

A percepção de clientes, gerentes e funcionários de pequenas empresas de hotelaria sobre sustentabilidade

Ana Alice Vilas Boas

UFRRJ – RJ [Brasil]
analiceufrj@gmail.com.br

Clayton do Espírito Santo

UFRRJ – RJ [Brasil]
clayton_santo@hotmail.com

Alessandra De Paula Moschen

UFRRJ – RJ [Brasil]
alessamoscen@hotmail.com

Maurício Maynard do Lago

UFRRJ – RJ [Brasil]
mauriciolago@uol.com.br

O turismo mundial vem crescendo, ganhando espaço e força no desenvolvimento sustentável das nações. A necessidade de acompanhar essa evolução tem levado as empresas hoteleiras do Brasil a buscar formas de conquistar novos clientes, pois mais turistas estariam dispostos a trocar as viagens internacionais pelo turismo doméstico, desde que houvesse melhoria tanto na qualidade do atendimento quanto na oferta de serviços. Neste artigo, procura-se identificar os valores percebidos pelos clientes, gerentes e funcionários, tendo em vista o crescimento e a sustentabilidade desse ramo de negócio em pequenas e médias empresas, e descrever como tais valores podem interferir na expansão das organizações do setor. Em abril de 2006, foram aplicados questionários em hotéis e pousadas do distrito de Penedo, localizado na região da Serra da Mantiqueira e que possui um grande potencial turístico. O resultado da pesquisa mostra que existe um mercado a ser explorado cabendo aos proprietários e administradores dos estabelecimentos de hotelaria buscar formas de atrair e fidelizar um público que demonstra estar maduro e consciente de suas necessidades.

Palavras-chave: Estratégia. Organizações. Turismo.

1 Introdução

O setor de turismo, nos últimos anos, vem ganhando força e espaço na economia mundial, tornando-se uma das atividades impulsionadoras das economias tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento. De acordo com o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR, 2005), o turismo se configura como uma atividade que gera anualmente US\$ 4 trilhões e, aproximadamente, 280 milhões de empregos em todo o mundo.

Segundo Gorini (2005), a Organização Mundial do Turismo (OMT) destaca que o turismo é responsável pelo enriquecimento de indivíduos, famílias e comunidades inteiras. Trata-se, portanto, da maior atividade do comércio internacional, pois emprega milhões de pessoas, direta ou indiretamente, em hotéis, transportadoras, locadoras de veículos, lavanderias, agências turísticas, lojas de *souvenirs*, restaurantes, fazendas, artes e artesanato, entre outros, reunindo, ao todo, 56 segmentos da economia.

Seguindo essa tendência mundial, a economia nacional também busca atrair e alavancar o turismo nas diversas regiões do País. Nesse contexto, o Brasil, de acordo com a Embratur, possui uma grande diversidade de atrativos, o que tem atraído milhares de turistas que desembarcam mensalmente em nosso território e realizam gastos mensais que beiram os 360 milhões de dólares. De agosto de 2004 a agosto de 2005, o setor apresentou um crescimento médio de 40%, enquanto a quantidade de turistas capitaneados, nesse mesmo período, subiu apenas 10% – de 491.916 para 542.299. Esses dados permitem constatar que o crescimento do turismo internacional no Brasil vem ocorrendo de forma lenta. Já o turismo doméstico permaneceu estável (EMBRATUR, 2006).

Levantamento realizado pela Embratur (2006) constatou que quatro em cada dez brasileiros fazem viagens domésticas e que dois em cada três brasileiros que realizam viagens internacionais aceitariam trocar essa rotina por viagens domésticas, se a realidade do turismo no Brasil pudesse ser alterada. Os principais fatores que permitiriam essa mudança, segundo 27,9% dos entrevistados, seriam a redução dos preços,

a melhoria das informações, a segurança e a qualidade dos serviços prestados.

