

Victor Henrique Martins de Oliveira

victorhenriquemartinsde@gmail.com

Graduado em Administração pela FADBA (2017) e graduando em psicologia pela UFBA (2018).

Samuel dos S. de Lima Moreira

samuel_lyma@hotmail.com

Graduado em Administração pela FADBA (2017).

Leandro O. de Menezes

4menezes@gmail.com

Administrador especialista em Gestão da Qualidade e Docência do Ensino Superior, atua como professor e orientador da Faculdade Adventista da Bahia (FADBA).

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores
Caderno de Gestão e Negócios
Edição Especial Ricardo Caggy

QUALIDADE NA GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: ESTUDO MULTICASO NO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA/BA

RESUMO

Este artigo visa constatar o nível geral de qualidade na gestão dos empreendimentos do setor hoteleiro do município de Cachoeira, utilizando como instrumento o questionário Diagnóstico MPE (voltado para Micro e Pequenas Empresas), que se baseia no Modelo de Excelência em Gestão – MEG, da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. Objetiva também evidenciar o potencial turístico da cidade, caracterizar os empreendimentos hoteleiros, destacar as suas potencialidades e fragilidades e descrever a maturidade da gestão do setor. O estudo se caracteriza por uma abordagem quantitativa e de finalidade descritiva que busca a exposição do fenômeno e suas características. A escolha dos empreendimentos se deu em função da disponibilidade e aceitação do empresário mediante a pesquisa, constituindo, portanto, uma amostra não probabilística. A análise dos resultados foi realizada após a tabulação dos relatórios do MEG. Constatou-se, com este estudo, que a qualidade na gestão do setor hoteleiro de Cachoeira, é insuficiente em todos os critérios avaliados. A pontuação total no setor somou 32,95% dos pontos possíveis, o que equivale ao nível 2 de maturidade da gestão, denominado “sobrevivência” onde a supervisão do trabalho é feita pelo proprietário e as estratégias são focadas na sobrevivência da organização.

PALAVRAS-CHAVE:

Qualidade. Gestão. Excelência. Administração. Hotelaria.

OLIVEIRA, Victor Henrique Martins de; MOREIRA, Samuel dos Santos de Lima; MENEZES, Leandro Oliveira de. **Qualidade na gestão de empreendimentos hoteleiros: estudo multicaso no município de Cachoeira/BA.** *Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Gestão e Negócios, Cachoeira - Bahia, v. 11, n. 4, p. 78 - 97, nov. 2018.*

1. INTRODUÇÃO

No decorrer da história a finalidade do turismo percorreu diferentes necessidades até se consolidar como lazer e se associar a diversos serviços. Em 2014 o setor de turismo movimentou 7,6 trilhões de dólares no mundo todo, chegando a representatividade de 10% de toda a riqueza resultante deste período, gerando 277 milhões de empregos, o que significa a média de 1 emprego a cada 11 na economia global (PORTAL BRAISL, 2015a). O Brasil, já configurou como a 10ª maior economia de turismo no mundo em 2014, onde chegou a movimentar 492 bilhões entre atividades diretas, indiretas e induzidas, representando 9,6% do PIB nacional (PORTAL DA HOTELARIA, 2016).

A hotelaria é um setor estratégico do turismo, uma atividade central que instrumentaliza e viabiliza a ação turística. Este setor, em 2015, foi responsável pela geração de 64 mil empregos formais e estima-se que em 2020 esse número cresça para 100.000 mil empregos (Portal do Brasil, 2015b). O setor no nordeste brasileiro é o segundo maior gerador de empregos formais (23,1%) perdendo apenas para o Sudeste (44,4%). Mais especificamente na Bahia os trabalhadores formais em hotéis e alojamentos somavam 27.088 trabalhadores, 8,78%, quase um décimo de todos os trabalhos formais do setor no Brasil (DIEESE, 2013).

Considerada “a indústria do futuro”, podemos constatar a importância deste setor na economia por sua enorme capacidade de geração de emprego e renda seja em municípios, estados ou países, auxiliando diretamente no desenvolvimento das potencialidades turísticas e indiretamente pela renda local gerada por serviços complementares demandados pelo setor. Sendo assim, pressupõe-se que um setor de forte hotelaria se faz necessário para o desenvolvimento turístico, comercial ou industrial em qualquer que seja o enfoque geográfico (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2016).

A cidade de Cachoeira/Ba, na Bahia, por exemplo, se apresenta como um grande centro da cultura afro-brasileira. Teve enorme importância mercantil no século XIX, dada por sua localização geográfica estratégica, à beira do rio Paraguaçu, principal rota comercial na região, onde, dentre outros, escoava-se a produção agrícola local, forte em cana-de-açúcar e fumo. A cultura que emana da cidade ainda pulsa forte e rica, o sincretismo criado com base no-candomblé ligados ao catolicismo atrai muitos turistas à região, tornando Cachoeira/Ba um dos principais destinos do turismo étnico-afro na Bahia. Por toda a importância histórica e cultural a cidade de Cachoeira/Ba foi tombada em 1971 como Monumento Nacional pelo Instituto do Patrimônio Histórico Artístico e Nacional - IPHAN (BAHIA, 2016).

Tal potencial turístico pode ser explorado e o desenvolvimento regional pode ser potencializado através do setor hoteleiro na região. Este artigo visa constatar o nível geral de qualidade na Gestão dos empreendimentos do setor utilizando como instrumento o Questionário Diagnostico MPE (voltado para Micro e Pequenas Empresas), que se baseia no Modelo de Excelência em Gestão – MEG, da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. Através da análise quantitativa dos resultados buscou-se responder ao seguinte questionamento: Qual o nível geral de qualidade da Gestão dos empreendimentos do setor hoteleiro na cidade de Cachoeira/Ba?

A pesquisa teve como pressuposto que os empreendimentos hoteleiros da cidade necessitam de melhorias principalmente no que diz respeito ao planejamento estratégico, geração de informação quanto a clientes e acompanhamento de resultados e desempenhos organizacionais.

Este trabalho objetiva, portanto, constatar o nível geral de qualidade na gestão dos empreendimentos do setor hoteleiro do município de Cachoeira. Visa ainda caracterizar os empreendimentos hoteleiros nela inseridos, assim como destacar, a partir da análise geral da gestão no setor, as suas potencialidades e fragilidades, buscando ainda descrever a maturidade da gestão do setor. Com isso visamos instrumentalizar o setor com informações científicas que proporcionem melhor qualidade nos serviços através da criação de valores sustentáveis ao cliente aumentando a competitividade, tornando a experiência na cidade cada vez mais atrativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HOTELARIA E TURISMO

No decorrer da história o caráter do turismo se transformou diversas vezes e sua finalidade percorreu diferentes necessidades. O turismo, com finalidades recreativas e de lazer surgiu em 1841, quando Thomas Cook criou o primeiro pacote turístico, que trouxe como elemento inovador a utilização de suas conexões com os principais fornecedores de transporte e acomodações para organizar uma viagem completa, integrando tanto o transporte e acomodações quanto atividades na localidade, resultando num genuíno produto turístico (LICKORISH e JENKINS, 2000). Sua contribuição redefiniu a visão do turismo “[...] de uma atividade necessária e nem um pouco aprazível, de uma tarefa árdua e voltada para a educação, para um prazer, um entretenimento e um novo conceito - férias” (LICKORISH e JENKINS, 2000, p 30).

O setor turístico teve sua grande expansão a partir de 1945. Em seu início ela atuava de forma muito individual e fragmentada onde hotéis, operadores de transporte, agência de viagens e operadora de turismo, por exemplo, tendiam a trabalhar de forma independente entre si, oferecendo seus serviços-fim e nada mais. A partir de meados de 1950, percebeu-se uma mudança na natureza da demanda do setor devido a fatores como: maior tempo livre disponível, férias remuneradas, desenvolvimento de pacotes turísticos e o avanço do transporte aéreo, aumentando a demanda e com isso forçando a busca por maior integração dos serviços, afim de aproveitar oportunidades de aumentar a competitividade oferecendo um preço melhor e ao mesmo tempo manter ou aumentar a participação de mercado. Surge então uma forte indústria voltada para férias e viagens. (LICKORISH e JENKINS, 2000)

Segundo Anjos (2004) a hotelaria se estabelece como serviço base que alicerça o turismo, devido sua grande importância tanto logística como econômica pois conecta os demais componentes do sistema como lazer, alimentação, entretenimento e sistemas de apoio, seu estudo mostra ainda que até 50% dos gastos em turismo são destinados a hotelaria.

