas frustradas dos hóspedes, o que pode comprometer a competitividade das organizações abrangidas por esta pesquisa.

1.4.3. Objeto da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em pousadas, do município de Ubatuba, litoral Norte do Estado de São Paulo.

A escolha não foi casual. Optou-se pela cidade litorânea de Ubatuba por contar com um elevado número de pousadas, caracterizadas como micro e pequenas empresas, com gestão familiar, prestadoras de serviços de hospitalidade. As pousadas estudadas foram selecionadas por apresentarem relativa similaridade, evitando-se assim, uma amostra formada por empreendimentos muito heterogêneos.

Em virtude da amplitude do tema, optou-se pela concentração do estudo na gestão de serviços em empresas de pequeno porte, no setor da hospitalidade, uma vez que a carência bibliográfica sobre o tema e a necessidade de produção científica a respeito apontam para a relevância de um aprofundamento teórico-científico.

Realizou-se uma análise, diagnosticando o atual panorama de gestão em uma amostra composta de treze empreendimentos com as características acima mencionadas.

1.4.4. Estrutura do trabalho

O resultado deste trabalho está estruturado em cinco capítulos, além da introdução, os quais são descritos a seguir:

O **Capítulo 2** apresenta a administração de serviços e a necessidade de se incorporar, neste aspecto, as ferramentas ligadas à administração, como o Planejamento Estratégico, visualizando-se os pontos fortes e os pontos fracos e as oportunidades e as ameaças por intermédio da matriz de SWOT. Esse capítulo também explana sobre a importância do Marketing e do diferencial humano no centro das ações, bem como, o conceito de serviços. Foi apresentada, também, a necessidade de adequação às mudanças do ambiente organizacional. Contempla, ainda, a fidelização dos clientes como vantagem competitiva, e o diferencial humano na produção de serviços.

No **Capítulo 3** aborda-se o desenvolvimento do turismo e da hospitalidade, contextualizando-se sua evolução e conceito. Apresenta-se a relevância do marketing turístico, bem como o perfil do consumidor, a partir dos fatores de atratividade turística. Os conceitos de mercado turístico e de indústria do turismo também foram contemplados. O capítulo versa, também, sobre o produto hoteleiro e sobre a importância do planejamento estratégico, além de identificar os efeitos da sazonalidade na hospitalidade. Apresenta a relação que envolve o marketing e a hospitalidade, e a interpretação da segmentação do mercado. São abordadas as características e competências do profissional de hospitalidade, e a importância da estratégia da área de Recursos Humanos. Expõe, também, particularidades sobre a gestão das pequenas empresas, definindo pequena empresa e a importância da função do marketing. Relata, ainda, a administração da operação e as características da administração financeira. Conclui-se o capítulo com as características e competências do profissional ligado às operações hoteleiras.

O **Capítulo 4** apresenta a metodologia adotada para responder à problemática da pesquisa, contextualizando as pousadas de Ubatuba, descrevendo o instrumento de estudo, detalhando os procedimentos adotados e explicitando o tratamento de dados. Os resultados são apresentados, analisados e interpretados à luz do método da Árvore da Realidade Atual. Define a empresa de pequeno porte e a sua correlação com as pousadas. Aborda as ferramentas de gestão empregadas para esse tipo de empreendimento, respaldando-se em suas especificidades.

No **Capítulo 5**, apresentam-se os resultados e as discussões inerentes às pesquisas, envolvendo as peculiaridades da cidade e o perfil do turista. Abordam-se também o perfil das pousadas pesquisadas e os resultados das entrevistas feitas com hóspedes, funcionários e proprietários dos empreendimentos hoteleiros. Foram assim identificados os chamados Efeitos Indesejáveis (EIs), elementos fundamentais para a construção, apresentação e análise da Árvore da Realidade Atual (ARA), diagnosticando-se, assim, a causa-raiz.

O **Capítulo 6** apresenta as considerações e conclusões acerca da pesquisa realizada. Aponta a eficiência da ferramenta utilizada e a relação entre a causa-raiz localizada e a gestão de serviços nas empresas de pequeno porte do setor da hospitalidade estudadas. Apresenta também as limitações deste trabalho e sugere futuras propostas de pesquisa.

Capítulo 2

Administração de Serviços

A necessidade de se administrar os serviços vem promovendo o emprego de um crescente número de conceitos até então destinados à administração tradicional, dedicada à produção de bens tangíveis.

Entretanto, a administração de serviços exige mecanismos de gestão específicos para este ramo de atividade. Albretch (1992) pondera que por muitos anos tem-se tentado utilizar o modelo orientado para a produção industrial no setor de serviços, porém, sem um resultado efetivo.

Por essa razão, o presente capítulo dedica especial atenção ao conceito de serviço e as ferramentas de gestão voltadas a este setor, com vistas a contribuir para o preenchimento dessa lacuna.

Há consenso sobre a necessidade de superar os entraves e as limitações dos processos adotados em organizações, especialmente no que concerne às oscilações e mutações existentes nos macro-ambientes como a demografia, a economia, a tecnologia, a política, a sociedade, a cultura e os fenômenos naturais. Devem-se considerar, também, os aspectos micro-ambientais como os consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores. Para isso, torna-se importante a busca do aperfeiçoamento na prática dos serviços oferecidos.

Pode-se entender, neste contexto, que somente as organizações adaptáveis às constantes mudanças obterão êxito em um mercado cada vez mais competitivo e mutante.

Ashill, Ferderikson e Davies (2003) apontam para a necessidade de desenvolver um planejamento organizacional, levando-se em consideração um turbulento mercado, constantemente moldado pelas mudanças ambientais.

A partir da década de 90, passamos a acompanhar uma alteração muito forte nos ambientes e que acabaram por influenciar as tomadas de decisão das organizações, como afirma Champy (1995, p.9), para quem “(...) o ambiente empresarial está mudando diante dos nossos olhos, de forma rápida, radical e espantosa”.

As organizações atuam em mercados altamente influenciados por ambientes, em que a instabilidade é um fator a ser constantemente monitorado. Nesse contexto, sob ponto de vista mercadológico, as organizações devem adaptar-se às mudanças ambientais constantes conforme explica Las Casas (1997, p.29): “(...) as modificações que ocorrem são freqüentes e sugerem que os planos de marketing inicialmente propostos devem ser flexíveis suficientemente para se adaptarem a novas situações”.

Entretanto, para o autor, as mudanças no ambiente não são controladas pelos gestores das organizações, uma vez que não têm controle sobre elas. E afirma: “(...) por estarem fora do domínio da empresa, as variáveis são chamadas variáveis incontroláveis. Os empresários são obrigados a adaptar o composto de marketing às condições mutantes”. (Las Casas, 1997, p.29). Nessa perspectiva, as modificações nos ambientes, promovidas pelas variáveis externas, ocorrem devido a uma série de possibilidades que venham a impactar o cenário das organizações e passem a exigir adequações frente a essa nova formatação.

De acordo com Kotler (1998, p.146), “(...) dentro do quadro global rapidamente mutante, a empresa deve monitorar seis forças importantes”, sendo que a primeira, segundo o autor, é a força relacionada com o ambiente demográfico, exigindo da organização um constante monitoramento das pessoas porque

elas representam o mercado. As empresas, portanto, devem estar muito interessadas no tamanho e na taxa de crescimento da população.

O ambiente econômico representa outra força a ser constantemente analisada pelas organizações que se dedicam a monitorar o poder de compra existente em uma economia. Interessam: renda atual, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidade de crédito. Despertam muita atenção as principais tendências nos padrões de renda e de gastos de um grupo específico de consumidores em potencial.

O ambiente natural também vem despertando muita atenção das organizações e diz respeito à relação empresarial com o meio-ambiente e a sua constante degradação. A sociedade mundial apresenta resistência às empresas que, de forma irresponsável, destroem o patrimônio natural.

Outro ambiente que não pode ser negligenciado e que necessita de constante acompanhamento é o ambiente tecnológico, pois a tecnologia tem moldado a vida das pessoas. São as novas tecnologias que proporcionam valor superior na satisfação de necessidades e estimulam os investimentos e a atividade econômica.

Já o ambiente político/legal está relacionado, obviamente, com as leis, uma vez que estas podem influenciar fortemente as decisões organizacionais. Compõem-se de leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que limitam, mas, por outro lado, podem gerar oportunidades para a sociedade e para as organizações empresariais.

O ambiente sócio-cultural é constituído pela sociedade em que as pessoas se relacionam, gerando crenças, valores e normas características.

Vale destacar que, independentemente de tamanho e natureza, todas as organizações necessitam manter relação com os seus respectivos ambientes.

Como contribui Hampton (1990, p.106), “(...) uma organização é um grupo relativamente perseverante de pessoas num sistema estruturado, envolvente, cujos esforços coordenados procuram alcançar objetivos num ambiente dinâmico”.

2.1 Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades

As organizações devem ter bem claro para si o seu real posicionamento no mercado, conhecendo seus pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças para melhor adequar os seus recursos. Segundo Porter (1986, p.17):

(...) os pontos fortes e pontos fracos da companhia são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação da marca, e assim por diante. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais.

A ferramenta da análise de Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (S.W.O.T), como é apresentada por Wright (2000, p.86), é assim interpretada: pontos fortes (strengths) e fracos (weaknesses) das empresas em relação aos seus concorrentes, bem como as oportunidades (opportunities) e as ameaças (threats) do ambiente externo devem, segundo o autor, “possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais”.

É no ambiente externo da empresa que se identificam as oportunidades e as ameaças e, no ambiente interno, as forças e as fraquezas.

Para facilitar o entendimento, Vasconcelos (2001) conceitua que, no ambiente externo, encontram-se as oportunidades, atuais ou futuras, que podem influenciar positivamente o desempenho da empresa. Podem, também, promover as ameaças, atuais ou futuras, que influenciarão negativamente no desempenho da empresa.

No ambiente interno, o autor afirma que se localizam as forças características ou qualidades da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente o desempenho. Podem, também, apresentar fraquezas características ou deficiências da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar negativamente o desempenho da organização.

Portanto, é de fundamental importância para a sobrevivência das organizações o acompanhamento constante dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças. Kotler (1998, p.87) argumenta que:

(...) é necessária a avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio, bem como a necessidade por parte da administração, a partir das tendências ou desenvolvimento, identificar as oportunidades e as ameaças associadas.

O planejamento estratégico, neste contexto, é o processo que permite o acompanhamento acima citado, pois se instaura como uma ferramenta processual de gestão na qual uma organização planeja as suas atividades. Planejar significa atuar no presente com vistas ao futuro, avaliar pontos fortes e fracos inerentes a organização e identificar as oportunidades e ameaças existentes no mercado.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é de fundamental importância para o bom desempenho de uma organização. Como argumenta Kotler (1998, p.88):

(...) o planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercados mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com o objetivo de crescimento e lucro.

Deve ser entendido como uma ferramenta de grande importância para a gestão das organizações, principalmente em virtude dos grandes impactos sofridos; conforme relata Eliezer (2004, p.17):

(...) as mudanças freqüentes e inesperadas nas áreas econômicas, tecnológicas, políticas, sociais e mercadológicas têm levado os executivos a se envolver com um excelente recurso gerencial disponível: O planejamento estratégico.

Para Stoner (1998, p.45), "(...) planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos empresariais".

Swamidass (2001), também argumenta que o planejamento estratégico ganha cada vez mais importância devido ao aumento das incertezas ambientais, à interdependência das organizações, à diversificação e ao tamanho dos empreendimentos, às novas demandas da sociedade e à superação da estratégia convencional de marketing.

Planejamento estratégico para Hampton (1990, p.212) é:

(...) um plano unificado, compreensível e integrado que relata as vantagens estratégicas da firma aos desafios do ambiente e isto é projetado para assegurar que os objetivos básicos do empreendimento são alcançados através da execução adequada pela empresa.

Segundo Ansoff (1993, p. 64), "Estratégia é um conjunto de regras de tomadas de decisão para orientação do comportamento de uma organização".

De acordo com o autor, o conjunto de regras acima citado divide-se em quatro tipos distintos:

- 1) Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos e, em seus aspectos quantitativos, são chamados de metas;

- 2) Regras para desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo. Que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes;
- 3) Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização. Isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional;
- 4) As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia a dia, chamadas de políticas operacionais.

As organizações devem possuir um sentido de atuação e de orientação, objetivando atingir seus objetivos em seu mercado de atuação. É nesse sentido que, em ambientes de alta competitividade, a estratégia passou a ser fundamental. Para Porter (1986), a estratégia competitiva busca uma posição favorável da organização, visando a estabelecer um desempenho lucrativo e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

De acordo com Eliezer (2004), todo planejamento estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo de planejamento. É a formalização desses elementos que fornece os alvos a serem alcançados pela organização.

Ao desenvolver um planejamento estratégico, a empresa deve, portanto, levar em consideração que não vive só, isenta de influências e que a tomada de decisão sem argumentos consistentes e, de forma endógena, é extremamente temerária.

Slack e Silveira (2002) argumentam que apenas custo e produtividade não são suficientes para a sua manutenção no mercado, mas também se exige

qualidade, flexibilidade, variedade, ou seja, adaptabilidade ao cenário competitivo atual.

Assim, o planejamento estratégico deve observar todas as variáveis internas e externas, para, desse modo, direcionar os seus recursos da forma mais assertiva.

2.3 O Conceito de Serviços

Nesta pesquisa, o conceito de serviços tornou-se fundamental e, portanto sua interpretação será respaldada em aprofundamentos deste conceito, sob a ótica dos teóricos e estudiosos do assunto.

Os serviços estão cada vez mais presentes em nossos dias, aumentando gradativamente a sua importância através da produção de riquezas e geração de empregos. Correa (2002) argumenta que, além de ser responsável pela maior parcela do produto interno bruto (PIB) mundial, o setor promove o maior crescimento de postos de trabalho, onde as taxas são mais elevadas se comparadas com os demais setores da economia.

A tabela abaixo demonstra a tendência na evolução dos postos de trabalho gerados pelo setor de serviços em alguns países industrializados.

País	1980 %	1987 %	1993 %	1999 %
EUA	67,1	71,0	74,3	80,4
Canadá	67,2	70,8	74,8	73,9
Japão	54,5	58,1	59,9	74,2
França	56,9	63,6	66,4	70,8
Israel	63,3	66,0	68,0	70,7
Itália	48,7	57,7	60,2	61,1
Brasil				
China	13,1	17,8	21,2	26,4

Tabela 1 - Evolução do Emprego no Setor Serviços

Fonte: : UNITED NATIONS 1999 Statistical Yearbook. New York, 1999

O Brasil acompanha essa tendência mundial. O Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE), em 2005, demonstrou a seguinte distribuição da População Economicamente Ativa -PEA- por setor de atividade: o setor de serviços é responsável por 54,5%, seguido pelo comércio com 20,0%, pela indústria de transformação com 17,6% e pela construção civil com 7,1%.

Os serviços são entendidos como atividades que são capazes de proporcionar satisfação aos que deles fazem uso e caracterizam-se, essencialmente, pelo fato de serem intangíveis.

Kotler (1998, p.38) define serviço como “(...) atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na posse de algum bem, e pode estar ligada ou não a um produto físico”.

Las Casas (2002) descreve serviços como sendo a constituição de uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado a um bem.

Os serviços possuem quatro características principais, de acordo com Lara (2001):

1. **Intangibilidade:** porque não podem ser experimentados com os sentidos, visão, paladar, tato, audição e olfato, antes de ser comprados.
2. **Inseparabilidade:** Os produtos físicos são fabricados, estocados, mais tarde, vendidos e, por fim, consumidos. Já os serviços são primeiro vendidos, depois produzidos e consumidos, ao mesmo tempo. Por essa razão, são inseparáveis daqueles que os fornecem, sejam pessoas, sejam máquinas.

3. **Variabilidade:** A qualidade depende de quem os produz bem como de quando, onde e como são proporcionados. Por exemplo: um funcionário que recepciona um hóspede pode ser simpático e eficiente, enquanto outro ao seu lado pode ser rude e lento.
4. **Perecibilidade:** Os serviços não podem ser estocados para uma venda futura. Por exemplo: um apartamento que “dormiu” vazio jamais será vendido novamente.

Os serviços podem ser classificados em categorias, segundo a proposta a que se destina. Como explica Las Casas (2002), os serviços de consumo são prestados diretamente ao consumidor final e subdividem-se em:

- **De conveniência** – Ocorrem quando o consumidor não quer perder tempo em procurar uma empresa prestadora de serviços específica por não haver diferenças perceptíveis entre ela e as demais concorrentes.
- **De escolha** – Caracterizam-se pelos custos diferenciados, relativamente à qualidade e tipo de serviços prestados, e de acordo com o prestígio da empresa.
- **De especialidade** – São altamente técnicos e especializados. O consumidor, nesse caso, fará todo o esforço possível para obter serviços de qualidade, tais como médicos, advogados, técnicos, etc.

