



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007

Estudo da influência do líder na criação de diferenciais competitivos de serviços em empresas de hospitalidade¹

Raul Gomes Duarte Neto²

Universidade do Sagrado Coração

Resumo:

O objetivo deste trabalho é identificar as características dos líderes do setor de hospitalidade e a sua influência na qualidade do atendimento ao cliente como diferencial competitivo. Buscou-se de forma sistematizada, nas obras dos mais proeminentes autores, identificar e discutir, as principais características dos líderes que pudessem exercer influência na formação da cultura da empresa, especialmente, em relação à qualidade do atendimento. Em uma segunda etapa, através de uma, pesquisa exploratória, utilizando-se do método de análise de conteúdo, procurou-se estabelecer a identidade dos líderes fundadores que, possivelmente, influenciaram decisivamente na formação da cultura do bom atendimento em cinco empresas do referido setor: Tam Linhas Aéreas, Southwest Airlines, Habib's, Macdonald's e Disney World. a escolha dessas empresas baseou-se nos apontamentos de diversos autores, classificando-as como líderes no atendimento do setor da hospitalidade.

Palavras-chave: Hospitalidade (Hospitality), Gerência (Manager), Líder (Leader), Liderança (Leadership).

1 Introdução

A maior característica da hospitalidade é o papel exercido entre a equipe de trabalho e a clientela. Grande parcela dos administradores reconheceu que o alto nível de comprometimento com a atividade e a capacidade de oferecer o máximo de si a todas as pessoas são necessários. Entretanto, qualquer que seja a filosofia das empresas do setor de serviços, estas desempenham funções e propósitos como parte de seu papel na sociedade. Elas necessitam de boa administração para que operem efetivamente, assim como qualquer empresa (MULLINS, 2004).

¹ Trabalho apresentado ao GT – Outras Interfaces do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

² Professor da Universidade do Sagrado Coração – Bauru – SP. Economista, Administrador de Empresas, possui Mestrado em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi - SP, é Professor convidado da Universidade de Burgos – Espanha, para a disciplina Economia Internacional e Mercados derivativos, Coordenador do Curso de Administração da Universidade do Sagrado Coração, e Professor do Curso de pós-graduação do Centro Universitário Senac.



Os empreendimentos de serviços seguiram um modelo empresarial baseado em grande parte nos princípios da produção industrial de massa. Esse modelo é obsoleto e representa uma ameaça para essas organizações e para a economia, levando à degradação da qualidade do serviço que uma empresa pode prover e põe em movimento um ciclo de falhas que é ruim para clientes, funcionários, acionistas e para o país. Entre os sintomas detectados verifica-se a insatisfação do cliente, a alta rotatividade no emprego, a estagnação ou a queda das vendas e pouco ou nenhum crescimento na produtividade e nos serviços em geral (HESKETT, SASSER, HART 1994).

2 Gestão no Setor de Serviços de Hospitalidade

A atenção de uma empresa que investe na gestão de serviços é distinta de uma organização tradicional, pois essa permite à organização estruturar-se de forma a apoiar os trabalhadores da linha de frente e a fornecer os recursos necessários para que atendam aos clientes de maneira eficiente. A tomada de decisões, a supervisão, o sistema de remuneração e os mecanismos de *feedback* também diferem. As deliberações passam a ser descentralizadas, e os empregados em contato direto com os clientes precisam estar aptos para agir e fazer o que é necessário para satisfazê-los. Neste contexto, podemos utilizar o exemplo de Mullins (2004), onde o autor defende a idéia de que se houver um hóspede descontente na portaria, os responsáveis pelo serviço têm autoridade para resolver o problema, oferecer um desconto ou uma refeição, ou até mesmo entrar em contato com outras empresas, para satisfazer seu cliente. Contudo, as decisões estratégicas de longo prazo permanecem centralizadas.

Nos empreendimentos do setor de hospitalidade que utilizam pessoal de forma intensiva, os gerentes nem sempre conseguem acompanhar o desenvolvimento efetivo das suas operações com sistemas de mensuração tradicionais. O levantamento dos custos da rotatividade dos clientes ou dos fatores econômicos da recuperação de serviços, requer indicadores que não são encontrados nas práticas contábeis mais comuns (HESKETT, SASSER, HART, 1994). Os autores também pressupõem a existência de pessoas que ao exercerem essa função estão dispostos a abandonar a sabedoria convencional na sua explicação de como e onde os lucros são gerados.