Como afirmam Morgado, João e Merlo (2010) a hotelaria se enquadra no ramo de serviços, pois

o produto final de seu esforço organizacional tem alto grau de características relacionadas a uma experiência.

Para Gianesi e Corrêa (1994) são três as características de serviços: a intangibilidade, a necessidade da presença do cliente ou de seu bem para a realização do serviço e a simultaneidade entre produção e consumo deste. Hoffman *et al* (2009) acrescenta uma quarta característica que ele denomina perecibilidade, que consiste na impossibilidade de estocagem do serviço, ou seja, o que não puder ser consumido será perdido.

Justamente pela sua característica de intangibilidade, a avaliação de serviços se dá no processo de execução ou após a ciência dos seus resultados, através da comparação entre a expectativa do cliente e a percepção do resultado final (GIANESI e CORRÊA, 1994). Esse processo de comparação entre expectativa e percepção do serviço entregue, dá-se o nome de desconfirmação negativa (resultando em insatisfação) ou desconfirmação positiva (satisfação) (HOFFMAN et al, 2009).

Ciente disto Norman (1984 *apud* GIANESI e CORRÊA, 1994) concebe o conceito de “Horas da Verdade”, que transmite o peso da responsabilidade e ilustra a construção da percepção/avaliação do cliente sobre o serviço em cada momento em que entra em contato com um aspecto da contratada. Tão importante este contato para avaliação de serviço que Albrecht (1996, p. 27) o descreve como o “átomo básico do serviço”, traçando um paralelo da biologia para administração ao apresentá-lo como “menor partícula indivisível de valor entregue ao cliente”. Ele acrescenta ao conceito de Norman, que, não necessariamente, precisa haver contato direto do cliente com o funcionário prestador de serviço. Qualquer aspecto que gere uma impressão da qualidade do serviço pode ser descrito como hora da verdade.

O foco da organização deve estar no cliente, na entrega da tarefa a ele e em suprir suas necessidades sem perder de vista suas próprias limitações. Somente assim, na soma de cada experiência satisfatória construir-se-á uma avaliação de alta qualidade, traduzindo-se em diferencial na estratégia competitiva (HOFFMAN et al, 2009). Adotar a satisfação do cliente como filosofia da gestão do serviço significa que todos na organização, em contato direto ou mesmo indireto com estes, devem ter incutidos em si a responsabilidade de agir proativamente para que tudo funcione bem para o cliente, pois entendem que sem ele a empresa perde sua razão de existir (ALBRECHT, 2002).

Pesquisas, segundo Gianesi e Corrêa (1994), destacam grande perda de clientes resultado de um serviço de qualidade medíocre. Albrecht (2002) reconhece, assim como Gianesi e Corrêa (1994) que, nesse contexto de mercado, existem reais oportunidades de crescimento em vendas, competitividade, ganho de mercado, e diferenciação da concorrência, para organizações que tem por base a excelência da prestação de serviço.

Devido a utilização crescente dos serviços hoteleiros como apoio ao seguimento turístico, não se concebe mais “achismos” na prestação de tais serviços. Estar sempre com o olhar voltado para o cliente e suas avaliações, quer positivas ou negativas, é extremamente sadio para empreendedorismo do setor. Através deste levantamento e análise sistemática pode-se tomar decisões mais acertadas sobre quais tópicos organizacionais influenciam mais a satisfação de seus clientes. (RIBEIRO, 2010 *apud* PAIVA, 2012)

2.2 QUALIDADE NA GESTÃO

Longe de ser uma querela atual, conceitos de qualidade vem sendo defendidos por diversos autores. Crosby (1990), por exemplo, compreende que um sistema de qualidade tem a função de prevenir defeitos. Qualidade para ele seria fazer bem desde a primeira vez, se comprometer realmente com o que se está realizando. Já para Juran (1990), a qualidade é a busca por adequar o produto às necessidades dos clientes. Para Deming (1990), qualidade tem a ver com a redução das variações do processo. Estes autores possuem um respaldo internacional em se tratando de qualidade, entretanto não chegaram a um consenso.

O que parece ser ponto de convergência entre eles e os estudos mais atuais é o fato de que a qualidade é um fator decisivo na preferência do consumidor (FALCONI, 1992). Barbalho (1996) corrobora com esta afirmação pois define qualidade como o conjunto de procedimentos que se iniciam com o conhecimento das necessidades e expectativas do cliente, influenciando na concepção inicial de um produto ou serviço, bem como no seu resultado, com objetivo de cativar, manter e satisfazer o consumidor. Desse modo, o consumidor é o alvo da qualidade para o qual todos os processos e seus participantes devem gerar valor, atendendo suas necessidades e expectativas.

2.2.1 – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

No Brasil, existem cerca de 6 milhões de estabelecimento formalizados, responsáveis por cerca de 94 milhões de empregos no país, deste total de empregos cerca de 60% são ofertados por micro e pequenas empresas, que representam 99% do total de empreendimentos formais do país (IBGE, 2010). No entanto, cerca de 26% a 28% desses estabelecimentos fecham nos primeiros dois anos de funcionamento (SEBRAE, 2011). Em se tratando do setor hoteleiro, foram criados, somente no ano de 2012, 2.185 hotéis, dos quais 40% encerraram suas atividades nos dois primeiros anos de funcionamento (SEBRAE, 2016).

No Brasil existem organizações que visam preparar as empresas para o mercado, oferecendo diagnósticos e prognósticos, cursos e outras ferramentas, uma dessas organizações é a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. A FNQ é uma instituição não governamental, sem fins lucrativos, organizada há 26 anos, sendo formada por diversas organizações públicas e privadas criada para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ, 2017). Em seu portfólio tem como carro forte o Modelo de Excelência em Gestão – MEG que até o ano de 2009 já havia treinado cerca de 22 mil pessoas e distribuído mais de 650 mil critérios de excelência (FNQ, 2009).

O MEG é um modelo com direcionamento sistêmico, busca o alinhamento e integralização dos aspectos de gestão da empresa, sendo um modelo abrangente e confiável. Este modelo possibilita a avaliação da qualidade da gestão, pontuando processos gerenciais e resultados organizacionais. E, ainda, proporciona a compreensão do mercado e do cenário local ou global onde a organização atua e se relaciona. O MEG baseia-se em um conjunto de fundamentos da excelência que expressam conceitos atuais que se traduzem em práticas encontradas em organizações do mais alto desempenho, líderes de Classe Mundial (FNQ, 2008).

A mandala do MEG (Figura 1) simboliza a organização como um sistema vivo integrante de um ecossistema complexo, com o qual interage e do qual é dependente, adaptável ao ambiente e propõe uma visão sistêmica da gestão organizacional.