Existe um grande mercado a ser conquistado, pois apenas 30% das pessoas que realizam o turismo doméstico hospedam-se em hotéis e pousadas – a maioria busca a casa de amigos e parentes. Essa pouca procura é um dos problemas vividos pelos proprietários de hotéis e pousadas que é a sazonalidade do setor, causada por uma grande variação em sua taxa de ocupação denominada de alta, média e baixa temporadas.

Um ponto chave para conquistar essa fatia de mercado é compreender os valores percebidos pelos clientes, buscando atendimento eficaz, pois um aumento na lucratividade passa pelo processo de fidelização do cliente, que se refletirá, consequentemente, em melhora na taxa de ocupação.

Seguindo essa linha de raciocínio, as empresas devem contratar funcionários que estejam alinhados com os valores organizacionais e dispostos a oferecer um atendimento de qualidade.

Nesse contexto, busca-se neste trabalho identificar os valores percebidos por clientes, gerentes e funcionários de hotéis e pousadas do Distrito de Penedo, tendo em vista que o crescimento e a sustentabilidade desse ramo de negócio se devem a pequenas e médias empresas, e descrever como tais valores podem interferir na expansão das empresas desse setor.

2 Fundamentação teórica

Os valores de uma organização são avaliados e identificados por meio da análise da cultura organizacional, que vai determinar o comportamento que poderá ser enraizado e absorvido pelos membros da organização desde que a administração acredite nesses valores e os enfatize. Uma vez implantada, funciona como pilar de sustentação da empresa, atuando como um padrão de conduta que norteará as ações da organização.

Para que a cultura organizacional possa cumprir seu papel em uma organização, é preciso que ela seja coerente com os valores sociais vigentes e oriente a conduta dos funcionários em direção à ética, à honestidade, ao humanismo e à conduta social. O funcionário recém-chegado

que não incorpora a ética vigente na empresa, dificilmente encontrará espaço para seu desenvolvimento pessoal e sua inserção junto a seus pares. Essa necessidade de adequação motivou os estudiosos do assunto a realizar pesquisas sobre o clima e comportamento organizacional. Segundo Soto (2005, p.3) “O comportamento organizacional usa o estudo sistemático para melhorar as previsões do comportamento que normalmente se fariam somente com a intuição.”

De acordo com Peters (1997), a cultura organizacional, por meio de seus valores, direciona o comportamento dos funcionários na organização, estabelecendo normas de conduta ética que serão protegidas e legitimadas quando entendidas como válidas, criando um estado de comportamento homogêneo e identificado com os objetivos organizacionais.

Para Soto (2005), a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade que excita as estruturas nervosas, gerando um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta seja conseguida ou a resposta bloqueada.

Para Bergamini e Beraldo (1988), a eficiência é o elemento importante para que a organização obtenha seus resultados. Num mundo que passa por rápidas transformações, a vantagem competitiva não se encontra nas máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias.

A diferenciação dos serviços prestados nos diversos ramos empresariais sempre ficará evidenciada quando se fala em comprometimento, inovação e dedicação. O ramo de turismo e hotelaria tem como principal diferencial o serviço, que fica muito mais evidente, em razão da proximidade do profissional desse segmento com o cliente.

A prestação de serviços não é algo perecível, mas possui uma intangibilidade que não pode ser experimentada apenas pelos cinco sentidos, pois envolve questões subjetivas e de relacionamento como simpatia e empatia pessoal, o que pode também representar uma barreira. Nesse processo, é de vital importância que haja uma incessante busca da identificação do perfil do cliente.

Segundo Castelli (2001, p. 120)

[...] uma empresa obtém sucesso na medida em que produzir aquilo que vende aquilo que o cliente deseja. Para tanto, a empresa precisa conhecer o cliente. Conhecer suas necessidades, seus desejos, suas expectativas, atitudes, seus comportamentos e suas tendências [...]

