

ESTUDOS II



FACULDADE de ECONOMIA da UNIVERSIDADE do ALGARVE

ESTUDOS II

Cidadania, Instituições e Património

Economia e Desenvolvimento Regional

Finanças e Contabilidade

Gestão e Apoio à Decisão

Modelos Aplicados à Economia e à Gestão



Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

2005

COMISSÃO EDITORIAL

António Covas
Carlos Cândido
Duarte Trigueiros
Efigénio da Luz Rebelo
João Albino da Silva
João Guerreiro
Paulo M.M. Rodrigues
Rui Nunes

FICHA TÉCNICA

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Campus de Gambelas, 8005-139 Faro
Tel. 289817571 Fax. 289815937
E-mail: ccfeua@ualg.pt
Website: www.ualg.pt/feua

Título

Estudos II - Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Autor

Vários

Editor

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve
Morada: Campus de Gambelas
Localidade: FARO
Código Postal: 8005-139

Capa e Design Gráfico

Susy A. Rodrigues

Compilação, Revisão de Formatação e Paginação

Lídia Rodrigues

Fotolitos e Impressão

Grafica Comercial – Loulé

ISBN

972-99397-1-3 Data: 26-08-2005

Depósito Legal

218279/04

Tiragem

250 exemplares

Data

Novembro 2005

RESERVADOS TODOS OS DIREITOS

REPRODUÇÃO PROIBIDA

O perfil da excelência nas pequenas e médias empresas turísticas do Algarve

Manuel José Chaves Neves ¹

Resumo

As pequenas e médias empresas turísticas constituem a maior parte do tecido empresarial do Algarve. A sobrevivência e o sucesso deste tipo de empresas no mercado passam pelo imperativo da gestão da qualidade como estratégia de longo prazo. Neste contexto, a certificação da qualidade nas empresas turísticas configura-se apenas como o primeiro passo para a adopção da gestão pela qualidade total, como meio para alcançar a excelência.

O objectivo da tese consiste em traçar o perfil da excelência das pequenas e médias empresas turísticas com sede no Algarve, com base nos resultados obtidos através da implementação do questionário de auto-avaliação. O processo de auto-avaliação permite às organizações a identificação de potenciais áreas de melhoria, tornando assim possível a definição de um quadro estratégico das acções a desenvolver.

Os resultados da investigação indicam como principal problema das empresas estudadas a gestão e satisfação dos colaboradores, critérios que apresentam os índices de abordagem mais baixos no conjunto dos nove que constituem o modelo de excelência Europeu.

Palavras-chave: PME Turística, Auto-Avaliação, Certificação, Gestão da Qualidade, Qualidade Total, Excelência.

Abstract

Small and medium-sized enterprises constitute the bulk of the tourism business in the Algarve. For their survival and success it is imperative that they develop quality management as a long term strategy. For these enterprises, quality certification is the first step towards the adoption of total quality management and the attaining of excellence.

The object of this thesis is to outline the profile of excellence of small and medium-sized tourism enterprises with head office registered in the Algarve, based on results obtained by administering the self-assessment questionnaire. The process of self-assessment permits organizations to identify areas of potential improvement and define a strategic action plan.

¹ Mestre em Gestão Empresarial pela Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. O presente artigo foi elaborado com base na dissertação de mestrado.

The results of this study reveal that the main problems the enterprises surveyed face are in personnel management and staff job-satisfaction, areas which reflect the two criteria, of the nine in the European excellence model, which produced the lowest scores.

Keywords: Tourism SME, Self-Assessment, Certification, Quality Management, Total Quality, Excellence.

1. Introdução

A sociedade actual é caracterizada pela dinâmica do seu processo evolutivo rápido e continuado. A influência do desenvolvimento científico-tecnológico, num mercado de economia aberta e o considerável aumento do grau de globalização das relações económicas e sociais, constituem elementos justificativos da permanente mudança em que pessoas, empresas e instituições se vêem envolvidas.

Neste contexto dinâmico e complexo, aumentam as expectativas individuais e sociais no que respeita à qualidade da prestação do serviço. A qualidade não é apenas satisfazer ou superar as expectativas dos clientes. Gerir pela qualidade é evoluir à frente do mercado, antecipar necessidades, senão mesmo originá-las: cultivar a permanente insatisfação. É esta mensagem, esta necessidade de chegar junto daqueles que mais dificuldades têm em ver e perceber os novos caminhos para o sucesso da sua organização em particular, e do Algarve como destino turístico, em geral, que se dirige este trabalho de investigação.

Nesta perspectiva, a auto-avaliação constitui uma ferramenta importante para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas turísticas, ao permitir identificar os níveis de adopção dos princípios da qualidade e conceitos da excelência, e implementar as melhores práticas necessárias para garantir a competitividade das empresas.

A escolha do tema nesta área do conhecimento justifica-se pelo facto de o turismo ser, cada vez mais, uma actividade em expansão e representar no Algarve o sector mais importante da economia regional. Por outro lado, a gestão da qualidade é hoje factor determinante do sucesso das organizações, num processo que aparece referenciado ainda como uma moda, quando o momento a determina como um imperativo. Assim, constitui objectivo deste trabalho de investigação, traçar o perfil da excelência empresarial das PME (Pequenas e Médias Empresas) turísticas do Algarve, nomeadamente estabelecimentos hoteleiros e agências de viagens.

Desta forma, ao analisar o nível de desempenho dos critérios que mais contribuem para a prestação de um serviço de qualidade e os que apresentam valores críticos para o desempenho da qualidade organizacional, identifica-se um conjunto de factores que determinam os níveis de excelência do destino turístico.

As questões polémicas que se levantam sobre o Algarve em geral e no turismo em particular, são argumentos fortes e suficientes para determinar esta intervenção no sentido

de ajudar as pequenas e médias empresas turísticas a localizar a sua posição numa escala de excelência empresarial, quer a nível interno, quer junto da concorrência.

Considerando a qualidade como uma estratégia para uma vantagem competitiva, a avaliação das áreas de melhoria e pontos fortes da empresa, através do modelo europeu da excelência, permite que fiquem munidas de um retrato claro da sua organização, base fundamental para a tomada de decisões. A utilização do modelo Europeu da excelência pelas empresas dos diversos países que constituem o mercado turístico europeu permite uma oportunidade de benchmarking permanente.

Após a identificação das principais linhas de investigação, apresenta-se a sua estrutura em seis capítulos, desenvolvida para que a compreensão e leitura sejam facilitadas, através de uma sequência lógica de orientação.

2. Revisão de literatura

2.1 Qualidade

Embora ainda hoje parte dos consumidores não tenha a qualidade como principal critério de escolha de um produto ou serviço, algumas empresas antecipam já aquilo que vai ser o primeiro factor de decisão de compra no futuro: a qualidade.

O conceito da qualidade é dinâmico e evoluiu ao longo do tempo, sofrendo “mudanças contínuas em resposta à sucessão permanente de mudanças” (Juran, 1989: 12). Vários autores têm-se debruçado sobre a qualidade. Cada um estudou o conceito utilizando as suas ferramentas de análise, os seus valores, atribuindo-lhe significados diferentes. A qualidade não é uma noção absoluta, mas uma noção relativa, que depende antes de tudo das necessidades do cliente (Pümpin, 2000).

A ISO (International Organization Standardization) 9000 apresenta como definição da qualidade “ o grau de satisfação de uma necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória, dado por um conjunto de características intrínsecas” (IPQ, 2001a: 6).

A qualidade segundo a OMT (Organização Mundial de Turismo) é a qualidade das experiências turísticas para ambos: os que visitam e compram serviços turísticos e os que recebem os visitantes e providenciam esses serviços. A qualidade fornece as bases para um turismo sustentável (Costa, 2002).

Da diversidade de pontos de vista dos diferentes autores ressalta a dificuldade em obter uma definição da qualidade objectiva e abrangente que seja unanimemente aceite. A propósito da qualidade Pires (2000: 24) refere que “a sua definição terá de partir de alguns conceitos básicos e depois ser adaptada a cada caso concreto”.

É inegável o peso preponderante dos serviços na estrutura económica. Definir qualidade no sector dos serviços é especialmente difícil dada a natural intangibilidade dos serviços prestados. Os turistas participam na produção e consumo dos serviços e interagem intimamente com os vários aspectos da organização. Consequentemente, a prestação de um serviço de qualidade tornou-se um agente importante na experiência turística global e é reconhecido como factor chave de competitividade no novo milénio (Fernandes, 2000; Kandampully, 2000; Valles, 1999).