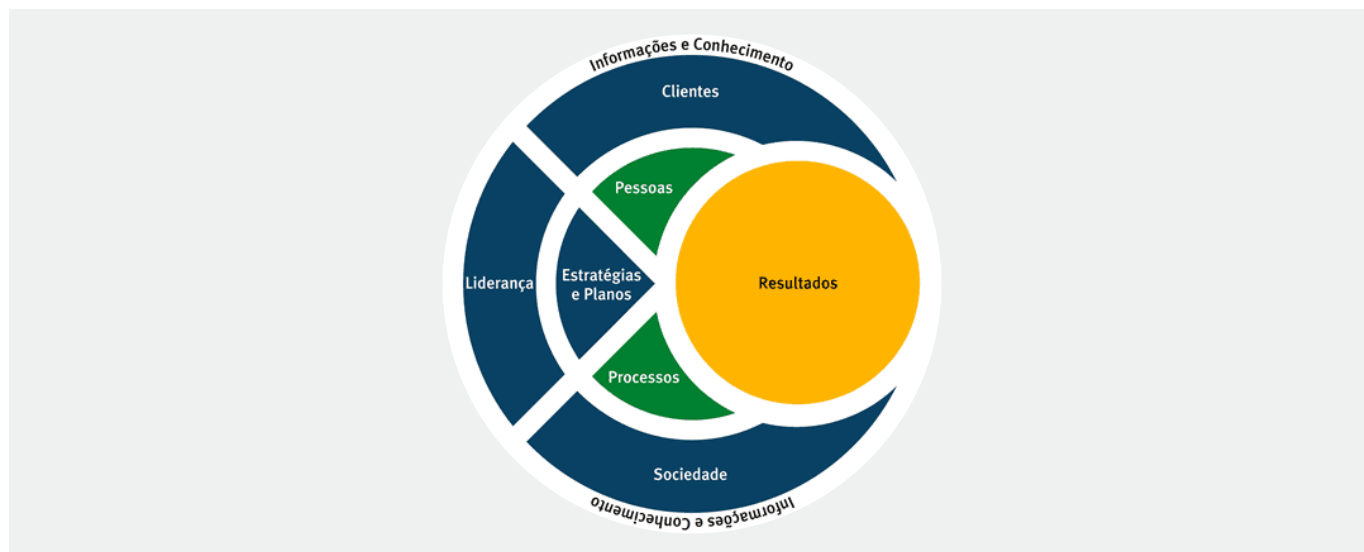


Figura 1 – Mandala de critérios do MEG
Fonte: Cadernos Rumo à Excelência, 2008.

Os critérios do MEG (Quadro 1) estão interligados e em sintonia, envoltos em um ambiente de informações e conhecimentos. Estas facilitam a compreensão sobre como atender às necessidades e expectativas dos clientes, além de gerar valor para a sociedade. Mas, é necessário haver um conjunto de processos que permitam o alcance dos objetivos e metas, estabelecidos pelas estratégias e planos. Tudo isso possível a partir do engajamento das pessoas, e do destaque à liderança como premissa para manter a coesão de esforços (FNQ, 2008).

Critérios de excelência	
Liderança	A liderança deve ser entendida como um conjunto de práticas e de ações de todos os níveis da organização e não apenas de um único indivíduo. Neste sistema, a cultura de excelência e a análise do desempenho da organização definirão a identidade e darão a sustentação para o processo de planejamento estratégico. Cabe, ainda, à liderança, a partir das necessidades captadas dos clientes e da sociedade, promover a gestão das pessoas e dos processos, tendo em vista as estratégias elaboradas a partir das informações e conhecimentos necessários. A liderança leva a organização aos resultados esperados e desejados pelas suas diversas partes interessadas (FNQ, 2008a).
Estratégias e Planos	As estratégias representam caminhos escolhidos para concentrar esforços e tornar real a visão da organização, incluindo a definição e a obtenção de fins determinados. São estabelecidas por meio de processos decisórios que partem de ideias, recursos e pessoas, combinados para compor planos de modo abrangente e sensível às contingências externas. As estratégias traduzem compromissos de longo prazo com as partes interessadas a partir da capacidade operacional e competitividade da organização. (FNQ, 2008b).
Clientes	O conceito de cliente refere-se àquelas organizações e pessoas que recebem os produtos oferecidos por outra organização. A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes, as quais devem ser identificadas e entendidas. Refere-se à definição dos requisitos para que os produtos possam ser desenvolvidos de forma a criar o valor necessário para conquistar e fidelizar os clientes. (FNQ, 2008c).

Sociedade	A organização se compromete com o desenvolvimento sustentável, cumpre os requisitos legais como pessoa jurídica e aqueles próprios do seu ramo de atuação. Ela também inclui as questões sociais e ambientais no seu processo de formulação de estratégias. A sociedade, reconhecida como uma parte interessada que apresenta necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. O exercício da cidadania pressupõe que a organização apoie e desenvolva ações sociais, motivando o engajamento dos colaboradores e influenciando outras organizações a se tornarem parceiras nestes propósitos (FNQ, 2008d).
Informações e Conhecimento	Busca e o tratamento de informações é um dos elementos-chave na administração das organizações, permitindo a indicação de resultados e o desenvolvimento do aprendizado, seja no seu nível estratégico, seja no seu nível operacional. A gestão de uma organização inicia-se com a captação das necessidades dos seus clientes e da sociedade onde está inserida, que serão traduzidas em estratégias e planos de ação. Essas serão materializadas por meio da gestão dos seus processos fins e de apoio, como da gestão de pessoas, levando aos resultados que deverão ser avaliados para a implementação das melhorias necessárias. (FNQ, 2008e).
Pessoas	Este Critério é especificamente voltado para as pessoas, em coerência com a importância que esta parte interessada representa para a gestão de qualquer tipo de organização. Basta lembrar, que toda organização é feita de processos para atender aos clientes, que são executados por pessoas. Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização (FNQ, 2008f).
Processos	O Critério Processos aborda a forma como a organização projeta seus processos principais e de apoio com base em requisitos aplicáveis. Como ela gerencia ou controla, analisa e melhora esses processos, bem como os de relacionamento com os fornecedores e os processos de elaboração e controle do orçamento. Considera como os processos são organizados para assegurar o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas. Todo processo deve, necessariamente, agregar valor na percepção dos seus clientes (FNQ, 2008g).
Resultados	O termo resultados refere-se aos efeitos das atividades produzidos pela organização no atendimento aos requisitos de seu modelo de gestão. Os resultados organizacionais decorrem das práticas de gestão adotadas e sua importância é evidenciada pela necessidade de demonstrar a passagem do “discurso para a ação”. Eles mostram a medição do desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos (FNQ, 2008h).

Quadro 1 – Critérios de excelência

Fonte: Elaboração própria, a partir dos cadernos de excelência (FNQ, 2008a-h)

De acordo com Ribeiro e Panhoca (2005 *apud* MATSOMOTO, 2015) os resultados extraídos do MEG podem ser interpretados como uma evolução da maturidade da gestão (Quadro 2) de uma empresa e é descrita em cinco níveis, culminando na excelência em gestão.

NÍVEL	FASE	CARACTERÍSTICA	PONTUAÇÃO
1	Existência	O proprietário é o administrador, ele não trabalha com sistemas formalizados e as estratégias são baseadas no andamento do negócio.	De 0 a 150 pontos
2	Sobrevivência	A supervisão do trabalho é feita pelo proprietário e as estratégias são focadas na sobrevivência da organização	De 151 a 350 pontos
3	Sucesso	O proprietário estabelece divisão por funções e delega algumas atividades. Existe algum tipo de sistema básico ou está em implantação e a estratégia está voltada para o lucro ou para o crescimento da organização.	De 351 a 550 pontos

4	Crescimento	As atividades e os recursos são coordenados pelo proprietário ou por um gestor e há divisão das atividades. Os sistemas estão em adaptação e as estratégias focam o crescimento da organização	De 551 a 750 pontos
5	Maturidade	O desenvolvimento ocorre pela colaboração de todos da organização e a direção utiliza assessorias e consultorias externas para gerir as atividades. Os sistemas são de uso extensivo e as ações estratégicas são direcionadas de acordo com o retorno sobre o investimento relacionado a elas	De 751 a 850 pontos

Quadro 2 - Níveis de Maturidade da Gestão

Fonte: Elaboração própria, a partir de Ribeiro e Panhoca 2005 (apud Matsumoto 2015).

Pode-se observar que a tabela acima apresenta valores de 0 a 850 pontos para a classificação de maturidade das empresas. Segundo Ribeiro e Panhoca (2005) ao atingir a cima de 851 pontos a empresa alcança um nível tal de refinamento e inovação que se caracteriza na faixa de excelência em gestão.

3. METODOLOGIA

Por ser um estudo que busca descrever a qualidade de todo o setor hoteleiro do município de Cachoeira/Ba a pesquisa se caracteriza como um estudo multicaso que possibilita através de um corte transversal de múltiplos casos, levantar evidências mais relevantes e de maior confiabilidade sobre determinado contexto comparado aos estudos de casos únicos (YIN, 2001).

