

Análise da Gestão das MPEs do setor hoteleiro: o caso Blumenau, SC.

Marialva Tomio Dreher¹
Dilson Tomio²
Danielle Regina Ullrich³

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

DREHER, Marialva; TOMIO, Dilson e ULLRICH, Danielle Regina. Análise da gestão das MPEs do setor hoteleiro: o caso Blumenau, SC. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 782-795.

RESUMO

Este estudo objetiva analisar os atuais procedimentos de gestão das MPEs hoteleiras de Blumenau, SC. A análise enfocou resultados obtidos em entrevistas realizadas com os proprietários e/ou gestores dos empreendimentos sobre a conduta empresarial em seus negócios. É importante ressaltar que estas informações podem servir como instrumento à organização do turismo local e à profissionalização destas empresas, já que representam a realidade e as deficiências do setor. A pesquisa foi realizada por meio da metodologia exploratória e utilizou como instrumento de coleta de dados a entrevista padronizada. Foram entrevistadas todas as empresas hoteleiras locais, que representam um universo de 33 organizações, e dentre estas, 22 empresas são enquadradas como de micro ou pequeno porte, sendo, portanto a amostra da pesquisa. Os resultados da pesquisa permitiram, além de outras constatações, evidenciar que as empresas possuem gestão pouco flexível, muito centralizada e pouco inovadora. Contudo, são empresas que se mantêm no mercado há muitos anos, demonstrando solidez e que no setor hoteleiro, em especial, os clientes optam pela prestação de serviços personalizada e familiar das empresas.

Palavras-chave : Micro e pequenas empresas ; Hotelaria ; Gestão.

1. INTRODUÇÃO

Nunca na história da humanidade os fenômenos econômicos, políticos, sociais e tecnológicos sofreram tantas mudanças quanto atualmente. Diante destas transformações, as organizações muitas vezes não sabem que caminho seguir, não sabem o que fazer. O problema é que infelizmente não é qualquer caminho que serve. Dentre todas as atividades econômicas, o turismo é, provavelmente, o setor que mais está exposto às mudanças na sociedade e aquele que melhor exprime essas transformações. O próprio tamanho e importância sócio-econômica

¹ Fundação Universidade Regional de Blumenau – E-mail: marialva@furb.br

² Fundação Universidade Regional de Blumenau. E-mail: diltomio@furb.br

³ Aluna Bolsista do Grupo de Pesquisa - Núcleo de Empreendedorismo e Inovação Tecnológica da Universidade Regional de Blumenau – FURB. E-mail: dullrich@al.furb.br

que o turismo atingiu são conseqüências das mesmas. Entre os diversos ramos do setor turístico, o hoteleiro é um dos que mais se percebe estas mudanças, exigindo de suas organizações gestão eficaz e moderna, fundamentada principalmente na organização e no planejamento.

O setor hoteleiro de Blumenau, por sua vez, contribui com duas preocupações importantes: a captação de turistas e a qualificação dos equipamentos. Blumenau possui características geográficas, paisagísticas e culturais – baseadas na arquitetura, etnia, folclore e gastronomia – que comprovam seu potencial turístico. Torna-se necessário, porém resgatar a sua vocação turística, através de um passado não muito distante. Afortunadamente alguns segmentos já estão preocupados com isso (LICKFELD, 2000). Nesse sentido, para colaborar com o turismo do município, esta pesquisa de caráter exploratório, apresenta os resultados obtidos de entrevistas padronizadas que possibilitaram a identificação de algumas condutas administrativas nas 22 MPEs hoteleiras locais. Compreende-se que os subsídios deste estudo, entre outras ações necessárias, possam servir de fundamento a mudanças do cenário atual desse nicho de mercado, ou seja, ações direcionadas para as reais necessidades das MPEs hoteleiras de Blumenau.

2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

2.1. Classificação e importância.

As grandes transformações na economia multiplicaram a concorrência entre organizações de todos os setores e em toda a economia global, provocando, em muitos casos, concorrência predatória entre as mesmas. Neste cenário de rápida e constante mutação, para serem competitivas, as empresas são forçadas a serem cada vez mais flexíveis e possuir grande capacidade de adaptabilidade às novas realidades do mercado. Nesse sentido, as grandes empresas estão cada vez com mais dificuldades de continuidade, principalmente devido a suas pesadas estruturas organizacionais. A conseqüência desta ineficácia das grandes organizações, em sua maioria, é o surgimento de reais possibilidades à formação de novas empresas em todos os setores.

Fundamentando esse fenômeno, observa-se no Brasil no período de 1990 até 1999, a constituição de 4,9 milhões de empresas, sendo que destas, 2,7 milhões são microempresas, e que apenas no ano de 1999 foram constituídas 475.005 empresas no País, com as microempresas totalizando 267.525, representando um percentual de 56,32% do total de empresas constituídas naquele ano. O Sudeste foi à região que registrou o maior número de microempresas constituídas, com um total de 124.147, seguido do Sul, com 55.737; Nordeste, 45.551; Centro-Oeste, 27.366; e Norte, com 14.724 (SEBRAE, 2002). No Brasil o ambiente econômico das MPEs representa um papel significativo. Estima-se que respondem por cerca de 21% do PIB e pela absorção de aproximadamente 70% da mão-de-obra formalmente ocupada no país (LIMA, 2002).