Independentemente das diferentes perspectivas teóricas a questão mais importante coloca-se ao nível da avaliação dos serviços dada a natureza multi-dimensional do fenómeno (Lewis, 1993; Parasuraman et al., 1985; Grönroos, 1982). Para Oakland (1993), os problemas com a qualidade de serviço colocam-se de imediato na forma como se identificam as verdadeiras necessidades dos clientes e como se incorporam nas especificações do serviço (ap. Witt e Muhlemann, 1994).

O primeiro modelo explicativo da qualidade do serviço é apresentado por Grönroos em 1982. De acordo com este modelo, a qualidade global do serviço é percebida pelo cliente através de uma comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido, e aquele que o cliente sente efectivamente ter recebido. Em 1988, Parasuraman, Zeithaml e Berry apresentaram um modelo conceptual de avaliação e medição da qualidade dos serviços denominado SERVQUAL.

O verdadeiro sucesso das empresas está em diagnosticar todas as expectativas do cliente e satisfazê-las completamente durante cada, e em todos, os “encontros de serviços” (Hasan e Kerr, 2003; Stauss, 2002; O'Neill et al., 2000; Clutterbuck et al., 1994; Lockwood, 1994; Bitner, 1990). “Momentos de verdade”, também designado por “encontros de serviços”, são todos os momentos em que o cliente interage com prestador do serviço (Casas, 1999; Lewis, 1993). Os atributos da qualidade do serviço podem ser controlados e manipulados pelo fornecedor dos serviços. Num “encontro de serviço”, produção e consumo têm lugar em simultâneo em que o turista é parte integrante do processo.

A importância da qualidade no serviço turístico adquire mais importância quando os dados publicados pela OMT, demonstram que o turismo é um dos maiores sectores de actividade à escala mundial, com uma previsão de crescimento para as próximas décadas na ordem dos 4% ao ano (Costa, 2002).

Os sistemas de gestão da qualidade podem dar apoio às empresas no sentido de aumentar a satisfação dos clientes. A adopção de um sistema de gestão da qualidade deve ser uma opção estratégica da gestão de topo da organização. A concepção e a implementação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização são influenciadas por necessidades variáveis, nomeadamente dimensão e estrutura da organização (IPQ, 2001b).

Os actuais consumidores procuram experiências autênticas. Os clientes ficam satisfeitos, ou não, conforme o nível de realização das suas expectativas. A certificação com base nas normas ISO 9000, é uma forma prática de levar os sistemas de gestão da

qualidade a desenvolverem-se, de modo a irem ao encontro das exigências e expectativas dos clientes.

Comparando a evolução do número de certificados da qualidade em Portugal com a evolução em termos mundiais, verifica-se que existe um desfasamento acentuado, apesar do ritmo de crescimento do número de certificados em Portugal ser superior nos últimos três anos. Em 30 de Junho de 2003, o total de certificados ISO 9000 e ISO 14001 emitidos no nosso país eram de 3360, dos quais 28 foram concedidos a empresas algarvias não estando incluída nenhuma organização alvo deste estudo.

O caminho em direcção à qualidade não termina com a obtenção da marca de "Empresa Certificada"; a evolução na qualidade continua no sentido da excelência. O sistema Português da qualidade dispõe do denominado prémio de excelência, com base no modelo europeu da excelência, que promove a utilização das metodologias de gestão da qualidade total, através das quais as organizações procedem a uma auto-avaliação que contribui para que prossigam um processo de melhoria contínua, permitindo-lhes tomar a decisão de concorrer, ou não, ao prémio excelência (IAPMEI, 2003).

No presente trabalho de investigação houve necessidade de definir o tipo de organização que seria alvo de estudo. A opção recaiu sobre as pequenas e médias empresas. Para tal era indispensável esclarecer o conceito de pequena e média empresa, pelo que se optou por seguir a recomendação da Comissão 96/280/CE, de 3 de Abril 1996.

De acordo com as diversas noções explanadas neste capítulo, constata-se que a evolução do conceito da qualidade do serviço há-de centrar-se tanto no serviço que se presta como na forma como é prestado, considerando tanto o resultado como o processo da prestação do mesmo. A certificação da qualidade não é um fim, e a qualidade não se esgota com a certificação. A competitividade é obrigatória e por ela passa a qualidade. A gestão da qualidade obriga a uma mudança de mentalidade e atitude perante a empresa e perante o mercado. A certificação da qualidade pode ser o primeiro passo da mudança.

2.2 Qualidade total

A gestão da qualidade total é uma filosofia de gestão que pretende aumentar a competitividade e procurar a excelência. Estes objectivos tornam-se cada vez mais necessários devido à globalização da economia e a turbulência na actividade turística, onde os elevados níveis de competição requerem um aumento das capacidades de gestão.

Para apoiar e desenvolver a melhoria contínua da qualidade torna-se necessário fazer uma selecção de técnicas e instrumentos de gestão da qualidade. Não pretendendo enunciar exhaustivamente todas as ferramentas que poderão ser utilizadas no âmbito da temática da qualidade, importa referir as designadas por "Sete Ferramentas Básicas da Qualidade" (Prazeres, 1996; Juran, 1989). Os gestores devem estar informados da sua

existência e identificar as técnicas mais adequadas à medição eficaz do progresso da qualidade dentro da sua organização.

A implementação da qualidade total implica melhoria contínua permanente de forma a ir ao encontro das exigências crescentes do cliente, e conseguindo ao mesmo tempo, otimizar todos os aspectos das operações da organização. A gestão pela qualidade total é um meio para um fim sendo esse fim a visão.

O conceito de qualidade total tem sido fortemente desenvolvido na literatura internacional relacionada com esta temática, tornando-se numa estratégia que tem a ver com a mudança das crenças fundamentais, valores e cultura da empresa. Compreender o que é cultura e como influência o comportamento humano é um aspecto fundamental para a implementação da gestão pela qualidade total (Richardson, 1994). A qualidade total traduz-se no envolvimento de todos os que trabalham numa organização, num processo de cooperação que se concretiza no fornecimento de produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes.

As abordagens apresentadas por diversos autores acerca da qualidade total são em grande parte coincidentes na exacta medida em que todos introduzem um conjunto de valores e perseguem objectivos comuns. Os autores consagrados não apresentam soluções por medida. Cada organização deve ser capaz de definir a melhor estratégia para a introdução gradual dos princípios que mais se ajustarem à realidade da empresa. Qualquer modelo de gestão pela qualidade total obedece a um conjunto de critérios para a obtenção da excelência organizacional.

Haigh e Morris (2001) apresentaram um modelo de gestão pela qualidade total assente em dez princípios operacionais, que se sintetizam nos parágrafos seguintes. Apesar de não existir uma maneira única de solucionar as questões relacionadas com a qualidade, qualquer resposta deve apoiar-se num modelo.

As organizações sabem que as necessidades do cliente evoluem devido às mudanças rápidas de mentalidade e da tecnologia. Numa perspectiva de orientação sistemática para o cliente, já não basta tentar satisfazer os clientes de forma intuitiva. Como há mudança nas expectativas dos clientes a pesquisa é uma necessidade permanente. A obtenção de informação sobre a satisfação e necessidades dos clientes é essencial para a implementação da qualidade e da melhoria contínua.

O objectivo da gestão dos clientes internos é conseguir reter e motivar as pessoas na organização. Não é possível prestar um bom serviço aos **clientes externos** sem servir da mesma forma os **clientes internos**. Empregados insatisfeitos não podem criar clientes satisfeitos (O'Neill et al., 2000). Se as empresas não satisfizerem as necessidades dos clientes internos não estarão aptas a aceder às necessidades dos clientes externos. Todos os empregados determinam o grau de satisfação dos clientes.

A constituição duma **equipa** é para Dale e Cooper (1995) um pilar base da gestão pela qualidade total que inclui também a criação de um clima de confiança mútua, os meios necessários ao desenvolvimento interpessoal e a adaptação às necessidades das pessoas.

Adoptar a **gestão por processos** é um dos maiores desafios que se coloca actualmente às organizações. Sabendo-se que este tipo de gestão potencia um maior alinhamento da organização para alcançar os seus objectivos e melhora a sua eficácia, a sua implementação constitui uma alteração substancial na forma como a organização desenvolve a sua actividade global. Hammer (1997: 139) salienta que “a essência da gestão orientada para processos é a troca de oportunidades. Actualmente, obediência e diligência são irrelevantes. Obedecer às ordens não garante o sucesso”.