Segundo a tipologia da pesquisa ela se configura como uma pesquisa quantitativa pois através do levantamento de dados e descrição de indicadores do MEG (como liderança, pessoas e clientes) busca-se identificar o nível de qualidade da gestão de todo o setor. Essa tipologia exige coleta sistemática dos dados utilizando-se da linguagem matemática para descrever as causas dos fenômenos e/ou relação entre suas variáveis, podendo ser mensurado por simples instrumentos, produzindo dados passíveis de análise estatística de modo a generalizar resultados sobre aspectos da realidade objetiva (CRESWEL, 2010 e TEIXEIRA, 2013).

Quanto ao seu objetivo a pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. Em sua fase exploratória buscou-se ampliar o conhecimento sobre o objeto estudado, levantando informações sobre a temática do turismo e da hotelaria a partir de pesquisas bibliográficas em livros e artigos científicos (SEVERINO, 2007) e fez-se também com pesquisa documental, na Secretaria de Cultura e Turismo de Cachoeira/Ba, a fim de levantar quantas empresas existem no setor e suas localizações para visita e aplicação dos questionários.

Em sua fase descritiva objetivou-se avaliar o segmento baseando-se nos resultados individuais em cada critério avaliado no questionário Diagnóstico MPE para traçar o desempenho médio da qualidade da gestão do setor hoteleiro em Cachoeira/Ba e apresentar as potencialidade e debilidades do setor. Para além, foi elaborado um outro questionário que buscava caracterizar os hotéis com perguntas sobre sua infraestrutura, tempo de atuação, funcionários, serviços dentre

outros. Essa abordagem se mostra coerente com o que apontam Barros (2009), pois afirmam que esta objetiva descrever o objeto por meio de observação e do levantamento sistemático de dados ou ainda por pesquisa bibliográfica e documental.

A população é caracterizada por todos os integrantes de um grupo (SPIEGEL, 1993), e neste caso, por treze empreendimentos do ramo hoteleiro, encontrados a partir de registro disponibilizado pela prefeitura do município. Devido ao pequeno número de empreendimentos, constatou-se a possibilidade de estudo de toda a população, não sendo necessário a utilização de uma amostra que a representasse. Entretanto, um empreendimento não colaborou com a pesquisa, outros dois não foram encontrados para a realização desta e um outro estava encerrando suas atividades. Ainda durante a aplicação dos formulários foi encontrado um empreendimento não listado pela prefeitura, assim totalizando dez empreendimentos pesquisados. Dessa forma, a pesquisa se caracteriza como um estudo estatístico não-probabilístico intencional pois se forma uma amostra a partir dos elementos disponíveis para pesquisa (SANTOS, 2009).

Os empresários ou gerentes responsáveis foram entrevistados e responderam ao instrumento baseado no MEG disponibilizado mediante cadastro da empresa via internet no site da FNQ cujos os dados foram analisados estatisticamente pelo próprio servidor, gerando relatórios diagnósticos da empresa. O questionário construído para a caracterização das empresas foi tabulado a partir da plataforma gratuita de dados do Google, Google forms, que geraram os dados gráficos necessários para análise.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Para caracterizar as empresas atuantes no setor hoteleiro de Cachoeira/Ba foram feitas sete perguntas que são apresentadas a seguir: Sobre o tempo de atuação dessas empresas no mercado, 40% delas estão em atividade entre 5 a 10 anos, 30% atuam a menos de 2 anos e outros 30% atuam a mais de 10 anos. Podemos afirmar então que o mercado hoteleiro de Cachoeira/Ba é relativamente novo, visto que Cachoeira/Ba é uma cidade histórica, de eventos e festas culturais bem conhecidos nacional e internacionalmente como a festa da Irmandade da Boa Morte, Festa da Ajuda e a Festa Literária Internacional de Cachoeira/Ba, a cidade é tombada a mais de quarenta anos como monumento nacional e histórico pelo IPHAN (desde 1971) e seus hotéis e pousadas, em sua maioria (70%) atuam a menos de 10 anos apoiando esse turismo.

Sobre a quantidade de quartos disponíveis nesses estabelecimentos, 40% dos hotéis e pousadas oferecem até 10 quartos, outros 40% oferecem de 11 a 20 quartos, E apenas 20% oferecem de 21 a 30 quartos. Nenhum hotel ou pousada oferece acima de 31 quartos. Podemos concluir que 80% dos hotéis/pousadas possuem menos de 20 quartos, ou seja, se cada quarto acomodar uma média de três pessoas, cada um desses estabelecimentos tem uma capacidade média de

atendimento de 60 pessoas. Tendo como exemplo se em uma das festividades da cidade, como a Festa da Boa Morte, um total de 3 mil turistas visitarem a cidade, os hotéis não seriam suficientes para acomodá-los.

Em se tratando do número de leitos, 50% dos hotéis ofereciam até 30 leitos, 40% ofereciam entre 31 a 60 leitos e apenas 10% ofereciam de 61 a 90 leitos. Nenhum hotel ou pousada ofereceu acima de 91 leitos a seus hóspedes. Outro aspecto é que 60% das empresas pesquisadas possuem até 5 funcionários, 20% entre 6 e 10 funcionários e outros 20% entre 11 e 20 funcionários. Mais um dado que corrobora a ideia de que poucos estabelecimentos têm capacidade para atender uma quantidade razoável de hóspedes.

Ao serem questionados sobre o nível de escolaridade temos que, 40% dos gestores possuem ensino médio completo, 30% possuem ensino superior completo em administração ou turismo ou hotelaria, 10% dos entrevistados responderam que possuem curso superior completo em outra área, 10% possui ensino superior incompleto e outros 10% se classificam como analfabeto. Apenas 30% dos gestores tem habilidades e conhecimentos técnicos adequados a boa gestão dos empreendimentos em que atuam. Se agruparmos os gestores com ensino médio completo e os analfabetos, somamos que 50% das empresas tem uma gestão tecnicamente intuitiva, com características (em observação pessoal no campo) de empresas familiares, as quais sobrevivem destes empreendimentos.

A sexta pergunta, relativa ao período com a maior taxa de ocupação do empreendimento, permitia mais de uma resposta e tinha como alternativas os trimestres do ano. As respostas indicaram que o segundo e o terceiro trimestre (de abril a setembro) são os meses com maior taxa de ocupação atingindo respectivamente 50% e 60% das respostas, esses meses coincidem com os meses com mais festividades típicas locais e regionais, como festa junina e a festa da "Boa Morte". O quarto trimestre (de outubro a dezembro) obteve 20% de escolha, pois neste período ocorrem também eventos importantes como FLICA, festa D'ajuda entre outros. Isso revela um mercado consumidor bem sazonal, que demanda uma complexidade maior de planejamento estratégico para o sucesso do negócio.

Sobre os serviços agregados, 100% oferecem café da manhã e Wi-Fi. Itens como lavanderia (40%), serviço de quarto (40%) e frigobar (60%) aparecem bem representados. Outro ponto interessante é que, apesar de ser uma cidade de grande apelo turístico, onde oferecer informações turísticas da região é algo essencial, este pensamento encontra aceitação em apenas 60% dos hotéis. Em 50% deles também é oferecido atendimento bilíngue. Como serviços diferenciados na região foram encontradas passeio de barco, oferta de 3 refeições no dia, piscina e cofres no quarto com 10% de participação das respostas cada.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO

Segundo o relatório de auto avaliação do MPE diagnóstico, deve-se entender dos resultados que uma pontuação acima de 80% no critério avaliado significa que a empresa está apta a galgar para

o próximo patamar de excelência naquele critério. E para pontuações abaixo de 60% entende-se que se devem fazer melhorias relativas aquele critério.