Do ponto de vista macroeconômico, as pequenas empresas constituem instrumento de desconcentração do mercado e de renda favorecendo a estabilidade econômica, social e política. Além disso, o segmento das empresas menores que participam da cadeia produtiva dos grandes empreendimentos representa um fator estratégico para o mercado global. Isto porque, se apenas uma empresa envolvida, por menor que seja, não apresentar níveis aceitáveis de competitividade, toda a cadeia produtiva será afetada.

É inquestionável a contribuição econômica que as MPEs proporcionam à sociedade e à uma comunidade, pois proporcionam contribuições excepcionais à medida que oferecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

As pequenas empresas apresentam um crescimento mais rápido no mercado e os fatores que levam a essa rapidez são descritos por Longenecker, et. al. (1997, p.34):

- ❑ Novas tecnologias, como as ferramentas controladas numericamente, podem permitir a produção eficiente em uma escala menor do que antes;
- ❑ Maior flexibilidade é exigida como resultado do aumento na competição global, um requisito que favorece as pequenas empresas;
- ❑ As pequenas empresas podem ser mais flexíveis, empregando o número crescente de mães que integram a força de trabalho;
- ❑ Os consumidores podem estar preferindo produtos personalizados a bens produzidos em massa, e isso cria oportunidades para empresas ainda menores.

Conforme Naisbitt (1994) é interessante observar que, além da perspectiva da economia nacional, as empresas pequenas tendem a desenvolver vantagens competitivas também no mercado global. Para ele, quanto maior as economias mundiais, mais poderosos serão seus protagonistas menores. Segundo Lezada apud DeMori (1998) a empresa de pequena dimensão pode ser assim caracterizada:

- ❑ Proprietários e administração são interdependentes (a empresa e o empreendedor se confundem e não há uma clara separação);
- ❑ A empresa não domina o setor onde opera;
- ❑ A estrutura organizacional é simples (predominam as relações informais);
- ❑ O número de trabalhadores é inferior a média;
- ❑ O faturamento geralmente é inferior a média;
- ❑ Geralmente a empresa possui atuação local.

A variável legal (Lei nº 9841 de 5-10-1999) estabelece normas no Brasil, para as microempresas, relativas ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo, tributário, previdenciário e trabalhista de desenvolvimento empresarial. Segundo Lima (2002) a classificação das empresas pertencentes ao MERCOSUL caracteriza como Micro, as empresas que possuem até 20 empregados e como Pequenas, as empresas que possuem até 100 empregados. O SEBRAE possui outro método de classificação, que é o seguinte: de 0 a 9 empregados, microempresa; 10 a 99 empregados, pequena empresa. Este critério de avaliação pelo número de empregados é o mais utilizado, contudo, existem outros que se baseiam em parâmetros financeiros.

2.2. Administração de pequenos negócios

Apesar de todas as evidências da grande importância e do crescimento das pequenas empresas, infelizmente há no Brasil, um quadro negativo em relação ao índice de fracasso das empresas que são abertas. Em pesquisa realizada em 12 Unidades da Federação, no período de agosto/98 a junho/99, o SEBRAE apurou a taxa de mortalidade das empresas para até três anos desde a criação das mesmas. Variando conforme os estados da federação, a taxa de mortalidade oscilou de 30% a 61% no primeiro ano de existência da empresa; de 40% a 68% no segundo ano e de 55% a 73% no terceiro período do empreendimento (SEBRAE, 2002).

Para minimizar ou eliminar esta regra da falência, este alto índice de mortalidade, é necessário que os empreendedores e suas equipes gerenciais tenham melhor qualificação administrativa e efetivamente implantem em suas empresas, modelos e sistemas de gestão modernos que possibilitem maior eficiência, eficácia e efetividade aos seus pequenos negócios. A administração de um pequeno negócio envolve tarefas e estratégias administrativas inerentes a qualquer negócio, ou seja, as atividades de gestão realizadas numa pequena empresa são semelhantes às adotadas numa grande empresa; evidentemente as diferenças relacionam-se as escalas de produção e a especificidade de cada negócio.

O porte da empresa parece ser um elemento importante para distinguir empresas em atividade e negócios. Mas o importante é a atuação das empresas e o grande desafio está no diferencial da empresa, na qualidade oferecida e no preço compatível com o mercado. Assim, a gestão das MPEs deve abranger tanto fatores genéricos (presentes em todas as organizações) como os específicos (próprios de cada empresa), incluindo-se o estilo gerencial do principal gestor, estratégias empresariais adotadas e demais aspectos (SEBRAE apud TACHIZAWA; FÁRIA, 2002).