Os serviços industriais são aqueles prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais. O mesmo autor ainda destaca que esses se classificam em categorias:

- **De equipamentos** – São serviços relacionados à instalação e montagem de equipamentos, ou à manutenção.

- **De facilidade** – Incluídos os serviços financeiros, de seguros, dentre outros, que facilitam as operações da empresa.
- **De consultoria/orientação** – São os que auxiliam as tomadas de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação.

Os serviços também podem ser classificados de acordo com a sua durabilidade, segundo Greenfield (*apud* Las Casas, 2002):

Classificação	Durabilidade	Exemplo
Consumo	Percíveis (menos de 6 meses)	Cinema, Tinturaria, Eventos Esportivos, Mundanças
	Semiduráveis (6 meses a 3 anos)	Contabilidade, Agências de Emprego, etc.
	Duráveis (mais de 3 anos)	Educação, Defesa, Saúde, Seguro de Vida, Compra de Imóveis
Industrial	Percíveis (menos de 6 meses)	Manutenção da Fábrica, Distribuição, Viagem, Corretagem, Computação, Factoring, etc.
	Semiduráveis (6 meses a 3 anos)	Proapaganda, Relações Públicas, Arquitetura, etc.
	Duráveis (mais de 3 anos)	Consultoria, Contrato de Pesquisa e Desenvolvimento, Aluguel de Equipamento, etc.

Quadro 1 - Classificação de Serviços quanto à durabilidade

Fonte: Greenfield (*apud* Las Casas, 2002, p. 35)

Ao observar-se o quadro acima, percebe-se que, embora Greenfield estabeleça essas categorias em termos de durabilidade, há uma larga abrangência dos intervalos de tempo atribuídos a elas. Alguns serviços, classificados como perecíveis, na realidade dão satisfação momentânea e, muitas vezes, pouco duradoura.

2.4 Marketing de Serviços

O Marketing tem por princípio estar em constante sintonia com o seu público alvo, proporcionando-lhe serviços que estejam em harmonia com suas expectativas. Slack et al. (1997) argumentam que a qualidade em serviços consiste em executar a atividade em conformidade com as expectativas dos consumidores.

Superar as expectativas dos clientes passou a ser fundamental para as estratégias mercadológicas, pois a fidelização dos clientes tem se tornado imprescindível para a sobrevivência das organizações.

Grönroos (1984) destaca que a satisfação do cliente, através da qualidade dos serviços, torna-se fundamental para os negócios da empresa, por resultar no que chamamos de comunicação “boca-a-boca”. Assim, há duas décadas, esse autor chama atenção para esse tipo específico de divulgação. Esse mecanismo ainda hoje é pertinente e pode representar um papel muito importante para os negócios da empresa na aquisição de consumidores satisfeitos, contribuindo para a fidelização.

O marketing deve se preocupar, através de suas técnicas, em identificar, conquistar e manter os clientes. Portanto, a fidelização torna-se essencial para a manutenção dos clientes já conquistados.

Lovelock (2003) destaca as ações de marketing, no sentido de obter sucesso em um ambiente dinâmico:

- O produto dos serviços deve ser confeccionado segundo as necessidades do cliente;
- Ter um preço realista;

- Ser distribuído por canais convenientes e ativamente promovido para os clientes;
- Focar os esforços de comunicação para um público definido.

Cabe ao marketing, portanto, diante das atuais exigências do mercado, um papel fundamental como chave da ascensão da organização, seja ela de pequeno ou grande porte. Assume também, por finalidade, a criação de oportunidades que ampliem a vantagem competitiva da empresa no mercado.

Kotler (1998) destaca que é cada vez mais difícil agradar clientes que solicitem produtos e serviços superiores, adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez e qualidade. Explica, ainda, que os clientes já não são tão leais como antes, possuem múltiplas escolhas, à medida que os produtos e serviços de empresas concorrentes estão atingindo uma paridade crescente.

Entretanto, o marketing necessita ser entendido como uma ferramenta extremamente ampla, que vai desde o entendimento e conhecimento do público-alvo até a entrega a este referido público de produtos e/ou serviços que venham a atender seus anseios. É nesse sentido que Vavra (1993) conceitua marketing como um processo de conceber, produzir, fixar preços, promover e distribuir idéias, bens e serviços que satisfaçam as necessidades de indivíduos e organizações.

Assim, pode-se compreender a dinâmica da política implementada para o marketing tradicional de bens físicos, o qual deve possuir uma abordagem que compreenda as diferenças entre produtos e serviços. De acordo com Las Casas (2002), a principal diferença entre o marketing tradicional de bens físicos e o marketing de serviços é determinado pelo grau de intangibilidade.

Do ponto-de-vista do cliente, existe uma grande diferença entre uma relação comercial de serviços e uma relação comercial de bens físicos. Como é

apontado por Berry, Leonard e Parasuraman (2003, p.112), “(...) para o cliente, a percepção do risco tende a ser mais elevada em relação aos serviços, porque eles não podem ser tocados, cheirados, provados ou experimentados antes da compra”. Obviamente essa relação nem sempre obtém êxito, em virtude das frustrações pelas expectativas não atendidas no ato comercial.

Torna-se necessário, portanto, antes do desenvolvimento das ações de marketing e a posterior implementação do *mix* de marketing, que as necessidades e os desejos do mercado sejam observados. Como coloca Kuazaqui (2003, p 81), “(...) o marketing *mix* é um conjunto de variáveis criadas e gerenciadas, portanto, controláveis pelo profissional de marketing, com o intuito de melhor satisfazer as necessidades e desejos latentes do mercado”. Sob o ponto-de-vista da teoria pura do marketing, o *mix* pode ser considerado e composto por quatro variáveis básicas:

- Produto
- Distribuição
- Preço
- Promoção

Entretanto, ao ser elaborado o marketing *mix*, deve-se observar a natureza do produto, pelas razões apontadas por Berry, Leonard e Parasuraman (2003, p.19): “(...) enquanto o marketing de mercadorias pode levar o cliente da consciência da marca à preferência pela marca por meio da embalagem, promoção, preço e distribuição, o mesmo não se pode dizer do marketing de serviços”.

O marketing de serviços deve observar que a produção e o consumo de serviços são simultâneos. Como aponta Giansi (1994, p.34), “(...) geralmente não há uma etapa intermediária entre a produção de um serviço e o seu consumo por parte do cliente”. Ainda segundo o autor, na manufatura, existe uma separação clara entre as funções de marketing e operações. Um produto

físico pode ser produzido em um lugar, vendido em outro e consumido em um terceiro. Em uma empresa de serviços, o serviço é consumido tão logo seja produzido, por meio de contato direto entre consumidor e produtor (operações).

2.5 A Fidelização do Cliente como Vantagem Competitiva

Em um ambiente de altíssima competitividade organizacional, não basta que as empresas identifiquem e conquistem o cliente. A sua retenção através da promoção constante de satisfação é o que irá promover a tão desejada fidelização. Segundo Correa (2002, p. 71),

(...) clientes retidos são clientes antigos, clientes que compram mais, clientes que muitas vezes estão dispostos a pagar mais pelo serviço por entenderem-no diferenciado, clientes que, se bem gerenciados e atendidos, farão propaganda gratuita do serviço, ajudando a ampliar as fatias de mercado da empresa.

Assim, confirma-se que, seja pela propaganda “boca a boca”, proposta por Grönroos (1984), seja pela “propaganda gratuita” proposta por Correa (2002), objetiva-se propagar uma experiência que, em sendo positiva, contribuirá para a conquista de novos clientes.

A fidelização dos clientes passa necessariamente pela satisfação e superação de suas expectativas, mas, para tanto, é fundamental que a empresa procure estar próxima a eles. A esse respeito, Whiteley (1999, p.87) argumenta que:

(...) quando se está próximo dos clientes, está-se no caminho para a real vantagem competitiva. Quando suas necessidades e expectativas se tornam o padrão em relação ao qual a organização mede seus esforços e seu vigor, os clientes verão suas expectativas constantemente superadas. Eles ficarão encantados e responderão maravilhosamente com o cliente.

A perda de um cliente fiel representa uma considerável elevação dos custos para que novas conquistas cheguem ao patamar desse consumidor perdido.

Kotler (1998, p.17) considera que “(...) pode custar dezesseis vezes mais trazer um novo consumidor ao mesmo nível de rentabilidade de um consumidor perdido. Assim, a retenção do consumidor é mais importante do que a sua atração.”

A fidelização do cliente passa também pelo entendimento do tratamento individual de suas necessidades e desejos. Como explica Vavra (1993, p.65), “(...) a personalização é o reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente sob medida, não importando o tamanho da empresa”.

Quando as expectativas dos clientes são atendidas, ou superadas, a possibilidade de cativá-los torna-se mais provável. Assim, o monitoramento da satisfação dos consumidores é peça fundamental para o processo da fidelização.

Fuchs (2004) aponta que a criação de indicadores que venham a acompanhar a satisfação dos clientes é fundamental para a gestão das organizações, uma vez que identifica potencialidades e oportunidades de melhoria, capazes de promover a fidelidade dos clientes.

2.6 As Pessoas no Centro das Ações

As organizações devem possuir um claro entendimento da importância, neste processo, do fator humano envolvido no atendimento ao público. Necessitam, portanto, de gestão de recursos humanos, com o foco direcionado para um bom desempenho nesse sentido.

Pimenta (2003) alega que o setor de serviços vem passando por constantes mudanças, transformando-se de uma atividade informal, assistemática e pouco profissionalizada, em outra na qual a formalização de estratégias,

sistematização de procedimentos e profissionalização de pessoal tornaram-se de grande importância para responder à forte competitividade do setor.

Para Whiteley (1999), algumas ações devem ser observadas na elaboração da base para uma excelente gestão de recursos humanos: inicialmente, devemos fixar uma meta permanente, cuja finalidade está na obtenção da satisfação dos clientes. Esse é o objetivo fundamental, que deve ser mensurado e, quando alcançado, o desempenho dos colaboradores deve ser reconhecido. Para isso, faz-se fundamental a contratação de pessoas que gostem de outras pessoas e, conseqüentemente, preocupem-se e sintam-se satisfeitos com a satisfação do consumidor. Para tanto, um dos itens norteadores do sucesso de uma organização deve ser a presença de um ambiente que privilegie essa satisfação e que, intrinsecamente, se estenda aos clientes .

As organizações devem levar em consideração que a sua dinâmica é sistêmica em que as ações dos indivíduos não repercutem na empresa de forma isolada. Sendo assim, a busca pela excelência organizacional depende da interação de todos os processos. De acordo com Weisinger (1997, p.185), “(...) uma organização de trabalho é uma entidade holística, um sistema integrado que se baseia na integração dos indivíduos que dele fazem parte: o desempenho de cada uma afeta toda a empresa”.

A alta performance na produção dos serviços está relacionada com o grau de conhecimento, habilidade, competência e autonomia dos colaboradores envolvidos neste processo.

O constante aprimoramento dos funcionários necessita ser interpretado como investimento por parte das organizações, na medida em que a capacitação contínua pode levar a uma vantagem competitiva através da produção de serviços.

Segundo Gavin (2001) “A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”.

O sucesso de uma organização depende do talento dos seus colaboradores, pois estarão desenvolvendo para o consumidor da empresa aquilo que necessitam e desejam.

Hampton (1990) argumenta que as organizações dependem da contribuição talentosa e esforçada das pessoas que nelas trabalham. Toda organização deve obter essas contribuições, além de outros recursos, e convertê-las em produtos/serviços que propiciem recompensas, suficientes para manter a organização viva e em funcionamento.

A partir da definição dos objetivos pré-estabelecidos pela organização, são as pessoas que os colocam em prática, devendo, então, a liderança, monitorar os indicadores, promovendo os ajustes quando forem necessários.

Segundo Bowditch (2000, p.133)

(...) o controle envolve comparar as atividades dos subordinados com as metas e objetivos organizacionais, para assegurar o progresso adequado e os ajustes necessários (...). finalmente, a coordenação trata de fazer com que diversas pessoas trabalhem em conjunto, e não uma contra a outra.

Um cuidado especial deve ser observado pela liderança das empresas quanto ao envolvimento dos colaboradores na resolução de problemas. Morgan (1996, p.40) alerta para a necessidade da construção de um modelo de recursos humanos que permita aos colaboradores, através de competências adquiridas, resolver problemas, evitando, assim, a apatia pela falta de autonomia dentro da organização. “A apatia muitas vezes reina, à medida que as pessoas aprendem

a sentir-se impotentes a respeito dos problemas que são coletivamente compreendidos e que, em última análise, têm o poder para resolver”.

Capítulo 3

O Desenvolvimento do Turismo e da Hospitalidade

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo é uma atividade econômica bastante representativa para a economia mundial, ficando atrás em faturamento somente das indústrias bélicas e petrolíferas.

O turismo e a hospitalidade representam hoje, portanto, uma importante atividade econômica como será detalhado ao longo deste capítulo.

3.1 A Evolução do Turismo

A atividade do turismo está ligada à moderna civilização. Rose (2002) contextualiza que essa atividade teve o seu início em sintonia com o homem e a sua necessidade de deslocamento.

Algumas atividades, na antiguidade, podem ser entendidas como sendo responsáveis pelo surgimento do turismo:

- o fator político, pelo qual diferentes nações e governos, objetivando estabelecer acordos e entendimentos, necessitavam deslocar-se e, conseqüentemente, todo o apoio logístico para este fim;
- o fator religioso, que exigia a travessia de grandes distâncias, percorridas com o intuito de estar em sintonia com o divino e amenizadas com o surgimento das primeiras hospedarias;
- o fator econômico, motivo de deslocamentos de grande duração, promovendo a compra e venda de mercadorias, um comércio que passou a ser entendido como a grande característica de uma nação;

- Os árabes compravam produtos da China e os revendia no Egito e na Itália;

A atividade turística no Brasil apresenta-se em expansão, amparada por belezas naturais constantemente descobertas e divulgadas pela indústria do turismo, e pelos próprios turistas de dentro e de fora do País. Sem dúvida, a indústria do turismo representa uma atividade capaz de gerar divisas, promover empregos, beneficiando de forma sistêmica os demais setores da economia.

O Brasil representa um pólo de atração turística, amparado por suas características de clima, diversidades de fauna e flora, além da rica cultura decorrente de sua grande miscigenação, potencializada pela reconhecida hospitalidade de seu povo.

Entretanto, segundo o Anuário Estatístico da Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), os problemas sociais vividos no país, principalmente os ligados à segurança pública e à má distribuição de renda, além do alto nível de desemprego, vêm promovendo e difundindo uma imagem negativa do país, principalmente pela superexposição deste aspecto, na mídia nacional e internacional.

3.1.1 O Conceito de Turismo

A palavra turismo é normalmente associada a viagens e deslocamentos de pessoas de um ponto para outro, podendo este movimento ser de ordem interna ou externa. Mas, inegavelmente, as atividades relacionadas ao turismo elevam o conceito a uma série de ações que vão muito além do puro deslocamento. De acordo com Campos e Gonsalves, (1998, p.9):

(...) é também um campo de atividade profissional que exige pessoal preparado para criar e gerenciar os serviços necessários a sua execução, além de importante fator de desenvolvimento econômico, em escala nacional e internacional.

O turismo contribui para o desenvolvimento do conceito do conhecimento e congregação de várias raças, povos e culturas e auxilia a socialização de regiões e do próprio país. Pode-se considerá-lo como uma espécie de relações públicas, capaz de promover a geração de empregos e divisas para um país. Karassawa (2003, p.16) pondera que:

(...) o turismo foi reconhecido como um instrumento de entendimento social e cultural por oferecer a oportunidade de promover o contato entre povos diferentes e facilitar a aquisição e a troca de informações sobre modelos de vida, cultura, línguas e outras contribuições sociais e econômicas das pessoas, bem como a possibilidade de fazer amizades e instaurar a boa vontade.

3.1.2 Conceito de Marketing Turístico

Em qualquer atividade organizacional, em que há relação de troca ou comercial, passa a ser fundamental para a sobrevivência da empresa ou do setor de atividade a presença do marketing, que se consagra como peça preponderante, no tocante a atingir os objetivos empresariais.

Sendo o turismo uma atividade que visa a promover, entre outras, a atividade de troca, conclui-se que o setor deve fazer uso das ferramentas mercadológicas. Conforme conceitua Vaz (1995, p.18), "(...) marketing turístico é o conjunto de atividades que facilitam a relação de trocas entre os diversos agentes que atuam, direta ou indiretamente, no mercado de produtos turísticos".

Portanto, ao conceituar o turismo como um produto que necessita ser comercializado para um mercado-alvo, as ações de marketing devem ser implementadas, visando a promover o negócio através do foco no cliente.

