

# **A Gestão Estratégica das Pequenas Empresas Hoteleiras em Fortaleza-CE**

EZABELLE AMORIM E VASCONCELOS (UECE)

SAMUEL FAÇANHA CÂMARA (UECE)

---

ISSN 1518-4382

**RESUMO:** Este trabalho tem como objetivo avaliar a administração nos pequenos hotéis de Fortaleza, no que diz respeito a estratégias e ações promocionais. O estudo compreendeu uma pesquisa exploratória bibliográfica e uma pesquisa descritiva, tipo “survey”, de natureza quantitativa. A pesquisa de campo foi realizada em 122 pequenos hotéis, entre estes pousadas e flats do mesmo porte classificados por este estudo. O objetivo central deste trabalho foi analisar o comportamento estratégico na gestão da pequena hotelaria em Fortaleza-CE. As observações e a análise dos dados permitiu concluir, entre outros aspectos, que os gestores da pequena hotelaria de Fortaleza-CE, não fazem planejamento estratégico e quando utilizam estratégia em seus métodos o fazem por meio da intuição.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da responsabilidade assumida hoje pela atividade do turismo, perante a cidade e sua população, as pequenas empresas hoteleiras devem sempre estar cientes de seu valor e sua responsabilidade, como citou CAVASSA (2001), visto que sua importância não se restringe a ajudar a gerar emprego e renda, mas também sua atuação no mercado turístico tem relação direta na opinião dos turistas sobre o destino turístico visitado. Essas organizações são responsáveis também pelo retorno ou não do turista, visto que colaboram com serviços na cadeia produtiva do Turismo.

A importância da gestão estratégica para as pequenas empresas hoteleiras é percebida a partir de quando os gestores repensam seu posicionamento e sua aceitação enquanto oferta turística e propõem alternativas para incrementar as ações já existentes e propondo novas.

Saber quem é seu público-alvo, entender como chegar até ele, ter idéias para aumentar o fluxo de hóspedes e viabilizar projetos que ajudem a vender não só a imagem do hotel, mas da cidade como um todo são importantes para os administradores que tem intenção de superar, enfrentar crises e lucrar com a atividade turística.

O “negócio” hotel tem como características principais obter lucro oferecendo não só o serviço de hospedagem de qualidade, mas todo um conjunto, como a excelência do café da manhã, a simpatia dos funcionários, a imagem da gerência, dentre outros pontos.

Dessa forma, a questão principal a qual se busca resposta por meio deste estudo é: Como as pequenas empresas hoteleiras em Fortaleza se comportam estrategicamente?

A partir do problema de pesquisa descrito anteriormente, tem-se como objetivo principal analisar o comportamento estratégico na gestão da pequena hotelaria em Fortaleza, Ceará.

Além disso, e como objetivos específicos o estudo pretende: (1) caracterizar o perfil da pequena hotelaria em Fortaleza, Ceará; (2) descrever procedimentos estratégicos, principalmente, numa linha prescritiva de sua formulação; e (3) mostrar as principais estratégias promocionais usadas pela pequena hotelaria em Fortaleza, Ceará.

## **2 A GRANDE E A PEQUENA HOTELARIA DE FORTALEZA**

O padrão tradicional de uma indústria hoteleira, formada por hotéis pequenos e de posse de um indivíduo, atualmente se assemelha mais ao de outras indústrias, onde diversas empresas aumentam sua participação no mercado, sendo o restante compartilhado por um grande número de pequenas empresas. O aumento no tamanho das empresas hoteleiras se deu por empresas que contribuiriam ou adquiriram hotéis em diferentes locais e os colocaram sob uma gerência central. Em Fortaleza, é possível verificar-se claramente este fenômeno, mas não ainda com imensa intensidade.

Ao observar-se a amostra obtida para a realização desse trabalho, observa-se que existem algumas cadeias hoteleiras atuando na cidade, mas a grande maioria dos hotéis ainda é gerida por pequenos proprietários.

É certo afirmar que a maior parte dos turistas que chegam a Fortaleza tem como principal motivação o recreio/lazer. Partindo desse ponto é compreensível que grandes grupos se interessem em construir hotéis na orla da cidade, chamando a atenção por sua beleza e imponência.

Fortaleza, assim como todo o Estado do Ceará vem apresentando um forte dinamismo em relação ao turismo. A economia do Estado vem se beneficiando dessa atividade, o que pode ser observado na tabela 01, através da evolução de alguns indicadores, no período de 1995 a 2001.