A responsabilidade do planejamento das ações da empresa é de responsabilidade do proprietário e/ou da equipe gerencial, que devem contar sempre com a opinião dos colaboradores. Nas pequenas empresas, é comum haver pouco planejamento das ações a serem executadas, já que a maioria do tempo é preenchida com decisões urgentes sobre assuntos e problemas que ocorrem no dia-a-dia empresarial. Mas conforme Longenecker, et. al. (1997) através do planejamento a empresa passa a considerar as questões com que se confronta, aprimora a sua produtividade, trabalha em direção a uma meta definida e ainda passa credibilidade para banqueiros, fornecedores e outros públicos externos. Assim, o autor defende que a trajetória de uma empresa para o futuro é especificada em seus planos:

- ❑ Planos de longo prazo (planos estratégicos): os planos básicos de uma empresa para o futuro em longo prazo;
- ❑ Planos de curto prazo: planos que governam as operações de uma empresa para um período específico de tempo;
- ❑ Orçamento: um documento que expressa planos futuros em termos monetários;
- ❑ Políticas empresariais: orientações para a prática gerencial;
- ❑ Procedimentos: métodos específicos seguidos nas atividades empresariais;
- ❑ Procedimentos operacionais padrão: métodos estabelecidos de condução dos negócios.

Outra função que tende a evoluir com o planejamento pouco consciente nas MPEs é a estrutura organizacional. No início das atividades empresariais não é especificado um arranjo de trabalho, então, as pessoas simplesmente vão desempenhando funções específicas, enquanto outras funções importantes ficam sem pessoal para trabalhar. Os arranjos organizacionais que assim evoluem possuem um elemento de praticidade, moldando-se de acordo com a necessidade das funções. “As estruturas não planejadas raramente são perfeitas, entretanto, e o crescimento cria, tipicamente, uma necessidade de mudança organizacional” (LONGENECKER, et. al., 1997, p.429). Assim, o autor apresenta dois tipos de organização formal:

- ❑ Organização de linha: uma estrutura pequena e simples em que cada pessoa em uma empresa se reporta a um supervisor.
- ❑ Organização de linha e *staff*: uma organização que inclui especialistas da assessoria, que ajudam o gerenciamento de linha. Assim, as atividades de linha contribuem diretamente para os objetivos primários de uma pequena empresa enquanto que as atividades do *staff* apoiam as atividades de linha.

Outra função administrativa é a direção da empresa. Esta função básica da gestão objetiva orientar e conduzir a organização. Para que o empreendedor tome decisões importantes, é fundamental que o mesmo delegue autoridade e conceda o direito de decisão aos seus funcionários. Normalmente, este é um dos pontos frágeis das pequenas empresas, pois nesse tipo de organização, o empreendedor é que idealizou o empreendimento e o mesmo conhece cada parte da empresa, mais do que qualquer pessoa. Assim sendo, torna-se difícil que ele abra mão de sua autoridade, permitindo que outra pessoa tome decisões em seu lugar. Assim o proprietário tenta manter a empresa sob sua direção o que impede que a organização cresça e se desenvolva. “A delegação de autoridade é importante para o funcionamento satisfatório de uma pequena empresa e é um pré-requisito absoluto para o crescimento. Este fator sozinho é a razão pela qual muita empresa nunca pode crescer além do pequeno tamanho que pode ser diretamente supervisionado em detalhes pelo proprietário” (LONGENECKER, et al., 1997, p.432).

3. O RAMO E A EMPRESA HOTELEIRA

O turismo é uma das maiores atividades econômicas do mundo contemporâneo e um dos setores e que mais crescem na economia global. Dentro deste importante setor econômico, o ramo hoteleiro é o que representa as maiores receitas e provavelmente onde ocorrem as maiores inovações do setor. O setor hoteleiro é uma das “peças importantes do turismo, os hotéis ajudam a movimentar a máquina econômica dos países em desenvolvimento” (VALLEN et. al., 2003, p.28).

Os primeiros hotéis, ou antigas estalagens surgiram a partir de casas particulares. A função básica e inicial da hotelaria era abrigar pessoas viajantes, que necessitavam de um lugar para repousar, tomar banho e alimentar-se. Atualmente, os hotéis tornaram-se foco de investimento e renda, pois possuem estilo próprio e são planejados para a oferta de serviços e acomodações. Os hotéis são prestadores de serviço, que procuram atender as necessidades dos clientes mediante o pagamento de uma diária, tendo por finalidade além de obter lucro, a satisfação do usuário. Define-se hotel como “uma instituição de caráter público que oferece ao viajante alojamento, alimentação e bebida, bem como entretenimento” (DE LA TORRE, 2001, p.29).

Segundo Castelli (2001) uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante um pagamento de diárias, oferece alojamento a clientela indiscriminada. Conforme Embratur (2003) empresa hoteleira é 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. Assim como outras empresas, o hotel é uma unidade econômica e social que é formada por um conjunto de fatores e elementos humanos, técnicos e financeiros com certa estrutura organizacional, cuja função é abastecer a sociedade de produtos e serviços e que persegue distinto objetivo dependendo da particularidade de cada empresa (ROCHA, et. al., 2000).

Dessa forma, segundo Vallen, et. al. (2003, p.32) o setor hoteleiro possui características inerentes ao seu desempenho que permite diferenciá-lo de outros setores: perecibilidade; localização; oferta fixa; altos custos operacionais e sazonalidade. As empresas hoteleiras oferecem diferenças quanto à estrutura física e tipo de serviço ao cliente, ofertando ao mercado uma diversidade de classificações empresariais peculiares do setor. Procurando atender a nichos específicos de mercado, os hotéis recebem vários nomes: hotel *business*, hotel fazenda, hotel econômico, hotel spa, hotel de estância hidromineral, hotel-butique, hotel *resort*, dentre tantos outros nomes que se encontra no mercado.