3.1.3 O Perfil do Consumidor do Turismo

Pode-se entender que, a cada dia que passa, o consumidor fica mais exigente e influenciado, sobretudo, pela revolução da informação, é conhecedor dos seus direitos. Essa realidade coloca, portanto, o cliente em contato direto com as mais variadas informações a respeito do produto e dos serviços, fazendo com que a onerosa prospecção seja abreviada. O Código de Defesa do Consumidor também é um forte aliado, contribuindo para a moralização das relações comerciais, proporcionando, dessa maneira, uma melhor visibilidade dos direitos dos consumidores.

Pode-se também creditar à concorrência uma saudável educação dos consumidores que, a partir de comparações, podem realizar as suas compras com mais de critério e exigência.

Esse quadro atual do comportamento de compra do consumidor é ampliado e extrapolado também para o consumo do turismo e da hospitalidade. Segundo Rose (2002, p.56):

(...) a sobrevivência do sistema turístico depende do atendimento às necessidades e desejos de seus clientes. Entretanto, essas necessidades e desejos são mutantes devido à evolução dos meios de comunicação e à globalização da economia.

Conclui-se que é de extrema necessidade o acompanhamento das variáveis que influenciam o processo de compra por parte do consumidor e a sua respectiva operacionalização por parte das organizações turísticas e hoteleiras para que, dessa forma, promovam o seu posicionamento competitivo neste mercado que vem apresentando grande mudança.

3.1.4 Os Fatores de Atratividade Turística

O produto turístico, como qualquer outro, depende de sua atratividade ou de sua característica de peculiaridade para o êxito no negócio. Exige a necessidade da adequação do produto certo para o cliente específico, sendo que a atratividade pode variar de cliente para cliente, dependendo de uma série de fatores ligados à preferência.

Quando uma determinada organização elege o atrativo turístico como sendo o diferencial a ser explorado, torna-se fundamental entender que este é o real incentivo, capaz de promover a viagem ou o deslocamento do turista. Como explica Rose (2002, p.47): “(...) os atrativos estão relacionados com as motivações de viagem e com a avaliação que os visitantes fazem desses elementos”.

Os atrativos dividem-se em culturais e naturais, mas, por mais atrativa que possa ser uma localidade, deve estar preparada para o recebimento dos turistas. De acordo com Ruschann (2004, p.7):

(...) a atratividade dos recursos naturais e culturais e o exotismo tropical não sobrevivem na preferência dos turistas se não estiverem acompanhados de equipamentos e serviços adequados às demandas dos visitantes.

3.1.5 Conceitos de Mercado Turístico e a Indústria do Turismo

O mercado deve ser entendido como sendo o grupo de interessados e habilitados em adquirir produtos e/ou serviços oferecidos pelas organizações turísticas aos seus respectivos públicos-alvo.

O mercado turístico, como os demais, depende da perfeita integração e entendimento dos vários fatores que o influenciam. O constante monitoramento das variáveis que o compõem deve ser observado por parte das organizações

que se propõem a participar deste competitivo mercado. Petrocchi (2005, p.74) relata que:

(...) os estudos de mercado são fundamentais para o planejamento do turismo: a partir das características do mercado se orientarão os investimentos e as ações administrativas adequadas ao sucesso do atendimento ao visitante.

Assim, o mercado do turismo exige um comportamento altamente profissional, pois as ações a serem implementadas pelas organizações não podem obedecer a dados intuitivos, sem o mínimo necessário para entender e interpretar as mutações a que o mercado do turismo vem sendo submetido.

3.2 A Origem da Hotelaria e o Setor Hoteleiro no Brasil

A hotelaria pode ser entendida como uma indústria de serviços, cuja organização possui características peculiares.

A principal finalidade da hotelaria está relacionada com o atendimento a um mercado, em particular de hospedagem, incluindo o pernoite, alimentação e demais serviços relativos à atividade de receber.

A atividade hoteleira no país, como mencionado no início deste capítulo, não é reconhecida como um setor de grande tradição, se comparada com a dos grandes centros receptores de turistas. De acordo com Saab (2003, p.45), "(...) o Brasil é um país ainda com pouca tradição no setor hoteleiro. Aqui, a hotelaria teve origem com as hospedarias pertencentes aos portugueses, na maioria das vezes localizada na própria moradia do proprietário".

Percebe-se que este não é o motivo da falta de tradição do setor hoteleiro no país, uma vez que outros países, como citado anteriormente, seguiram este mesmo percurso histórico no que concerne à instalação de hotéis. A ausência

de foco nesse setor, aliada à priorização da industrialização no país, dificultou e contribuiu para que o Brasil não assimilasse a cultura da hotelaria.

Em 1916, foi inaugurado, no Rio de Janeiro, o primeiro hotel de Classe Internacional, sendo de propriedade do Francês Louis Pharoux. Segundo Dencker e Bueno (2003), a partir de então, outros pequenos hotéis foram instalados no país, trazendo as peculiaridades dos empreendimentos europeus nos serviços e nas instalações oferecidas.

Entretanto, somente após a segunda guerra mundial, impulsionada pela transformação tecnológica e o desenvolvimento industrial, a rede hoteleira no Brasil direcionou seus esforços no sentido de desenvolver conceitos próprios, diferenciando as diversas categorias de empreendimentos e promovendo regras para suas atividades.

O setor hoteleiro no Brasil é regido pelo Ministério do Esporte e Turismo que, por intermédio da Empresa Brasileira de Turismo, (EMBRATUR). Através da Deliberação Normativa no. 429, de 23 de abril de 2002, o Ministério do Esporte e Turismo e a EMBRATUR regulamentam o que consideram empresa hoteleira: a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira de acordo com o artigo 4º, do Decreto no. 84.910, de 15 de julho de 1980.

A partir dessa definição, constata-se que vários empreendimentos ligados à hospedagem se fazem presentes no mercado de hospitalidade, independentemente de seu porte, constituindo assim o setor hoteleiro.

Portanto, o setor hoteleiro no Brasil é constituído pelos meios de hospedagem que, de acordo com a mesma deliberação normativa do Ministério do Esporte e

Turismo e da EMBRATUR, classifica os empreendimentos por categorias, conforme se constata no Art 11 das Categorias de Meios de Hospedagem: “(...) atendidas as disposições deste regulamento e da Matriz de classificação aplicável, os meios de hospedagem serão classificados em categorias representadas por símbolos “, conforme demonstrado a seguir:

CATEGORIAS	ESTRELAS
Super Luxo	(5) ***** SL
Luxo	(5) *****
Superior	(4) ****
Turístico	(3) ***
Econômico	(2) **
Simple	(1) *

Tabela 2 - Classificação Categoria dos Hotéis

Fonte:EMBRATUR,2002

Vale ressaltar que a adoção e adesão ao sistema de classificação oficial é um ato voluntário dos meios de hospedagem, interessados em fazer parte de um referencial informativo de cunho oficial, destinado a orientar os mercados turísticos interno e externo. Conforme pondera Mendes (1998), o forte crescimento das cadeias hoteleiras também promove dinâmica no setor da hospedagem, não só no fator da competitividade, como também na interpretação da classificação dos empreendimentos. De acordo com Mendes (2005, p.116):

(...) o crescimento das cadeias hoteleiras, cada uma com a sua própria padronização de instalações, produtos e serviços, tem feito com que perdessem importância às classificações tradicionais. Na hotelaria de rede, a marca identifica tudo, desde o padrão de instalações até os serviços oferecidos.

A partir de 1994, observou-se uma reorganização no setor hoteleiro brasileiro promovida pelo fim do processo inflacionário e o começo de um novo ciclo de

crescimento econômico, iniciando-se, assim, uma fase de expansão da demanda hoteleira no Brasil.

Não obstante as oscilações da economia, o setor da hospitalidade é entendido como um setor de grande interesse dos investidores, como se pode observar na tabela apresentada a seguir:

Tipo	2004		2005		2004		2005	
	Hotéis	%	Hotéis	%	Quartos	%	Quartos	%
Independentes	4.925	89	4.950	89	202.600	70	203.500	68
Hotéis e Flats de Cadeias Nacionais	312	6	330	6	39.010	13	41.340	14
Hotéis e Flats de Cadeias Internacionais	272	5	313	6	47.866	17	54.900	18

Quadro 2 - Total de Hotéis e Flats no Brasil 2004-2005

Fonte: Empresa Brasileira de Turismo, (EMBRATUR), 2006.

3.3 A Hospitalidade

O produto hoteleiro, assim como os demais produtos e/ou serviços, deve ser desenvolvido objetivando a satisfação dos desejos e necessidades do seu referido mercado-alvo, mas, se comparado com os produtos tradicionais, o produto hoteleiro é entendido como algo estático. Como interpreta Vaz (2001, p.51):

(...) o que vai ao consumidor é uma representação imaginária do que o produto pode proporcionar: Lugares agradáveis, estrutura de transporte, acomodações e outros serviços. Para consumir o produto, entretanto, o consumidor deve ir até a sua destinação. Quem se desloca é o consumidor, não o produto.

Assim, muitas vezes, o produto hoteleiro é primeiro comprado e depois consumido, como nos casos dos pacotes turísticos, adquiridos com antecedência. Segundo Vaz (1995, p.53):

São 3 fatores principais que concorrem para induzir o consumidor a comprar o produto turístico: o apelo da destinação, a sua atratividade; o grau de confiança na produção do pacote e serviços oferecidos (pacote); e o desempenho esperado, que tem relação com o atendimento às expectativas do cliente e à sua superação.

O produto hoteleiro deve ser sempre municiado com informações para que, desse modo, seja identificado como o desempenho do produto está sendo percebido pelos hóspedes.

De acordo com Lara (2001, p.33):

(...) o importante é continuamente buscar informações sobre todos os elementos de marketing que possam alterar o ambiente onde o seu hotel está inserido e fazer alterações no produto/serviço para que atendam ao seu público-alvo.

O produto hoteleiro deve respeitar as mudanças no comportamento do ambiente no qual está inserido e estar sempre apto às mudanças necessárias para manter-se competitivo no mercado.

Ao contrário das outras atividades comerciais, o produto hoteleiro é constituído essencialmente por serviços. La Torre (2001, p.61) argumenta que "(...) a atividade hoteleira tem os mesmos objetivos que qualquer outra atividade comercial, a diferença está em que os hotéis vendem serviços e os outros estabelecimentos vendem coisas tangíveis".

Assim, pode-se definir o produto hoteleiro como sendo, na sua grande maioria, serviços prestados aos hóspedes. Essa afirmativa faz sentido, pois, além dos produtos intangíveis oferecidos pela hospitalidade, existem os bens tangíveis que são preponderantes na execução da atividade hoteleira, como os alimentos e bebidas.

De acordo com La Torre (2001, p.87), “(...) um hotel possui basicamente três produtos para oferecer a seus clientes: hospedagem, alimentos e bebidas”.

Por trás desses três produtos oferecidos aos clientes, existe a figura inseparável do atendimento, capaz de agregar valor e, assim, obter um diferencial no serviço prestado.

3.3.1 O Planejamento Estratégico na Hospitalidade

Para o desenvolvimento de um planejamento estratégico, é fundamental a real definição do negócio, sendo que esta definição deve permear as características ou o perfil do hóspede pretendido.

Segundo Drucker (1993), o negócio não deve ser definido pelo produtor, mas sim pelo consumidor. Assim, o que tem grande valor para um perfil definido de hóspede pode não atender às expectativas de um outro grupo, com diferentes prioridades enquanto consumidores.

Conforme explica Ricci (2005, p.37):

(...)a definição de negócio para cada um deles pode ser diferente. O cliente compra, na verdade, valor agregado. O valor agregado do Ibis é um conjunto composto por padrão, conforto relativo, informalidade e preço. Já no Ritz Carlton, o negócio é a qualidade do serviço. Lucro parte da excelência. Já o Assi Palace, pequeno hotel para quem viaja a negócios, em Mirassol – interior de São Paulo – definiu o seu negócio como sendo “Sinta-se em casa”. Você toma café da manhã com o dono, o recepcionista sabe o seu nome, o mensageiro brinca com seu filho, etc.

A partir da definição do negócio, deve-se definir o planejamento estratégico do hotel observando-se (como já mencionado no capítulo 2) a construção da missão e da visão do empreendimento, bem como a análise do ambiente externo, dedicando neste aspecto as oportunidades e ameaças e, na análise do ambiente interno, os pontos fortes e os pontos fracos da organização.

Como em qualquer organização, o setor da hospitalidade necessita de um planejamento estratégico para direcionar os seus esforços, no sentido da obtenção de êxito em seus objetivos em um cenário competitivo.

É urgente, também, que posturas profissionais cada vez mais adequadas aos novos tempos sejam implementadas nos empreendimentos hoteleiros. Ricci (2005, p.123) afirma que:

(...) o turismo e a hotelaria não podem mais ficar alheios a tudo o que acontece no mundo dos negócios. Os profissionais da área querem ser mais executivos de negócios e não meros sorridentes gestores. A capacitação e a inovação continuam em alta. Utilizar ferramentas gerenciais para dirigir o negócio é uma obrigação. Elas são aplicáveis a qualquer tipo de negócio, pequeno, grande, complexo, simples, rentável, nem tanto ou não, enfim, todos os negócios.

Assim, o planejamento estratégico, sendo uma ferramenta fundamental de gestão, deve ser entendida e aplicada nas organizações hoteleiras.

3.3.2 A Sazonalidade e a Demanda na Hospitalidade

De acordo com as características de atratividade turística, a indústria da hospitalidade de uma região pode ser afetada, tanto positiva como negativamente. Assim, a demanda por produtos e/ou serviços tende a seguir alguns eventos que influenciam a procura pelos produtos e serviços turísticos e de hospitalidade.

Aliado aos fatores turísticos de atratividade e aos possíveis eventos, como por exemplo, estações do ano, feriados prolongados, feiras e festas religiosas, outro fator que pode influenciar a demanda pelo consumo turístico e hoteleiro é o poder aquisitivo do público para o qual a localidade e a hospitalidade dirigem seus esforços.

Portanto, a economia e os seus desdobramentos sociais contribuem para o desenvolvimento do turismo. Quando o poder de renda de determinados públicos aumenta é natural que parte desse rendimento se direcione para lazer e turismo, resultando em maior demanda pela hospitalidade.

A demanda pela hospitalidade e por serviços gerados por esta atividade está também ligada a mudanças sociais que acabam por valorizar certos itens em detrimento de outros, como já observado no caso de bens industrializados. Porter (1986, p.164) argumenta que “(...) a demanda em relação ao produto de uma indústria é afetada pelas variações que qualquer sociedade experimenta no decorrer do tempo quanto aos estilos de vida, aos gostos, às condições sociais da população compradora”.

A concorrência entre municípios ou regiões receptoras de turistas também exerce influência, refletindo em uma maior ou menor procura pelos serviços. A demanda turística e da hospitalidade leva em consideração a junção de vários esforços, envolvendo bens ou serviços que, agregados, se complementam.

De acordo com Beni (2002, p.211), “(...) a demanda em turismo é uma composição de bens e serviços, e não demanda de simples elementos ou de serviços específicos isoladamente considerados”.

Nesse sentido, a junção dos atributos oferecidos ao mercado pelos empreendimentos hoteleiros e pelo poder público é de fundamental importância para a promoção e a manutenção dos turistas.

Miller (2004) argumenta que turistas bem tratados podem gerar informações positivas acerca da localidade, atraindo para a referida região ou empreendimento, mais clientes e, assim, contribuindo para uma maior procura por bens ou serviços hoteleiros. Mas, o inverso também é real, uma vez que, localidades e empreendimentos podem ter a sua reputação abalada pelos

maus serviços oferecidos aos hóspedes, afugentando turistas e conseqüentemente reduzindo o nível de interesse pela região.

Assim, além da sazonalidade, o nível de procura por localidades está intimamente vinculado a uma geração sistêmica de valores benéficos aos turistas e hóspedes, em que devem estar envolvidas ações públicas e privadas.

3.3.3 O Marketing e a Hospitalidade

Visando a manter-se competitivas, as organizações devem fazer uso das ferramentas de gestão ligadas ao marketing, que compreendem as atividades necessárias para o desenvolvimento, promoção e deslocamento de produtos e ou serviços que venham a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores.

De acordo com Boiteux (2003, p.53):

(...) o novo marketing tem foco no consumidor, com o objetivo de lucro para os acionistas através de um *mix* de marketing que contextualiza valor agregado com os benefícios gerados para os consumidores dentro dos seguintes princípios: valor para o cliente, vantagem competitiva e foco.

Torna-se difícil imaginar uma organização que não tenha a necessidade de promover uma interação com o seu respectivo mercado, entender ou interpretar o universo que envolve os clientes, as suas necessidades e desejos. As ações dos concorrentes fazem parte das atividades mercadológicas da grande maioria das empresas, independentemente do setor de atividade e tamanho e o setor da hospitalidade se insere neste contexto.

Segundo Kotler (1998, p.37), "(...) marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros".

Ao analisar a relação existente entre o setor da hospitalidade e a importância do marketing, propõe-se uma definição, na ótica dos consumidores do hotel. Como explicam Ingram e Medlik (2002, p.14), “(...) do ponto-de-vista de seus usuários, um hotel é uma instituição de hospitalidade comercial que oferece suas instalações e serviços para a venda ou em várias combinações”.