**Tabela 01 – Indicadores do turismo no Estado do Ceará**

Indicadores	Anos		Taxa Anual (%)
	1995	2001	
Demanda Turística via Fortaleza	762	1.631	13,6
- Nacional	724	1.458	12,4
- Internacional	38	173	28,8
Receita Turística Direta (R\$ milhões)	486,0	990,7	12,6
Renda Gerada (R\$ milhões)	651,2	1.733,7	17,8
Produto Turismo sobre o PIB	4,3	7,2	9,0
Emprego do Turismo no Estado (mil)	282	404	6,2
Oferta Hoteleira de Fortaleza			
- Estabelecimentos	131	231	9,9
- Ubs	5.264	9.592	10,5
- Leitos	12.159	22.371	10,7

Fonte: SETUR-CE

É possível ver na cidade espigões sendo construídos próximos a Avenida Beira-Mar ou em qualquer ponto próximo ao oceano. Grande parte desses prédios é caracterizada por construções destinadas a atividade hoteleira, aumentando cada vez mais a oferta de leitos e a participação de grande grupos econômicos no setor.

Com relação aos pequenos hoteleiros, existem mais dificuldades em continuarem com suas atividades, pois o que mais fazem é diminuir suas tarifas em todas as estações, não se preocupando com eventuais planilhas de custo do hotel, e sim com a ocupação, a qualquer custo, dos leitos.

Os pequenos hotéis e pousadas têm importante lugar na economia local, até pela quantidade, o que pode-se deduzir gera muito emprego. Porém nas atuais condições em

que se encontram mesmo contribuindo com o PIB do Estado, não dispõe de muitos recursos para se modernizarem, nem investir em tecnologias.

## **2 ESTRATÉGIA DAS PEQUENAS EMPRESAS HOTELEIRAS**

O campo da Administração Estratégica percorreu um longo caminho desde o início dos anos 60. Uma literatura e prática que inicialmente cresceu devagar e decolou em várias frentes nos anos 90. Hoje ela constitui um campo dinâmico, embora desigual.

Mintzberg (2000) propõe dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégias, dez pontos de vista distintos, a maioria dos quais se reflete na prática gerencial. As escolas caem em três grupamentos. As três primeiras são de natureza prescritiva.

A primeira delas focaliza a formulação de estratégias como um processo de *desenho* informal, essencialmente de concepção. A segunda escola formalizou esta perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de *planejamento* formal e sistemático. Depois essa escola perdeu espaço para outra escola prescritiva, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo real das mesmas. Ela é chamada de Escola do Posicionamento, porque focaliza seleção de posições estratégicas no mercado. As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos processo de formulação de estratégias e tem se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a *descrição* de como as estratégias são de fato, formuladas.

Uma taxonomia de estratégias genéricas que tem chamado a atenção dos pesquisadores em administração estratégica, principalmente para pequenas empresas, é fornecida por Miles e Snow (1978), ao contrário da Classificação de Porter (1980), esta

é a mais abrangente. As empresas podem ser classificadas facilmente em uma das quatro categorias teóricas, e seus comportamentos podem ser previstos com base em sua classificação como, defensivas, propectoras, analíticas ou reativas.

A estratégia prospectora é caracterizada por elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos; a estratégia defensiva se caracteriza por estreitos domínios de produtos/mercados e por ênfase na eficiência. A analítica pode ser vista como um híbrido das estratégias prospectora e defensiva e a reativa como empresas com relações impulsivas diante de eventos do ambiente.

#### **4. METODOLOGIA**

Complementando o método descritivo, foi realizada uma pesquisa tipo *survey*, de natureza quantitativa, indicada neste caso, conforme Malhotra (2001), por ser um método onde é entrevistado um grande número de respondentes, utilizando-se de questionários pré-definidos e padronizados.

##### **4.1 População ou universo da pesquisa**

A definição do universo ou da população que foi amostrado(a), face aos objetivos e a definição do problema de pesquisa proposto por esse estudo, consistiu do total da população ou do universo de todos os pequenos hotéis de Fortaleza-Ce, durante o ano de 2003.

O total da oferta hoteleira na cidade neste período era de 226 empreendimentos hoteleiros, de acordo com o Cadastro da Hotelaria de Fortaleza 2002 da SETUR/CE. Após análise verificou-se que 73% da oferta hoteleira de Fortaleza era de pequenos

hotéis, classificados ou não, pousadas, Flats e Albergues, pois representavam 165 unidades. Para verificar como se enquadravam no tipo de estabelecimento a serem pesquisados foi utilizado o critério de acordo com o tamanho dos estabelecimentos hoteleiros, classificado pelo porte em números de unidades habitacionais (UH) (quarto, apartamento, suíte ou chalé. O que apresentou um universo de 165 meios de hospedagem. Os questionários foram aplicados entre os meses de maio e agosto de 2003, em uma amostra de 122 pequenos hotéis e pousadas, praticamente um censo, o que ocorreu devido à facilidade de acesso as empresas e a necessidade de se conhecer bem esse setor.