A melhoria contínua de tudo o que se faz na empresa exige a participação de todos, pois a qualidade é através das **pessoas** e para as pessoas. A qualidade focada no cliente é uma estratégia que requer o compromisso de todas as pessoas da empresa, porque de uma maneira ou de outra, todas contribuem para conseguir a satisfação do cliente no final do processo.

Para aferir o índice de satisfação dos clientes internos e externos, é necessário medir. A qualidade que não é mensurada não pode ser gerida. Tudo aquilo que pode ser medido pode ser melhorado. Haigh e Morris (2001) defendem que a medição da qualidade deverá ser feita nas mais diversas áreas, nomeadamente nas reclamações dos clientes e em inquéritos de pesquisa directa de forma a permanentemente avaliar as necessidades de melhoria do serviço.

A **prevenção** defendida pela generalidade dos autores começa no início do desenho do processo e ou do produto/serviço, de forma a ir ao encontro da satisfação do cliente através da melhoria contínua. Há que implementar métodos de resolução de problemas e em simultâneo prevenir outros potenciais de forma a adaptar a todo o momento o produto certo ao cliente certo.

Um programa de gestão pela qualidade total necessita de uma estrutura organizacional capaz de sustentar as actividades, mobilizar todas as pessoas e disponibilizar os recursos necessários para a concretização dos objectivos delineados, onde o **envolvimento da gestão de topo** é indispensável para o sucesso.

A finalidade última de um programa da gestão pela qualidade total é criar uma cultura da empresa que permita a obtenção de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes. Haigh e Morris (2001) consideram que o estágio de desenvolvimento do quadro de pessoal da organização é determinante para o sucesso da implementação de uma filosofia da qualidade. Os funcionários que não entendem ou não aceitam a mudança, poderão ser um obstáculo ao sucesso da **mudança cultural**.

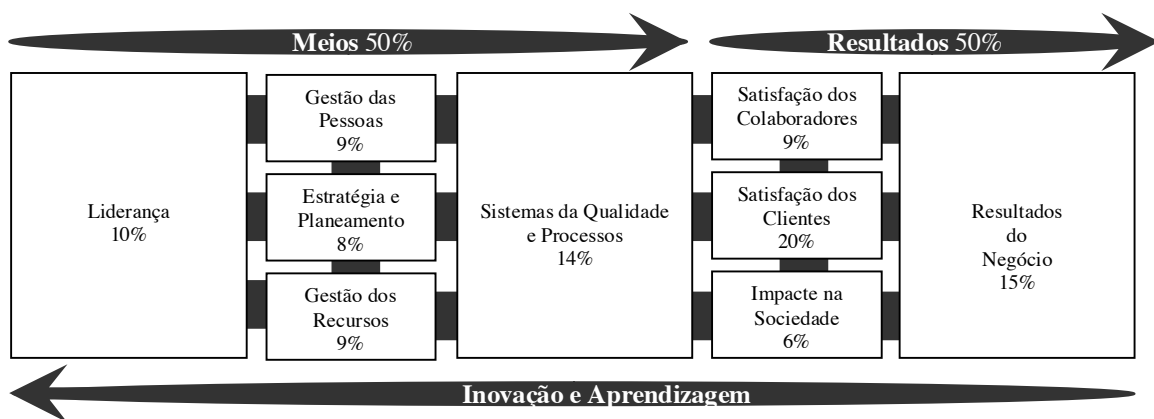
A mudança é uma realidade da vida e as expectativas dos clientes não são excepção. Para a organização significa manter-se sempre a par do que os clientes querem hoje e do que vão querer amanhã. A **melhoria contínua** deve ser alcançada através de uma série de pequenos passos, de forma a tornar-se duradoura e exequível, além de promover o impulso, o envolvimento e espírito de equipa, em que o objectivo final é a melhoria contínua dos processos (Haigh e Morris, 2001).

A **satisfação do cliente** é um factor reconhecidamente essencial para a sobrevivência das empresas. Desta forma, torna-se necessário conhecer as necessidades e

expectativas dos clientes de forma a desenvolver acções de melhoria no serviço fornecido. Assim, a medição dos níveis da satisfação do cliente deve ser utilizada como plataforma para o estabelecimento dos objectivos, metas e estratégias da organização (Pizam e Ellis, 1999).

O desenvolvimento do conceito da qualidade enquanto filosofia de gestão levou a que muitas empresas procurassem encontrar referenciais de orientação para a implementar. Neste contexto surgem os prémios da excelência, com o intuito de promover a qualidade e servir como modelos de auto-avaliação e de melhoria contínua no seio das organizações. Disso são exemplos os prémios Deming (1951), Malcolm Baldrige (1987) e Europeu da Qualidade (1991).

Figura 2.1 – Modelo EFQM



Fonte: EFQM (1999d:1).

O modelo da excelência Europeu da EFQM (*European Foundation for Quality Management*) que proporciona um referencial ambicioso e exigente no que diz respeito à definição, implementação e desempenho das organizações no domínio da gestão pela qualidade total, serve de base à atribuição do prémio Europeu da qualidade (Figura 2.1).

Os princípios básicos essenciais da gestão pela qualidade total estão identificados e amplamente discutidos. É necessário transportá-los para a prática dentro das empresas e adaptá-los em importância e dimensão à realidade de cada organização, independentemente de como cada autor defende ou ignora um ou outro princípio. Quanto mais próximo da verdade da organização estiver o sistema de gestão da qualidade total mais perto a empresa está do sucesso.

3. Metodologia

No seguimento da revisão da literatura, procura-se avaliar junto das pequenas e médias empresas turísticas da região do Algarve, os níveis de implementação e abordagem dos conceitos desenvolvidos, no contexto da auto-avaliação. Assim, este capítulo procura apresentar e justificar a abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento do estudo e para a resposta ao problema da investigação.

Toda a pesquisa deve ter um objectivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar. O tema deve ser preciso e específico. No presente trabalho de pesquisa o problema recai sobre os níveis de abordagem e implementação da excelência empresarial nas pequenas e médias empresas algarvias, que desenvolvem a sua actividade na área do turismo. O estudo descritivo de carácter informativo enquadra-se na designação, quanto à forma, de problema de diagnóstico (Marconi e Lakatos, 1999).

Da conjugação do problema de investigação e das perguntas de partida, resultaram os objectivos de investigação, gerais e específicos, definidos a partir da revisão da literatura, pelo que a investigação utiliza o método dedutivo (Gonçalves, 2003). O pesquisador necessita estar provido de critérios científicos para a elaboração de um bom trabalho. É necessário conhecerem-se os métodos e as suas características, para escolher o caminho adequado para a construção do pensamento científico e alcançar os objectivos desejados.

O levantamento de dados, é o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. No que concerne à pesquisa documental foi contactado o INE (Instituto Nacional Estatística) no sentido de fornecer uma listagem de empresas, com códigos de actividade na área do turismo (alojamento e viagens) e sede no Algarve, de forma a constituir-se o universo da investigação. Relativamente à pesquisa bibliográfica, sustentaram o enquadramento teórico do trabalho, publicações científicas (*papers*), livros, revistas, seminários, conferências e colóquios.

Neste estudo a população alvo coincide com a população a inquirir o que em muitos casos é difícil de acontecer. Identificar uma base de sondagem é obter uma lista dos elementos da qual se vai seleccionar a amostra (Vicente *et al.*, 1996), que permita a extensão do particular para o geral, nomeadamente da amostra para a população, que se designa por inferência indutiva, também apelidada inferência Clássica.

A técnica de amostragem utilizada é a probabilística (aleatória) estratificada proporcional. Probabilística na exacta medida em que cada elemento do universo tem a mesma verosimilhança de ser escolhido. Estratificada proporcional pelo facto de a amostra ser dividida em estratos, tendo cada estrato uma representatividade na amostra idêntica à que cada estrato tem na população.

O processo de recolha de dados às 43 empresas que constituem a amostra decorreu entre Agosto de 2002 e Janeiro de 2003. O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário específico da EFQM para determinar a excelência empresarial nas pequenas e médias empresas, composto por 50 questões que se distribuem pelos nove aspectos que

formam o modelo europeu da excelência empresarial. A auto-avaliação é uma estratégia que ajuda as empresas a trabalhar de forma mais eficaz e deverá ser um exercício abrangente, sistemático e regular de avaliação das actividades e dos resultados da organização.