As empresas não conseguem estabelecer novos padrões de serviços seguindo velhas rotinas. Em vários segmentos do setor de serviços, algumas das principais empresas já



perceberam isso e começaram a trabalhar de forma radicalmente diferente. As suas conseqüências podem ser observadas por todos, clientes, funcionários, gerentes e concorrentes (HESKETT, SASSER, HART, 1994).

No centro dessa nova filosofia estão às necessidades e as expectativas da clientela, definidas pelos mesmos, e não pelo sistema operacional e suas limitações. Os consumidores de *fast-food* que exigem atendimento imediato e maior variedade não ficarão satisfeitos se as novas opções do cardápio demandar mais tempo. As pessoas que pretendem fazer compras em várias seções precisam de vendedores que possam ajudá-los a fazer isso, e não de funcionários presos a uma seção ou a um caixa (TEBOUL, 1999).

Conforme Heskett; Sasser; Hart (1994), para que se possa priorizar o cliente, é necessário entender como e onde ele interage com a empresa, dando destaque aos funcionários que criam ou realizam os desejos que essas pessoas valorizam. Um quarto de hotel impecável, uma restituição fácil e rápida, um sanduíche barato e feito na hora, nas empresas verdadeiramente orientadas para este segmento, o negócio é formulado para apoiar o trabalho dos funcionários da linha de frente e maximizar o impacto do valor gerado por eles. Novas definições de cargos e políticas de remuneração são elementos fundamentais nesses sistemas, e também, as novas estruturas e sistemas da organização. O resultado é a melhora do desempenho da empresa comparada à dos concorrentes tradicionais (TEBOUL, 1999).

As estratégias da gestão de serviços somente serão bem sucedidas quando acompanhadas por um conjunto de operações corporativas, que podemos chamar de cultura do setor de serviços. Essa pode ser descrita como “uma priorização do serviço prestado com eficiência, onde oferecer um bom atendimento aos clientes externos e internos é considerado um método natural e uma das mais importantes normas” (GRONROSS, 1990).

De acordo com a opinião dos autores citados, a alta administração, os executivos e os funcionários denominados de “linha de frente” devem assumir e exercer uma postura que favoreça a possibilidade de reconhecer as necessidades dos clientes. A crescente aceitação da existência desta cultura, o oferecimento de produtos de alta qualidade e a



consciência da grande importância do cliente, são características cada vez mais presentes nas organizações de hospitalidade.

3 A busca da Qualidade nos Serviços de Hospitalidade

Schlesinger (1997) cita que as falhas na qualidade dos serviços ocorrem cotidianamente nos supermercados, aeroportos, bancos, hotéis, repartições públicas, entre outras organizações, podendo ser verificados a partir da observação da irritação dos clientes. E, quando os gerentes de serviços não tomam providências, manifesta-se um cenário de serviço de má qualidade, no qual as falhas de atendimento não são vistas, ficando embutidas no sistema e estabelecendo um ciclo de falhas inevitável. Essa prática operacional provocaria a degradação dos serviços.

Para Schlesinger (1997), o ciclo de falhas teria início com premissas entrelaçadas sobre pessoas, tecnologia e dinheiro, provenientes dos antigos modelos industriais. Esses princípios, raramente explicitados, ainda governariam um número grande de empresas e de executivos. Conforme Teboul (1999), para estas empresas, as máquinas seriam mais eficientes e produtivas, custariam menos no longo prazo, e seriam mais fáceis de administrar. Ao contrário das pessoas, não precisariam ser recrutadas, supervisionadas, treinadas e motivadas.

As políticas e práticas de recursos humanos que seguem essa lógica industrial, tenderiam a tratar as pessoas como se fossem máquinas. As funções em contato com os clientes na linha de frente estariam configuradas para serem as mais simples e limitadas possíveis, de modo que pudessem ser desempenhadas por qualquer um. Os empregadores utilizariam critérios mínimos de seleção e estabeleceriam baixas expectativas de desempenho. Ao mesmo tempo, esses funcionários ofereceriam pouco em troca. Os salários seriam baixos, o treinamento rudimentar, constituindo um sistema de trabalho com pouco espaço para o exercício do juízo e do discernimento, com raras oportunidades de crescimento.

Para evitar as falhas na prestação de serviços, algumas empresas têm buscado melhorar a qualidade dos seus produtos e operações.