Nesse sentido, Castelli (2001, p.59) salienta que a classificação pretende orientar os seguintes segmentos que de alguma forma estão envolvidos com a atividade hoteleira:

- ❑ A sociedade em geral – sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir os diferentes tipos e as categorias de meios de hospedagem;
- ❑ Os consumidores – para que possam aferir a compatibilidade entre qualidade oferecida e preços praticados pelos meios de hospedagem de turismo;
- ❑ Os empreendedores hoteleiros – sobre os padrões que deverão prever e executar em seus projetos, para a obtenção do tipo e da categoria desejados;
- ❑ O controle e a fiscalização – sobre os requisitos e padrões que deverão ser observados, para manutenção da classificação.

Na medida em que o turismo alcançava proporções mundiais, os governos passaram a exercer um controle cada vez maior sobre os hotéis, através de determinações, visando assegurar ao cliente a qualidade dos serviços, o grau de conforto e, ainda, a oportunidade de escolha antecipada, para o que foi necessário estabelecer-se uma classificação hoteleira (CASTELLI, 2001).

Dessa forma, definiu-se que os hotéis podem ser classificados quanto ao sistema, tipo e porte. Em relação ao sistema, Castelli (2001) afirma que as empresas hoteleiras podem assim ser classificadas:

- ❑ Autoclassificação ou sem classificação: cada estabelecimento se autoclassifica sem comparar-se com outros;
- ❑ Classificação privada: feita por organizações profissionais privadas, como a Associação Nacional de Hoteleiros que estabelece critérios para a classificação;
- ❑ Classificação oficial: implantada pelas autoridades que enquadram os estabelecimentos hoteleiros dentro de critérios e requisitos predeterminados. Nesta classificação Embratur (2003) dispõe do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem que é instrumento para a promoção do desenvolvimento da indústria hoteleira, cabendo-lhe classificar, categorizar, qualificar os meios de hospedagem, em território nacional, simbolizados por estrelas, de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento que possuam. Assim, a Embratur acredita que a classificação é um referencial informativo de cunho oficial, destinado a orientar os mercados turísticos internos e externos, bem como a sociedade em geral, permitindo que as pessoas distingam através dos aspectos físicos e operacionais as diferentes categorias dos meios de hospedagem, e os empreendedores hoteleiros sobre os padrões que deverão prever e executar seus projetos, para obtenção do tipo e categoria desejados.

Se as empresas hoteleiras atenderem as disposições do Regulamento do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem e da matriz de classificação aplicável, essas serão classificadas em categorias representadas por símbolos, conforme a seguir:

Tabela 1 -.....

CATEGORIA	SÍMBOLO
Super Luxo	★ ★ ★ ★ ★ SL
Luxo	★ ★ ★ ★ ★
Superior	★ ★ ★ ★
Turístico	★ ★ ★
Econômico	★ ★
Simple	★

Fonte: Embratur (2003)

Esses símbolos oficiais que indicam a classificação do estabelecimento são representados em uma placa, que deve ser afixada na fachada principal do estabelecimento junto à porta de entrada, da qual constará a categoria da classificação atribuída e no certificado de classificação emitidos pela Embratur em modelo idêntico para todo o território nacional.

Os itens e padrões definidos na matriz de classificação têm por objetivo atender as expectativas dos hóspedes, em relação aos meios de hospedagem, destinando-se a avaliar a observância quanto: posturas legais, segurança, saúde, higiene, conservação/manutenção, atendimento ao hóspede e; avaliar os diferentes setores do meio de hospedagem tais como: portaria/recepção, acessos e circulações, setor habitacional, áreas sociais, comunicações, alimentos e bebidas, lazer, convenções/escritório virtual, serviços adicionais, cuidados com o meio ambiente (EMBRATUR, 2003).

Em relação à gestão de um hotel sabe-se que o mesmo apresenta em seu quadro funcional, atividades comuns a outras empresas, mas também atividades específicas voltadas ao contexto hoteleiro. A estrutura organizacional hoteleira, independente do tipo e porte do hotel, pode ser reduzida a quatro principais processos, segundo Duarte (1996): comercial, hospedagem, alimentos e bebidas e administrativo. A área comercial é a área responsável pelo marketing da empresa e é composta pelos departamentos de pesquisa de mercado, comunicação, eventos e vendas. O processo de hospedagem está na área operacional que inclui os setores de reserva, recepção, portaria social, telefonia, governança, lazer e limpeza. O processo de alimentos e bebidas é responsável por todos os setores que estejam relacionados a essa área, sendo então restaurante, banquete, cozinha, copa, bar e *room service*. O processo administrativo organiza, fiscaliza e controla os demais setores do hotel, entre eles: gerência administrativa, portaria de serviço, almoxarifado, compras, manutenção, recursos humanos etc.