No seguimento do exposto anteriormente, a investigação utiliza na recolha de dados um questionário que é preenchido pelo investigador, em função das respostas, e na presença do entrevistado. Neste contexto estamos perante um instrumento de colheita de dados designado por formulário, que consiste em obter informações directamente do entrevistado.

Terminado o processo de recolha de dados nas 43 organizações (dimensão da amostra) foram inquiridas 37 empresas. Após a contabilização das questões e traçado graficamente o perfil da excelência de cada organização, foi enviado o questionário devidamente preenchido a cada empresa inquirida.

Uma vez classificados os dados, passa a ser possível sintetizar a informação neles contida com a ajuda de quadros e gráficos, que permitem compreender a situação e a identificar relações importantes entre as variáveis (Reis, 1996). Os dados são apresentados em formato de tabela ou de quadro, com o objectivo de apresentar de forma resumida e compreensível os resultados da investigação.

Importa caracterizar de forma sintética o Algarve turístico. Dos 1781 estabelecimentos hoteleiros existentes no país, 384 situam-se no Algarve (Tabela 3.1). Apesar de não ser a região que apresenta o maior número de estabelecimentos (apenas 21,6%), no que diz respeito ao número de camas, o Algarve apresenta-se com a maior oferta turística nacional. O total de camas do país, actualmente registado, é de 228.665. Deste total 37,9% (86.751), situa-se no Algarve.

Tabela 3.1 - Estabelecimentos hoteleiros e camas por categorias (Algarve)

Categoria	Estabelecimentos	%	Camas	%
Aldeamentos Turísticos	30	7,8	12648	14,6
Apartamentos Turísticos	115	29,9	29934	34,5
Hotéis	74	19,3	23617	27,2
Outros	165	43,0	20552	23,7
Total Algarve	384	100,0	86751	100,0

Fonte: adaptado de INE (2003a) dados relativos a 31 de Julho de 2001.

Relativamente à distribuição do número de camas existentes no Algarve, por categorias de estabelecimento, apresentam-se os dados agrupados de acordo com os critérios estabelecidos para a investigação. Deste modo, todos os estabelecimentos não incluídos na investigação, foram considerados na rubrica “Outros” (pensões, hotéis - apartamento, motéis, estalagens e pousadas). Referente às agências de viagens, existiam no ano 2002 em Portugal 779 empresas das quais 104 (13%) tinham sede no Algarve.

Para o presente trabalho de investigação foi definido como universo estatístico as pequenas e médias empresas, com sede no Algarve, com actividade económica relacionada com o turismo, constituído por uma lista de 121 empresas, distribuídas da forma que se apresenta na Tabela 3.2, obtida junto do INE.

Tabela 3.2 – Universo estatístico - PME com sede no Algarve

Categoria	Estabelecimentos	%
Agências de Viagens	27	22
Aldeamentos Turísticos	17	14
Apartamentos Turísticos	29	24
Hotéis	48	40
Total	121	100

Fonte: elaboração própria/base dados do INE.

Definida a população alvo da investigação, à que obter uma proporção do universo estatístico sobre o qual vai incidir o trabalho de recolha de dados. Essa proporção da população designa-se por amostra. Utilizando a fórmula de cálculo da dimensão da amostra aleatória estratificada proporcional quantitativa (estimar uma média), determina-se a dimensão da amostra n em função do nível de precisão (margem de erro de 4%) e grau de confiança (95%) pretendidos. Calculada a dimensão da amostra n , a obtenção dos estratos é efectuada na proporção igual à verificada na população.

Como se verifica na Tabela 3.3 a dimensão da amostra n obtida foi de 43 empresas. Este número foi alvo avaliação no sentido de aferir se é ou não consistente com os recursos disponíveis para a realização do trabalho de investigação, de modo que foi considerando exequível a dimensão da amostra estabelecida.

Tabela 3.3 - Dimensão da amostra e amostra inquirida

Descrição/Estratos	Amostra		Respostas	
	Quantidade	Peso	Quantidade	Peso
Agências de viagens	10	23,2%	8	21,6%
Aldeamentos turísticos	6	14,0%	5	14,0%
Apartamentos turísticos	10	23,3%	9	23,3%
Hotéis	17	39,5%	15	39,5%
Total	43	35,5%	37	30,6%

Fonte: elaboração própria.

Em quase, senão em todos os estudos, alguns dos elementos da amostra recusam-se a participar. A recusa de resposta também é afectada pelo tema da sondagem (Vicente *et al.*, 1996). No presente caso a regra subsistiu e 6 empresas (Tabela 3.3) manifestaram a sua indisponibilidade em cooperar com a investigação.

Inicialmente definido para cálculo da amostra uma margem de erro de 4%, face a uma taxa de resposta de 86%, alterou o pressuposto inicial. Deste modo, a margem de erro de 4,5%, passa a ser o nível de precisão para este estudo.

No presente capítulo foram evidenciados os aspectos metodológicos da investigação necessários ao desenvolvimento de um trabalho eficaz e rigoroso no sentido de obter os dados pretendidos indispensáveis para o estudo que se pretende efectuar. A utilização da amostragem aleatória é geralmente encarada como um ponto forte da investigação no sentido em que permite a inferência estatística, ou seja, os resultados obtidos na amostra são válidos para a população. No presente estudo estamos perante conclusões válidas para o universo investigado face ao cumprimento dos pressupostos inerentes à inferência dos resultados.

4. Resultados

O presente capítulo tem por objectivo a apresentação dos resultados obtidos com a implementação do questionário através da descrição dos dados de cada um dos 9 critérios que constituem o modelo Europeu da excelência. A resposta obtida em cada questão determina em que medida o nível desse quesito está implementado numa organização. Um critério é constituído por um conjunto de questões. O número de questões não é idêntico em todos os critérios, sendo essa variação função da importância e da profundidade de avaliação que o critério detém no modelo da excelência.

Pelo facto da amostra se apresentar estratificada, os níveis de realização de cada critério são analisados por cada categoria de estabelecimento que compõem o universo da investigação. Os resultados apresentados são fruto dos dados obtido na implementação do questionário nas empresas e constituem a visão de apenas uma pessoa dentro da organização reflectindo a realidade de um conjunto de empresas, que caracterizam um sector de actividade, num determinado momento.

A liderança é o primeiro critério em análise no questionário. Composto por cinco questões, este critério apresenta o nível de realização PME turística do Algarve mais elevado (40,1%) dos nove critérios que constituem o guia de auto-avaliação.

Tabela 4.1 – Liderança: abordagem por questão por categoria

Categoria	Questão (%)	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Média
Agências de Viagens		45,8	45,9	33,3	54,1	37,3	43,3
Aldeamentos Turísticos		60,0	39,8	46,6	46,6	67,0	52,0
Apartamentos Turísticos		36,9	33,2	25,9	29,4	33,2	31,7
Hotéis		35,3	51,0	31,1	31,1	48,9	39,5
PME - Turística Algarve		41,3	44,1	32,3	37,8	45,0	40,1

Fonte: elaboração própria/dados primários.

São os aldeamentos turísticos, com 52,0%, a categoria com maior implementação dos quesitos da liderança. Também as agências de viagens apresentam valores para a liderança (43,3%) acima da média obtida no conjunto das trinta e sete pequenas e médias empresas turísticas do Algarve, que constituem a amostra neste trabalho.

O segundo critério do questionário aborda a problemática da estratégia e do planeamento. Também composto por cinco perguntas à semelhança do critério anterior, ocupa a quinta posição, com 26,8%, no conjunto dos critérios que compõem o questionário.

Tabela 4.2 – Estratégia e planeamento: abordagem por questão por categoria

Categoria	Questão (%)	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Média
Agências de Viagens		20,8	33,3	41,8	33,3	20,9	30,0
Aldeamentos Turísticos		46,6	33,4	40,0	26,6	33,2	36,0
Apartamentos Turísticos		18,4	22,1	22,0	18,4	7,3	17,7
Hotéis		28,8	31,1	28,7	26,5	22,3	27,5
PME - Turística Algarve		26,9	29,7	31,4	26,0	19,8	26,8

Fonte: elaboração própria/dados primários.

É nos apartamentos turísticos que se verifica a maior falta de estratégia e planeamento das actividades das empresas, com apenas 17,7% de realização do critério, sendo a única categoria de estabelecimento que pontua abaixo da média global. Também neste critério os aldeamentos turísticos apresentam o melhor índice de implementação de 36,0% (Tabela 4.2).