De acordo com Schlesinger (1997), desde o dia que Ray Kroc inaugurou a sua primeira venda de hambúrguer em 1955, o sistema operacional da McDonald's tem sido um modelo de eficiência em atendimento não só para operadores de empresas de *fast-food*, como também para hotéis, lojas, bancos e uma série de outros estabelecimentos. Cada aspecto da operação foi idealizado para assegurar um atendimento rápido, ambiente limpo e produtos uniformes.

As recompensas desse método de produção em massa têm sido enormes. Durante anos, nenhuma outra empresa desse segmento chegou a apresentar o mesmo crescimento e lucratividade da McDonald's. No final da década de 80, alterações profundas mudaram o rumo da economia. A empresa enfrentava dificuldades para encontrar bons funcionários. Os custos do processo de produção dispararam, como também, os preços. As vendas e os resultados operacionais de várias unidades de produção começaram a estagnar ou mesmo a cair. Atraídos por concorrentes que ofereciam cardápios mais variados, preços mais baixos, ou as duas coisas ao mesmo tempo, os clientes abandonaram o consumo dos produtos.

De acordo com Schlesinger (1997), a mentalidade da linha de produção não pode mais ajudar as empresas de serviços tradicionais, que enfrentam forte pressão por parte de novos concorrentes. O esforço para atrair e conservar clientes requereria hoje uma abordagem fundamentalmente diferente, capaz de reverter o ciclo de falhas. A premissa básica seria: o antigo modelo coloca em último lugar as pessoas que prestam o serviço aos clientes; um novo modelo, ao contrário, deve colocar os funcionários da linha de frente em primeiro lugar e construir um sistema de negócios em torno deles. As conseqüências dessa reversão podem ser profundas, como estão descobrindo os líderes de empresas que fizeram do atendimento o núcleo das suas estratégias competitivas.

Sob essa perspectiva de um novo modelo de serviço, que substitui o modelo da industrialização em todos os aspectos do negócio, Heskett e Sasser (2003) destacam que as empresas:

a- Valorizam os investimentos em pessoas tanto quanto os investimentos em máquinas;



b- Utilizam a tecnologia para apoiar os esforços de homens e mulheres na linha de frente, e não apenas para monitorá-los ou substituí-los;

c- Entendem que recrutamento, treinamento de vendedores e faxineiros é tão crucial quanto o de gerentes e executivos;

d- Vinculam a remuneração ao desempenho dos funcionários em todos os níveis, e não apenas do pessoal de alto escalão.

O novo modelo deve recorrer a dados inovadores que não são monitorados pelos sistemas tradicionais de contabilidade e mensuração, ou seja, os custos agregados da rotatividade de clientes ou funcionários, ou o aumento da margem de lucro proporcionado pelos clientes fiéis.

Nesse novo modelo, os funcionários capazes, com bom treinamento e remuneração adequada, tenderiam a prestar melhor serviço, necessitariam menos supervisão e permaneceriam mais tempo na empresa. Em vista disso, os clientes ficariam mais satisfeitos, voltando com maior frequência e comprando mais do que o fariam em outras circunstâncias. Para as empresas do setor isto significaria maior competitividade. Como considera Handy (1996), as empresas que tem reconhecido e recompensado o valor gerado pelos funcionários que fazem parte do setor de atendimento, tem obtido resultados satisfatórios, registrando maiores taxas de satisfação e retenção dos clientes, menos rotatividade no emprego e aumento das vendas. São, mais procurados em seus segmentos de atuação, e essas empresas ostentam uma forte posição competitiva, com base em um sistema que produz serviço de qualidade de maneira uniforme, ao qual os concorrentes presos ao antigo modelo industrial não conseguem se igualar.

4 Mudança Organizacional e Liderança

Para Schein (1996), as empresas precisam satisfazer os consumidores, aumentar suas atividades e atingir objetivos pessoais. Os autores comprovam o impacto que essas mudanças globais causam nas indústrias e nos profissionais de todo o mundo, além de explicitar que, nesse ambiente de negócios vertiginosos, o gerenciamento tornou-se uma função tão desafiadora quanto perigosa, pois a maioria das empresas desconhece o alcance das conseqüências dessas transformações.



Para acontecerem, as alterações empresariais necessárias, esses empreendimentos precisam atentar para alguns requisitos importantes que, quando observados, estimulam até mudanças pessoais significativas. Kotler (2000, p. 350), já teve a oportunidade de ser taxativo em relação à necessidade de mudanças nas empresas: *“Existem dois tipos de empresa: as que mudam e as que desaparecem.”*

De acordo com Kotter (1997) mudanças significativas e traumáticas ocorreram nas organizações ao longo das duas últimas décadas, essas deverão continuar ocorrendo pois poderosas forças macroeconômicas estarão influenciando o crescimento das empresas, como resultado cada vez mais empreendimentos serão levados a reduzir custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento e aumentar a produtividade.