O estilo de gestão das empresas está sofrendo uma mutação, onde a gerência deve criar um clima que permita a iniciativa e o desenvolvimento de competências dos funcionários. As empresas hoteleiras, por serem prestadoras de serviços, identificam-se com o conceito de serviço que para C. Grönroos apud Téboul (1999) “é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre cliente e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente”. O que deve se buscar é atender todos os desejos esperados do cliente e cumprir com aquilo que foi prometido ao mesmo. Para conquistar o cliente muitas empresas hoteleiras têm investido no “algo mais”, algo que supere as expectativas do cliente ou o surpreenda, conquistando a sua fidelidade.

4. O CASO BLUMENAU

Com base nas entrevistas realizadas com as MPes hoteleiras de Blumenau, apresenta-se os seguintes resultados:

**Tabela 2 – Porte das empresas hoteleiras.
Blumenau-SC. Janeiro-Março 2003.**

PORTE	Nº EMPRESAS	TOTAL%
Microempresa	19	57,58
Pequeno Porte	3	9,09
Médio Porte	7	21,21
Grande Porte	3	9,09
Não respondeu	1	3,03
TOTAL	33	100,00

De acordo com o setor de alvarás da Prefeitura Municipal de Blumenau, o número de hotéis na cidade é de 33 unidades. Dentre estes, segundo os critérios da Secretaria da Receita Federal e de acordo com a tabela 2, nota-se que 66,67% dos hotéis são micro e pequenas empresas, sendo que 57,58% das empresas entrevistadas são micro e 9,09% são pequenas empresas. Esta realidade acompanha a tendência da economia nacional de maior participação das pequenas empresas tanto na geração de renda como na geração de empregos, principalmente devido à necessidade de menores investimentos iniciais. Esta significativa presença de MPEs hoteleiras na cidade pode estar relacionada à facilidade e flexibilidade de gestão e/ou a estruturas físicas e serviços menos complexos em alguns casos.

O tamanho pequeno permite a visualização da organização como um todo e, a gestão envolve uma atmosfera diferente daquela encontrada nas grandes empresas, o que impõe aos gestores necessidades organizacionais e gerenciais diferenciadas. Outro fato de relevante importância, citado pelos entrevistados, é a opção de redução da carga tributária facilitada pelo SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte).

**Tabela 3 - Ano de fundação das MPEs hoteleiras.
Blumenau, SC. Janeiro-Março 2003.**

ANO FUNDAÇÃO	Nº DE EMPRESAS	TOTAL%	IDADE
1945	1	4,55	58
1950	1	4,55	53
1971	1	4,55	32
1972	1	4,55	31
1973	2	9,09	30
1979	1	4,55	24
1980	1	4,55	23
1982	1	4,55	21
1984	1	4,55	19
1985	2	9,09	18
1987	1	4,55	16
1991	3	13,64	12
1992	4	18,18	11
2000	1	4,55	03
2001	1	4,55	02
TOTAL	22	100,00	

Na tabela 2, demonstra-se a idade das pequenas (micros e pequenas) empresas hoteleiras pesquisadas. Percebe-se que 90,91% possuem mais de 10 anos, podendo, portanto ser consideradas maduras e evidenciando a baixa taxa de mortalidade no setor. A mais antiga, com 53 anos de idade e as 5 empresas com mais de 30 anos, asseguram a alta média de permanência no mercado desses empreendimentos. Além disso, esses dados demonstram a solidez do setor em manter as MPEs por tão longo tempo em muito mercado tão competitivo. Os entrevistados comentaram que muitos clientes procuram os hotéis devido ao atendimento familiar e acolhedor dos hoteleiros locais, não se importando muito com a questão organizacional. Segundo Dreher;Ullrich (2003) muitas empresas do setor, embora sobreviventes e antigas, ainda possuem características organizacionais e físicas dos primeiros anos de atuação. Este fato evidencia que muitas das empresas são reativas ao mercado e não possuem maturidade organizacional.

**Tabela 4 – Constituição das MPEs hoteleiras.
Blumenau-SC. Janeiro-Março 2003.**

CONSTITUIÇÃO	Nº EMPRESAS	TOTAL%
Empresa Individual	6	27,27
Sociedade Limitada	14	63,64
Sociedade Anônima	2	9,09
TOTAL	22	100,00

Os dados da tabela 3, demonstram que 63,64% das empresas hoteleiras de Blumenau são sociedades limitadas (Ltda), principalmente devido ao fato de que a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas cotas. Dentre as outras empresas entrevistadas 27,27% estão individualmente constituídas, e “no Brasil, grande parcela da oferta de apartamentos hoteleiros é caracterizada pela empresa-hotel individual, com administração familiar e envolvimento direto com setores operacionais, comercial e administrativo” (DUARTE, 1996, p.34). Nestas organizações, normalmente o controle das operações é muito baixo e não há padronização nos serviços prestados. Ainda, 2 empresas (9,09%) são empresas de Sociedade Anônimas (S/A), formação característica de empresas de capital aberto. As empresas hoteleiras são classificadas como S/A “dado seu alto investimento patrimonial e seu alto capital de giro” (DUARTE, 1996, p.33).