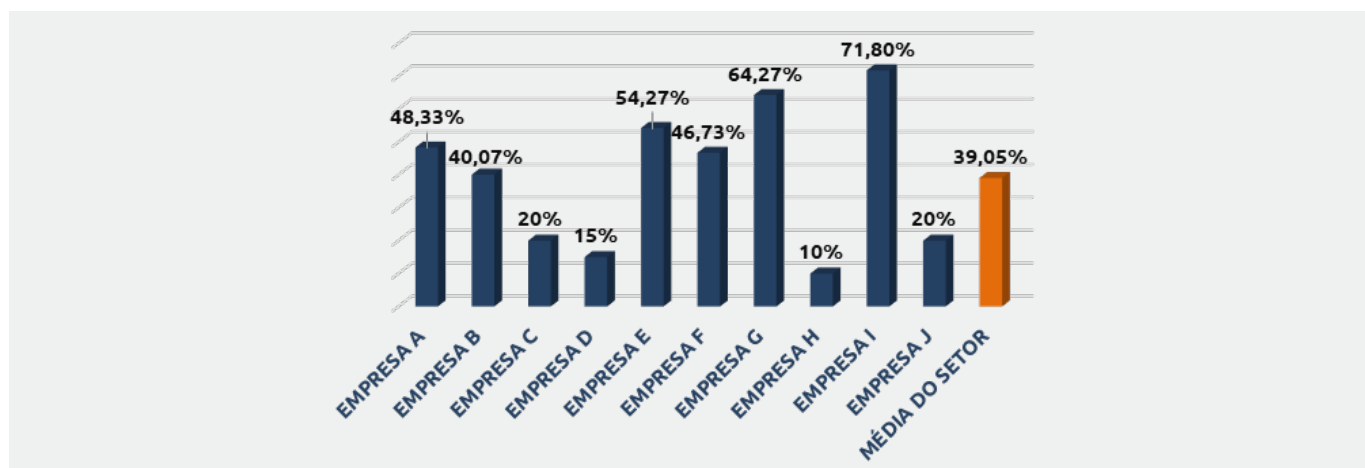


Gráfico 3 – Critério de liderança.
Fonte: Elaboração própria (2017)

No critério liderança a “empresa I” foi o empreendimento com maior escore, alcançando 71,80% dos pontos possíveis nesse quesito, e a “empresa H” foi a de menor escore, alcançando apenas 10% do total de pontos possíveis. Neste aspecto, a média do setor foi de 39,05%, que indica não apenas a falta de direcionamento estratégico dos gestores mas também a debilidade no compartilhamento das informações com os colaboradores, que pode resultar no baixo envolvimento destes e confusão no direcionamento de suas ações para com o alcance dos objetivos organizacionais, gerando baixa qualidade nos serviços.

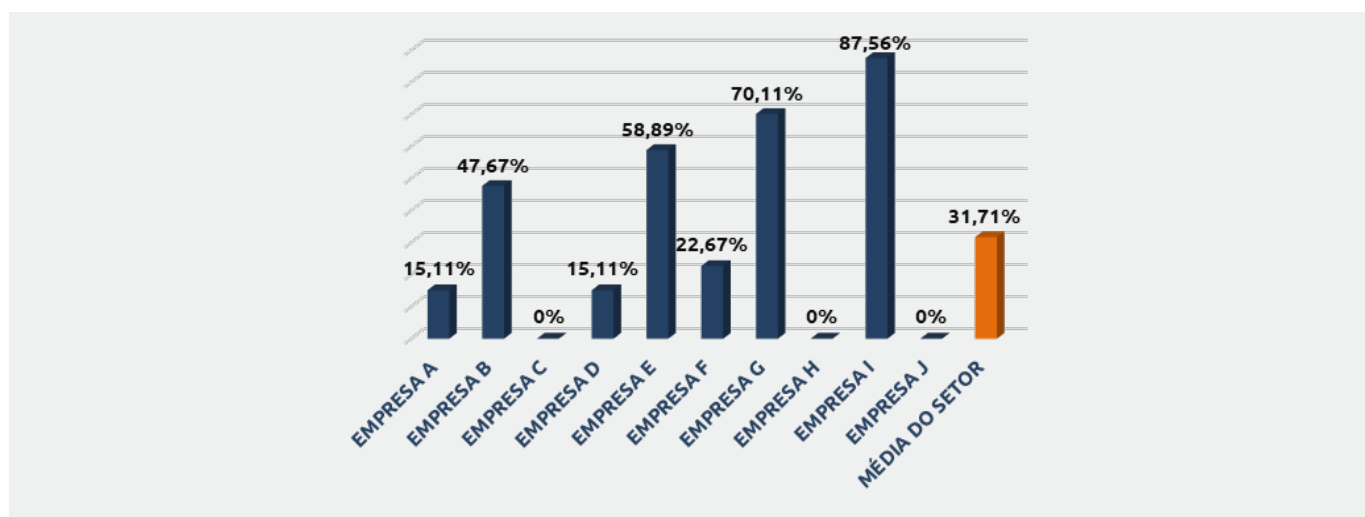


Gráfico 4 – Critério de Estratégia e Planos
Fonte: Elaboração própria (2017).

No critério Estratégia e planos a “Empresa I” obteve o maior escore com 87,56% dos pontos possíveis, alcançando o patamar de excelência neste critério, por outro lado as empresas “C, D, J” ficaram com 0%, ou seja não efetuavam nenhum tipo de ação relacionadas a estratégias e planos. Neste critério a média do setor hoteleiro de Cachoeira/Ba foi de 31,71%, que indica falta

de planejamento com foco em traçar e comunicar os planos de ação para que se possa gerir e alcançar os objetivos futuros (visão) da empresa.

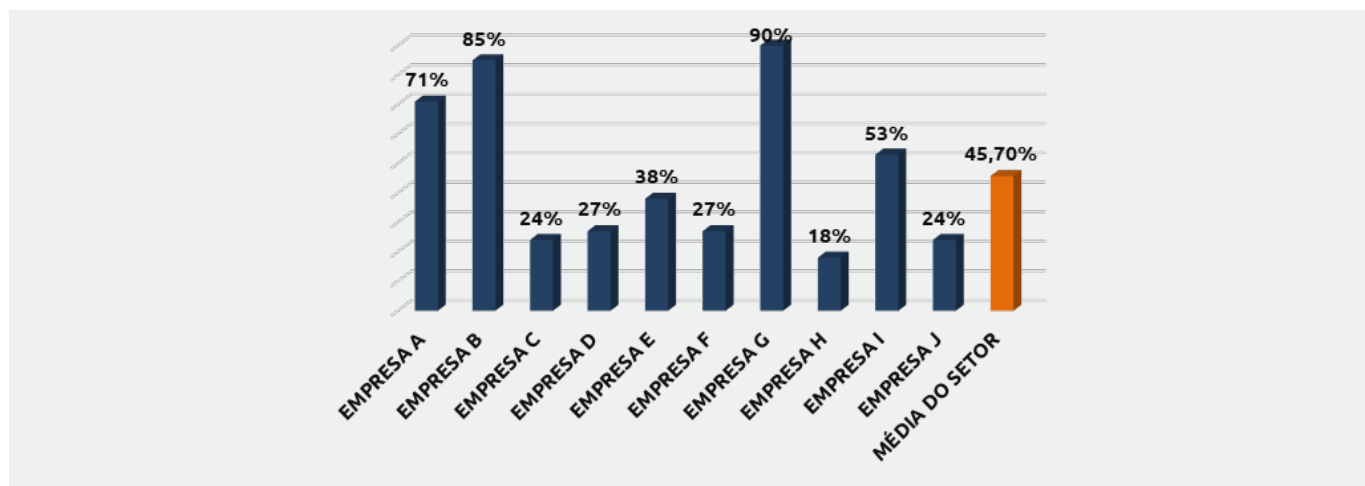


Gráfico 5 – Critério clientes
Fonte: Elaboração própria (2017).

No critério Clientes as empresas com maiores pontuações nesse critério foram as “Empresa G” que conseguiu 90% dos pontos e a “Empresa B” com 85%. De acordo com a avaliação feita pelo MEG, essas duas empresas já podem alcançar um novo patamar de excelência neste critério, pois as empresas já conseguem extrair as informações necessária para melhor atender seus clientes em suas necessidades e desejos, levando em consideração também as suas insatisfações neste processo. A “empresa A” conseguiu uma pontuação boa (71%) porém ainda deve atentar para melhorias nos processos quanto a este critério. Já as demais empresas obtiveram pontuação menor que 53% demonstrando práticas muito aquém das desejadas pelos padrões de qualidade do instrumento, perdendo sua capacidade competitiva por não gerarem informações que resultariam na satisfação com a experiência do serviço e fidelização destes clientes. A média do setor totalizou 46% de qualidade e se enquadra na mesma análise da maioria das empresas neste critério.