Para o autor, até agora, os principais esforços de mudança ajudaram organizações a se adaptarem de forma significativa às condições de transformações, aprimoraram a posição competitiva de outras e prepararam algumas para um futuro melhor. Relata que em muitas situações de mudanças realizadas, essas foram decepcionantes e o quadro final aterrador, com recursos desperdiçados e funcionários dispensados, apreensivos ou frustrados.

A preocupação com a mudança se dá por uma questão de sobrevivência. Afinal, tudo à volta da organização está constantemente mudando, o que requer, sobretudo, capacidade de adaptação, como observam Collins; Porras (1995, p. 17).

“...produtos, serviços e grandes idéias, não importa o quão visionários sejam, um dia se tornam obsoletos. Mas uma empresa (...) não se torna necessariamente obsoleta, se tiver à capacidade organizacional para mudar constantemente e evoluir além dos ciclos de vida dos produtos existentes”.

Tichy (2003) lembra que empresas vencedoras são aquelas que ao invés de ficarem perguntando somente o que o cliente pretende, pesquisam e descobrem o que o mercado deseja e criam as condições empresariais necessárias para que esse futuro seja efetivamente construído. O autor explica: deve-se perguntar o que o consumidor quer para poder atendê-lo no aqui e agora, no hoje. Mas a grande verdade é que o consumidor emitirá opinião do que lhe



é necessário, com base em sua experiência pessoal, e nem sempre essa é suficientemente inovadora para fazer com que uma empresa que é vencedora hoje, seja amanhã. Assim, se perguntasse a qualquer cliente de uma companhia telefônica há 15 anos atrás o que ele desejava, no máximo de sua criatividade, responderia, possuir um telefone sem-fio. Ele jamais pediria um telefone celular universal como existe hoje. Não teria como fazê-lo uma vez que não conseguiria sequer conceber a idéia. Da mesma forma, há 20 anos não seríamos capazes de pedir um “fax”, como também, nos anos 50 seria impossível ter-se um relógio “digital” que fosse ao mesmo tempo um termômetro, um despertador, um cronômetro, como os atuais. Foram as empresas e não os clientes que criaram e colocaram no mercado essas novidades surpreendendo-os. Da mesma forma é o “Post-it” da 3M. Ninguém seria capaz de pedir algo semelhante antes dele ser inventado.

O autor salienta ainda, que mais importante do que ouvir os clientes, é as empresas estarem atentas às tendências do mercado e desenvolverem produtos e serviços fundamentalmente novos e diferentes, neste contexto a liderança organizacional define os rumos que a organização deve seguir.

Os líderes têm sido estudados através da história e a psicologia social, tem feito da liderança o principal foco de pesquisa. A razão por que existe tantas teorias sobre liderança é que diferentes pesquisadores direcionam o foco para elementos diferentes. Por outro lado, todas as teorias estão certas, afirma Schein (1996), pois todas identificam um componente central da complexa situação humana que é a liderança.

Para Schein (1996) os líderes deverão possuir mais das seguintes características :

- 1 Níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos;
- 2 Níveis extraordinários de motivação que lhes possibilite passar pelo inevitável desconforto de aprender e mudar, sobretudo em um mundo de fronteiras menos precisas, onde a lealdade fica mais difícil de definir;



- 3 Força emocional para gerenciar a própria ansiedade e dos outros à proporção que o aprendizado e a mudança se tornam cada vez mais um modo de vida;
- 4 Novas habilidades para analisar e identificar premissas culturais funcionais e disfuncionais, desenvolvendo processos que ampliem a cultura através da construção baseada em pontos fortes e elementos funcionais;
- 5 Disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação, pois as tarefas serão muito complexas e as informações distribuídas de forma muito ampla para que os líderes resolvam sozinhos os problemas.
- 6 Disposição e capacidade para compartilhar poder e controle segundo o conhecimento e as habilidades das pessoas, ou seja, permitir e incentivar o florescimento da liderança por toda a organização.