**Tabela 5 – MPEs hoteleiras com gestão familiar. Blumenau-SC.
Janeiro-Março 2003.**

GESTÃO FAMILIAR	Nº EMPRESAS	TOTAL%
Sim	18	81,82
Não	4	18,18
TOTAL	22	100,00

A maioria das pequenas empresas hoteleiras pesquisadas (81,82%) do total possui gestão familiar e apenas 16,67% possuem gestão profissionalizada. Na gestão familiar das MPEs locais é a família proprietária que geralmente assume as responsabilidades dos investimentos e financiamentos do hotel, pelas decisões práticas e objetivas e em relação às atividades administrativas. Conforme Martins, et. al.(1999, p.34) “o controle é muito centralizado em um ou mais membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes da firma”. É comum também, o envolvimento de outros membros da família no atendimento direto ao cliente, restando para os poucos empregados, as demais atividades que exigem certo grau de polivalência.

Para alguns, a empresa familiar passou a ser sinônimo de um passado romântico do capitalismo, marcado por empreendedores sonhadores e aventureiros, os quais foram responsáveis pela criação de negócios bem sucedidos e pujantes. Para outros, ela sempre foi caracterizada por má gestão empresarial, excessiva centralização das decisões e conflitos familiares, os quais tornam inviável sua sobrevivência em uma economia cada vez mais concorrencial. Há ainda aqueles que entendem que a empresa familiar está passando por um processo de adaptação e terá sempre garantida sua posição na economia nacional (MARTINS, et.al., 1999).

**Tabela 6 – MPEs hoteleiras com uma liderança flexível.
Blumenau-SC. Janeiro-Março 2003.**

LIDERANÇA FLEXÍVEL	Nº EMPRESAS	TOTAL%
Sim	7	31,82
Não	15	68,18
TOTAL	22	100,00

Na tabela 5, observa-se que 68,18% - segundo os entrevistados – das pequenas empresas hoteleiras pesquisadas não delegam responsabilidade, ou seja, os proprietários centralizam em si o poder de decisão e, as atividades são desenvolvidas sob a “guarda” deles. Na maioria destas organizações, o estilo de liderança provém das características centralizadoras do empreendedor e/ou da sua família. Este fato se justifica pelo tamanho das empresas, que são em sua maioria pequenos negócios e por serem empresas familiares, onde normalmente o comando está relacionado a um membro da família. Embora a maioria das empresas pesquisadas é de pequeno porte, o que em parte pode justificar a estrutura centralizada, este percentual de centralização é exagerado, evidenciando um atraso das mesmas em relação à administração de seus negócios, já que este tipo de estrutura provoca sérios problemas administrativos.

Estas empresas, principalmente por serem pequenas e familiares, apresentam em sua estrutura uma comunicação informal, e “a interação informal entre subordinados e gerentes pode facilitar o desempenho no trabalho e também tornar a vida em um ambiente de trabalho mais agradável para todos” (LONGENECKER et. al., 1997, p.431).

Contudo, a inexistência de uma liderança flexível, pode-se tornar um problema para o crescimento das empresas e quanto ao envolvimento com os empregados. Como normalmente o proprietário não consegue comandar todas as operações da empresa, torna-se necessário à estas empresas, a implementação de sistemas de controle organizacional.

CASTELLI (2001) afirma que o que distingue um hotel do outro pode até ser suas belas linhas arquitetônicas, seus espaços físicos e sua decoração. Contudo os traçados diferenciadores mais marcantes estão inseridos na sua estratégia de serviços posta em ação, onde a liderança exercida pelos seus gerentes torna-se um componente essencial do seu sucesso.

Tabela 7 – Existência de autonomia para execução das funções nas MPEs hoteleiras. Blumenau-SC. Janeiro-Março 2003.

AUTONOMIA	Nº EMPRESAS	TOTAL%
Sim	02	9,09
Não	20	90,91
TOTAL	22	100,00

Os dados da tabela 6 apontam que 90,91% das pequenas empresas hoteleiras não concedem autonomia para a execução das funções na empresa. De acordo com informações da entrevista, os gerentes possuem um certo grau de flexibilidade em relação às questões operacionais, mas nenhuma autonomia quanto à tomada de decisões mais importantes, que cabem geralmente aos proprietários dos hotéis.

Dessa forma percebe-se que em uma empresa hoteleira o essencial é a interação com o cliente. Assim, em uma empresa hoteleira, prestadora de serviços, onde a maioria dos funcionários está em contato com o cliente, é necessário que os mesmos tenham autonomia para poderem servir adequadamente o cliente. Olhando pela ótica de que o serviço hoteleiro é personalizado, o essencial é que as pessoas que prestam o trabalho ajustem “intuitivamente suas competências e seu comportamento de forma a fornecer um serviço único, em conformidade com o que cada cliente espera” (TÉBOUL, 1999, p.142).

Segundo Castelli (2001) num processo é preciso distinguir a diferença entre responsabilidade e autoridade/autonomia, ou seja:

Ter autonomia é:

- Exercer autoridade sobre o seu processo, isto é, sobre os meios;
- Ter iniciativa própria.
- Ter responsabilidade é:
 - Atingir as metas necessárias para a satisfação das pessoas que dependem do produto de seu trabalho;
 - Produzir produtos de excelente qualidade para satisfazer as necessidades das pessoas.