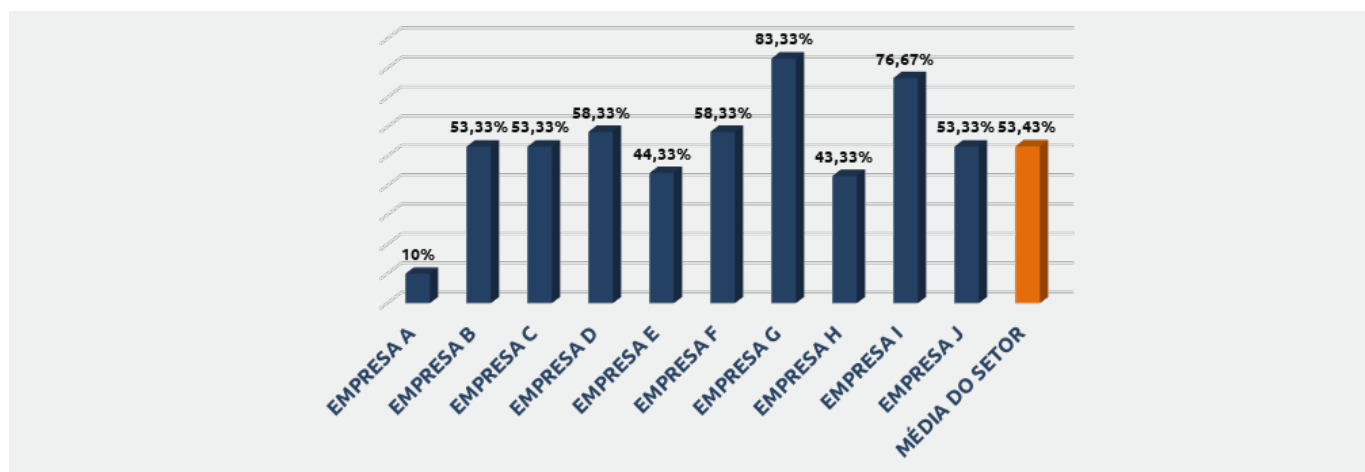


Gráfico 6 – Critério sociedade
Fonte: Elaboração própria (2017)

No critério Sociedade a “Empresa A” obteve o menor escore com apenas 10%, já a “Empresa G” obteve o maior grau de aproveitamento com 83,33% do escore total, mostrando que ela conhece e atualiza as exigências legais para seu funcionamento e está comprometida com o levantamento e prevenção de ações que minimizem os impactos ambientais que possam ser causados pelo seus negócios. Dos critérios avaliados pelo Meg, o de sociedade foi o que obteve a maior média do setor, com 53% onde as pontuações mais significativas foram quanto aos conhecimentos de aspectos legais e impactos ambientais e sua prevenção. Destaca-se ainda que nenhuma das empresas está engajada em ações sócias de nenhum tipo.

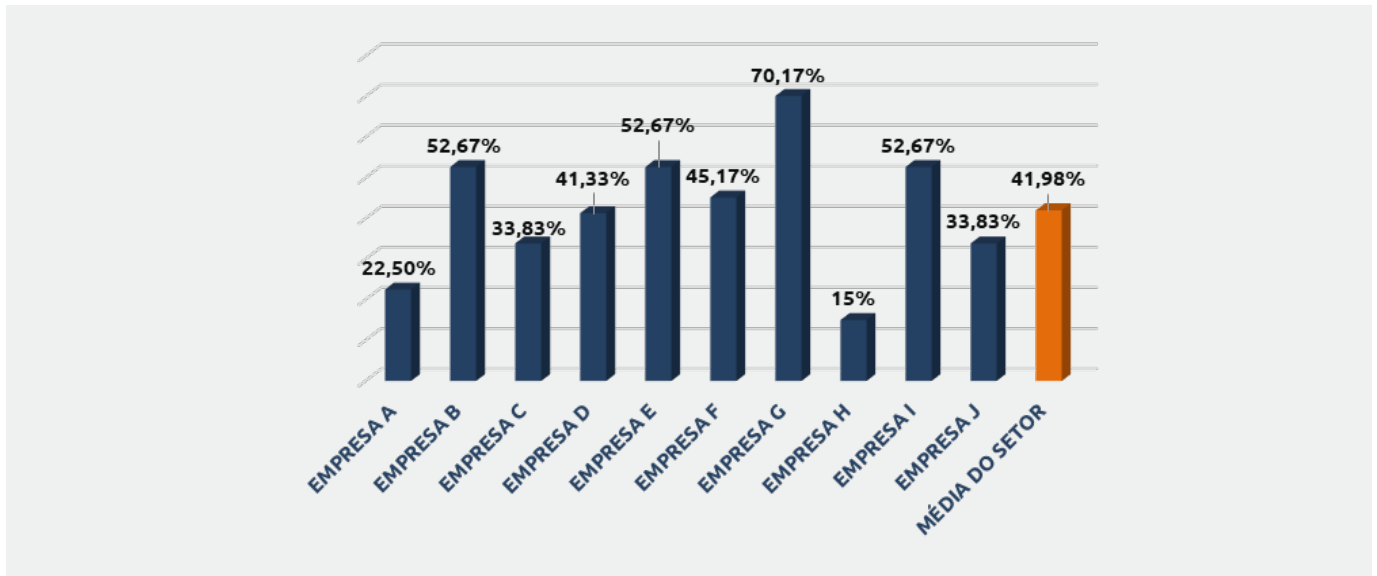


Gráfico 7 – Critério de informações e conhecimentos
Fonte: Elaboração própria (2017)

No critério Informações e conhecimentos, a “Empresa G” obteve o maior escore do setor com 70,17%, revelando bom desempenho neste critério, isso significa que seus colaboradores sabem quais atividades lhes competem fazer mesmo que isto não esteja padronizado num documento formal (realidade do setor), eles também são incentivados a dividir informações importantes para o empreendimento que indica boa gestão do conhecimento organizacional. Enquanto que a “Empresa H”, obteve o menor escore do setor com apenas 15% do total de pontos possíveis.

Ainda neste critério, a média do setor foi de 41,98%, esta média é considerada baixa e revela que setor tem pouca organização quanta as informações que geram em seu dia-a-dia, ao compartilhamento dessas informações entre colaboradores e gestores perdendo capacidade de gerar know-how da sua atividade e se destacar competitivamente no mercado.

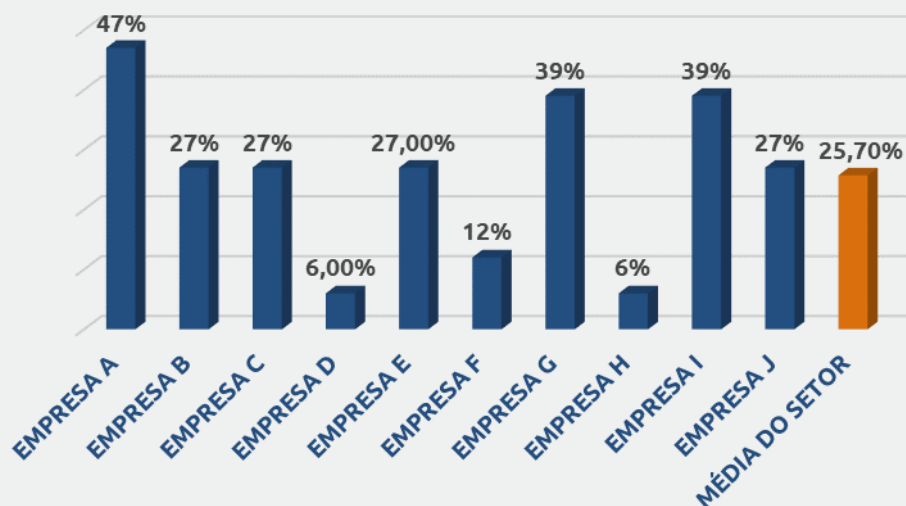


Gráfico 8 – Critério pessoas
 Fonte: Elaboração própria (2017)

No critério Pessoas a maior nota foi da “Empresa A” com 47% de escore. Enquanto que as empresas “D” e “H” obtiveram a menor nota com apenas 6% da qualidade total nesse critério. Neste critério houve a 2º menor avaliação do setor, sendo que a qualidade nesse aspecto foi de apenas 26%. Esse resultado demonstra que as empresas possuem pouquíssimos ou nenhum critério para selecionar o maior recurso que qualquer empresa tem, que são as pessoas, sendo que os processos de seleção dos mesmos são meramente intuitivos, não avaliam se o colaborador é capacitado para desenvolver determinada função, demonstra também que as atribuições dos colaboradores não estão formalmente definidas. A falta de definição e realização desses processos, contribui para um menor índice de produtividade e eficiência. A satisfação e o bem estar dos colaboradores também é posta de lado, muitas vezes só levada em consideração depois de algum episódio de insatisfação já manifesto dentro da empresa.