Um empreendimento hoteleiro, como citado anteriormente, tem os mesmos objetivos de uma atividade comercial. Vende produtos e serviços a um público-alvo, possui concorrentes e necessita, constantemente, construir uma imagem favorável e ter acesso a informações que contribuam na tomada de decisões. Assim sendo, a utilização de ferramentas mercadológicas são de extrema importância para as pretensões competitivas dos hotéis.

Convencionou-se denominar as ferramentas utilizadas pela administração mercadológica como composto mercadológico ou composto de marketing. Para Kotler (1998, p.97), “(...) composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir os seus objetivos de marketing no mercado alvo”.

Essas ferramentas são sintetizadas e classificadas, segundo o autor, como os quatro P's: produto, preço, praça (isto é distribuição) e promoção (também conhecido como comunicação).

Cabe ao setor da hospitalidade apropriar-se das ferramentas mercadológicas utilizando-as em prol do empreendimento.

3.3.4 A Segmentação de Mercado Hoteleiro

Ao se observar um mercado, defronta-se com consumidores que abrigam diversos níveis de expectativas e exigências. As pessoas são diferentes em suas preferências.

Essas diferenças manifestam-se no seu comportamento de compra e podem ser identificados através de grupos de pessoas que possuem os mesmos interesses e preferências por determinados produtos e serviços. Como explica Kotler, (1998, p.226):

(...) um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado. A empresa que pratica marketing de segmento reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localização geográfica, atitudes e hábitos de compra.

Assim, para que uma política mercadológica venha a surtir efeito, é fundamental conhecer o perfil do público-alvo envolvido no processo e implementar ações no sentido de atender os desejos e as necessidades dos consumidores.

Sampaio (1995) orienta que público-alvo é o grupo de consumidores aos quais é dirigida, prioritariamente, a ação de marketing.

Em um mercado muito amplo, é praticamente impossível atender as exigências de todos. Portanto, o setor da hospitalidade deve observar as características do seu público, evitando o desperdício de recursos, tentando, na medida do possível, agradar a todos.

Ainda sob a perspectiva de Sampaio (1995), a técnica de segmentação de mercado visa a dividir o mercado em grupos de consumidores com interesses e comportamentos semelhantes.

Segundo Lovelock (2003,p.131), "(...) a segmentação de mercado é fundamental para praticamente todo programa de marketing profissionalmente planejado e executado. O conceito de segmentação pressupõe que os clientes atuais e potenciais dentro de um mercado diferem segundo várias dimensões".

Ao segmentar o mercado, a organização hoteleira passa a focar e calibrar melhor as ações em seu grupo de interesse, diminuindo as margens de erro. Já eliminá-los totalmente é praticamente impossível.

Tecnicamente, podem-se realizar outras abordagens de mercado, passando pelo nicho de mercado, que é a subdivisão do segmento, e pela customização, que é a elaboração de produtos e/ou serviços personalizados, feitos praticamente sob medida para cada cliente.

3.3.5 Características e Competências do Profissional Ligado às Operações Hoteleiras

Para que as atuais demandas exigidas pelos consumidores sejam atendidas, torna-se fundamental que o profissional ligado ao atendimento do setor da hospitalidade esteja preparado para atuar de forma competente na sua função.

Entendendo uma organização hoteleira como uma empresa produtora de bens e/ou serviços, a definição do perfil e das competências ligadas aos colaboradores, com as respectivas funções estabelecidas pela empresa, é de extrema importância para o bom desenvolvimento da organização. O perfil do colaborador deve estar em sintonia com a função a ser exercida e com as características do público-alvo a ser atendido pela empresa.

A preocupação com o perfil do colaborador deve estar presente no processo seletivo, identificando os atributos necessários para a ocupação da função a ser ocupada. Como explica Kwasnicka (1995, p.148), “(...) a seleção é uma continuidade do processo de recrutamento e consiste no ato de escolher dentre os elementos recrutados aquele que mais se enquadra nos requisitos do cargo”.

A sobrevivência de uma organização está intimamente ligada à competência do seu grupo de colaboradores e, por este motivo, a constante atualização do quadro de funcionários deve ser vista como uma atividade estratégica do empreendimento.

A gerência deve sempre estar atenta às necessidades dos colaboradores, identificando as suas carências, manifestadas na função, propondo e implantando ações que venham a dar o suporte necessário para o bom andamento da empresa, principalmente, pelo fato de o setor hoteleiro exigir características bem peculiares dos seus funcionários.

De acordo com Medlik (2002, p.180):

(...) os funcionários dos hotéis possuem exigências particulares e apresentam seus problemas particulares para a gerência, especialmente quando a função de recursos humanos é interpretada como aquela que lida com muito mais do que apenas o processo de emprego.

O sucesso dentro do setor da hospitalidade, depende em grande parte da qualidade e competência do fator humano em suas atribuições. Sendo assim, a capacitação contínua, oferecida pela organização, passa a ser o eixo central, em que os líderes devem estar em sintonia constante com os colaboradores, avaliando o desempenho dos funcionários e a sua conformidade com as expectativas dos clientes.

Após determinar exatamente o que a organização pretende, o seu posicionamento e os objetivos a serem atingidos, a empresa deve viabilizar os esforços necessários neste sentido e, dentro deste contexto, a figura do funcionário é muito importante, pois somente com o seu total envolvimento as metas serão alcançadas.

Lar (2001) enumera algumas características e orientações essenciais no comportamento do colaborador ligado à área de operações, no setor da hospitalidade, como descrito a seguir:

- apresentar sempre disponibilidade para atender ao cliente, que devem ser contatados com frequência para verificação de novas necessidades e o grau de satisfação com o atendimento;
- buscar novos meios para atender os clientes de maneira mais rápida e econômica também se faz necessário, bem como a melhoria contínua dos procedimentos, visando à ausência de reclamações por parte do cliente;
- atender as exigências dos clientes quanto à personalização, sempre que possível. Não hesitar, quando necessário, em cumprir horas extras, sem, no entanto, prejudicar a lucratividade da organização.

Conclui-se, portanto, que além do perfil necessário para o desenvolvimento da função, a hospitalidade exige o aperfeiçoamento e envolvimento contínuo dos colaboradores.

Capítulo 4

Metodologia

Como já citado na introdução, essa pesquisa tem como objetivo identificar a gestão de serviços implementados em empresas de pequeno porte do setor da hospitalidade. Para tanto, fez-se uso do processo de raciocínio da Teoria das Restrições e da ferramenta conhecida como Árvore da Realidade Atual (ARA). Foi realizado estudo de caso em treze pousadas, localizadas no município de Ubatuba.

Partiu-se do princípio que, a cidade de Ubatuba configura-se como um espaço largamente utilizado como pólo turístico e de hospitalidade. O seu vasto litoral, repleto de belezas naturais, proporciona uma ampla configuração para as mais variadas preferências pessoais: praias próprias para surf, banhos, mergulhos, esportes radicais, trilhas, etc, além de possuir uma estrutura hoteleira composta por pousadas - objeto desse estudo.

Uma vez que as pousadas são enquadradas no segmento das empresas de pequeno porte, partiu-se desta especificidade de organização para o aprofundamento e discussão da dinâmica dessa gestão, aplicada aos serviços.

Assim, essa pesquisa foi conduzida dentro de um quadro de referência, postulado pela perspectiva do atendimento proporcionado ao cliente pelo serviço produzido e a percepção dele do que lhe está sendo oferecido.

O perfil do consumidor/turista, presente no município de Ubatuba, tem base em dados quantitativos obtidos na Companhia Municipal de Turismo de Ubatuba (COMTUR).

Esses dados representam um eixo norteador que possibilitou um olhar mais atento às pousadas localizadas em Ubatuba, viabilizando a análise e

interpretação de maneira sistemática e abrangente. Foram subsidiados por dados qualitativos, obtidos de forma direta, por entrevistas semi-estruturadas com colaboradores, hóspedes e proprietários e, de maneira indireta, por meio de conversas informais com os sujeitos já mencionados, além de observações participantes e diferidas.

Entende-se por observações participantes, segundo Chizzotti (2002), um profícuo instrumento de pesquisa, no qual o observador busca proximidade com os membros investigados, vivenciando as mesmas experiências. Com o intuito de complementar esse procedimento, utilizou-se a observação diferida, que segundo o mesmo autor, parte de um distanciamento entre pesquisador, objeto e sujeitos pesquisados, objetivando a manutenção de um contorno de neutralidade científica, na leitura e interpretação dos dados. Embora pareçam procedimentos contraditórios, metodologicamente complementam-se, pois a observação diferida aponta os alcances e limites do envolvimento do pesquisador com seu objeto de pesquisa, obtidos nas observações participantes.

Apesar da identificação de um número elevado de pousadas existentes em Ubatuba e, portanto, da amplitude de dados arrolados, este estudo concentrou-se em treze pousadas, com características similares. Serão explorados aqui somente os aspectos mais relevantes para a compreensão da dinâmica da gestão de serviços.

As fontes e os critérios para a realização da pesquisa, tais como, pousadas escolhidas, público-alvo, período de coleta de dados, serão apresentados, a seguir, no tópico 4.3 “Critério de seleção de empresas”, ainda nesse capítulo.

Com base em estudos exploratórios preliminares e na pesquisa bibliográfica realizada, decidiu-se por uma pesquisa na qual se vislumbresse a possibilidade de trabalhar, se não com a totalidade, pelo menos com uma parte considerável da população pesquisada, envolvida, de forma que os dados fossem

suficientes para responder de alguma forma o questionamento, que ficou assim formulado:

“Como é desenvolvida a gestão de serviços em empresas de pequeno porte, no setor de hospitalidade, na cidade litorânea de Ubatuba?”

O problema foi estruturado em torno das seguintes questões norteadoras:

- 1- Qual a dinâmica na produção de serviços?
- 2- Qual a relação dos colaboradores com a produção de serviços?
- 3- Como se estabelece o perfil da liderança no processo de produção de serviços?
- 4- De que forma os serviços são avaliados pelos clientes?
- 5- Quais são os possíveis elementos negativos na produção de serviços?
- 6- Existe uma causa principal, capaz de influenciar o surgimento de efeitos negativos nos serviços?

4.1 Etapas do Desenvolvimento da Pesquisa de Campo

A pesquisa desenvolveu-se através de sete etapas:

A **primeira** deu-se por intermédio do levantamento documental sobre o tema deste trabalho, restringindo-se às pousadas localizadas em Ubatuba, sendo este volume documental proveniente de periódicos, da Secretaria de Turismo da cidade, da Secretaria do Desenvolvimento e em *sites*.

A **segunda** etapa da pesquisa destinou-se à elaboração do instrumento de coleta de dados: roteiros de entrevistas com os diversos públicos-alvo.

Na **terceira** etapa, com base nos parâmetros elaborados na etapa anterior, realizou-se a coleta de informações dos hóspedes, sempre em seu momento de utilização da hospedagem. Sendo assim, a percepção, pelos clientes, dos serviços e produtos oferecidos, não sofreu variáveis temporais que viessem a provocar um distanciamento dessa experiência.

A **quarta** etapa consistiu em entrevistas com os funcionários, procurando-se identificar rotinas de trabalho, com ênfase na produção dos serviços e no atendimento aos clientes e possíveis entraves na condução dessa atividade.

Na **quinta** etapa foi realizada a coleta de informações com os proprietários das pousadas, tendo por foco a orientação do empreendimento para a satisfação dos clientes e o aparelhamento necessário para fazer face a esse desafio.

A **sexta** etapa destinou-se à coleta de dados na Companhia Municipal de Turismo de Ubatuba (COMTUR), no Centro de Informações Turísticas de Ubatuba (CIT) e na Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município.

A **sétima** etapa consistiu no tratamento dos dados coletados, analisando-os à luz dos pressupostos teóricos utilizados.

As etapas descritas acima se apresentam como fonte de dados primários. Malhotra (2005, p. 72) explica que “(...) quando os dados são coletados para solucionar um problema específico de pesquisa de marketing, nos referimos a eles como dados primários”.

A composição da coleta de dados se deu também através dos dados secundários, compreendidos entre levantamentos bibliográficos, documentais, por meio de pesquisas oriundas de jornais, *sítes*, publicações governamentais

e não governamentais. De acordo, ainda, com Malhotra (2005, p.72), “(...) dados secundários representam quaisquer dados que já foram coletados para outros propósitos além do problema em questão”.

4.2 Procedimentos de Coleta de Dados

A pesquisa de campo deste estudo foi realizada ao longo de dois anos. Foram levantados dados referentes à gestão dos serviços, englobando ferramentas de estratégia e de marketing e demais instrumentos de gestão. Foram também pesquisados assuntos ligados ao mercado turístico e à hospitalidade, além das peculiaridades e características das pequenas organizações. Esta coleta se deu através de uma extensa revisão conceitual, com base em pesquisas bibliográficas, livros, periódicos científicos e *sites* da internet. A partir das informações assim coletadas, foi possível reunir um conteúdo bibliográfico suficiente para uma melhor compreensão do ambiente e características necessárias para o desenvolvimento desta pesquisa.

A partir da coleta e discussão, fez-se necessária a organização do material, visando ao aprofundamento dos conceitos. Tal detalhamento contribuiu de forma mais pontual para a caracterização dos cenários a serem pesquisados.

Para a realização da pesquisa, foram aplicados três tipos de roteiros de entrevistas (modelos apresentados em anexo), obedecendo à seguinte distribuição: um deles aplicado aos hóspedes das pousadas, outro aos funcionários, e um terceiro aplicado aos proprietários dos empreendimentos. O roteiro destinado a entrevistas dos hóspedes teve como objetivo a percepção deles sobre a produção dos serviços oferecidos e suas respectivas expectativas. A entrevista com os funcionários das pousadas procurou identificar as dificuldades por eles enfrentadas na produção dos serviços, bem como o nível de gestão de pessoas aplicada nestas organizações. No caso dos proprietários das pousadas, a entrevista versou sobre a identificação das

peculiaridades relacionadas à produção aos serviços aos clientes, e aos vários elementos que interagem com este objetivo.

O tempo de permanência para as entrevistas em cada empreendimento ficou acordado em dois dias, um final de semana, na alta temporada, sendo prorrogado para mais dois dias, dois finais de semana, na baixa temporada, quando necessário.

O tempo acima mencionado mostrou-se eficiente para a realização de quinze entrevistas com os hóspedes, bem como com os demais funcionários e proprietários.

As entrevistas tinham em comum a necessidade de identificar os sintomas ou os efeitos indesejáveis, no tocante ao bom atendimento aos hóspedes.

A partir da definição dos efeitos indesejáveis identificados pelas entrevistas, elaborou-se, como já citado, a Árvore da Realidade Atual, (ARA), como ferramenta para análise dos dados e identificação do problema-raiz.

4.3 Critério de Seleção das Empresas

De acordo com o Centro de Informações Turísticas de Ubatuba, (CIT) existem duzentas e duas pousadas regularizadas na cidade. Desse universo, cinquenta empreendimentos foram agrupados por critério de similaridade quanto ao seu posicionamento no mercado alvo, tempo de atividade, padrão de construção e serviços oferecidos.

Por meio de contato pessoal com os proprietários dos cinquenta empreendimentos, foram explicitados os objetivos da pesquisa. Obteve-se retorno favorável em treze pousadas, representando, assim, uma amostra de conveniência.

Os proprietários das pousadas concordaram com o formato de coleta de dados, através da realização de entrevistas balizadas por três categorias de roteiros norteadores, aplicados aos clientes, aos funcionários da pousadas e a eles próprios. Nos anexos A, B e C deste trabalho são apresentados os três roteiros de entrevistas utilizadas na pesquisa.

4.4 Ferramenta de Pesquisa

Foram realizadas entrevistas qualitativas, norteadas por roteiros semi-estruturados. Segundo Chizzotti (2002), os roteiros semi-estruturados partem da perspectiva da aplicação de questionamentos que balizam o olhar do entrevistado sem, no entanto, fazer com que este perca as suas reais considerações. As entrevistas apresentaram diferentes tônicas quando aplicadas a diversos sujeitos de pesquisa, ou seja, os roteiros foram divididos em três grupos de questionamentos. Foram aplicadas nas treze pousadas. As entrevistas realizadas com hóspedes obedeceram a um total de quinze por pousada, perfazendo cento e noventa e cinco.

O total de funcionários respondentes obedeceu ao critério de cinco por pousada, tendo em vista que esse era o total de funcionários em três dos empreendimentos. Assim chegou-se a um total de sessenta e cinco funcionários respondentes.

Quanto aos proprietários, foi ouvido um representante de cada empreendimento, totalizando treze entrevistados.