#### **4.2 Instrumento de coleta de dados**

A pesquisa foi realizada através de levantamento de campo (em inglês *survey*), e teve por base a aplicação de um questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas. Houve reuniões sobre como proceder a pesquisa e então se partiu para a coleta de dados, valendo-se desse questionário, como instrumento de pesquisa.

Após a coleta de dados, realizou-se tabulação manual, onde foram trabalhados dois tipos de dados: os das questões abertas e os das questões fechadas. A tabulação das questões fechadas deu-se por meio das frequências absoluta e relativa. As questões abertas foram apresentadas em forma de listagem e categorizadas, quando necessário.

## 5. RESULTADOS

### 5.1 Perfil dos pequenos hotéis

No tocante ao tempo de funcionamento do estabelecimento, pode-se observar, conforme tabela 02 que a maioria são construções recentes até 10 anos, 85%. 14 não responderam à pergunta.

**Tabela 02 – Tempo de funcionamento dos pequenos hotéis em Fortaleza- Ceará**

ANOS	Frequência	Frequência %
0 a 10	85	78,7
10 a 20	19	17,59
20 a 30	3	2.78
30 a 40	1	0.93
Total	108	100

Fonte Pesquisa própria

Analisando-se o número de funcionários percebe-se que a grande maioria ( 87%), trabalha com até 10 funcionários e apenas 1 das empresa trabalha com até 30 empregados, o que nos faz criar uma outra indagação, se é possível promover um bom serviço e haver qualidade no funcionamento geral da empresa com tão pouca gente trabalhando, mesmo que haja poucas unidades habitacionais.(tabela 03)

**Tabela 03 – Número de funcionários**

Numero de funcionários	Frequência	Frequência %
1 ate 10	105	87,5
10 ate 20	14	11,67
20 ate 30	1	0,83
Total	120	100.00

Fonte pesquisa própria

OBS Não respondentes - 2



Quanto à participação de capital nacional na empresa por completo obtivemos dados interessantes, como por exemplo, a existência de capital nacional na maioria dos investimentos que ocorrem nesse setor, porém ele não resulta em totalidade, ou seja, apesar de ser minoria, o capital estrangeiro também está presente nos investimentos em hotelaria na capital cearense (tabela 04).

**Tabela 04 – Capital Nacional**

% Capital Nacional	Frequência	Frequência %
20 ate 40	3	2,58
40 ate 60	3	2,58
60 ate 80	14	12,06
80 ate 100	96	82,75
Total	116	100.00

Fonte pesquisa própria

OBS Não respondentes - 6

## **5.2 Planejamento Estratégico da Pequena hotelaria de Fortaleza**

Identificou-se que a maioria dos pequenos hotéis e pousadas não dispõe de Planejamento Estratégico formalizado, correspondendo ao total de 89,66%.

Conseqüentemente foi feita a pergunta se as empresas têm realizado analise situacional ou diagnostico estratégico e apenas 25,33% o fazem. 74,67% não o fazem e 38,52% dos entrevistados não responderam.

Um dado importante é que em outro momento foi indagado se havia disposição dessas empresas em adotar ferramentas de analise estratégica, e 74,67% dos entrevistados responderam ter interesse em adotar e conhecer, 25,33% dos respondentes não desejaria e 38,52% não responderam.

Vale ressaltar, que mesmo sem conhecer ferramentas administrativas mais eficientes para lidar com o dia a dia da empresa, e conseqüentemente tentar obter

sucesso, os gestores, em sua maioria desejam conhecer e adotar, o que é um fato positivo.

Quanto a receitas e despesas, observou-se que 81,9% dos respondentes não possuem planilha de custos, 18,10% possuem e automatizada e 4,92% não responderam.

Observando-se este dado, especificamente, é importante perceber, que em uma cidade em que se fala tanto e se deseja impulsionar o Turismo, grande parte dos gestores não tem controle formal sobre os gastos, sendo assim, como eles poderiam planejar para investir? ou planejar para organizar idéias e discutir assuntos diversos?

Quanto a identificar organizações que cooperam tanto com o Turismo local, como com a pequena hotelaria, 80% responderam que desconhecem estas empresas, 20% as identificam e 13,93% não responderam.

Complementando a investigação foi perguntado de que maneira os competidores são considerados e identificados, verificando-se que a maioria foi considerada e identificada em comparação com apropriada empresa, como mostra a tabela 05.