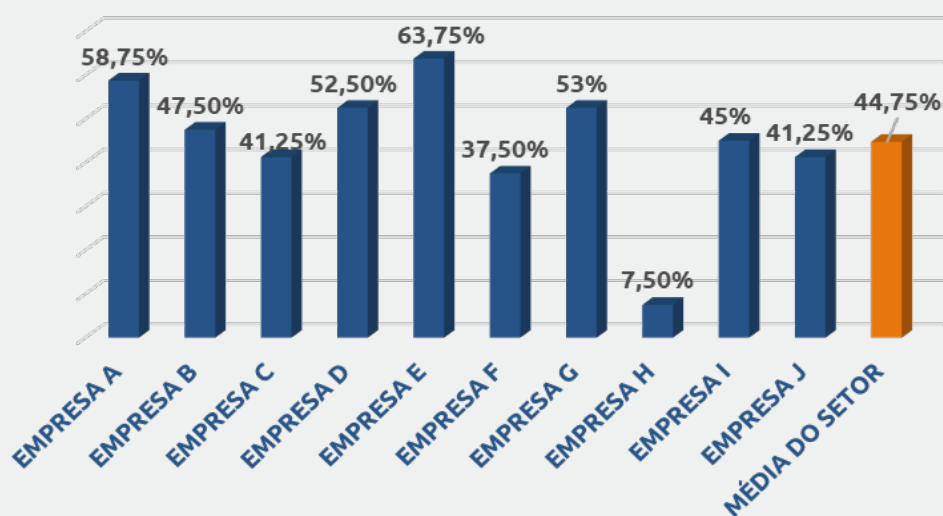


Gráfico 9 – Critério processos
 Fonte: Elaboração própria (2017)

No critério Processos o empreendimento com maior nota foi a “Empresa E” com 63,75% dos pontos, enquanto que a “Empresa H” obteve apenas 7,50% dos totais de pontos. Já o setor hoteleiro de Cachoeira/Ba obteve o escore de 44,75%. Fica evidenciado com este resultado que os processos principais do negócio não estão definidos ou padronizados o suficiente para garantir a qualidade do serviço prestado. Esse é um aspecto muito importante porque influi diretamente sobre a qualidade percebida pelo cliente, pois em serviços, como o de hotelaria, a avaliação se dá no processo em que se consome tal serviço, no contato direto do cliente com os procedimentos no ambiente do hotel.

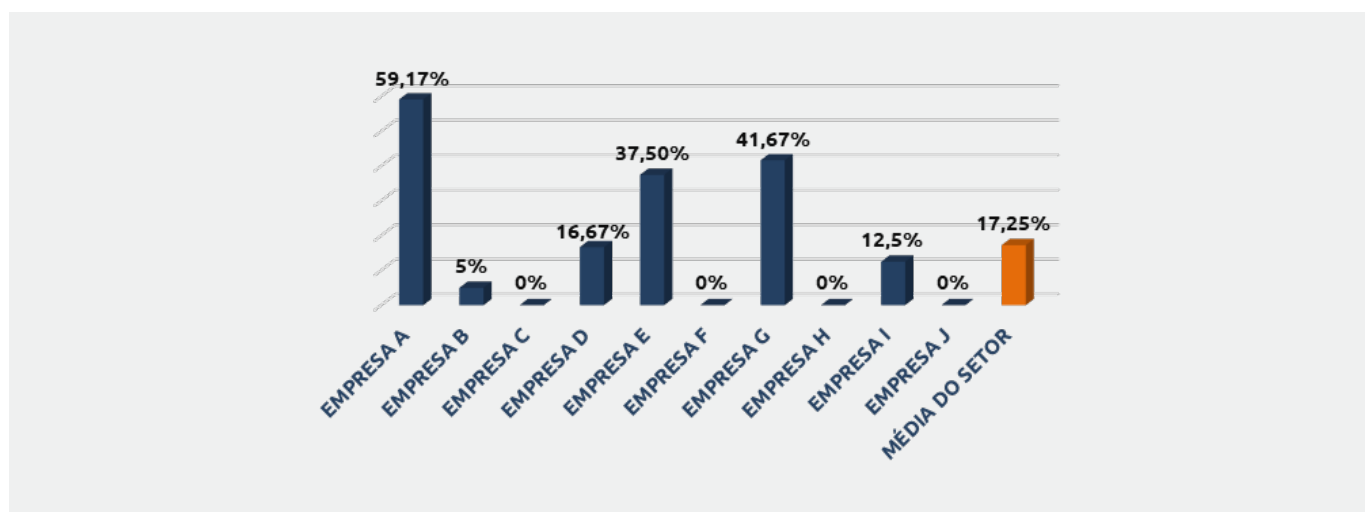


Gráfico 10 - Critério resultados
Fonte: Elaboração própria (2017)

O critério Resultados é analisado em relação à tendência, ou seja, o seu comportamento ao longo do tempo considerando os três últimos anos. Onde a única empresa que conseguiu ter mais da metade de aprovação foi a “Empresa A” com 59,17% de escore, enquanto que quatro empreendimentos, que foram as empresas “C,F,H e J” obtiveram 0% de escore. O 8º critério de excelência do Meg, que é voltado para os resultados, foi o critério com a menor avaliação do setor com média de 17,25%. Essa avaliação negativa no setor, aponta para um problema que é muito comum no país a falta de indicadores, para que ocorram análises sistemáticas relacionadas aos rumos do empreendimento, demonstrando por exemplo, que não existem indicadores financeiros, de produtividade, satisfação, dentre outros.

Podemos observar que todos os critérios estão com score abaixo de 60% o que indicaria que em nenhum destes aspectos o setor atua com o mínimo de excelência em gestão.

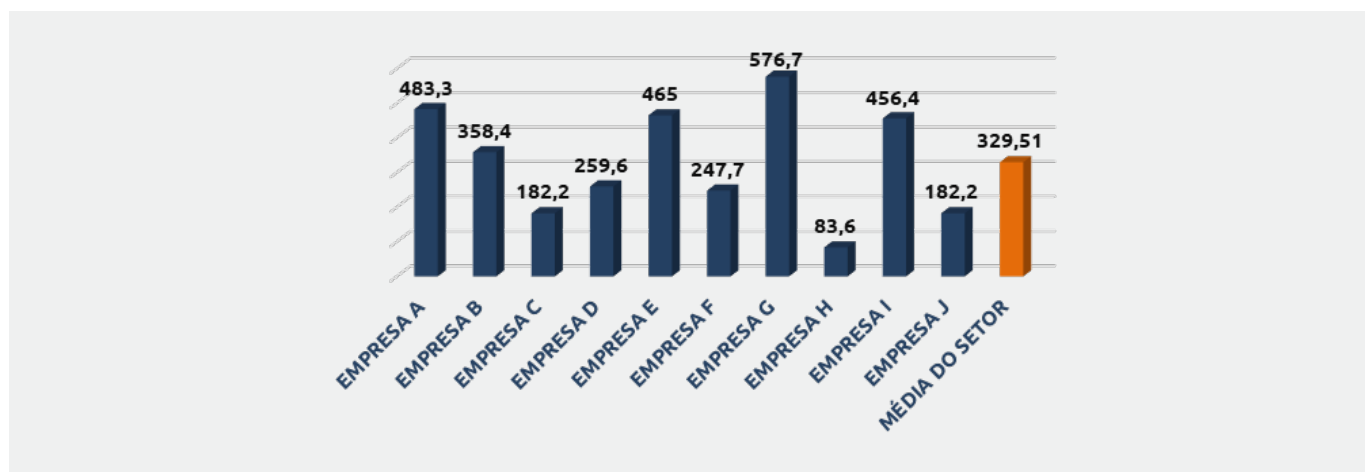


Gráfico 11 – Grau de maturidade da gestão
Fonte: Elaboração própria (2017)