Vale ressaltar que todas as entrevistas partiram da perspectiva qualitativa de pesquisa. A relevância deste procedimento de estudo pode ser confirmada por Giovinazzo (2004, p.19)

A pesquisa qualitativa tem se mostrado uma alternativa bastante interessante enquanto modalidade de pesquisa numa investigação científica. É útil para firmar conceitos e objetivos a serem alcançados e dar sugestões sobre variáveis a serem estudadas com maior profundidade. Os métodos qualitativos trazem contribuições ao trabalho de pesquisa, pois apresentam uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos.

4.5 Pousadas

Conforme citado anteriormente, a constituição e o funcionamento de uma pousada estão regulamentados pelo decreto no. 84.910/80 e também pela deliberação normativa no. 429/02, do Ministério da Indústria e do Comércio.

De acordo com o inciso IV, do artigo 11 da Deliberação Normativa 387/98 (revogada pela deliberação normativa 429/02), considerava-se pousada todo meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos e constitutivos, instalações, equipamentos e serviços, simplificados, normalmente limitados, apenas, ao necessário à hospedagem do turista para o aproveitamento do atrativo turístico junto ao qual o estabelecimento se situa.

A Deliberação Normativa 429/02 não mais define pousada, porém, considerando-se ainda o conceito da Deliberação Normativa 387/98 (embora revogada), entende-se que a pousada deva ser vista como um meio de hospedagem que atenda os requisitos mínimos fixados na mencionada Deliberação Normativa 429/02. Ou seja, considera-se meio de hospedagem o estabelecimento que satisfaça, cumulativamente, as seguintes condições:

- Seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;

- Seja administrado ou explorado comercialmente por empresas hoteleiras. Considera-se empresa hoteleira, a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira, e que adote no relacionamento com hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas nesse regulamento e nas demais legislações aplicáveis.

4.6 Pequenas Empresas

As pousadas pesquisadas apresentavam o registro de sociedade limitada, sendo este tipo de sociedade o preferido pelas pequenas empresas, pois os sócios não respondem com seus bens no caso de haver necessidade de honrar seus compromissos.

4.6.1 Definição de Micro e Pequena Empresa

O Estatuto da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte - Lei nº 9.841/99 - que estabelece incentivo, através da simplificação de suas obrigações administrativas, previdenciárias e creditícias e pela eliminação ou redução destas por meio da lei, assim as define:

- Micro empresa - é a pessoa jurídica com receita bruta anual - igual ou inferior a R\$ 433.755,14;
- Empresa de pequeno porte é a pessoa jurídica com receita bruta compreendida entre R\$ 433.755,14 à R\$ 2.133.222,00.

A Lei no. 10669/00, em seu Art. 1º, Inciso I e II, conhecida como Simples Paulista e que estabelece benefícios do ponto de vista tributário e fiscal, as define dessa forma:

- Micro empresa, aquela que tem faturamento anual bruto de até R\$ 120.000,00 - Isento de ICMS;
- Empresa de pequeno porte A, com faturamento anual bruto de R\$ 120.000,01 até R\$ 720.000,00 – alíquota de 2,1526%;
- Empresa de pequeno porte B, cujo faturamento anual bruto é de R\$ 720.000,01 até R\$ 1.200.000,00 - alíquota de 3,1008%.

Assim, de acordo com as definições supracitadas, as pousadas objeto desta pesquisa enquadram-se no conceito de micro empresa em nove ocorrências e pequenas empresas em quatro oportunidades. Tais pousadas serão oportunamente destacadas neste trabalho.

Nesta pesquisa adotou-se a nomenclatura “empresa de pequeno porte” para designar micro e pequenas empresas. No entanto, para melhor contextualizar o universo sistêmico no qual as pousadas estão inseridas, enquanto micro e pequena empresa, faz-se necessário o entendimento deste cenário, bem como os instrumentos de gestão utilizados por essas organizações.

4.6.2 As Empresas de Pequeno Porte e suas Principais Características

Os empreendimentos objeto desse estudo, pelas suas características, classificam-se como pousadas e, portanto, dentro da definição de empresas de pequeno porte. Este tópico visa a melhor explorar as peculiaridades ligadas à gestão deste tipo de empreendimento.

É fundamental compreender que o fato de ser uma empresa de pequeno porte não deve ser entendido como sinônimo de fornecedor de produtos e/ou serviços de qualidade inferior àqueles oferecidos pelas grandes organizações.

Existe um fato bastante evidente, relacionado à mudança de foco. Se antes era centrado na empresa, atualmente, por uma questão de sobrevivência, o foco deslocou-se para o cliente e suas aspirações.

Diante desse fato, Champy (1995, p.17) pondera que:

(...) atualmente os clientes são caracterizados por suas incansáveis demandas de qualidade, serviço e preço; por sua disposição de tomar uma atitude no caso de uma violação de contrato; por sua falta de fidelidade a marcas. Tudo isso nos coloca tão distante dos clientes gentis, agradecidos e fiéis das décadas de 50, 60 e 70.

A administração deve, portanto, planejar, organizar, dirigir e controlar todos os recursos necessários e compatíveis com sua dimensão, visando a atingir as novas e sempre emergentes demandas dos clientes.

Administrar uma empresa de pequeno porte não significa abrir mão de gestão profissional, pois, somente assim, as organizações farão frente aos novos desafios encontrados em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Parece ser este o grande desafio para a maioria das organizações de pequeno porte. Oliveira (1999) pondera que a pequena empresa deve ter transparência administrativa e, preferencialmente, administração profissionalizada, o que pode representar sérios problemas para o estilo administrativo da grande maioria das pequenas organizações.

O ambiente de alta competitividade exige que essas organizações superem os tradicionais desafios. Carrão (1996), neste sentido, argumenta que as empresas nacionais de pequeno porte revelam-se como segmento muito frágil, diante de algumas evidências. O papel inovador distancia-se do desejável, pois

existe uma enorme carência de mão-de-obra qualificada e de apoio institucional e governamental.

As empresas de pequeno porte devem estar preparadas para a profissionalização de sua gestão. O conhecimento das atuais ferramentas administrativas precisam estar ao alcance dos empreendedores e estes preparados para a sua utilização.

4.7 Marketing

Todos os produtos e/ou serviços desenvolvidos pelas empresas devem chegar ao consumidor final. Hoje, pode-se facilmente constatar uma elevação na oferta, ao mesmo tempo em que se constata a crescente exigência dos consumidores. Produto e/ou serviços oriundos da empresa de pequeno porte disputam os mesmos clientes com as grandes organizações.

Desse modo, as empresas de pequeno porte necessitam de instrumentalização adequada para que, assim como as grandes, possam competir no cenário atual. Filho e Pires (2001) sinalizam que as organizações de pequeno porte estão competindo em um mercado cada vez mais qualificado e internacionalizado.

O marketing, por exemplo, deve ser utilizado com o mesmo grau de competência que percebemos nas grandes e bem estruturadas organizações. Deve manter uma efetiva conexão com o mercado, desvendando e monitorando o seu potencial. Permite conhecer profundamente o perfil do seu cliente para que, dessa forma, produtos e/ou serviços mais adequados sejam desenvolvidos, no sentido de superar suas expectativas.

Para Fernandes (2002, p.45):

(...) o marketing é uma atividade gerencial muito nova no meio empresarial brasileiro; certamente o é mais ainda nas micro e pequenas empresas e, com certeza, está incipiente nas pequenas cidades. Por isso, a lacuna existente entre a necessidade do consumidor e o produto oferecido pode ser grande o suficiente a ponto de inviabilizar o pequeno negócio, dada às suas fragilidades operacionais.

O marketing, neste contexto, pode ser entendido e aplicado nas empresas de pequeno porte, objetivando o desenvolvimento da qualidade de produtos e/ou serviços que venham a satisfazer os desejos e as necessidades dos seus consumidores.

Nesse sentido, o divisor de águas, em especial em empresas de pequeno porte, deve ser o valor agregado de um produto, que é muitas vezes constituído por valores intangíveis: a atitude, a postura, a empatia dos funcionários para com os clientes.

O marketing deve, portanto, estabelecer um constante vínculo com os clientes, identificando o seu grau de satisfação, levando assim, a organização a perceber as oportunidades para buscar uma melhoria contínua.

4.8 Importância da Estratégia para as Empresas de Pequeno Porte

As pequenas organizações necessitam desenvolver estratégias para o seu posicionamento e desenvolvimento no mercado pretendido.

De acordo com Filho e Pires (2001, p. 25): "(...) a globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está questionando a competitividade das pequenas empresas."

Posicionar-se no atual mercado competitivo exige que as empresas de pequeno porte desenvolvam ações estratégicas no sentido de direcionar o seu foco de atuação, levando-se em conta os recursos necessários através de ações estratégicas pré-determinadas.

A estratégia adotada pela empresa de pequeno porte, deve balizar-se no ambiente onde a organização está inserida, incluindo aspectos macro-ambientais (questões políticas, demográficas, sociais, econômicas e tecnológicas), bem como aqueles mais diretamente relacionados ao setor de negócios da organização, como o perfil da clientela, concorrentes e fornecedores.

Segundo Rocha (1999, p. 32):

(...) faz-se necessário que os empresários de pequenas empresas se conscientizem da necessidade de introduzir melhorias. No entanto, não há preocupação em determinar qual a estratégia para acompanhar as mudanças que ocorrem na economia e direcionar suas ações de forma que se mantenham competitivas.

Essa afirmação alerta para a necessidade da empresa de pequeno porte, sob uma visão sistêmica, adotar uma postura estratégica.

Na visão de Oliveira (2001), ao utilizar-se de uma postura estratégica uma empresa tem condições de continuar pequena e ao mesmo tempo ser competitiva.

As empresas de pequeno porte, portanto, não devem negligenciar a necessidade da adoção de uma postura estratégica, pois a sobrevivência da organização, independente do tamanho, passa por uma gestão na qual estratégia tem importância fundamental.

4.8.1 Administração Financeira

A administração financeira de uma organização de pequeno porte possui papel fundamental na condução do negócio, como em qualquer outra empresa.

Desenvolver controles que possam, a qualquer momento, informar a saúde financeira da empresa é vital para uma boa gestão. Como explica Resnik sobre pequenas empresas, (1990, p.24):

(...) a falta de um sistema eficaz de contabilidade não é apenas um problema contábil, é um problema administrativo. Sem registros e controles financeiros adequados, você não consegue compreender a empresa.

Tão importante quanto a captação dos recursos financeiros é saber onde tais recursos são investidos. Essa atividade deve ser monitorada por profissionais competentes.

Controlar as movimentações financeiras do empreendimento constitui-se em uma rotina muito importante, desenvolvida na forma de fluxo de caixa, por meio do qual é possível medir os compromissos e os recursos disponíveis necessários para honrar os compromissos assumidos.

De acordo com Assef (1999, p.53), "(...) o fluxo de caixa mede as necessidades futuras de recursos, a capacidade de pagamento pontual dos compromissos assumidos, bem como a disponibilidade de investimentos".

A elaboração do fluxo de caixa tem importância central para a administração de uma empresa de pequeno porte, pois atua como um painel de informações e desestimula a prática muito comum de não diferenciar contas particulares das contas da empresa.

Outra atividade fundamental é a estruturação de um orçamento. Assim como as grandes organizações desenvolvem planos para a sua atividade, que invariavelmente envolvem recursos financeiros e materiais, as empresas de pequeno porte não devem fugir à regra. Ter disponibilidade financeira é fundamental para o que é importante, como a previsão antecipada de um desencaixe financeiro.

Para Resnik (1990, p. 26), “(...) a única pré-condição absoluta para a sobrevivência da sua empresa é a disponibilidade de dinheiro à mão quando você realmente precisar”.

As ações estratégicas de marketing, recursos humanos, operações, entre outras, para que venham a surtir efeito, dependem de investimentos a serem alocados nestas áreas. Nesse contexto, a organização necessita de saúde financeira e, sobretudo, de ferramentas e gestores competentes.

4.8.2 Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos nas pequenas empresas possui um papel de grande importância, principalmente no ambiente de alta competitividade no qual as empresas estão inseridas e onde se vêem obrigadas a disputar o mercado com as grandes corporações.

A luta pela excelência na produção dos produtos e/ou serviços passa pela qualificação constante dos colaboradores. É justamente neste ponto fundamental da gestão de talentos que a contribuição da atividade de recursos humanos se faz presente e da qual as organizações de pequeno porte devem fazer uso.

A área de recursos humanos deve estar em sintonia com as pretensões e objetivos dessas empresas, pois os objetivos são atingidos por intermédio dos colaboradores.

A definição do cargo e das competências necessárias para exercê-lo se completa com a escolha do profissional mais adequado e preparado para desempenhar as atividades decorrentes da função. Como pondera Morris (1991, p. 67), “(...) a primeira tarefa, como em qualquer outro trabalho administrativo, é definir o que e como você deseja que sejam feitas as coisas”.

A prospecção dos colaboradores com base no que é pretendido pela pequena organização configura-se em uma importante atividade da área de recursos humanos.

Pimenta (2003) aponta que a gestão de recursos humanos deve estar articulada ao negócio, dirigindo as escolhas sobre o que fazer.

O processo de recrutamento e seleção de pessoal, com base nas pretensões da organização, deve estar a cargo dos recursos humanos e pode ser entendido como um dos seus eixos principais.

Na disputa pela excelência, as pequenas empresas concorrem com as grandes organizações na busca de talentos existentes no mercado. Sendo assim, deve oferecer atrativos compatíveis, no sentido de obter capacidade de disputa desses profissionais, com um plano de cargos, salários e benefícios, valorizados pelos colaboradores, além de um clima organizacional favorável.

A constante qualificação do pessoal também deve ser sempre monitorada pela organização, principalmente por estarmos diante de um cenário onde o conhecimento possui um prazo de validade relativamente curto. Portanto, os colaboradores devem sempre estar em sintonia com os novos processos onde a avaliação e a qualificação completam a atividade da área de recursos humanos.

Segundo Quinn, Anderson e Finkelstein (2001), para conseguir maior produtividade e, conseqüentemente, maior resultado econômico, é necessário dedicar atenção especial à formulação de políticas voltadas ao recrutamento, seleção, capacitação, avaliação e remuneração dos profissionais que integram seu quadro de profissionais.

4.9 Aplicação da Árvore da Realidade Atual (ARA)

Todo empreendimento visa minimamente a atender as expectativas dos seus consumidores, para que, desse modo, mantenha-se de forma competitiva no mercado.

Entretanto, a perfeita relação entre o que a organização oferece e o que os clientes esperam pode ser rompida devido às restrições enfrentadas pela primeira.

Segundo Souza¹

(...) existem diversos tipos de restrições. Estas podem ser físicas, como uma máquina com baixa capacidade produtiva, despreparo ou baixo número de empregados, ou então restrições não físicas, como as restrições de política da empresa, comportamentais, culturais ou de mercado. Entretanto, como bem salienta Goldratt, as restrições físicas podem ser consideradas, na maioria das vezes, como reflexos das restrições comportamentais ou de procedimentos da organização.

As restrições enfrentadas pelas empresas geram situações de inadequação ou os Efeitos Indesejáveis (EIs) como são conhecidos, de acordo com a terminologia dos processos de raciocínio da Teoria das Restrições (Theory of Constraints – TOC). Os EIs são elementos fundamentais no processo de construção da Árvore da Realidade Atual (ARA), que, por meio de relações de causa e efeito, permite chegar à causa raiz de todos os EIs.

Cox III (2002) define a Árvore da Realidade Atual como uma ferramenta baseada na lógica, que utiliza relacionamentos de causa e efeito para determinar o problema raiz que causa os efeitos indesejáveis observados no sistema. A leitura da ARA deve ser feita de baixo para cima, utilizando-se a lógica **Se-Então**.

¹ Souza, Fernando Bernardi de. TOC - Theory of Constraints, s/d disponível no site www.numa.org.br/conhecimento/conhecimento, acessado em 13/05/06.

A figura a seguir ilustra um exemplo de relações de causa e efeito. Do exemplo, a seguinte leitura deve ser feita. **Se** existe muita chuva e há falta de infra-estrutura pluvial na cidade, **então** ocorrem alagamentos.

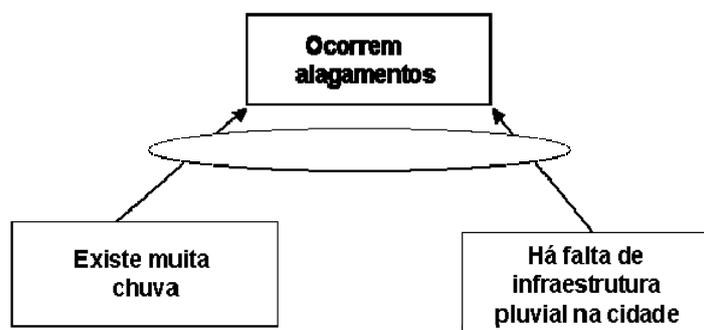


Figura 1- Exemplo Árvore da Realidade Atual

Quando duas ou mais entidades estão lógicamente e simultaneamente ligadas na formação de uma outra, conforme o exemplo acima, uma elipse ou traço representa a união destas entidades.