A gestão das pessoas é abordada no terceiro critério do questionário de auto-avaliação da excelência empresarial. À semelhança dos dois critérios anteriores a gestão das pessoas é avaliada com base em cinco questões. O nível de realização deste critério apresenta um dos valores mais baixo (22,1%) do conjunto dos critérios do questionário.

Os aldeamentos turísticos são a categoria de estabelecimentos com melhor índice de realização (27,9%) na gestão das pessoas, seguido das agências de viagens com 25,0%. São os apartamentos turísticos que dão menos importância aos recursos humanos, a constatar pelo valor obtido de apenas 15,5% de implementação deste critério. Os hotéis com 22,6% de realização dos quesitos reflectem a média global da PME turística do Algarve (Tabela 4.3).

Tabela 4.3 – Gestão das pessoas: abordagem por questão por categoria

Categoria	Questão (%)	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Média
Agências de Viagens		16,6	8,4	41,8	41,5	16,5	25,0
Aldeamentos Turísticos		26,6	26,4	33,2	46,6	6,6	27,9
Apartamentos Turísticos		11,1	3,7	18,4	37,0	7,3	15,5
Hotéis		17,8	24,4	17,6	37,6	15,5	22,6
PME - Turística Algarve		17,1	16,2	25,1	39,5	12,5	22,1

Fonte: elaboração própria/dados primários.

No global deste critério, a pergunta número quatro, que aborda a comunicação efectiva nos dois sentidos com os colaboradores, apresenta o mais elevado nível de implementação nas organizações com 39,5%, valor muito distante de todos os observados nas restantes perguntas deste critério.

O quarto critério do guia de auto-avaliação aborda a problemática da gestão dos recursos. À semelhança dos critérios anteriores é composto por cinco questões no sentido de aferir os níveis de realização na gestão dos recursos das organizações. A gestão de recursos é, na PME turística do Algarve, o segundo critério mais pontuado.

São os aldeamentos turísticos e as agências de viagens, com 41,3% e 38,4%, respectivamente, as categorias que apresentam uma abordagem mais eficaz na gestão dos recursos, cujos valores se encontram acima da média global PME. Por outro lado os hotéis (29,2%) e os apartamentos turísticos (22,1%) registam valores abaixo da média global, demonstrando poucos esforços das empresas nestas categorias de estabelecimentos, na satisfação dos quesitos deste critério (Tabela 4.4).

Tabela 4.4 – Gestão dos recursos: abordagem por questão por categoria

Categoria	Questão (%)	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Média
Agências de Viagens		16,6	37,5	33,4	62,6	41,6	38,4
Aldeamentos Turísticos		40,0	33,2	40,0	60,0	33,2	41,3
Apartamentos Turísticos		18,4	7,3	33,2	40,7	11,0	22,1
Hotéis		26,5	26,7	33,2	39,9	19,9	29,2
PME - Turística Algarve		24,2	25,2	34,2	47,7	24,2	31,1

Fonte: elaboração própria/dados primários.

Em termos globais do critério a questão quatro (melhoria contínua dos edifícios e equipamentos) com 47,7% destaca-se da média dos restantes quesitos. A abordagem mais fraca, com apenas 7,3%, observa-se na questão número dois (informação importante actualizada e disponível) na categoria de apartamentos turísticos.

Constituído por sete questões, o quinto critério do questionário de auto-avaliação (sistema da qualidade de processos), classifica-se na penúltima posição no conjunto dos nove critérios que o constituem, com 21,2% de realização da excelência empresarial. Tal facto não se deve estranhar devido ao facto de este critério abordar os requisitos nucleares da série ISO 9000 e nenhuma das empresas inquiridas ter implementado um sistema da qualidade segundo as normas internacionais.

Tabela 4.5 – Sistema da qualidade e processos: abordagem por questão por categoria

Categoria	Questão (%)	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7	Média
Agências de Viagens		25,0	12,4	16,5	29,0	12,5	8,4	37,5	20,2
Aldeamentos Turísticos		13,2	20,0	33,4	33,2	6,6	20,0	46,6	24,7
Apartamentos Turísticos		18,4	22,1	36,8	22,2	3,7	3,7	29,3	19,5
Hotéis		15,5	11,1	33,2	24,3	11,1	11,1	44,5	21,6
PME-Turística Algarve		18,0	15,2	30,5	26,0	9,0	9,9	39,6	21,2

Fonte: elaboração própria/dados primários.

Em virtude na natureza mais específica das questões colocadas neste critério os resultados obtidos, em todas as categorias de estabelecimentos, apresentam valores

próximos da média global, confirmando alguma homogeneidade na abordagem destes quesitos. Contudo de referir que à semelhança dos critérios anteriores, também neste, os aldeamentos turísticos, com 24,7%, revelam o maior índice de implementação, continuando os apartamentos turísticos, com 19,5% de realização, a serem a categoria com menor pontuação (Tabela 4.5).

A satisfação dos clientes é abordada no sexto critério do questionário de auto-avaliação da excelência empresarial. Apesar das empresas existirem porque existem clientes, o nível de realização que este critério apresenta, (26,2%), ocupa apenas a sexta posição, do conjunto dos nove critérios que compõem o questionário.

Tabela 4.6 – Satisfação dos clientes: abordagem por questão por categoria

Categoria	Questão (%)	Questão1	Questão2	Questão3	Questão4	Questão5	Questão6	Questão7	Questão8	Questão9	Média
Agências de Viagens		41,5	58,4	37,3	8,3	20,8	8,3	20,8	8,4	4,1	23,1
Aldeamentos Turísticos		33,0	66,8	40,0	26,8	33,2	26,6	46,8	33,4	13,2	35,5
Apartamentos Turísticos		36,9	36,9	48,1	3,7	36,9	11,0	25,7	3,7	11,0	23,8
Hotéis		33,3	44,5	35,5	15,5	42,1	17,7	22,1	11,1	13,3	26,1
PME -Turística Algarve		35,9	48,6	39,5	12,6	35,0	15,2	26,0	11,7	10,7	26,2

Fonte: elaboração própria/dados primários.

Os aldeamentos turísticos continuam a ser a categoria com maior solidez na implementação dos requisitos abordados no questionário. Com uma abordagem de 35,5% destaca-se claramente dos outros tipos de estabelecimentos e da média global. De salientar neste critério o facto de, ao contrário do que se tem verificado nos critérios anteriores, os apartamentos turísticos, com 23,8%, deixarem de ser a categoria com o menor nível de realização, passando essa posição a ser ocupada pelas agências de viagens com 23,1%, embora sem uma diferença significativa (Tabela 4.6).

A visão rigorosa e realística das reclamações, quesito abordado pela questão 2 deste critério, é a pergunta que apresenta maior implementação (48,6%), enquanto a questão nove (introdução de melhorias nos métodos de análise do futuro comportamento do consumidor) apresenta a mais baixa realização, com 10,7%.

O sétimo critério do questionário aborda a problemática da satisfação dos colaboradores. Composto por cinco questões, esta secção do modelo pretende examinar o envolvimento e motivação da força de trabalho, indispensável para o sucesso das organizações.

Tabela 4.7 – Satisfação dos colaboradores: abordagem por questão por categoria

Categoria	Questão (%)	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Média
Agências de Viagens		33,3	24,8	0,0	20,6	8,3	17,4
Aldeamentos Turísticos		40,0	46,6	20,0	26,4	26,4	31,9
Apartamentos Turísticos		29,7	11,1	0,0	22,0	7,3	14,0
Hotéis		24,3	6,6	0,0	17,7	8,9	11,5
PME - Turística Algarve		29,7	17,0	2,7	20,5	10,7	16,1

Fonte: elaboração própria/dados primários.

Este critério revela o pior índice de realização das PME turísticas do Algarve (16,1%) de todos os que compõem o questionário sendo o único a baixar a barreira dos vinte por cento. Os aldeamentos turísticos apresentam a melhor implementação dos quesitos abordados, destacando-se de forma evidente, com 31,9% de realização, de todas as outras categorias de estabelecimentos.

A satisfação dos colaboradores é o único critério de auto-avaliação da excelência empresarial que apresenta valores nulos numa questão (Tabela 4.7). As agências de viagens, os apartamentos turísticos e os hotéis não apresentam qualquer pontuação na questão 3, que aborda a comparação das previsões e percepções da satisfação dos colaboradores com outras organizações, referindo-se a média global de 2,7% à implementação observada nos aldeamentos turísticos (20%).