**Tabela 05 – De que maneira os competidores são considerados e identificados**

ANALISE DOS COMPETIDORES	% respondentes
Desempenho passado e presente	35,90
Comparação com a própria empresa	43,59
Acompanhamento de ações	30,77
Outras	5,13
Não responderam	68,03

Fonte pesquisa própria

Quanto à disposição a adotar ferramentas de análise para identificar os competidores, 40,54% responderam que teriam interesse em adotar, 59,46% que não teriam interesse em adotar e 9,02% dos entrevistados não responderam.

Observou-se que mesmo a maioria não tendo planejamento estratégico formalizado, os gestores consideram importantes a análise estratégica, pois 85,14% responderam que tem importância, 10,81% que não acham importantes e 39,34% dos administradores não responderam.

### **5.3 Estratégias promocionais da Pequena hotelaria**

Dando continuidade a investigação, foi perguntado se havia identificação de nichos de mercado e apenas 14,78% responderam que identificam. 84,35% responderam que não identificam nichos e 5,74% não responderam. Porém 90,27% consideram importante acompanhar os segmentos da demanda.

Mesmo com a maioria considerando importante acompanhar os segmentos da demanda, apenas 33,03% tem disposição de adotar ferramentas para acompanhar os segmentos da demanda, 66,06% não tem e 10,66% não responderam. Pode-se perceber então que os gestores sabem o que é correto, o caminho a ser seguido.

Investigou-se também se as empresas têm determinado quem serão seus competidores no futuro e 47,22% responderam que sim, de algum modo o identificam. 52,78% responderam que não tem determinado e 11,48% dos respondentes não responderam. Tal resposta colabora com o fato de que de alguma forma a análise estratégica é realizada, e que, portanto, pode-se encontrar no comportamento dos pequenos hoteleiros, em Fortaleza, traços identificados pelas escolas prescritivas do pensamento estratégico.

Na pesquisa identificou-se também a disposição que a empresa tem de realizar previsões do comportamento dos consumidores, clientes e concorrentes. Verificou-se

que 69,09% não estão dispostos a realizar previsões, 30,91% estaria disposto a realizar previsões e 39,34% não quiseram responder.

Analisado este ultimo dado percebe-se que 30,91% se trata de um número significativo, pois se a maioria dos administradores não possui nenhum tipo de planejamento formalizado, isso indica que uma parcela deles esta interessada em mudar, passar a planejar formalmente, utilizar-se de dados da Secretaria de Turismo ou outro órgão, enfim, crescer como empresa. É aqui que se pode perceber a influência da escola do Planejamento, pois mesmo que não haja planejamento formalizado atualmente, eles realmente, sabem que precisam fazê-lo.

Quanto à realização de ações promocionais como medidas para diminuir os efeitos da sazonalidade, os gestores atribuíram nota em média de 3,67 (de 0 a 5) à melhoria da infra-estrutura da cidade e o principal ponto de partida para melhorar a demanda de hóspedes.

Pode-se perceber também, através da tabela 06, que os gestores crêem que a maioria da “culpa” pela sazonalidade, ou pelo fato de os hospedes não lotarem seus hotéis deve-se a um problema municipal, falta de infra-estrutura. Sendo assim, os gestores entrevistados acreditam que o problema deve-se não só a falhas na administração ou outro problema interno, mas a falta de políticas municipais direcionadas para o setor.

**Tabela 06 – Ações para diminuir os efeitos da sazonalidade da demanda por hospitalidade.**

Ações	Media	Desvio Padrão
Propaganda	2,11	1,50
Diversificação de clientes	3,16	1,42
Preços Promocionais	2,94	1,38
Propaganda mais focada	3,48	1,28
Melhoria da Infra-estrutura	3,67	1,29

Fonte pesquisa própria

Investigou-se também qual o meio mais utilizado para vendas diretas. Os resultados obtidos foram que a maioria utiliza vendedor 58,1%, telemarketing 20,9%, contatos com agências de viagens 5% e outros 16%.

Quanto ao mercado, observou-se que 97,54% dos entrevistados pretendem atingir o mercado nacional e uma parcela considerável (48,36%) deseja atingir o mercado internacional. Fato interessante visto que é considerável a quantidade de estrangeiros que vêm investindo no Brasil. Não só no Ceará, mas em todo o Nordeste eles têm observado o potencial turístico.

Em se tratando do tipo de propaganda utilizada, observa-se que a grande maioria dos hoteleiros utiliza de envio de folders a agências de turismo e empresas. Placas luminosas também são destaque. E a internet meio de divulgação que poderia alavancar as vendas em um percentual considerável só é utilizado por 12,17% dos gestores (Tabela 07).