Noreen, Smith e Mackey (1996, p. 57) explicam que “(...) o processo de construir a Árvore da Realidade Atual geralmente começa com uma lista de sintomas chamados de Efeitos Indesejáveis, ou EIs, no jargão do processo de raciocínio”.

Para construção da Árvore da Realidade Atual (ARA), o processo de raciocínio permite, também, a utilização de declarações, conhecidas como “entidades”. A partir de especulações lógicas de causa e efeito e da conexão com os Efeitos Indesejáveis, configuram-se os elementos necessários para a elaboração da ARA.

Ao construir a ARA, observa-se a existência de quadros contendo os Efeitos Indesejáveis e outros contendo as “entidades”. Cada quadro contendo a “entidade” possui um número, cujo único significado é tornar-se um ponto de referência.

O objetivo é identificar a(s) possível (is) causa(s) principal (is) que deflagram o surgimento dos efeitos indesejáveis diagnosticados nas organizações.

Para a construção da Árvore da Realidade Atual, esta pesquisa utilizou-se das diretrizes preparadas pelo Instituto Avraham Y. Goldratt (AGI) e reproduzidas abaixo:

Passo 1. Faça uma lista de cinco a dez Efeitos Indesejáveis (EIs) que descrevam a área analisada, e submeta cada um deles à ressalva de Existência da Entidade;

Passo 2. Se encontrar uma conexão aparente entre dois ou mais EIs, conecte este “grupo” enquanto faz o escrutínio de cada entidade e flecha ao longo do caminho. Caso contrário, escolha um EI ao acaso e prossiga para o Passo 3;

Passo 3. Conecte todos os outros EIs ao resultado do Passo 2, fazendo o escrutínio de cada entidade e flecha ao longo do processo. Pare quando todos os EIs estiverem ligados;

Passo 4. Leia a árvore de “baixo para cima”, fazendo novamente o escrutínio de cada flecha e entidade ao longo do percurso. Proceda às correções necessárias;

Passo 5. Pergunte a si mesmo se a árvore como um todo reflete a sua intuição sobre a área. Se não, verifique cada flecha para descobrir Ressalvas de Causa Adicional;

Passo 6. Não hesite em expandir a sua árvore, para conectar outros EIs existentes, mas que não foram incluídos na lista original de EIs. Não dê este passo até que todos os EIs originais estejam conectados;

Passo 7. Reexamine os Eis. Identifique as entidades na árvore que sejam intrinsecamente negativas, mesmo que a entidade não constasse da lista original de Eis, ou que ela requeira que a árvore seja expandida para cima, uma ou duas entidades;

Passo 8. Elimine da árvore quaisquer entidades que não sejam necessárias para conectar todos os Eis;

Passo 9. Apresente a árvore para alguém que o ajude a fazer aflorar e desafiar os pressupostos encontrados nela;

Passo 10. Examine todos os pontos de entrada da árvore e decida quais os que acha que deseja atacar. Escolha entre eles o que contribui mais para a existência dos Eis. Se ele não causar impacto sobre pelo menos 70% dos Eis re-selecionados, acrescente ligações do tipo V.

A partir do conceito da ARA, utilize-a como ferramenta, capaz de identificar os Efeitos Indesejáveis e as possíveis causas-raízes.

Capítulo 5

Resultados e Discussões

5.1 Ubatuba

A localização escolhida para o desenvolvimento da pesquisa foi Ubatuba. O critério de escolha se deu pelo fato de a cidade possuir um grande número de estabelecimentos ligados à hospitalidade, sobretudo de pousadas, sendo estas as organizações alvo para a aplicação do trabalho.

A cidade de Ubatuba localiza-se no litoral norte do estado de São Paulo, distante 245 Km da capital e 300Km da cidade do Rio de Janeiro. Ocupa área de 748 Km², com 80% da área pertencente ao Parque Estadual da Serra do Mar. Da área total, 617 Km² perfazem a zona rural e 131 Km² a zona urbana. Ubatuba faz divisa ao norte com a cidade histórica de Paraty, no estado do Rio de Janeiro, ao sul com Caraguatatuba (SP) e a oeste com o Vale do Paraíba.

É a única cidade do litoral brasileiro cortada pelo Trópico de Capricórnio e possui uma área costeira bastante extensa, constituída por uma topografia muito recortada, proporcionando, assim, a formação de oitenta e uma praias, sem contar as formadas nas ilhas. Levando-as em consideração, Ubatuba contabiliza noventa e uma praias.

Além das belezas naturais, a cidade se destaca também pelo artesanato, materializado nos trabalhos em taquara, palha e vime, desenvolvidos pelos índios.

Com forte tradição pesqueira, a culinária acompanhou esta tendência, oferecendo aos turistas a culinária caiçara.

A cidade possui uma população estimada em 79.055 habitantes para 2005, segundo o IBGE. Entretanto, de acordo com a COMTUR, na alta temporada observa-se a média diária de 300.000 turistas, com permanência de sete a dez dias, chegando a picos de 800.000 no período do Reiveillon e do Carnaval.

A alta temporada se dá nas seguintes datas e períodos:

- 26 de dezembro a 31 de janeiro;
- Carnaval;
- Semana Santa;
- 15 de novembro - dia da Proclamação da República;
- 12 de outubro - dia de Nossa Senhora Aparecida;
- 02 de novembro – dia de Finados.

A baixa temporada se dá nos seguintes períodos do ano:

- Março a Dezembro: movimento médio de 20 a 40% do movimento de alta temporada,
- Julho (férias escolares): movimento maior durante 20 dias, com média máxima de 40 a 60% do movimento da alta temporada.

A composição econômica se distribui prioritariamente em setores da agricultura/pecuária, indústria e serviços, divididos da seguinte forma, segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE), de 2002:

- Valor adicionado na Agropecuária: 928 mil reais
- Valor adicionado na Indústria: 74.352 mil reais
- Valor adicionado no Setor de Serviço: 270.078 mil reais.

A partir dos dados acima, pode-se apontar para a importância do setor do turismo e da hospitalidade na composição do item serviço.

5.2 Perfil do Turista de Ubatuba

De acordo com a Companhia Municipal de Turismo de Ubatuba, (COMTUR), o perfil do turista de Ubatuba apresenta as características apresentadas a seguir.

A origem do turista de Ubatuba obedece à seguinte distribuição percentual:

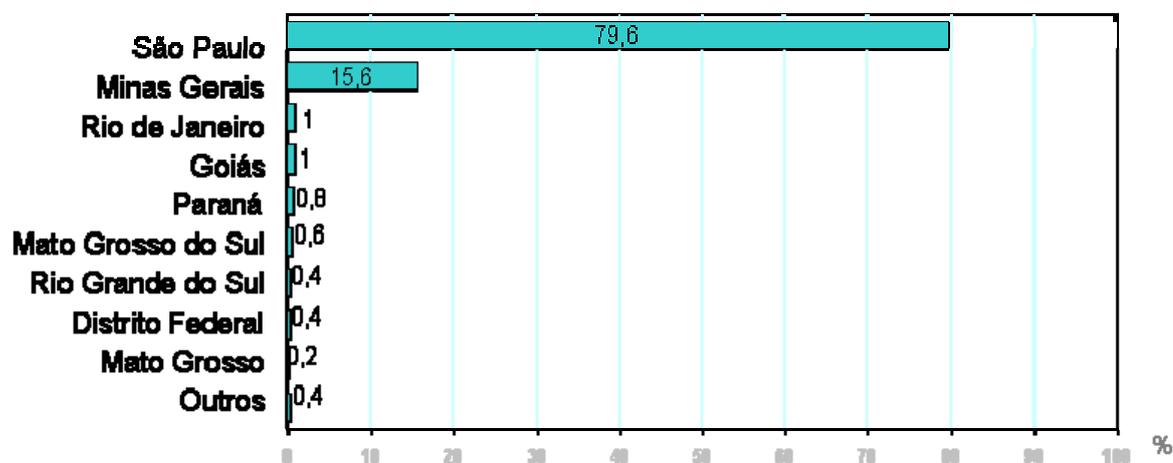


Figura 2 - A origem do turista de Ubatuba.

O turista oriundo do Estado de São Paulo predomina na procura pela localidade, seguido pelo Estado de Minas Gerais e pelo Estado do Rio de Janeiro, que apesar da proximidade contribui com apenas 1% do total de turistas. Na categoria “outros” enquadram-se, em maior número, os argentinos, italianos, norte-americanos e alemães “.

Quanto ao sexo e a idade, a distribuição dos turistas segue a seguinte tendência:

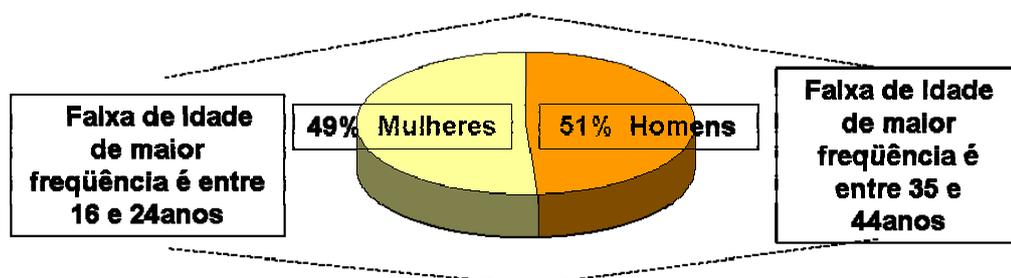


Figura 3: A distribuição quanto ao sexo e a idade.

Nota-se grande equilíbrio na divisão de sexo, entretanto o sexo feminino possui uma faixa etária menor, se comparada com o masculino.

O desmembramento da faixa etária dos turistas da cidade leva à seguinte distribuição

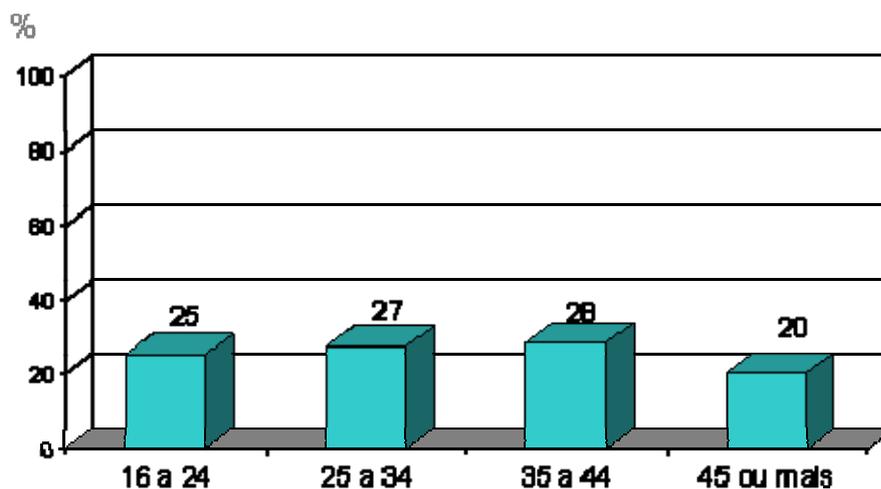


Figura 4: Distribuição dos turistas por faixa etária.

A área oferece atrativos para as diversas faixas etárias, por isso ocorre um equilíbrio na distribuição, decaindo um pouco na faixa de quarenta e cinco anos ou mais.

O grau de instrução dos turistas segue a seguinte ordem:

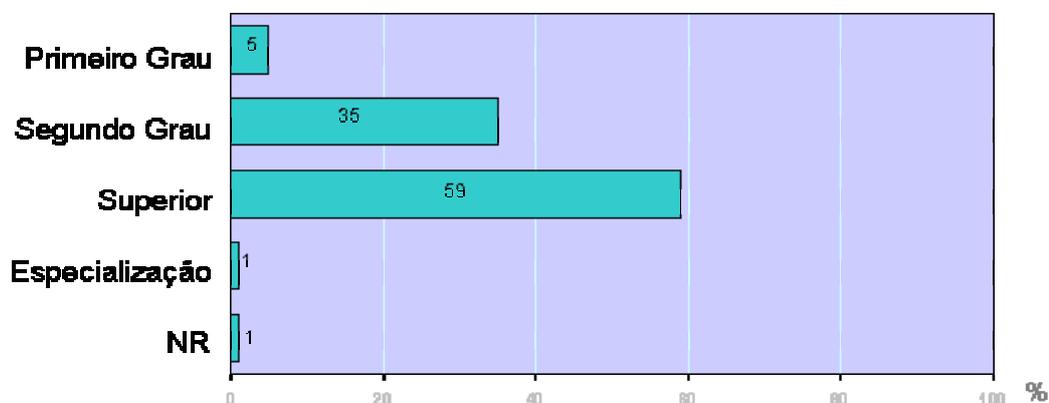


Figura 5: O grau de instrução dos turistas de Ubatuba.

Nota-se que grande parte dos turistas possui nível superior, o que pode denotar um público com alto grau de exigência no tocante à compra de produtos e serviços.

Os turistas dedicam-se às seguintes ocupações profissionais:

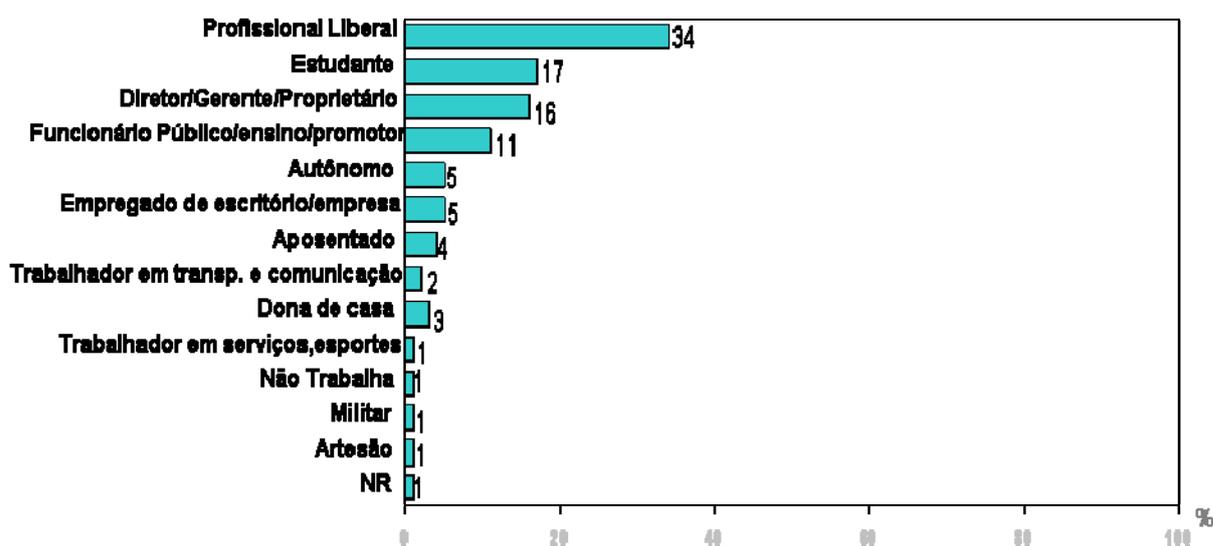


Figura 6: A ocupação profissional do turista de Ubatuba

A renda familiar dos turistas obedece à seguinte ordem:

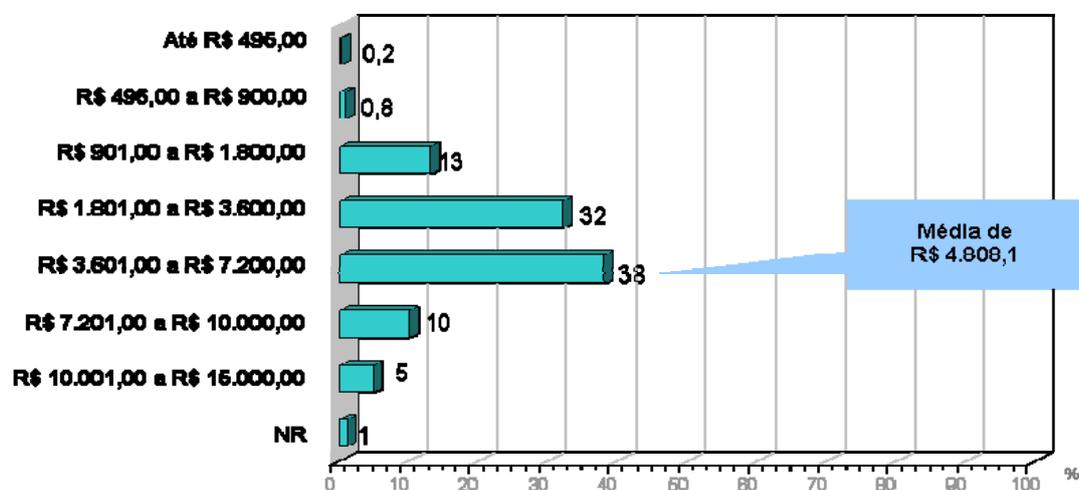


Figura 7: A renda familiar dos turistas de Ubatuba.