O impacto na sociedade é o oitavo e penúltimo critério em análise. Composto apenas por duas questões, este critério aborda as acções realizadas pelas empresas no que se refere à defesa dos recursos naturais e ambientais, bem como a participação em acções sociais, realizadas fora das responsabilidades legais ou de negócio.

Tabela 4.8 – Impacte na sociedade: abordagem por questão por categoria

Categoria	Questão (%)	Questão 1	Questão 2	Média
Agências de Viagens		41,5	8,3	24,9
Aldeamentos Turísticos		40,0	33,0	36,5
Apartamentos Turísticos		36,8	14,7	25,7
Hotéis		37,6	17,7	27,6
PME- Turística Algarve		38,6	17,0	27,8

Fonte: elaboração própria/dados primários.

Continuam a ser os aldeamentos turísticos a categoria onde se observa um maior nível de implementação dos quesitos deste critério, sendo mesmo a única categoria que apresenta pontuação superior (36,5%) à média global. Apesar das três restantes categorias pontuarem muito perto da média global, as agências de viagens são a categoria com 24,9%, a registar o menor nível de implementação (Tabela 4.8).

O último critério do questionário de auto-avaliação da excelência empresarial para PME é o resultado do negócio. Constituído por sete questões, este critério pretende avaliar os resultados operacionais da organização e o desempenho das actividades internas. Com um nível de realização global de 28,0%, este critério é o terceiro mais pontuado a seguir aos critérios da liderança e da gestão dos recursos.

Tabela 4.9 – Resultados do negócio: abordagem por questão por categoria

Categoria	Questão (%)	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7	Média
Agências de Viagens		41,5	29,1	37,4	25,0	12,4	20,8	12,4	25,5
Aldeamentos Turísticos		46,6	26,6	33,4	26,4	33,2	20,0	20,0	29,5
Apartamentos Turísticos		44,3	25,8	40,7	29,4	22,1	11,0	14,7	26,9
Hotéis		37,8	33,3	37,8	35,3	31,0	15,5	15,5	29,5
PME-Turística Algarve		41,4	29,7	37,8	30,5	25,1	16,2	15,2	28,0

Fonte: elaboração própria/dados primários.

Como se verificou em todos os critérios anteriores, também neste último, os aldeamentos turísticos são a categoria de estabelecimento que apresenta maior nível de implementação dos quesitos deste critério, neste caso posição partilhada com os hotéis com idêntico valor (29,5%). Com valores muito homogêneos em todas as categorias de estabelecimento, de realçar os 25,5% de nível de realização deste critério pelas agências de viagens sendo a categoria que obteve menor pontuação (Tabela 4.9).

Em termos globais o critério com maior nível de implementação observa-se na liderança com 40,1%. São os aldeamentos turísticos com um nível de realização de 52,0%, a categoria que apresenta o melhor desempenho neste critério enquanto os apartamentos turísticos, com 31,7%, são a categoria com a menor abordagem.

A satisfação dos colaboradores é o critério que apresenta os mais baixos níveis de realização, com uma média de 16,1%. Sistema da qualidade e processos é o segundo critério com menor nível de implementação, apresentando uma pontuação de 21,2%. Os resultados deste critério por categoria de estabelecimento são homogêneos.

5. Discussão

No seguimento da análise das diversas questões e critérios que constituem o guia de auto-avaliação para PME, com base no modelo da excelência empresarial da EFQM, o caminho proposto pelo próprio modelo é o de traçar o perfil da organização de acordo com os dados obtidos no questionário.

O primeiro passo na busca de indicadores empresariais sobre nível de desempenho da excelência empresarial está dado por esta investigação de duas formas: primeiro, as organizações ficaram com a noção da importância da auto-avaliação e conhecimento do modelo Europeu da excelência; segundo, poderão as empresas inquiridas não só analisar os seus próprios resultados como comparar o perfil da sua organização com o perfil de outra organização do seu sector de actividade.

Os resultados obtidos que adiante se sintetizam, representam uma tentativa inédita no País, certamente incompleta, de caracterização de um conjunto de empresas que desenvolvem a sua actividade na área do turismo na região do Algarve.

A liderança e a gestão dos recursos são os traços mais evidentes do perfil da excelência empresarial das agências de viagens. Com um nível de implementação de 43,3%, constata-se que a liderança é um dos aspectos que constitui um ponto forte neste tipo de estabelecimento. A gestão dos recursos chave é fundamental para qualquer organização. Este aspecto é o segundo ponto forte das agências de viagens com um índice de realização de 38,4%. Nesta actividade turística as tecnologias de informação são indispensáveis para o sucesso do negócio.

É no critério da satisfação dos colaboradores que as agências de viagens apresentam o pior desempenho. Com apenas 17,4% de realização do critério revelam uma fraca abordagem do maior activo da organização: as pessoas. Actualmente é de extrema importância a gestão das empresas focalizada nos clientes. Contudo, a referência aos clientes não é apenas no que tradicionalmente se designa por clientes, os externos, mas também aos clientes internos, os colaboradores da organização.

Em virtude de serem os aldeamentos turísticos a categoria de estabelecimentos que obteve um perfil de pontuação mais elevado (34,3%), regra geral, todos os critérios também apresentam os valores mais elevados. À semelhança do que se verificou na categoria anterior, também nos aldeamentos turísticos, os critérios de maior desempenho são a liderança e a gestão de recursos.

O sistema da qualidade e processos, com uma abordagem de 24,7%, apresenta-se como o critério com menor nível de implementação. Como se referiu, a estreita relação dos requisitos deste critério com a gestão dos processos como um sistema, não permite obter maiores níveis de implementação.

Os apartamentos turísticos são a categoria de estabelecimentos que apresenta o perfil de excelência mais fraco do conjunto de estabelecimentos que fazem parte desta

investigação. Com uma média global de apenas 21,9% não deixa de ser o critério da liderança que mais contribui para o resultado global desta categoria.

As pessoas continuam a ser o sector desprezado nas organizações. Falar da partilha de valores, cultura de confiança e envolvimento dos colaboradores é algo que não passa de um eventual desejo pensado. Tanto a gestão das pessoas como a satisfação dos colaboradores, com 15,5% e 14,0% respectivamente, de implementação dos quesitos destes dois critérios, reflecte a ausência quase total de preocupações com as pessoas que trabalham neste ramo de actividade.

Invariavelmente a liderança é o critério que revela o maior nível de implementação. Os hotéis não fogem à regra, e o índice de realização de 39,5% mostra, de facto, a dificuldade que os responsáveis das empresas inquiridas têm em apresentar uma má imagem da sua organização e serem objectivos acerca da empresa de que se orgulham e na qual estão envolvidos diariamente. O resultado do negócio apresenta-se como um ponto forte dos hotéis. Com um valor de realização de 29,5%, verifica-se alguma tendência de melhoria do desempenho da organização.

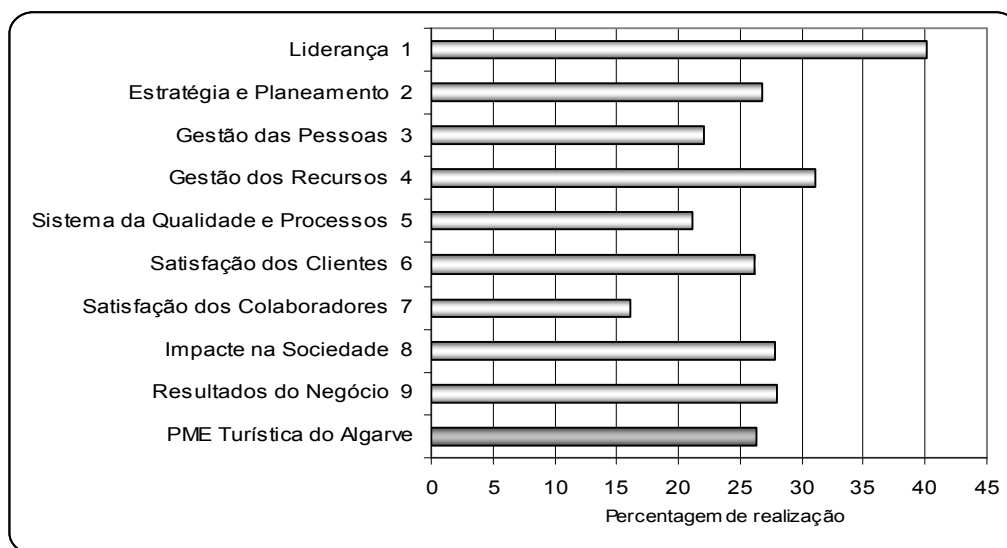
A área de melhoria mais evidente no perfil da excelência dos hotéis do Algarve é a satisfação dos colaboradores. Conforme já se tinha verificado nas anteriores categorias de estabelecimentos, também nos hotéis, a abordagem deste critério em apenas 11,5%, é concludente da falta de preocupação dos responsáveis das organizações no conhecimento de indicadores de motivação, segurança e necessidades de formação, a título de exemplo, do activo mais importante das empresas que é definitivamente as pessoas.