De acordo com Canton (2001), apesar de ser uma área ainda pouco explorada, principalmente se for levado em consideração o potencial natural que o país possui, o turismo é uma das atividades que mais crescem. Diante de um grande mercado a ser explorado, o estudo dos valores organizacionais e da cultura em empresas hoteleiras e de turismo reveste-se de grande importância.

O Brasil possui um vasto território composto de áreas que possuem uma imensa riqueza natural. Nesse contexto, a melhor maneira de explorar o turismo, de forma saudável e rentável, é oferecer as vantagens que o setor de turismo e hotelaria pode proporcionar aos seus clientes usuais e potenciais. O aumento dessa demanda de turismo interno pode passar por um alinhamento com a percepção de valores das organizações e, para isso, deve-se primeiro caracterizar os valores percebidos pelos segmentos que compõem o setor.

2.1 Valores organizacionais para a gerência

A gerência deve ser o canal difusor dos valores organizacionais da empresa entre os funcionários, sendo sua habilidade de comunicação, ou seja, a capacidade de criar o comprometimento coletivo que vai preparar a equipe para a compreensão e internalização de tais valores.

Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelece os padrões que devem ser alcançados na organização. [...] Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um

senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. (DEAL; KENNEDY apud FREITAS, 1991, p. 115).

Segundo Wallace (1994), o que a alta gerência realmente pensa das pessoas e, portanto, a forma como as trata determinarão, em grande parte, o nível de desempenho da empresa no futuro.

Para Senge (1996) apud Vergara (2005), “[...] existe em cada um de nós uma propensão a procurar alguém ou alguma coisa para culpar quando as coisas não dão certo.” No entanto, Daft (1999) afirma que as empresas estão reinventando suas estruturas na direção de algo chamado “organização que aprende”. Nessa perspectiva, não há um modelo único de organização que aprende; ela é uma filosofia ou atitude que busca compreender o que é organização e qual o papel que os funcionários desempenham em seu funcionamento, uma vez que todos participam tanto na identificação quanto na resolução dos problemas, o que aumenta a capacidade dos funcionários para resolver os problemas organizacionais. A organização que aprende enfatiza a equipe e sistemas de hierarquia para maximizar seu desempenho. Nesse contexto, seus esforços devem estar voltados para a qualidade e a satisfação dos clientes.

2.2 Valores organizacionais para os clientes

Nesse contexto, observa-se que os valores organizacionais para a gerência estão relacionados à forma como as pessoas compram soluções para seus problemas. Quanto mais completa for a solução apresentada pela empresa na forma de produto ou serviço, mais valor será percebido pelo consumidor. Alguns produtos conseguem agregar tanto valor que, em muitos casos, o cliente se mostrará disposto a pagar um valor-prêmio por esse diferencial. Gerar valor percebido pelo cliente é o que garantirá melhor desempenho das organizações no futuro.

De acordo Wallace (1994, p. 21),

[...] os clientes precisam ser os principais propulsores da estratégia operacional da empresa. Voltar-se para o cliente,

aproximar-se dele ao máximo e fornecer produtos e serviços de apoio que atendam e superem as suas expectativas tornaram-se condições necessárias para o sucesso, a partir da década de 1990.

O objetivo da empresa é buscar clientes, além de mantê-los satisfeitos, e, para isso, é necessário que eles percebam valor naquilo que as empresas oferecem. No entanto, muitas organizações interpretam, de maneira equivocada, essa dinâmica e direcionam seus esforços para o desenvolvimento de um produto ideal, quando, na verdade, a ação eficiente ocorre quando se põe o cliente no centro da tomada de decisão.

Algumas organizações obtêm uma noção mais exata dos clientes criando um índice de satisfação do cliente (ISC) como melhor estimativa de satisfação de um grupo de clientes [...]. É difícil comparar todos os dados indicando como uma organização está atendendo os seus clientes. Um índice pode, então, tornar-se uma excelente ferramenta no direcionamento das pessoas para as necessidades mais importantes do cliente (WHITELEY, 1992, p. 141).