Essa informação, aliada ao grau de instrução elevado, pressupõe a alta exigência dos turistas.

Os meios de transportes utilizados pelos turistas para os seus deslocamentos até a cidade de Ubatuba são assim distribuídos:

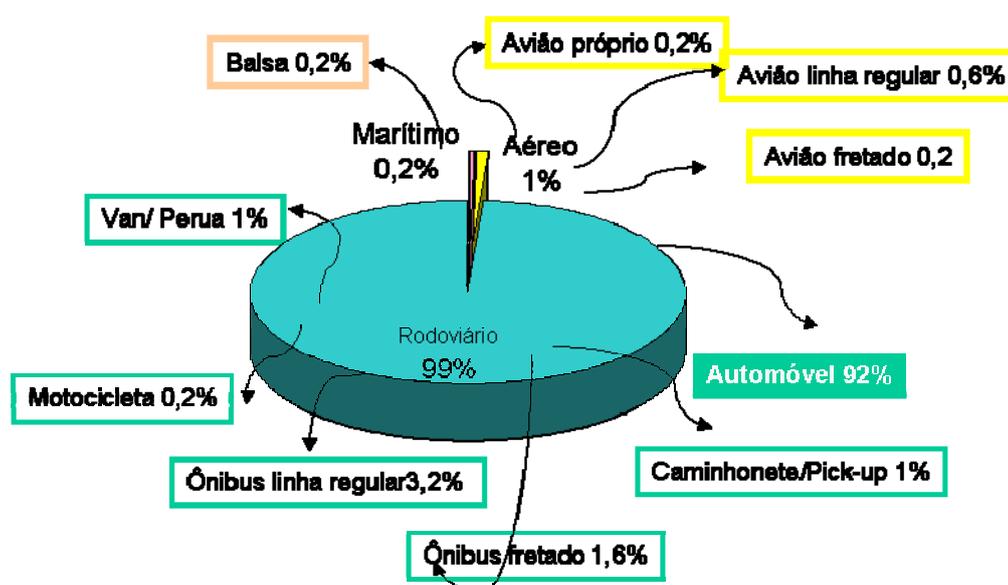


Figura 8: Os meios de transporte utilizados para o deslocamento.

O estilo de viagem do turista segue a seguinte tendência:

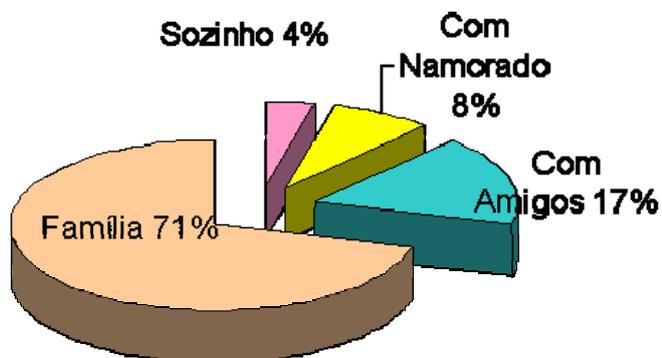


Figura 9: Estilo de viagem do turista.

O comportamento e o estilo de deslocamento afetam a forma de consumo e hospedagem. Observa-se a predominância da família e grupo de amigos em imóveis locados ou eventuais segunda residência. As pousadas e demais meios de hospedagem destinam-se, na sua maioria, a casais ou pessoas solitárias.

O tempo de permanência (em dias) do turista na cidade de Ubatuba segue a seguinte ordem:

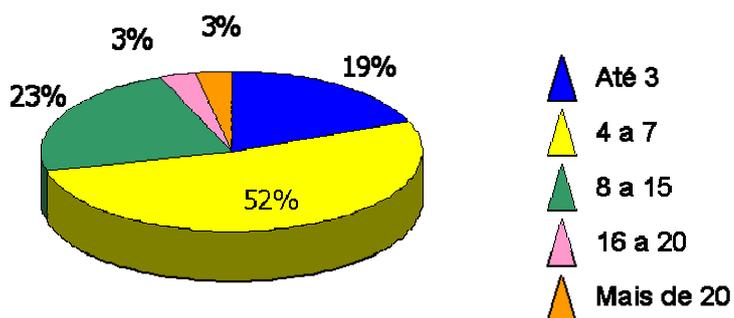


Figura 10: O tempo de permanência do turista em Ubatuba.

O grau de exigência do turista em relação aos serviços é proporcional ao tempo de hospedagem. Assim, quanto maior a permanência em uma localidade, mais elevada é a procura por produtos e serviços.

A freqüência com que o turista retorna à cidade de Ubatuba é assim distribuída:

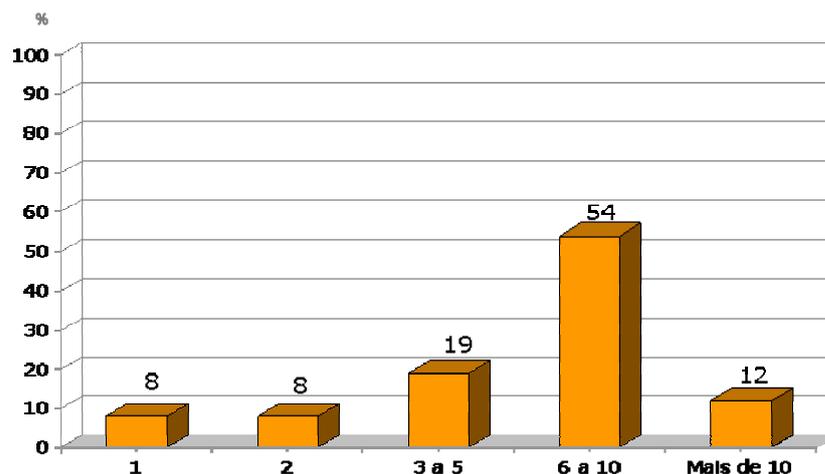


Figura 11: A freqüência de retorno do turista à cidade de Ubatuba.

Da figura acima se pode inferir que existe uma relativa fidelização por parte dos turistas. Salienta-se que os proprietários de imóvel tendem a retornar com maior freqüência à localidade.

Os meios de hospedagem utilizados pelos turistas obedecem à seguinte distribuição.

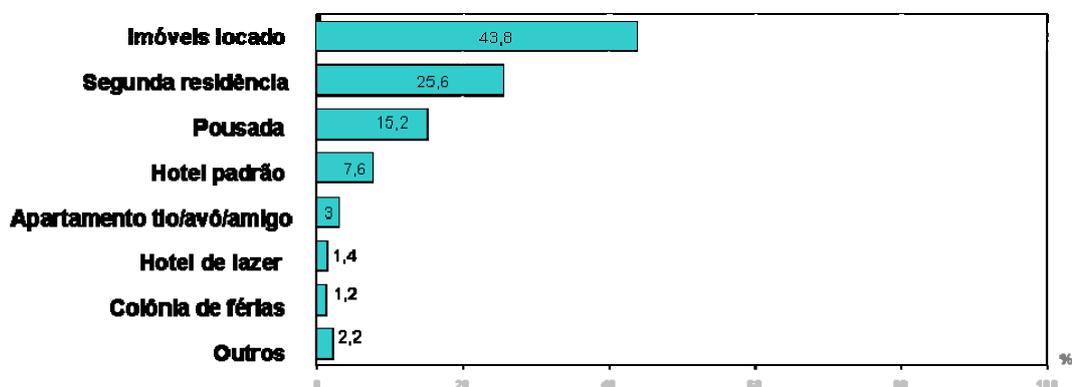


Figura 12: A distribuição quanto aos meios de hospedagem em Ubatuba.

Como já citado na figura 9, os imóveis locados e a segunda residência são prioritariamente escolhidos por famílias e grupo de amigos, enquanto que pousadas e hotéis-padrão têm a preferência dos casais sem filhos e pessoas que viajam sozinhas.

Quanto ao motivo da viagem observa-se a seguinte ordem:

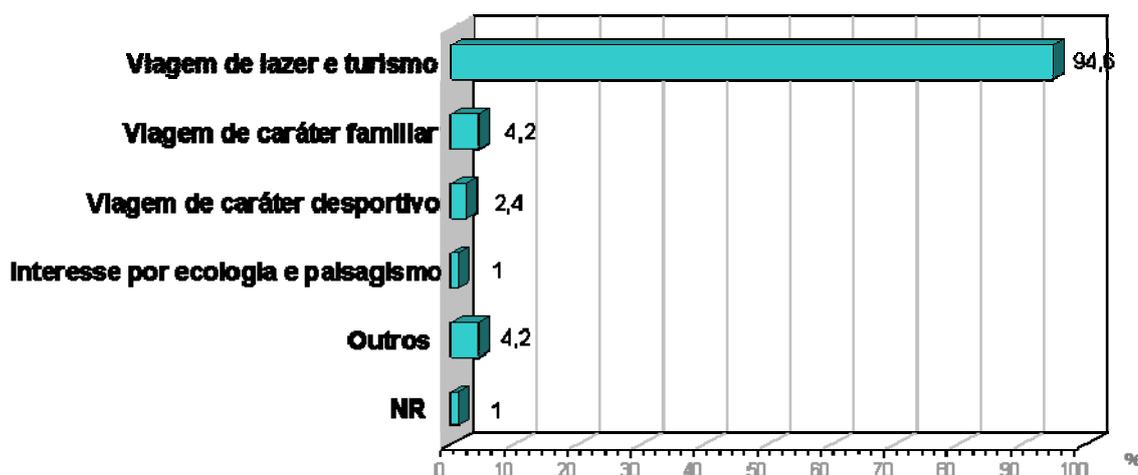


Figura 13: O motivo da realização da viagem por parte dos turistas de Ubatuba.

Ubatuba demonstra ser uma localidade voltada ao lazer e ao turismo, necessitando, assim, de infra-estrutura dotada e capaz de atender a essa vocação.

A partir da compreensão do público-alvo, ou seja, o perfil dos turistas e suas preferências, seu poder de compra e os desapontamentos, as ações da gestão por parte dos empreendedores tornam-se mais ajustadas no sentido de atender às expectativas do turista identificado.

5.3 O Perfil das Pousadas Pesquisadas.

O universo pesquisado, conforme mencionado anteriormente, deu-se em treze pousadas. Alguns dados desses estabelecimentos constam na tabela abaixo:

Pousadas	Nº funcionários	Nº total funcionários	Nº quartos	Total de quartos
3	5	15	10	30
2	6	12	11	22
2	6	12	13	26
1	6	06	14	14
3	7	21	15	45
1	7	07	16	16
1	8	08	17	17
Total: 13		81		170

Tabela 3 - Distribuição das pousadas com respectivos funcionários e quartos.

Cabe ressaltar que, do volume de oitenta e um funcionários apontados, verificou-se a presença de vinte e nove funcionários autônomos em nove empreendimentos.

Existe também, segundo os proprietários das pousadas, o aspecto cultural reinante nos empreendimentos, de não investir em capacitação, sobretudo nos funcionários autônomos, pois não existe a permanência dos colaboradores nas pousadas e, se agissem desta forma, estariam qualificando-os para outro empreendimento.

Nota-se que a prática de contratação de funcionários autônomos segue uma tendência adotada pelas pousadas com vistas ao aumento de demanda compreendida pela alta temporada, segundo a secretaria de desenvolvimento econômico da cidade.

Ao se analisar a localidade, objeto deste estudo, fica evidente que a demanda é fortemente influenciada pela sazonalidade. A Companhia Municipal de Turismo de Ubatuba (COMTUR) relata que a alta temporada é compreendida pela estação do verão além dos feriados prolongados promovendo uma alta procura pelo balneário.

Pode-se citar também que a infra-estrutura do município, dotado das características para o bom recebimento e a manutenção dos turistas, reúne atributos complementares que valorizam a localidade, promovendo, assim, um

aspecto complementar privilegiado, aproveitado por grande parte dos turistas. Um calendário de eventos com shows, envolvendo artistas de renome; atividades esportivas e culturais; caminhadas por trilhas e passeios de escuna visam a fortalecer a atratividade turística primária.

As características das pousadas, objeto deste trabalho, apresentam similaridades quanto ao seu posicionamento no mercado-alvo: tempo de atividade, padrão de construção e serviços oferecidos, além do formato de gestão aplicada no empreendimento.

Os empreendimentos oferecem uma infra-estrutura dotada de sala de estar com TV e DVD, piscina, varanda, restaurante, american bar, salão de jogos e estacionamento.

Os apartamentos são equipados com televisores, ar condicionado, ventilador, frigobar e telefone.

A localização das pousadas obedece a uma relativa proximidade da praia, não excedendo 300 metros.

Quanto ao perfil do público-alvo, relacionado ao poder de compra, os proprietários indicam que este público obedece à classe B².

A média do tempo de atividade no mercado é de sete anos e os proprietários são oriundos de organizações não ligadas ao turismo e à hotelaria, os quais mantêm outras atividades comerciais, ou são profissionais liberais em busca de melhor qualidade de vida.

As descrições físicas dos empreendimentos obedecem basicamente ao mesmo padrão, conforme apresentado na figura a seguir:

² Classe B refere-se à informação fornecida pelos proprietários das pousadas, não havendo, portanto, nenhum critério técnico ou de pesquisa que confirme tal especulação.



Figura 14: Visualizações do interior de algumas pousadas de Ubatuba.

5.4 Resultados das entrevistas

Os resultados das entrevistas com hóspedes, funcionários e proprietários das pousadas permitiram a obtenção de treze Efeitos Indesejáveis (EI), os quais são apresentados a seguir:

Os Efeitos Indesejáveis, sob a perspectiva dos hóspedes:

EI 1: As condições gerais dos apartamentos são insatisfatórias (ar condicionado, sanitários e etc.);

EI 2: Não há pontualidade na devolução do apartamento arrumado;

EI 3: A execução dos serviços de limpeza é considerada insatisfatória;

EI 4: A cordialidade e agilidade no atendimento dos restaurantes/bares não são adequadas;

EI 5: As condições do entorno das pousadas são apontadas como inadequadas.

Os Efeitos Indesejáveis, sob a perspectiva dos funcionários:

EI 6: Não há um procedimento formal de treinamento dos funcionários;

EI 7: Falta autonomia aos funcionários para a resolução de problemas;

EI 8: O proprietário do empreendimento está geralmente ausente;

EI 9: Falta experiência profissional para a maioria dos funcionários.

Os Efeitos Indesejáveis, sob a perspectiva dos proprietários:

EI 10: Falta capacitação e qualificação aos funcionários para a execução dos serviços;

EI 11: O processo decisório é de responsabilidade dos proprietários;

EI 12: Há alta rotatividade no quadro de funcionários;

EI 13: Proprietários agem de forma reativa no que tange à satisfação do cliente.

Para o desenvolvimento da Árvore da Realidade Atual, foram agrupados, pela relação de causa e efeito, alguns efeitos indesejáveis (EIs), em um efeito indesejável central (EI 10), que corresponde à falta de capacitação aos funcionários na execução dos serviços. A ele foram conectados:

- EI 1: as condições gerais dos apartamentos são insatisfatórias;
- EI 2: não há pontualidade na devolução do apartamento;
- EI 3: a execução do serviço de limpeza é considerada insatisfatória;
- EI 4: a cordialidade e a agilidade no atendimento dos restaurantes não são adequadas.

Ressalta-se novamente que tal conduta se deu pelas relações de causa-efeito, destes últimos com o primeiro.

O EI 5: As condições do entorno do hotel são apontadas como inadequadas no desenvolvimento da Árvore da Realidade Atual, pois sendo uma ação de responsabilidade do Poder Público, as intervenções do gestor ficam limitadas.

Por intermédio da Árvore da Realidade Atual (ARA), constatou-se a sua aplicabilidade no que tange à identificação do problema raiz que, por sua vez, provoca o surgimento dos efeitos indesejáveis, causadores dos entraves ao processo de gestão dos serviços das organizações pesquisadas.

Constatou-se, ainda, que a causa-raiz - a baixa temporada é negligenciada - constitui-se no elemento principal, capaz de deflagrar sistemicamente os efeitos indesejáveis prejudiciais à gestão.

Ao negligenciar a baixa temporada, os gestores passam a ter uma visão de curto prazo, ou seja, agem de forma reativa às demandas provocadas pela sazonalidade. Assim, o planejamento estratégico, bem como as demais ferramentas de gestão, ligadas ao marketing, pessoas, finanças e demais recursos, passam a não ser utilizados de forma a promover resultados assertivos, capazes de proporcionar serviços que venham a ser valorizados pelos clientes.

Desenvolver um planejamento, contemplando a baixa temporada, significa incorporar ao processo de gestão a variável tempo, recurso de grande importância na prospecção, contratação e capacitação de colaboradores.

Verificou-se, ainda, nesse aspecto, que as variáveis ligadas aos colaboradores apresentam problemas que comprometem de forma substancial a produção dos serviços.