**Tabela 07 – Tipos de Propaganda utilizada.**

Propaganda	% Freq
Folder do Hotel	27,30
Placas Luminosas	21,66
Internet	12,17
Panfletos	9,20
Jornais Revistas Nacionais	6,53
Faixas de Rua	5,93
Revistas Internacionais	3,86
Mapas, Folhetos e Guias	1,19
Televisão	0,59
Rádio FM	0,59
Rádio AM	0,30

Fonte pesquisa própria

Para completar a caracterização das estratégias promocionais foi investigado quais os meios usados para promoção de vendas. Como era previsto os preços promocionais são o principal meio para promover as vendas da pequena hotelaria em

Fortaleza. Pode-se observar na tabela 08 que cortesias também são um meio bastante utilizado. Alguns utilizam a comissão de vendedores, principalmente através de associações que enviam estagiários a feiras e eventos para divulgar o hotel. Interessante também são as comissões oferecidas a taxistas do aeroporto, que descobriu-se ser bastante, durante todo o ano. Os proprietários dos hotéis ou gerentes costumam dar além de comissões cortesias ou prêmios se os taxistas levarem hóspedes recém chegados a cidade e sem hospedagem previamente acordada ao hotel.

**Tabela 13 – Meios usados para Promoção de vendas**

Meios de Promoção	% Freq
Preços promocionais	41,50
Cortesias	17,39
Convênios	14,23
Comissão de vendedores	11,46
Mala direta	6,72
Cartões de desconto	6,72
Outros	1,98

Fonte pesquisa própria

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se que os gestores das empresas de pequena hotelaria em Fortaleza-CE se comportam muito pouco de maneira prescritiva nas suas estratégias empresariais. Pode-se dizer que essas organizações podem ser classificadas como reativas, se considerada o modelo de Miles e Snow.

Assim, observou-se que e o “*feeling*” é importante para o gerenciamento dessas empresas, mas a concorrência, cada vez mais acirrada, e a instalação de grandes redes hoteleiras podem determinar um crescimento na mortalidade de empresas turísticas que ainda não atualizaram suas estratégias de gestão e de relacionamento com o mercado.

As estratégias promocionais corroboram com a classificação reativa das estratégias assumidas por esses pequenos hotéis, haja vista, que as ações mais utilizadas mostram essa característica, como por exemplo, a larga utilização de distribuição de folders, uma ferramenta fácil de ser produzida, mas que possui pouco alcance.

Para os pequenos hotéis que desejam manter-se no mercado nos próximos anos é aconselhável a implantação de um plano capaz de identificar e acessar o potencial de mercado existente. Durante o planejamento, devem ser considerados que esforços conjuntos entre *trade*, governo e população exigem conscientização, mobilização e investimentos elevados para um retorno de médio e longo prazo.

## **7. BIBLIOGRAFIA**

ACERENZA, M. A. **Administração do Turismo**: conceituação e organização. Bauru: EDUSC,2000.

ARRILAGA, José Inácio de. **Introdução ao Estudo do Turismo**. Rio de Janeiro: Rio,1976.

BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo teórico do Turismo**. Campinas: Papirus,1995.

DE LA TORRE, O. **El Turismo, fenômeno social**. México: Fondo de Cultura Econômica, 1992.

Site (OMT), EMBRATUR SETUR, CE

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000

PORTER, M. E. **Estratégia Corporativa**: técnicas para análise de indústrias e competidores. New York: Free Press, 1980.

MILES, R. E., SNOW C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: MacGraw- Hill, 1978.

GIMENES, M. H. S. G. **Oportunidades e Investimentos em Turismo**. São Paulo, Roca, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Safari de Estratégia**: um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Brookman, 2000.

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo, SENAC- SP, 1998.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

LAGE, Beatriz Helena Gelas, MILONE, Paulo César (organizadores). **Turismo – Aspectos econômicos e sociais**. São Paulo: Atlas, 1998.

TRIGO, Luiz G. G. **Turismo básico**. São Paulo: SENAC, 1999.



CAVASSA, César Ramirez. **Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção**. São Paulo: Roca,2001.

MEDLIK, S.,INGRAM, H. **Introdução a Hotelaria; gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus,2002.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1993

TRIBE, John.**Economia do lazer e do turismo**. São Paulo: Manole, 1997

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman,2001.

HOPPEN, N.;MOREAN,E. E LAPARTE,L. **Avaliação de artigos de pesquisa em sistema de informação: proposta de um guia**. ENAMPAD,1997.