Segundo Porter (1989, p 33),

[...] toda a empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo uso da cadeia de valores. A cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, da sua estratégia, do seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica da própria atividade.

2.3 Valores organizacionais para os funcionários

Entre aquilo que a empresa pretende alcançar (seus objetivos) e o resultado de suas ativida-

des (satisfação do cliente) está a atuação comprometida do funcionário. É por meio das suas ações que o cliente percebe a importância que a empresa lhe concede.

O comprometimento da equipe com os objetivos organizacionais é diretamente proporcional à preocupação demonstrada, por meio de atitudes claras, por parte da empresa, em relação ao bem-estar dos funcionários tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele, estendendo-se ao âmbito social das relações com o meio.

É inútil tentar criar o comprometimento, se não houver a valorização da pessoa, confiança na administração e respeito pelas pessoas. (realização, segurança, recompensas extrínsecas). A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. (SCHEIN apud FREITAS, 1991, p. 7).

Ao se sentirem valorizados pela empresa, os funcionários passam a se mostrar mais comprometidos e envolvidos com as metas globais. Nas empresas, as pessoas se organizam em grupos formais para execução das tarefas e preservação da estrutura formal de poder e, em grupos informais, nas quais as relações de amizade, solidariedade e identificação social prevalecem sobre a hierarquia organizacional.

A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. A cultura compreende, além das normas formais, também um conjunto de regras não escritas que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização; por esse motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. (CURY, 2000, p. 278).

Para uma pessoa se considerar integrante de um grupo, é necessário que suas crenças e valores coincidam, pelo menos em parte, com as vigentes no grupo. Assim, Bergamini e Beraldo (1998, p. 50) afirmam que

Todo homem vive em seu próprio mundo. O mundo é aquilo do que se tem experiência interior: do que se percebe, sente, pensa e imagina. E o que se percebe, sente, pensa e imagina está subordinado ao ambiente físico e social em que se vive e à sua própria natureza biológica.

As empresas não moldam totalmente os colaboradores com seus valores. É necessário que os candidatos aos cargos disponíveis na organização já possuam parte desses valores, daí a importância de uma seleção que tenha como um dos critérios – em muitas situações –, mais importantes que a própria competência técnica – a identificação com os valores organizacionais.

2.4 Contratação baseada em valor

Para integrar o quadro de funcionários, as empresas procuram cada vez mais pessoas que se identifiquem com o seu perfil. Em muitas situações, a habilidade técnica assume uma posição secundária no processo de avaliação, pois a empresa acaba entendendo que preparar tecnicamente um profissional por meio de treinamento e do desenvolvimento é mais fácil do que fazê-lo adaptar-se à ideologia organizacional.

Assim, Dessler (1996) afirma que o processo de vinculação do funcionário à ideologia organizacional deve se dar pela busca e pelo conhecimento dos valores pessoais que tenham relação com os valores organizacionais.

Para Welch (2005), a contratação de pessoas é algo estratégico. Nada é mais importante para o desempenho organizacional de um empreendimento do que contratar a pessoa certa para cada área. Nesse contexto, o candidato, para ser admitido em qualquer organização, deve, antes mesmo de começar a ser avaliado tecnicamente, passar por três testes básicos: o da integridade, da inteligência e o da maturidade.

Segundo Marras (2001), o recrutamento e seleção na maioria das empresas se limitam aos níveis tático e operacional, enfatizando as necessidades de curto prazo para o preenchimento das vagas. De acordo com esse autor, a máxima “o homem certo para o lugar certo” já não atende às necessidades estratégicas das organizações, mesmo porque não se pode afirmar que o lugar certo hoje corresponderá ao que se desejará amanhã. Nessa perspectiva, é necessário que as empresas observem mais o potencial do candidato para atender às necessidades futuras da empresa do que sua habilidade imediata.