As características mais relevantes da liderança não estarão presentes em algumas pessoas o tempo todo, mas em muitas pessoas numa parte do tempo, à medida que as circunstâncias mudam e diferentes pessoas desenvolvem a percepção, podendo assumir papéis de liderança. A liderança será, então, uma função cada vez mais emergente, em vez de uma propriedade das pessoas nomeadas para papéis formais (SCHEIN,1996).

De acordo com Handy (1996), é árdua a tarefa de conduzir uma organização em que a autoridade precisa ser conquistada. Poucas pessoas a cumpririam com sucesso, pois exigiria uma combinação incomum de atributos. Para o autor, grandes líderes se originariam de grandes causas, mas líderes dando o melhor de si, também as originariam.

Estes e outros autores analisados no presente trabalho, oferecem abordagens distintas sobre o perfil e o papel do líder, mas que convergem, na sua maioria, para reforçar a hipótese de que o líder exerce influência na geração da força competitiva das empresas.

Analisando-se líderes de sucesso tais como: Rolim Adolfo Amaro, ex-presidente da TAM Linhas Aéreas, Herb Kelleher, ex-presidente da Southwest Airlines, Alberto Saraiva, fundador da rede Habib's, Ray Kroc; ex-presidente da rede McDonald's e Walter Elias Disney; fundador da Disney Co.; percebe-se que tais líderes influenciaram diretamente o



modo hospitaleiro que suas empresas desenvolveram ao longo de décadas de existência, garantindo o sucesso e a perpetuação das mesmas.

Estes líderes empresariais demonstram características que são comuns entre eles tais como: Carisma, Capacidade para se comunicar, Capacidade para sonhar, Coragem, Determinação, Persistência, Honestidade, Integridade, Paixão, e Visão. Estas habilidades parecem influenciar o processo de mudança organizacional, especialmente quando estes líderes conseguem transferir a seus liderados sua visão e seu modelo de negócio.

A frente de suas empresas, estes líderes empresariais, desenvolveram muito mais que um bom modelo de negócios, cada um a seu modo, desenvolveu um modelo inédito de atendimento a seus clientes, garantindo assim um crescimento sólido e lucrativo para suas empresas durante décadas de existência.

5 Considerações Finais

Existe uma preocupação atualmente de que a liderança é algo reservado apenas a poucas pessoas. Muitos indagam se ela é genética ou construída durante a vida de uma pessoa. Tal indagação poderia ser feita também com outras habilidades pessoais, ou seja, contadores, artistas, atletas, pais, biólogos já nascem definidos? Ou é possível construir estas carreiras ao longo da vida?

Discute-se também um outro conceito que parte da ligação da liderança ao cargo exercido na organização. Galgando o mais alto cargo, o funcionário estaria automaticamente assumindo a posição de líder da empresa, e não conseguindo chegar a essa posição, estaria automaticamente impossibilitado, excluído de exercer suas habilidades de liderança no processo organizacional.

As evidências da pesquisa apontam que a liderança não é uma habilidade que não possa ser apresentada e desenvolvida por pessoas comuns. O estudo indica que a liderança é um conjunto observável de capacidades e habilidades que são úteis para pessoas em cargos executivos ou operacionais, em qualquer comunidade ou corporação. As habilidades que possivelmente explicam o comportamento da liderança podem ser fortalecidas, melhoradas ou aperfeiçoadas se houver determinação e desejo apropriado.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007

REFERÊNCIAS

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Feitas para durar. práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

GRONROSS, C. Service management and marketing, New York, lexington Books: 1990, p.244.,

HANDY, Charles. The changing worlds of organizatios. Boston: Havard Business SCH, 1996.

HESKETT, James L. ; SASSER, Jr. W. Earl.; HART, Christofer W. L. Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo.São Paulo: Thomson Pioneira, 1994.

HESKETT, James L.; SASSER Jr. W. Earl. ; Schilesinger, Leonard, A. Lucro na prestação de serviços. Rio de Janeiro: Campus: 2001.

HESKETT, James L.; SASSER Jr. W. Earl. The value profit chain. New York: Free Press, 2003.

KOTLLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura 2000.

KOTTER, P. John. Liderando mudança. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MULLINS, Laurie J. Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

SCHEIN, Edgar. H. Replanejamento de cargos e funções. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHLESINGER, Len. ; From, Bill. Os verdadeiros heróis de um negócio: como encontrar, treinar e manter funcionários. São Paulo: Futura. 1997.

TEBOUL, James. A era dos serviços. Uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TICHY, Noel. How to lead with unyielding integrity. New York: John Wiley Trade, 2003.