Para cobrar responsabilidade de alguém é necessário dar-lhe autoridade ou autoridade sobre os meios (processo). Afinal, não se pode cobrar de alguém a responsabilidade sobre os resultados se essa pessoa não tem autoridade sobre o processo que leva a tais resultados. Em muitos hotéis registram-se grandes discrepâncias, neste particular. Cobra-se responsabilidade das pessoas ou departamentos sobre o desempenho de suas atividades, mas em contra partida, dá-se-lhes pouca ou quase nenhuma autoridade (autonomia) sobre a maneira de como tais resultados são obtidos. A autoridade ou poder fica muito concentrado nas mãos do gerente-geral ou da direção. Para comprovar isso, basta ver a pouca capacidade de recuperação que os empregados, sobretudo aqueles da linha-de-frente, possuem diante de problemas, até corriqueiros, que acontecem com os hóspedes no dia-a-dia.

Segundo Lodi (1986, p.53) “o empresário é uma pessoa extremamente absorvente, detalhista e centralizadora de decisões operacionais”. A fidelidade da equipe deveria, em princípio favorecer a delegação e o espírito de equipe, mas na verdade o relacionamento do patrão é feito separadamente com cada um, situação em que ele domina as relações entre as pessoas, mantêm-nas separadas, até com suspeitas e ciúmes mútuos, como se fossem uns bandos de crianças imaturos.

Bernardi (2003) assegura que é facilmente perceptível que uma abordagem competitiva e moderna implica em padrões ambientais e motivacionais, contexto em que o homem é parte integrante e ativa de uma rede complexa e de relações equilibradas. Em abordagens sistêmicas e competitivas, as visões tradicionais não se coadunam com as necessidades atuais de qualidade, produtividade que em última análise provém da pessoa e da motivação. Uma equipe de qualidade é fundamental para um negócio, principalmente porque possibilita complementações de capacidades de seus membros, diversidade de opiniões e de talentos além da possibilidade de continuidade das ações da empresa, quando um dos gerentes ou o próprio empreendedor estiver ausente.

Tabela 8 – O contador assume o controle financeiro da empresa nas MPEs hoteleiras. Blumenau-SC. Janeiro-Março 2003.

CONTADOR	Nº EMPRESAS	TOTAL%
Sim	19	86,36
Não	03	13,64
TOTAL	22	100,00

Na Tabela 8, observa-se que 86,36% das pequenas empresas hoteleiras pesquisadas repassam aos contadores terceirizados o controle financeiro de suas empresas enquanto que somente 13,64% das mesmas assumem o controle financeiro, ou o autocontrole das finanças.

Para Martins, et. al. (1999, p. 33) “ empresa familiar tradicional é aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital”. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Estas informações são preocupantes, se considerarmos que quase a totalidade das empresas não controla sua área financeira e comprovam que na maioria dos casos o empreendedor confia fielmente em sua família ou em sua equipe interna ou ainda em contadores externos. Devido a esta realidade de não controlar seus negócios, Floriani (2002, p.171) afirma que “principalmente para micros e pequenos negócios (via de regra estruturados em formatação de empresa familiar), o auxílio do profissional contabilista na gestão e planejamento mercadológico empresarial é de elevada validade”. Para Castelli (2001) todo o hotel efetua, de alguma forma, o cálculo de custos dos seus bens e serviços. Contudo, do ponto de vista gerencial, é preciso que o dirigente tenha um bom conhecimento sobre contabilidade de custos a fim de poder determinar o quanto custa ou deveria custar os bens e serviços ofertados.

O ideal é que as empresas utilizem contadores ou empresas externas, que são especialistas em assuntos financeiros, mas que não abram mão do controle interno sobre as questões financeiras da organização, principalmente as que são relacionadas a custos. Segundo Bangs (1999, p.77) “o sistema faça-você-mesmo é o mais barato, mas exigirá mais tempo, e muitas vezes, fornece menos informações do que uma firma prestadora de serviços profissionais ou contadores. Entretanto, estes dois custam muito mais”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas entrevistas realizadas, pode-se traçar um perfil das empresas do ramo hoteleiro de Blumenau, que é o seguinte: o setor é formado por micro e pequenas empresas, enquadradas legalmente como sociedades limitadas; está há muito tempo no mercado. Possuem gestão com características familiares, liderança inflexível, não apresenta autonomia para a execução de funções e utilizam contadores externos para o controle financeiro de seus negócios. Estas informações obtidas e o perfil da maioria das empresas demonstram que a maioria das MPEs hoteleiras de Blumenau possuem um estilo gerencial não profissionalizado.

Para a sobrevivência neste mercado competitivo, em que redes empresariais nacionais e internacionais estão crescendo, e com poder de investimento e preços acessíveis, é fundamental que as MPEs hoteleiras possuam um gerenciamento mais eficaz.

Outra consideração relevante, diz respeito à importância do estabelecimento de uma cultura empreendedora nas organizações. Para obter êxito, as organizações devem motivar as inovações para que as MPEs hoteleiras ofereçam diferenciais competitivos- tecnologias atualizadas, estruturas físicas adequadas e gestão profissionalizada- para concorrer com as empresas de outros portes. De acordo com Drucker (2002) sempre que uma empresa estiver gozando de uma demanda de mercado sem ser capaz de transformá-la em lucratividade pode-se dizer, sem grande probabilidade de erro, que uma grande inovação que modifique o processo, o produto, o canal de distribuição ou as expectativas dos consumidores será altamente compensadora.