3 Metodologia

Tendo em vista os fatores apresentados no corpo deste trabalho, torna-se necessário realizar uma pesquisa de campo que possa revelar como os gerentes, funcionários e clientes compreendem e percebem o que é valor.

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, fez-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Para tal, foi desenvolvido um questionário constituído de dez questões, com a intenção de traçar um perfil detalhado dos três níveis estudados. Na identificação dos valores foi criada uma questão na qual se pedia para classificar de 1 a 5 o grau de importância que o entrevistado atribuiu para cada variável, sendo que a escala obedecia à seguinte ordem: 1- muito importante; 2- importante; 3 – importância mediana; 4 – pouca importância e 5 – sem importância.

Para o nível gerencial e operacional, as variáveis observadas nesta questão foram divididas em honestidade, espírito de equipe, relacionamento com os colegas de trabalho, disciplina, comprometimento com a empresa, experiência profissional, liderança, delegação de responsabilidades, treinamento, compromisso com a qualidade, flexibilidade, clima de trabalho, relacionamento com o cliente, rapidez e eficácia no atendimento, pontualidade, salários, prêmios e gratificações por desempenho e resultados alcançados e, para finalizar, o reconhecimento pelos serviços prestados.

Para avaliar os valores percebidos pelos clientes, foram observadas as seguintes variáveis: qualidade no atendimento dos recepcionistas, honestidade, comprometimento, conforto, variedade de serviços, preço, opções de lazer, qualidade do atendimento dos funcionários do serviço de quarto e serviço de restaurante.

Para a realização do estudo em Penedo, distrito da Cidade de Resende, região Sul Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, de 3 a 21 de abril de 2006 foram colhidas amostras em dois hotéis e três pousadas diferentes. A pesquisa foi realizada com cinco gerentes, 56 clientes e 44 funcionários da área operacional. Para identificar o perfil dos três segmentos, foram criados três questionários distintos, contendo variáveis qualitativas, tais como sexo, grau de escolaridade e a frequência com que ocorria a hospedagem em hotéis. As variáveis quantitativas foram levantadas por meio da verificação do nível salarial das três classes.

4 Resultados obtidos

4.1 Perfil da região estudada

A região da Serra da Mantiqueira possui grande potencial de crescimento pela quantidade de atrativos naturais para o turismo, particularmente o ambiental. É nesse cenário que surge, como opção de turismo doméstico, o Distrito de Penedo, situado a meio caminho entre duas metrópoles: a 270 quilômetros de São Paulo e 170 a quilômetros do Rio. (PENEDO, 2006).

Atualmente, aproximadamente cinco mil pessoas têm residência fixa em Penedo. Entre esses moradores, vários buscam sua subsistência no turismo que é constituído por 58 hotéis, 34 restaurantes, várias lojas de *souvenires* e uma vasta gama de bazares e pequenos comércios.

Apesar de todos os atrativos, a região também apresenta problemas de ordem estrutural em suas organizações hoteleiras, que podem estar comprometidas pela baixa qualidade no atendimento e pela falta de aperfeiçoamento no gerenciamento.

4.2 Percepção dos gerentes

Os resultados obtidos nesta pesquisa revelaram que 60% dos gerentes eram do sexo mas-

culino, dos quais 80% possuíam nível superior completo, com salário médio entre 3 e 10 salários mínimos. Para os gerentes, todas as variáveis apresentadas foram classificadas com o maior grau de importância possível, ou seja, da honestidade até prêmios e gratificações por desempenho e resultados alcançados e, para finalizar, o reconhecimento pelos serviços prestados, conforme ilustra o Gráfico 1. Um dos fatores que podem ter levado a esse resultado é a constatação de que, em sua totalidade, os hotéis e pousadas dessa região são geridos pelos próprios donos. A gestão familiar apresenta algumas vantagens sobre a profissional e a técnica, umas delas relacionada ao maior envolvimento com todo processo de hospedagem, embora possa gerar uma possível falta de percepção mais profissional sobre o modelo de gestão utilizado.