Vêm corroborar esta análise as impressões dos turistas da cidade de Ubatuba, fornecidas pela Companhia Municipal de Turismo (COMTUR) de que não há muitas opções hoteleiras e as existentes deixam a desejar no tocante aos serviços oferecidos. Destacam-se: a demora no atendimento; a baixa qualificação das pessoas envolvidas na prestação dos serviços; o elevado preço cobrado, incompatível com o retorno oferecido pelos serviços; e o fato dos hoteleiros não possuírem capacidade empresarial.

Capítulo 6

Conclusões

De acordo com a literatura estudada nesta pesquisa, a gestão de serviços depende do sincronismo das principais áreas de um empreendimento.

À área de recursos humanos cabe identificar, selecionar, capacitar e remunerar os profissionais envolvidos na prestação de serviços. Ao marketing, desvendar as necessidades e desejos dos clientes e aferir a sua satisfação pelo serviço prestado. Ao aspecto financeiro cabe atuar como pólo canalizador de investimentos com vistas ao desenvolvimento sustentável do empreendimento. À área produção de serviços incumbe a entrega do produto/serviço identificado pelo marketing e esperado pelos clientes.

As principais áreas do empreendimento acima citadas, considerando também as de apoio, seguem o planejamento estratégico, instrumento capaz de contextualizar o cenário da organização, bem como o seu setor de atividade, determinando os objetivos a serem alcançados e os recursos materiais e temporais a serem utilizados.

Não obstante os aspectos culturais já mencionados neste trabalho e as dificuldades enfrentadas pelas empresas de pequeno porte ligadas à hospitalidade, a sua sobrevivência depende de uma gestão profissional, utilizando-se de um planejamento capaz de direcionar a gestão no sentido de produzir serviços de excelência, capazes de atender e superar as expectativas dos clientes.

Essa pesquisa tornou possível a contextualização do atual estágio de gestão aplicada aos serviços, em pequenas organizações ligadas ao setor da hospitalidade, na cidade de Ubatuba.

O desenvolvimento de uma gestão capaz de produzir efeitos positivos para uma organização exige a inclusão do elemento tempo como recurso de grande importância para o planejamento estratégico e ações táticas e operacionais.

A obtenção da vantagem competitiva está relacionada à gestão quando estabelece metas a serem alcançadas, identifica quem são os clientes e determina suas necessidades. Cabe também o desenvolvimento das características dos produtos e/ou serviços que atendam às necessidades dos clientes e a articulação dos processos capazes de produzir as características no produto e/ou serviço, transferindo os planos para as forças operacionais.

Constatou-se, a partir da aplicação da Árvore da Realidade Atual (ARA), subsidiada pelas entrevistas realizadas com os sujeitos envolvidos, que a gestão utilizada nos empreendimentos investigados não está alinhada aos novos conceitos utilizados em um sistema de administração profissional, conforme referências bibliográficas adotadas.

A gestão de serviços é uma atividade essencialmente humana e estratégica, na qual a relação entre o produtor do serviço e o consumidor se dá no mesmo momento e, portanto, os empreendedores devem instrumentalizar os colaboradores envolvidos no atendimento, com participação, capacitação e poder para, deste modo, prestar o serviço de maneira mais adequada ao consumidor.

Constatou-se, neste trabalho, que a gestão aplicada pelos empreendimentos peca por não proporcionar aos colaboradores o envolvimento nos negócios, através de contribuições advindas dos mesmos. Proporcionar uma capacitação adequada e contínua é fundamental para o desenvolvimento e produção dos serviços e para reduzir a falta de poder nas tomadas de decisões por parte dos colaboradores.

Assim, aplicação da Árvore da Realidade Atual (ARA) mostrou-se eficiente e por meio desta ferramenta foi possível localizar os efeitos indesejáveis que podem ser interpretados como um subproduto de uma gestão não adequada às novas demandas do mercado.

Tal ferramenta proporcionou também a localização da causa-raiz, na qual a baixa temporada é negligenciada, emergindo daí, portanto, todos os efeitos indesejáveis, altamente prejudiciais para a gestão dos serviços.

Destaca-se que a falta de planejamento é determinante para o surgimento da causa-raiz. Como destaca Juran (1994), a gestão depende de um planejamento estruturado visando ao estabelecimento de metas a longo prazo e à definição dos meios a serem usados para o cumprimento das metas.

A gestão depende de um planejamento estratégico, que leve em consideração o tempo necessário para a construção de cenários que envolvam a análise dos clientes e concorrentes, ou seja, a formulação de estratégias. Uma gestão precisa abarcar os colaboradores e as competências para o desenvolvimento de suas funções, com vistas a tornar o empreendimento cada vez mais competitivo, diante de um ambiente de grande exigência, como o mercado do turismo e da hospitalidade.

A negligência da baixa temporada promove atitudes reativas na função da gestão, pois não é implementado um planejamento de longo prazo, fazendo com que os empreendimentos adotem somente as urgências no tempo presente.

Migliato 2004 (*apud* Huertas, 1996) afirma que a falta de um planejamento induz à improvisação, que acaba tomando espaço na agenda do dirigente e levando os problemas a serem tratados como urgências.

Ao negligenciar, portanto, a baixa temporada, as organizações pesquisadas negam a si a oportunidade de desenvolver estratégias em que a variável tempo seja respeitada e entendida como um recurso fundamental e necessário na produção de serviços, em que o ser humano, na forma de colaborador, constitui-se em um elo fundamental na elaboração de serviços.

A ausência de bibliografia científica específica sobre a temática pesquisada, ao mesmo tempo em que veio dificultar análises com base em referenciais teóricas sobre pequenas empresas no ramo da hospitalidade, também nos aponta para a necessidade de pesquisas sistemáticas neste campo, rico e que abarca muitas possibilidades de delimitação e estudo.

Outro aspecto limitador percebido refere-se à carência de familiaridade com os conceitos de gestão por parte dos proprietários. Eles sentiram dificuldades para o entendimento dos objetivos da pesquisa e da conseqüente necessidade de um estudo científico de sua organização.

Durante a coleta de dados, tanto proprietários quanto hóspedes, mas especialmente colaboradores, amedrontaram-se com a possibilidade de que os resultados destas entrevistas pudessem ser utilizados e pudessem influenciar em sua permanência naquele ambiente.

Tais dados representaram o eixo norteador que possibilitou a análise e interpretação - apesar da fragilidade e das ciladas inerentes ao processo de interpretação - do contexto das empresas de pequeno porte no setor da hospitalidade. Indiciaram a necessidade de aprofundamentos e reflexões, a partir de um prosseguimento deste estudo, a fim de que os dados não fiquem apenas identificados, mas que as organizações, conscientes de suas limitações, busquem mecanismos para superação destes: abre-se espaço para um novo processo/caminho de pesquisa como a utilização da ferramenta conhecida como Árvore da Realidade Futura .

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABREU, M. O poder da confiança nos resultados. São Paulo. Pioneira, 2003.

ALBRECHT, M. Administração de Serviços: uma introdução. Rio de Janeiro. Qualimark, 1992.

ANSOFF, H. Implantando a administração estratégica. São Paulo. Atlas, 1993.

ASHILL, M. FREDERIKSON F. e DAVIES, C. Strategic marketing planning: a grounded investigation. In: European Journal of Marketing, vol 37, no. 34, 2003.

ASSEF, R. Administração Financeira. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

BENI, L. Serviços de Marketing: competindo através da qualidade. São Paulo. Maltese, 2002.

BERRY, L. LEONARD, B. e PARASURAMAN, A. Serviços de Marketing: competindo através da qualidade. São Paulo. Maltese, 2003.

BOITEAUX, B. Planejamento e organização do turismo. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

BOWDITCH, J. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo. Pioneira, 1992.

BRASIL. Ministério do Esporte e Turismo. Deliberação Normativa no. 429, de 23/04/2002.

CAMPOS, R. e GONSALVES, G. O processo de administração e gerência em serviços. São Paulo. On line, 1998.

CARRÃO, A M. R. As empresas familiares da região de Piracicaba sob ótica dos empresários: uma investigação. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

CHAMPY, J. Reengenharia da gerência: o mandato da liderança. Rio de Janeiro. Campus, 1995.

CHIZZOTTI. Metodologia Qualitativa. São Paulo. Artes Médicas, 2002.

CORREA, H. Gestão de serviços:lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo. Atlas, 2002.

COXIII & SPENCER.James.Manual da teoria das restrições.Porto Alegre.Bookman,2002.

DENCKER, A . e BUENO,S. Hospitalidade:cenários e oportunidade. São Paulo. Thomson Learning, 2003.

DRUCKER, P. F. Administração em tempos turbulentos. São Paulo. Pioneira, 1993.

ELIEZER,C. Gestão Estratégica. São Paulo. Saraiva, 2004.

EMBRATUR- Site da “Empresa Brasileira de Turismo”. Disponível na internet:<<http://embratur.gov.Br.>, acesso:05/02/2006.

FERNANDES, G. Marketing e conceitos fundamentais. São Paulo. Saraiva, 2002.

FILHO, N. e PIRES, L. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.São Paulo. Atlas,2001.

FUCHS, M. Destination Benchmarking: An Indicator- Sistem's Potential for Hospitality Research. *Journal of Travel Research*, v. 42, no. 3, p 212-225, 2004.

GAVIN. M. Introdução à hotelaria e principais considerações. Rio de Janeiro. Modena, 2001.

GIANESI, I. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo. Atlas, 1994.

GIORGGI. A política Industrial em uma perspectiva globalizada. São Paulo. EDUSP, 1995.

GIOVINAZZO, F. Metodologia Científica: algumas incursões. São Paulo. Athenas, 2004.

GRÖNROOS.C. A service quality model and its marketing iplications. *European Journal Of Marketing*, v 18, no. 4, p. 36-44, 1984.

HAMPTON, D. Administração e Processos Administrativos. São Paulo. Mc Graw- Hill, 1990.

IBGE – Site do “Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística”. Disponível na internet::<<http://ibge.gov.Br>, acesso: 20/02/2006

INGRAN, S. e MEDLIK,H. Introdução à hotelaria. Rio de Janeiro. Campos, 2002.

JURAN, J.M. A Qualidade desde o projeto. São Paulo. Pioneira, 1992.

KARASSAWA, N. A qualidade da logística no turismo: um estudo introdutório. São Paulo. Aleph, 2003.

KWASNICKA, E. Introdução à Administração. São Paulo. Atlas, 1995.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo. Atlas, 1998.

KUAZAQUI, I. Comunidade, democracia e política industrial. São Paulo. Brasiliense, 2003.

LAR, S. Organização Industrial: teoria e prática. São Paulo. Atlas, 2001.

LARA, S. Marketing e Vendas na hotelaria. São Paulo. Futura, 2001.

LAS CASAS, A. Marketing de serviços. São Paulo. Atlas, 2002.

LA TORRE, A. Administração Hoteleira: Departamentos. São Paulo. Roca, 2001.

LOVELOCK, C. Serviços, Marketing e Gestão. São Paulo. Saraiva, 2003.

MALHOTRA, N. Introdução à pesquisa de Marketing. São Paulo. Prentice Hall, 2005.

MEDLICK, S. Introdução a Hotelaria. Rio de Janeiro. Elsevier, 2002.

MENDES, A. Reestruturações locais como efeitos da globalização econômica. São Paulo. Edusp, 1998.

MIGLIATO, A. L. Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: um estudo comparativo de casos em pequenas empresas do setor de serviços (hotelaria) na região de Brotas. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo.

MILLER, G. A .The measurement of service quality in the tour operating sector: a methodological comparison. Journal of travel research, vol 42, n.3, 2004.

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo. Atlas, 1996.

MORRIS, M. Iniciando uma pequena empresa com sucesso. São Paulo. Makron, 1991.

NOREEN, E. SMITH, D. e MACKEY, J. A teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial: um relatório independente. São Paulo. Educator, 1996.

OLIVEIRA, D. Empresa familiar. São Paulo. Atlas,1999.

PARASSURAMAN, A. Reassessment of expectation as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. Journal of Marketing, v. 58, no. 1 p 111-124

PETROCCHI, J. Plano de Marketing para micro e pequena empresa. São Paulo. Atlas, 2005.

PIMENTA, M. Gestão de Pessoas no setor turístico: sustentabilidade e qualidade. Revista Turismo e Desenvolvimento, no 2. v1, pp. 11-24, 2003.

PORTER, M. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro. Campus,1986.

QUIN,J. ANDERSON, P. e FINKELSTEIN, S. Gerenciando o intelecto profissional. Rio de Janeiro. Campos, 2000.

RESNIK, P. A Bíblia da pequena empresa. São Paulo. McGraw-Hill, 1990.

RICCI.R. Estratégias competitivas. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.

ROCHA, M. Pequenas empresas e credibilidade. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1999.

ROSE, A . Turismo: Planejamento e Marketing. São Paulo. Manole, 2002.

RUSCHANN.M. Manual de empreendedorismo e gestão. São Paulo. Atlas, 2003.

SAAB. C. Princípios de Marketing. São Paulo. Prentice Hall, 2003.

SAMPAIO, R. Propaganda de A a Z. Rio de Janeiro. Campus,1995.

SEBRAE – Site do “Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas”.Disponível na internet::<<http://sebrae.com.Br>.Acesso em 01/03/06.

IBGE – Site do “Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística”. Disponível na internet::<<http://ibge.gov.Br>, acesso: 20/02/2006

SLACK, N. Administração da Produção. São Paulo, Atlas, 1997.

SLACK & SILVEIRA. Exploring the trade-off concept. In:International Journal of Operation. Vol 21, no. 7, pp. 949-964, 2002.

SOUZA, F. B. Proposta de um modelo conceitual de análise de viabilidade econômica considerando a Teoria das Restrições e a Teoria das Opções Reais.1997. Disponível na internet::<<http://simpep.feb.unesp.Br/anais10>, acesso em 12/05/2006.

STONER, F. Hospitalidade: Cenários e Oportunidades. São Paulo. Pioneira, 2003.

SWAMIDAS, P. Evolving forms of manufacturing strategy development evidence and implications. *International Journal of Operations & Production Management*, v 10, p1289-1304, 2001.

VASCONCELOS, P. *Construindo estratégias para competir*. Rio de Janeiro. Campus, 2001.

VAVRA, T.G. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo. Atlas, 1993.

VAZ, G. *Marketing Turístico*. São Paulo. Pioneira, 1995.

WEISINGER. H. *Inteligência Emocional no trabalho*. Rio de Janeiro. Objetiva, 1997.

WHITLEY. R. *A empresa voltada para o cliente*. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

WRIGHT, Peter. *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo. Atlas, 2000.

ANEXO A- ROTEIRO DE ENTREVISTAS- APLICADO AOS HÓSPEDES

- 1) Como você classifica as condições gerais dos apartamentos
 satisfatória insatisfatória
- 2) Os serviços ligados a limpeza, higiene e arrumação dos apartamentos atende às expectativas?
 sim não
- 3) A agilidade e a cordialidade no check in e check out é avaliado por você, como:
 ótimo bom regular ruim
- 4) Você está/ esteve hospedado em alguma pousada com o objetivo de turismo

 pela primeira vez até 5 vezes mais de 5 vezes
- 5) O item pontualidade na devolução do quarto devidamente arrumado pode ser considerado:
 ótimo bom regular ruim
- 6) Por favor, avalie o atendimento oferecido pelo Restaurante/Bar:
- 7) O atendimento as solicitações gerais:
 atende às expectativas
 não atende às expectativas

Comente: _____

- 8) Os funcionários demonstram capacitação para prestar o serviço esperado por você?
 sim
 não

Comente: _____

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS DESTINADO AOS FUNCIONÁRIOS

1) Há quanto tempo você trabalha neste empreendimento?

() até um ano () até 5 anos () mais de 5 anos

2) Há quanto tempo você trabalha na função exercida?

3) Você já passou por um programa de treinamento na função exercida? Quantificar

4) Como você avalia a sua autonomia para resolução de problemas?

5) Quais as maiores dificuldades encontradas por você para atender prontamente às solicitações?

6) Existe um programa de avaliação do seu desempenho da empresa?

7) Quando necessária, a intervenção da chefia na resolução de problemas é feita de forma ágil?

8) A empresa desenvolve algum tipo de pesquisa junto aos hóspedes, no sentido de melhorar os serviços prestados?

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADO AOS PROPRIETÁRIOS

1) Há quanto tempo você está atuando no setor?

() até 1 ano () até 5 anos () acima de 5 anos

2) No que se refere a prestação de serviços. Qual a maior dificuldade encontrada pela empresa?

3) O quadro de funcionários apresenta alta rotatividade? Comente

4) Como são trabalhadas as observações, ligadas aos serviços, feitas pelos hóspedes?

4) O empreendimento possui processo de capacitação contínua dos colaboradores?

6) Os colaboradores possuem autonomia na tomada de decisões? Comente.

7) Como é realizada a prospecção e seleção de colaboradores para o empreendimento?