Quanto a característica familiar, Conforme Muller;Carlin (2002) para melhor entender a empresa familiar, é necessário distinguir cultura familiar (que compreende valores, comportamentos, gostos e hábitos) de acomodações, que faz com que determinadas empresas não estejam preparadas para fazer frente às exigências da atualidade, que as obrigam a terem uma organização mais racional, um comando hierárquico definido, liderança, flexibilidade, racionalização dos custos e redefinição do perfil societário, entre outras exigências. As empresas sejam elas familiares ou não, requerem uma administração profissional para atender a essas demandas e não permitir a acomodação organizacional.

Assim, é importante ressaltar que existem diversos tipos de gestão, no entanto, cabe a cada empresa buscar um modelo que mais se adapte a sua particularidade. Na verdade no cenário atual, é primordial reconhecer que há a necessidade de mudança nas condutas empresariais locais. Segundo Caldeira Pais, (1992, p.34-35) atividade empresarial é, deste modo, um exercício cultural integral no campo dos recursos que utilizar, em permanente transação com o meio, filosofia do desenvolvimento global, que se concretiza em políticas e práticas claramente enunciadas: tornar as organizações receptivas à mudança e predispostas a encará-la como uma inovação e não como uma ameaça, levá-las à subconsciência da necessidade de proceder com rigor à medição sistemática, à avaliação da capacidade de desempenho de todo o seu corpo social, ter, em cada tempo significativo, definido o que se não deve fazer, prepará-las para cuidarem oportuna e adequadamente de todas as intervenções específicas que hajam de fazer-se nos campos da estrutura organizacional, na direção da eficácia, e no campo social, no sentido da transformação do corpo social da empresa, de sociedade de interconhecimento, em comunidade, vocacionada para o trabalho de grupo: grupo-discussão, grupo-exploração e grupo-trabalho

REFERÊNCIAS

- BANGS, Jr.,David. **Guia prático** – Planejamento de negócios: criando um plano para seu negócio ser bem sucedido. São Paulo: Nobel, 1999.
- BERNARDI, Luiz A. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CALDEIRA PAIS, M. - Turismo, desenvolvimento e qualidade – modernidade e mentalidades. In: CONGRESSO IBÉRICO DE QUALIDADE, 2., 1992, Madrid. **Anais...**Madrid, 1992.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

- COELHO, Fábio Ulhôa. Manual de Direito Comercial. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DE LA TORRE, Francisco. Administração Hoteleira, parte I: departamentos. São Paulo: Roca, 2001.
- DeMORI, Flávio. (orgs) LEZANA, Álvaro, G. R. Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: ENE, 1998.
- DRUCKER, Peter. Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DREHER, M. T.; ULLRICH, D.R. Empresas de services turísticos: o caso Blumenau. In: II Semana de Administração, 2, 2003, Campo Largo. Anais... Campo Largo: Faculdade Cenecista Presidente Kennedy, 2003. p.88-89.
- DUARTE, Vladoir Vieira. Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos. São Paulo: Editora SENAC, 1996.
- EMBRATUR. BRASIL. Deliberação Normativa nº 429 de 23 de abril de 2002. Altera o Regulamento Geral de Meios de Hospedagem e cria um novo Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem, trazendo em anexo o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e o Regulamento do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem. Disponível em <<http://www.embratur.gov.br/legislação>>. Acesso em: 10 jul. 2003.
- FLORIANI, O. P. Empresa Familiar ou...Inferno Familiar? Curitiba: Juruá, 2002.
- LICKFELD, Wieland. A qualidade como fator de revitalização dos empreendimentos hoteleiros de Blumenau. Turismo-Visão e ação/Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-graduação em Turismo e Hotelaria – Mestrado- ano2, n.6 (2000)- Itajaí: Univali, 2000.
- LIMA, Afonso A. T.F.C. Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas. 2002. 249 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- LODI, João B. O Fortalecimento da Empresa Familiar. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- LONGENECKER, J. G. et.al. Administração de Pequenas **Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARTINS, I. et al. **Empresas Familiares Brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MOTA, Keila C. N. **Marketing turístico**: promovendo uma atividade sazonal. São Paulo: Atlas, 2001.
- MULLER, A.N.; CARLIN, E. L.B. **As exigências do mercado e a gestão de empresas familiares**. Curitiba-PR: FAE, n.3, set. 2002- P. 32-34.
- NAISBITT, John. **Paradoxo global**: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- ROCHA, C. et al. **Organización y Gestión de Empresas Turísticas**. Madrid: Pirámide, 2000.
- SEBRAE, **Microempresa/Pesquisa Fatores Condicionantes a Taxa de Mortalidade das Empresas**. Brasília: Sebrae, 1999. Disponível em: www.sebrae.com.br, acesso em: Junho/2002.
- TACHIZAWA, Takeshy; FARIA Marília. **Criação de novos negócios**: gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- TÉBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.
- VALLEN, Gary. et al. **Check-in, check-out**: gestão e prestação de serviços em hotelaria. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.