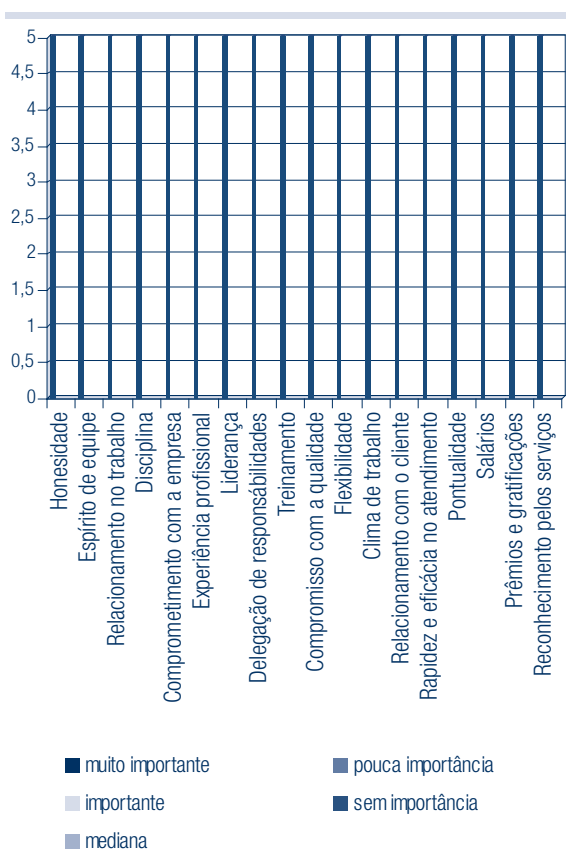


Gráfico 1: Valores percebidos pelos gerentes

Fonte: Resultado da pesquisa realizada com os gerentes.

Esse resultado também pode sinalizar para o fato de que os gerentes (que, no caso, também são donos dos empreendimentos hoteleiros) se

colocam como os principais representantes/defensores dos valores da organização.

4.3 Percepção dos funcionários

Em contrapartida, os funcionários avaliados nesta pesquisa apresentam como principais valores a disciplina, a honestidade e o bom atendimento ao cliente, o que revela a preocupação com a organização interna da empresa e com os conceitos de qualidade no atendimento. As variáveis definidas como reconhecimento pelos serviços prestados, o clima no trabalho e o relacionamento com os colegas demonstram uma preocupação com a valorização como profissionais e uma melhoria no clima organizacional.

O Gráfico 2 mostra que os fatores como espírito de equipe, liderança, delegação de responsabilidades e eficácia no atendimento, prêmios e gratificações não foram avaliados como muito importantes pelos funcionários, mas, geralmente, são mais percebidos por aqueles que assumem posições de nível gerencial. Itens como a experiência profissional, flexibilidade e treinamento, que apresentam grande importância para um funcionamento adequado de qualquer organização, são tidos como irrelevantes. Desses itens, o treinamento tem papel de destaque, pois, em sua totalidade, os clientes esperam que os funcionários de todos os setores sejam capazes de cumprir suas funções com o máximo de eficiência. Essa resposta condiz com a qualidade no atendimento que, de forma geral, é tão destacada pelos funcionários, pois a otimização do atendimento passa pelo treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Um dos fatores que podem ter influenciado na não-percepção da importância na qualificação profissional é a baixa escolaridade, predominantemente de 1º grau completo (atual Ensino Fundamental) com idades que variam entre 30 e 60 anos.