Ainda sobre o grau de maturidade das empresas, 10% das empresas ficaram no 1º nível (existência), 40% das empresas ficaram situadas no grau da média do setor que é 2º nível (sobrevivência). 40% das empresas ficaram no 3º nível (sucesso) 10% das empresas teve como nível de maturidade o 4º (crescimento). A pontuação média do setor foi de 329,51 o que equivaleria ao nível 2 de maturidade da gestão, denominado “sobrevivência” onde a supervisão do trabalho é feita pelo proprietário e as estratégias são focadas na sobrevivência da organização. Estes empreendimentos focam na superação do ponto de equilíbrio e ainda há dúvidas quanto ao retorno do investimento inicial. A empresa possui estrutura simples e dependência do proprietário, havendo a possibilidade de fechamento do negócio se esse se ausentar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a investigar a qualidade da gestão no setor hoteleiro do município de Cachoeira/Ba, setor de base que viabiliza o turismo numa cidade símbolo da cultura afro-brasileira, característica que lhe renderam o tombamento como Monumento Nacional pelo Instituto do Patrimônio Histórico Artístico e Nacional - IPHAN. Tal potencial turístico foi percebido como oportunidade para alavancar a economia local.

A pesquisa feita com dez empreendimentos hoteleiros deu margem a duas caracterizações: uma caracterização funcional e estrutural do setor e outra sobre a qualidade na gestão que avalia oito critérios de qualidade na gestão segundo o MEG. Do primeiro instrumento resultou que a grande maioria dos hotéis se caracterizam por uma estrutura muito pequena oferecendo quartos, leitos e quadro de funcionários que não suportam a demanda turística da cidade em seus festivais. A atuação no mercado é relativamente recente (menos de dez anos) e é encabeçada por uma gestão pobre em conhecimentos técnicos que possibilitem embasar uma gestão eficaz

(empreendimentos de caráter basicamente familiar), principalmente quando o setor revela um certo nível de complexidade pela sazonalidade do serviço.

A partir do questionário MPE constatou-se que, nas médias que caracterizam o setor, em nenhum dos critérios obteve-se resultado satisfatório (entre 60% a 80%). A pontuação total no setor somou 32,95% dos pontos possíveis, o que equivaleria ao nível 2 de maturidade da gestão, denominado “sobrevivência” onde a supervisão do trabalho é feita pelo proprietário e as estratégias são focadas na sobrevivência da organização.

O conhecimento do estágio de maturidade da gestão e suas características é muito importante pois auxilia o empreendedor a entender em que fase sua empresa se encontra e a perseguir as características do nível imediatamente acima. Os gestores são os responsáveis por filtrar as oportunidades e ameaças do ambiente ao seu redor, porém isso só é possível diante de certa maturidade da gestão, proporcionando mais chances de desenvolver um negócio sustentável.

Não é nossa intenção afirmar que o problema da gestão dos empreendimentos hoteleiros em Cachoeira seja o único fator que mina o potencial de crescimento que o município pode alcançar através do turismo, há outras variáveis que afetam esse sistema. Mas fica demonstrado assim que todo o setor carece de melhorias no tocante a gestão, à medida que instrumentalizem-se podem para aproveitar melhor o potencial de desenvolvimento do seu negócio.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANJOS, Sara Joana Gadotti dos. **Serviços integrados no turismo**: um modelo de gestão para o setor de hotelaria. 2004. 211 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87545/205204.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

BAHIA. Prodetur Bahia. Secretaria do Turismo (Org.). **Cachoeira**. SD. Disponível em: <<http://www.prodeturbahia.turismo.ba.gov.br/municipios-beneficiados/cachoeira/>>. Acesso em: 16 out. 2016.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Gestão pela qualidade: referencial teórico. **Transiforcação**, Manaus, v. 8, n. 3, p.97-120, set. 1996.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 18 Ed – Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e misto; tradução

Magda Lopes – 3 ed. Porto Alegre: Artme, 2010.

CROSBY, P. B. **Qualidade falada a sério**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1990.

DEMING, William Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DEPARTAMENTO ENTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIOECONÔMICOS. **Estudo do setor hoteleiro**/ DIEESE -São Paulo: Confederação Nacional dos trabalhadores no comércio e serviços da CUT- CONTRACS, 2013.

FALCONI, Vicente. **Controle de qualidade total**: no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE (Org.). **Causa, aspiração e crença**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 17 de agosto de 2017.

_____. **Cadernos rumo à excelência**: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG). São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: Liderança. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008a. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: estratégias e planos. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008b. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: clientes. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008c. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: sociedade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008d. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: informações e conhecimentos. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008e. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: pessoas. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008f. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: processos. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008g. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Cadernos rumo à excelência**: resultados. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008h. (Série Cadernos Rumo à Excelência)

_____. **Critérios de Excelência**: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional, 2009.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

HOFFMAN, K. Douglas et al. **Princípios de marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia Econômica. **Pesquisa de informações básicas municipais**. Suplemento Assistência Social. 2009. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

LICKORISH, Leonard J.; JENKINS, Carson L. **Introdução ao turismo**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MATSUMOTO, Alberto Shigueru et al. **Uso do modelo de excelência da gestão da FNQ como instrumento de gestão nas micro e pequenas empresas**. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 6., 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: RJ, 2015. p. 1 - 17.

MORGADO, Ricardo Rodrigues; JOÃO, Iraci de Souza; MERLO, Edgard Monforte. Análise dos atributos valorizados pelo consumidor de hotelaria do segmento econômico: Um estudo exploratório. **Revista Turismo: Visão e Ação**, Santa Catarina, v. 12, n. 1, p.04-22, 22 jan. 2010. Semestral. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br//seer/index.php/rtva/article/view/678>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

PAIVA, Clístenes Barros. **ATRIBUTOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DA REDE HOTELEIRA COMO DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE**: um estudo de caso na cidade de Palmas-TO. 2012. 55 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Tocantins, 2012.

PORTAL BRASIL. **Turismo**: Turismo movimentou R\$ 492 bilhões no Brasil em 2014. 2015a. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/03/turismo-movimentou-r-492-bilhoes-no-brasil-em-2014>>. Acesso em: 28 mar. 2017a.

_____. **Turismo**: Setor hoteleiro planeja investir R\$ 12,8 bi até 2020. 2015b. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/03/setor-hoteleiro-planeja-investir-r-12-8-bi-ate-2020>>. Acesso em: 28 mar. 2017b.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Reflexões sobre a relação entre turismo e hotelaria**. 2012. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/turismo-e-hotelaria/reflexos-sobre-a-entre-turismo-e-hotelaria/22750>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

PORTAL DA HOTELARIA. **Vinícius Lummertz projeta um novo cenário para o turismo brasileiro**. 2016. Disponível em: <<http://www.portaldahotelaria.com.br/noticias/vinicius-lummertz-projeta-um-novo-cenario-para-o-turismo-brasileiro>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

RIBEIRO, Luiz Eduardo ; PANHOCA, L. . **Aplicação de Modelo de Excelência Empresarial em Micro e Pequenas Empresas**. In: V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 2005, São José dos Campos. São José dos Campos : UNIVAP, 2005.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manoel de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 6. Ed. Niterói, RJ: Impetus, 2009.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** 2011.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23.ed. ver e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SPIEGEL, Murray. **Estatística.** 3ª. Ed. São Paulo - SP : Makron Books, 1993

TEIXEIRA, Elizabeth. **As Três Metodologias:** Acadêmica, da Ciência e da Pesquisa. 10. Ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método.** Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.