O perfil de uma pequena e média empresa turística do Algarve é o resultado final desta investigação. Com uma realização global de 26,3% no conjunto dos nove critérios abordados, revelam o nível de implementação dos cinquenta quesitos do questionário de auto-avaliação para PME, com base no modelo da excelência empresarial da EFQM.

A liderança é o principal ponto forte. Com um nível de implementação de 40,1%, a abordagem deste critério assenta na disponibilidade dos gestores para melhorar os seus comportamentos organizacionais e no exemplo e acção como enfatizam os valores da organização, quesitos que obtiveram a maior pontuação. Registe-se o facto de 76% dos questionários terem sido respondidos por gestores ou donos das empresas.

Para além de se poder identificar os pontos fortes num perfil da excelência empresarial, os critérios de menor realização identificam as áreas de melhoria prioritárias. Apesar de nos traços do perfil se apontar como áreas de melhoria os critérios menos pontuados, a prioritização das melhorias na organização são sempre decisões dos gestores em função dos objectivos programados.

**Figura 5.1 – Perfil da excelência empresarial
PME turística do Algarve**



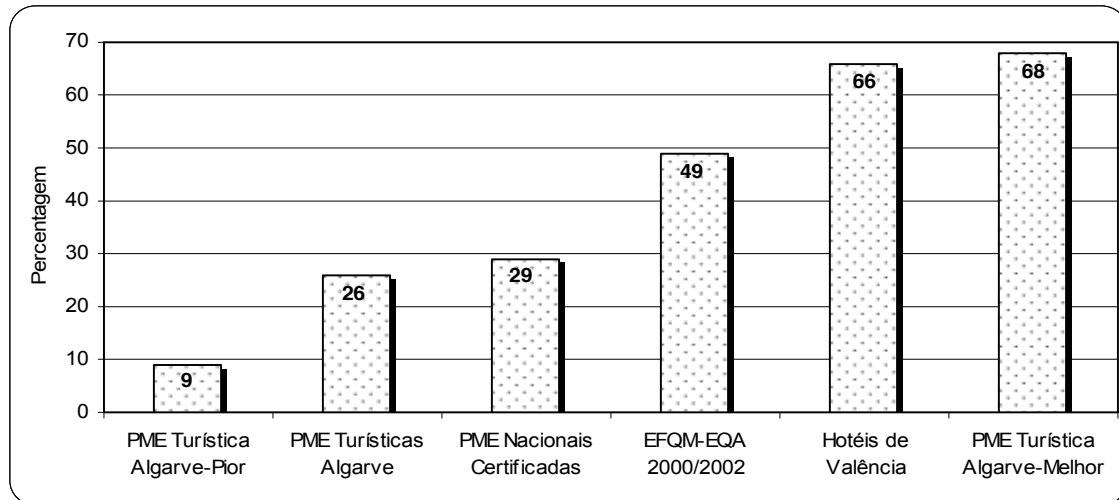
Fonte: elaboração própria/dados primários.

A satisfação dos colaboradores apresenta-se como a área prioritária de melhoria. Com um nível de implementação 16,1%, revela a falta de consciencialização dos dirigentes na abordagem deste critério que, gradualmente, vem ganhando importância chave, a ponto de se tornar num dos factores crítico de sucesso mais determinante (Figura 5.1).

Outra área de melhoria identificada é o critério que aborda o sistema da qualidade e processos. Relativamente aos quesitos deste critério, pelo facto de não haver no universo estatístico desta investigação, qualquer empresa certificada, um nível de realização de 21,2% neste critério, não será tanto um ponto fraco, mas uma área de reflexão.

O perfil global de uma PME turística do Algarve com um índice de realização de 26,3%, reflecte a opinião do conjunto dos responsáveis pelas empresas inquiridas. Os aldeamentos turísticos são a categoria de estabelecimentos que apresenta a realização mais elevada com 34,3%, enquanto os apartamentos turísticos, com 21,9%, são a categoria com menor desempenho.

Os resultados alcançados nesta investigação, deparam-se com a necessidade de comparar o perfil da excelência empresarial das PME turísticas do Algarve com outros estudos existentes com base no modelo EFQM. Nesse sentido foram considerados os dados de três trabalhos: (1) desenvolvido pela APQ (2002) sobre as PME nacionais certificadas; (2) desenvolvido por Camisón (1996) sobre os hotéis de Valência; (3) resultados médios dos critérios referentes às empresas concorrentes ao prémio europeu da qualidade, no período 2000-2002 (EFQM, 2003a). Posteriormente a análise comparativa dos resultados das referidas investigações com os obtidos nas PME turísticas do Algarve.

Figura 5.2 - Perfil de pontuação média: modelo EFQM

Fonte: elaboração própria com dados primários / APQ (2002) / EFQM (2003a).

Resulta desta análise a identificação do posicionamento de uma pequena e média empresa turística do Algarve, numa escala da excelência empresarial. Com se pode observar (Figura 5.2) o melhor e o pior perfil de excelência empresarial das PME inquiridas nesta investigação, enquadram os resultados dos quatro estudos em comparação, onde se constata as distâncias existentes entre as PME, quer turísticas do Algarve, quer nacionais certificadas, e outras realidades da Europa cada vez mais global.

Conclui-se face aos resultados em análise que, o perfil médio da excelência empresarial de uma PME nacional, turística ou certificada, se encontra distante do perfil de outras organizações que utilizam o modelo europeu da excelência no processo de auto-avaliação.

6. Conclusão

A existência de poucos trabalhos nesta área de investigação, e face à consciente necessidade em adoptar boas práticas de gestão nas empresas, espera-se que este trabalho funcione como fio indutor para futuras abordagens e ter contribuído de modo positivo para a instigação nos responsáveis das empresas de menor dimensão, da importância da qualidade na gestão das organizações, sendo um dos mais relevantes factores críticos de sucesso.

Neste trabalho analisou-se o conceito de qualidade e excelência e apontou-se a sua centralidade e relevância na actual envolvente competitiva que caracteriza a actividade

turística. Reviram-se os principais factores contextuais que obrigam a uma reflexão sobre a adopção de estratégias conducentes à obtenção do sucesso empresarial.

As conclusões da investigação identificam claramente que a gestão dos recursos humanos é uma função subestimada nas pequenas e médias empresas turísticas com sede no Algarve, como se pode aferir através dos resultados do critério da satisfação dos colaboradores, ao apresentar os mais baixos índices de implementação (16,1%).

O perfil médio de uma pequena e média empresa turística do Algarve apresenta um índice de 26,3% de realização de excelência empresarial. Verifica-se que são os aldeamentos turísticos com 34,3%, a categoria de estabelecimentos com o melhor desempenho, enquanto os apartamentos turísticos apresentam o menor nível de implementação, com 21,9%. Pode-se concluir ainda que, em função dos resultados obtidos, existem realidades muito diferentes no que concerne à capacidade das empresas em adoptar práticas da gestão pela qualidade total.

No enquadramento do perfil de excelência empresarial com outros estudos disponíveis verifica-se um posicionamento distante das PME turísticas algarvias em relação às unidades hoteleiras de Valência (66 pontos), e em relação à pontuação média das organizações concorrentes ao prémio europeu da excelência (49 pontos). Relativamente à comparação com os resultados obtidos junto das PME nacionais certificadas, que obtiveram uma pontuação média de 29, ficam apenas três pontos acima do valor obtido pelas PME turísticas do Algarve.

A investigação apresenta algumas limitações que devido ao processo de análise dos dados ou a restrições de ordem conceptual não puderam ser ultrapassados. De facto, estudar um conjunto de práticas de gestão implementadas pelos responsáveis das organizações, quando são os próprios a falarem delas, não é uma tarefa fácil quando se sabe o quão difícil é ao ser humano auto-criticar-se.

O questionário limitou-se a recolher o ponto de vista de um responsável da empresa. Como refere Regini (1993) *ap.* Moura (2000), a percepção dos diversos colaboradores da organização varia de acordo com a cultura e a posição. Deste modo, as futuras investigações deverão orientar-se no sentido de aplicar o inquérito a um painel de colaboradores de forma a minimizar os enviesamentos resultantes de uma única resposta e desse modo obter um perfil da excelência empresarial mais realista.