4.4 Percepção dos clientes

O perfil dos clientes entrevistados nesta pesquisa demonstra que a maioria é do sexo masculino (58%) e possui nível superior completo, com rendimento médio superior a 10 salários mínimos, o que os enquadra na classe média brasileira. Com idade que varia entre 30 e 60, os

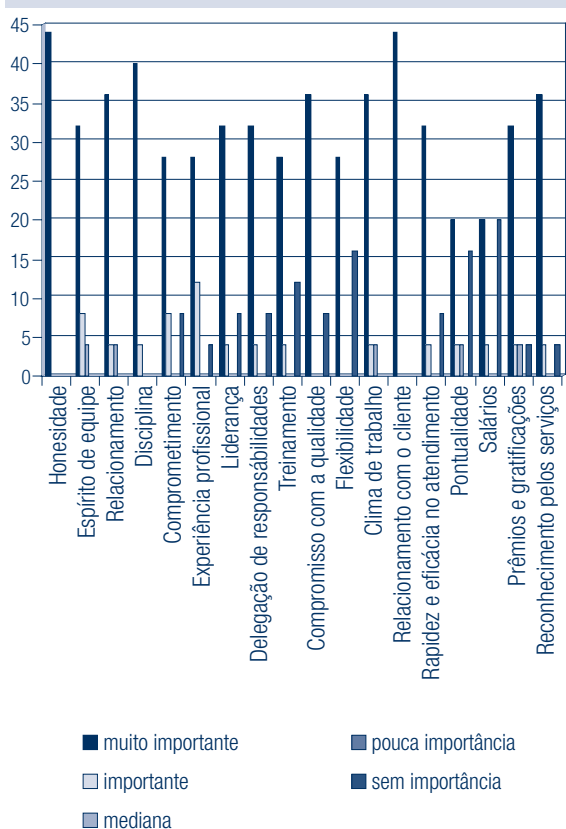


Gráfico 2: Valores percebidos no nível operacional
 Fonte: Resultado da pesquisa realizada com os funcionários.

clientes costumam realizar passeios e hospedar-se em hotéis ou pousadas três vezes por ano.

O Gráfico 3 mostra que valores como honestidade, conforto e preço foram os itens com maior importância na avaliação dos clientes, vindo, em seguida, o comprometimento, que pode significar responsabilidade com o produto oferecido. A maioria dos hotéis e pousadas não oferece serviços de restaurante, o que, para os clientes, não é ponto fundamental, pois a região disponibiliza uma vasta gama de restaurantes e bares, o que torna, desnecessário fornecer esse serviço e pode também justificar a baixa avaliação das opções de lazer.

Percebe-se, nesta pesquisa, que todas as categorias de entrevistados (clientes, funcionários e gerentes) destacaram a honestidade, conforto e preço, seguido da qualidade na prestação de serviços e comprometimento. Portanto, cabe aos gestores dessas pequenas e médias empresas do setor de hotelaria dar mais atenção a essas variáveis, com o intuito de obter maior crescimento

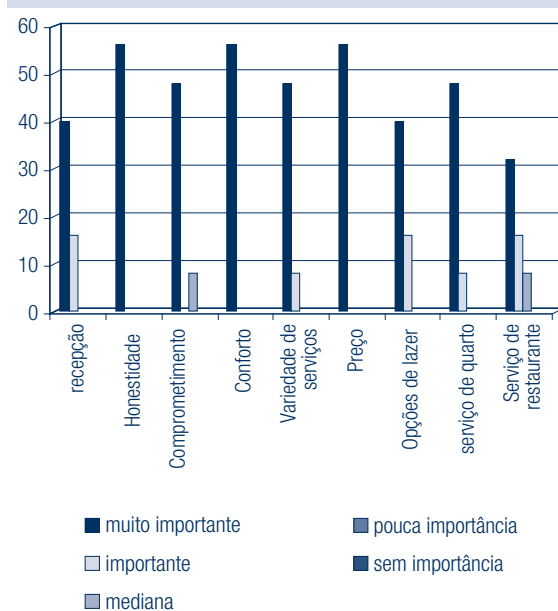


Gráfico 3: Valores observados pelos clientes
 Fonte: Resultado da pesquisa realizada com os funcionários.

e sustentabilidade para atingir uma posição ainda melhor no mercado.

5 Considerações finais

Os valores percebidos pelos clientes entrevistados demonstram que a busca por uma melhoria na qualidade do atendimento e pela otimização dos serviços executados deve ser constante para os donos de hotéis e pousadas, pois a redução dos custos passa pela quantidade de clientes recebidos ao longo do ano. Esse percentual tende a aumentar quando o turismo doméstico tornar-se atrativo.

Percebe-se que a cadeia de valor não está muito clara para a gerência e isso é demonstrado pelos gerentes que atribuíram os mesmos valores para todos os itens. A gestão de qualidade só pode ser alcançada com qualificação tanto administrativa quanto operacional. Cabe lembrar que a prestação de serviços se destaca principalmente pelo atendimento diferenciado, e essa postura só é alcançada por meio de um planejado programa de treinamento e por mudança comportamental, o que evidencia a visão organizacional como importante ferramenta de direcionamento e viabilização de mudanças.

As empresas do ramo hoteleiro devem estar mais preocupadas com treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, colaborando, investindo de forma ampla, na melhoria dos serviços prestados e, por conseqüência, com a satisfação do cliente. Entretanto, para isso, é necessário identificar corretamente os componentes da cadeia de valor do cliente.

O cenário demonstra que existe um grande mercado a ser explorado e cabe aos proprietários e administradores dos estabelecimentos de hotelaria buscar formas de atrair e fidelizar um público que demonstra estar maduro e consciente de suas necessidades.

Para criar uma ferramenta de otimização ou um processo de treinamento com base nas variáveis observadas nesta pesquisa, torna-se necessário um trabalho mais amplo, de identificação dos valores percebidos, principalmente por funcionários e gerentes, para, dessa forma, alinhar o comportamento dos funcionários com os objetivos da organização.

The perception of customers, managers and employees of small companies of hotel industry about sustainability

The tourism in the world is growing, obtaining more space and strength in pushing sustainable development. The need for following this evolution is placing the Brazilian hotel system search for new clients. More inside tourist would be interested in swapping international journeys for domestic tourism if there were better quality in the services and better offer of services. This paper aims to identify values that clients, managers, and employees towards growth and sustainability for small and medium business and describe how these values may interfere in the growth of these business sector. In April 2006, some questionnaires were applied in hotels and lodgers in the district of Penedo, which is located at the Mantiqueira Mountains and has a big tourism potential. As a result it was possible to state that honest and quality of services are the most relevant values perceived by the three groups of respondents.

Key words: Organizations. Strategy. Tourism.

Referências

BERGAMINI, C. W; BERALDO, D. G. R. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL, Ministério do Turismo. *Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil*. Disponível em: <www.turismo.gov.br>. Acesso em: 24 abr. 2006.

CASTELLI, G. *Administração hoteleira*. 9. ed. Caxias do Sul: Educ, 2001.

CURY, A. *Organizações e métodos*. Uma visão holística. Perspectiva comportamental e abordagem contingencial. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, R. L.. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DESSLER, G. *Conquistando comprometimento*. São Paulo: Makron Books, 1996.

EMBRATUR. *Estatísticas básicas do turismo no Brasil*. Disponível em: <http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/evolucao/EstatisticasBasicasdoTurismo.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2006.

FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. *Setor de Turismo no Brasil: segmento de hotelaria*. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2001.

PENEDO. Disponível em: <<http://www.penedo.com>> Acesso em: 24 abr. 2006.

PETERS, T. *Em busca do UAU*. São Paulo: Harbra, 1997.

PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SOTO, E. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira/ Thompson Learning, 2005.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2005.

WALLACE, T. F. *Estratégia voltada para o cliente: vencendo através da excelência operacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WELCH, J. *Paixão por vencer: winning*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WHITELEY, R. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Recebido em: 8 jul. 2008 / aprovado em: 19 set. 2008

Para referenciar este texto

VILAS BOAS, A. A. et al. A percepção de clientes, gerentes e funcionários de pequenas empresas de hotelaria sobre sustentabilidade. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 177-185, 2008.