O papel da gestão de topo no desenvolvimento da qualidade do serviço nas organizações turísticas do Algarve e da sua responsabilidade directa pelos sistemas de gestão assumidos, não tem sido investigado, e apesar da sua importância, também este estudo não foi dirigido com esse fim. Contudo a investigação mostra que a liderança é um ponto forte da gestão ao ser o critério com maior nível de realização da excelência empresarial.

Verificou-se neste estudo que a auto-avaliação não é um procedimento praticado nas empresas inquiridas. Através do diagnóstico dos níveis da excelência empresarial efectuado, julga-se ter sido dado um passo para futuras investigações nesta área. Aplicar o questionário, num futuro próximo, ao conjunto de empresa participantes nesta

investigação, possibilitaria, por um lado, avaliar em que medida os responsáveis das pequenas e médias empresas turísticas do Algarve interiorizaram a importância da auto-avaliação e, por outro, comparar o novo perfil da excelência com o anterior e analisar as eventuais evoluções, em particular nas áreas de melhoria identificadas.

As empresas que se disponibilizaram a participar neste projecto ficaram ainda com um questionário original, adquirido à EFQM, com as respostas contabilizadas, dando uma imagem da posição actual da organização através da pontuação obtida e um gráfico do perfil de excelência onde facilmente se identificam os pontos fortes e as áreas de melhoria da empresa. Contudo a decisão final sobre as acções de melhoria depende de vários factores, devendo os responsáveis definir prioridades na implementação das acções.

Concluindo, referem-se os quesitos com maiores níveis de implementação, que constituem os pontos fortes das pequenas e médias empresas turísticas do Algarve:

- i. Uma visão rigorosa e realística do número e conteúdo das reclamações recebidas por todas as áreas e funções das empresas, com 48,6% de realização;
- ii. Gestão e melhoria contínua dos activos físicos de acordo com os objectivos estratégicos e atendendo à conservação dos recursos, com 47,7% de realização.

Relativamente às áreas de melhoria destacam-se as seguintes:

- i. Comparação dos resultados das percepções dos colaboradores sobre a empresa com os de outras organizações, com 2,7% de realização;
- ii. Definição e implementação de sistemas, com avaliação da sua eficácia e melhoria contínua, de modo a controlar as actividades da empresa, com 9,0% de realização.

Foram deste modo avaliados os níveis de abordagem e implementação dos conceitos da excelência organizacional, com base no processo de auto-avaliação, que permite às organizações turísticas do Algarve decidir agora o que não pode ser adiado. O diagnóstico do estado da excelência organizacional das empresas constitui um pilar fundamental à análise, compreensão e avaliação do tecido empresarial do sector em particular e do destino turístico em geral.

Neste contexto, o presente trabalho de investigação parece-nos ter cumprido os objectivos definidos. Sem uma caracterização espedada em factos, torna-se difícil a procura de soluções no que concerne às estratégias que visem a melhoria contínua no sentido da obtenção de um desenvolvimento sustentado. O que não é medido não pode ser melhorado.

Referências bibliográficas

- APQ (2002) Da Certificação à Qualidade Total, *Associação Portuguesa para a Qualidade*. Disponível em [URL:< http://www.apq.pt/news/showart1.asp?DB &ID=454.html>](http://www.apq.pt/news/showart1.asp?DB&ID=454.html).
- Bitner, M. J. (1990) Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Camisón, C. (1996) Total Quality Management in Hospitality: An Application of the EFQM Model, *Tourism Management*, 17-3, 191-201.
- Casas, A. L. (1999) *Qualidade Total em Serviços*, S. Paulo, Editora Atlas.
- Clutterbuck, D., G. Clark, e C. Armistead (1994) *Serviço Inspirado no Cliente - Estratégias para Qualidade do Serviço*, S.Paulo, IMAM.
- Costa, C. M. M. (2002) O papel e a Posição do Sector Privado na Construção de uma Nova Política para o Turismo em Portugal, *Seminário: Novas Estratégias para o Turismo*, Porto, Associação Empresarial de Portugal, 65-87.
- Dale, B. e C. Cooper (1995) *Qualidade Total e Recursos Humanos*, 3ª Edição, Lisboa, Editorial Presença.
- EFQM (2003a) *Assessing for Excellence*, Brussels, EFQM Publications.
- EFQM (1999d) Determinar a Excelência Empresarial nas Pequenas e Médias Empresas - Abordagem Através de Questionário, Brussels, EFQM Publications.
- Fernandes, A. (2000) *Qualidade de Serviço - Pela Gestão Estratégica*, 1ª Edição, Cascais, Editora Pergaminho.
- Gonçalves, A. R. (2003) *A Componente Cultural do Turismo Urbano como Oferta Complementar ao Produto "Sol e Praia" – O Caso de Faro e Silves*, Lisboa, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica e Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo.
- Grönroos, C. (1982) A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, 18-4, 36-44.
- Haigh, B. e D. S. Morris (2001) *Total Quality Management - A Case Study Approach*, Sheffield, Sheffield Hallam University Press.
- Hammer, M. (1997) *Além da Reengenharia*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Hasan, M. e R. M. Kerr (2003) The Relationship Between Total Quality Management Practices and Organisational Performance in Service Organisations, *The TQM Magazine*, 15-4, 286-291. Disponível em URL: <<http://fernando.emeraldinsight.com/contp1-1.htm>>.
- IAPMEI (2003) Desenvolver a Empresa – Qualidade e Certificação, *Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento*. Disponível em [URL:<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=338.htm>](http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=338.htm).
- INE (2003a) *Anuário Estatístico da Região do Algarve*, Faro, Instituto Nacional de Estatística.
- IPQ (2001a) *ISO 9000:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário*, Caparica, Instituto Português da Qualidade.

- IPQ (2001b) *ISO 9001:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos*, Caparica, Instituto Português da Qualidade.
- Juran, J. M. (1989) *Juran na Liderança pela Qualidade*, 3ª Edição, S.Paulo, Pioneira.
- Kandampully, J. (2000) The Impact of Demand Fluctuation on the Quality of Service: A Tourism Industry Example, *Managing Service Quality*, 10-1, 10-18.
- Lewis, B. R. (1993) Service Quality Measurement, *Marketing Intelligence & Planning*, 11-4, 4-12.
- Lockwood, A. (1994) Using Service Incidents to Identify Quality Improvement Points, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6-1, 75-80.
- Marconi, M. A. e E. M. Lakatos (1999) *Técnicas de Pesquisa*, 4ª Edição, São Paulo, Editora Atlas.
- Moura, E. (2000) *Gestão dos Recursos Humanos - Influências e Determinantes do Desempenho*, 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- O'Neill, M. A., P. Williams, M. MacCarthy e R. Groves (2000) Diving Into Service Quality-The Dive Tour Operator Perspective, *Managing Service Quality*, 10-3, 131-140.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml e L. L. Berry (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Pires, A. R. (2000) *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Pizam, A. e T. Ellis (1999) Customer Satisfaction and its Measurement in Hospitality Organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11-7, 326-339.
- Prazeres, P. M. (1996) *Dicionário de Termos da Qualidade*, São Paulo, Editora Atlas.
- Pümpin, C. (2000) *Manual de Gestão para as Pequenas e Médias Empresas*, Lisboa, Monitor.
- Reis, E. (1996) *Estatística Descritiva*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Richardson, C. (1994) Cultura Social y su Impacto en la Promoción del Turismo, *Papers de Tourisme*, 13, 31-40.
- Stauss, B. (2002) The Dimensions of Complaint Satisfaction: Process and Outcome Complaint Satisfaction versus Cold Fact and Warm Act Complaint Satisfaction, *Managing Service Quality*, 12-3, 173-183. Disponível em URL:<<http://gottardo.emer.aldinsight.com/vl=2110633/cl=24/nw=1/rpsv1-1.htm>>.
- Valles, D. M. (1999) Calidad en Los Servicios. Una Aproximación Metodológica, *Estudios Turísticos*, 139, 15-33.
- Vicente, P., E. Reis e F. Ferrão (1996) *Sondagens - A Amostra como Factor Decisivo de Qualidade*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Witt, C. A. e A. P. Muhlemann, (1994) The Implementation of Total Quality Management in Tourism: Some Guidelines, *Tourism Management*, 15-6, 416-424.