

ESTUDO DE COMPETITIVIDADE DAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
TURISMO BRASILEIRO



ESTUDO DE COMPETITIVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO TURISMO BRASILEIRO

SUMÁRIO

Mensagem do Presidente do SEBRAE	2
Mensagem do Presidente da CNTUR	3
Introdução	4
Sumário executivo	5
Parte I - Relacionamento com clientes e mercado	8
Parte II - Relacionamento com fornecedores e prestadores de serviços externos	20
Parte III - Relacionamento com colaboradores diretos	26
Parte IV - Adoção de práticas de gestão	44
Parte V - Utilização da tecnologia e busca da inovação	58
Parte VI - Adoção de práticas de responsabilidade social e ambiental	63
Parte VII - Associativismo, cooperação e governança	72
Parte VIII: Principais gargalos para a competitividade empresarial e o crescimento do turismo	75
Parte IX: Principais estratégias que as empresas pretendem adotar visando aumentar sua competitividade	78
Considerações finais	81
Expediente	82

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO SEBRAE

O Sebrae trabalha há mais de 40 anos para desenvolver e fomentar o empreendedorismo brasileiro, oferecendo conhecimento e capacitação para os pequenos negócios - os grandes geradores de emprego e renda do país. Ao longo desse período, alguns temas tornaram-se parte essencial do processo para aprimorar a gestão das empresas, como é o caso da competitividade.

Investir da porta para dentro é pré-requisito para assegurar a permanência no mercado. Pensado em qualificar as micro e pequenas empresas do setor de turismo, que correspondem por 90% do total, o Sebrae em parceria com a Confederação Nacional do Turismo (CNTur) desenvolveu o Estudo de Competitividade das Micro e Pequenas Empresas do Turismo Brasileiro.

Essa publicação mostra o resultado de uma relevante sondagem que fizemos com cerca de 1.500 empresas do setor sobre fatores que impactam na competitividade delas. A intenção era entender como ocorrem as relações com o mercado, os fornecedores, os colaboradores, o uso de tecnologias inovadoras, entre outras questões, para mapearmos os gargalos e, assim, entendermos melhor as necessidades dos empresários. O nosso desafio é aprimorar nosso atendimento.

Todas as regiões brasileiras apresentam grande potencial para o turismo. E no atual contexto econômico, os pequenos negócios de turismo têm a possibilidade de despertar e oferecer produtos e serviços de qualidade com um preço justo. Quanto mais qualificada a gestão do negócio, maior a chance de competir com os grandes grupos hoteleiros, que conseguem oferecer preços e volume. E para isso, podem contar com o Sebrae. Acredito que essa publicação vai ajudar a nortear o nosso trabalho e melhorar a eficiência das empresas de turismo brasileiras.

Guilherme Afif Domingos
Presidente do Sebrae

MENSAGEM DO PRESIDENTE DA CNTUR

É com grande satisfação que a Confederação Nacional do Turismo, em mais uma exitosa parceria com o SEBRAE, publica o Estudo de Competitividade das Micro e Pequenas Empresas do Turismo Brasileiro.

Trata-se de uma das ações previstas no Projeto “Avançando na Gestão das Micro e Pequenas Empresas do Turismo Brasileiro” que contou, além desse importante estudo, de ações inovadoras na capacitação empresarial. Assim foram beneficiadas mais de 1.500 empresas em 16 Estados das cinco regiões geográficas brasileiras. As ações aconteceram em 2014 e 2015 em 75 cidades brasileiras.

Esse estudo é um retrato da gestão empresarial nos pequenos negócios do turismo brasileiro, assim como apresenta os principais desafios atuais e as estratégias que as empresas planejam implantar para se tornarem mais competitivas.

Temos absoluta certeza que esse estudo será bastante útil para toda a cadeia de serviços do turismo. Nada melhor que utilizarmos de referenciais para nos compararmos com as outras empresas do setor, e assim avançarmos para tornarmos nossas empresas e nosso setor mais forte e competitivo.

Nossos agradecimentos ao SEBRAE pelo importante apoio à CNTUR e aproveitamos para registrar nossos agradecimentos aos SEBRAE Estaduais e às entidades locais ligadas à CNTUR pela excelente mobilização dos empresários nas 75 localidades que o Projeto foi realizado.

Nelson de Abreu Pinto
Presidente da CNTUR

INTRODUÇÃO

Este Estudo de Competitividade integra as ações do projeto “Avançando na gestão de micro e pequenas empresas do turismo brasileiro”, realizado no período de 2014 e 2015, pela Confederação Nacional de Turismo - CNTur, com a parceria do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

O projeto teve como objetivo promover o aprimoramento da gestão de micro e pequenas empresas turísticas do país, por meio de metodologia inovadora de capacitação empresarial; disseminando informações relevantes sobre inovação, sustentabilidade e boas práticas de gestão, além de estruturar a Central Nacional de Reservas para pequenos hotéis e pousadas.

Os empreendimentos participantes foram meios de hospedagens (hotéis e pousadas); serviços de alimentação fora do lar (restaurantes, bares, lanchonetes, cafés, dentre outros); agências e operadoras de turismo receptivo e/ou emissivo; transportes turísticos e outras atividades de turismo que englobam atrativos turísticos, guias de turismo, empresas de eventos, artesanato, turismo rural e outras associadas ao turismo.

Todas as empresas participantes do projeto tiveram acesso a quatro atividades de capacitação, distribuídas em duas palestras e duas oficinas, além de consultoria empresarial para os seus empreendimentos, durante a vigência do projeto, que foi implementado simultaneamente em 75 cidades de 16 estados brasileiros e beneficiando cerca de 1.500 pequenos negócios.

A dedicação dos profissionais envolvidos, a parceria e apoio dos Sindicatos e entidades de classe, a mobilização efetuada pelos SEBRAE estaduais e a responsabilidade dos realizadores e coordenadores do projeto propiciaram excelentes resultados para as empresas participantes, no que se refere ao aprimoramento da gestão de negócios. Essa constatação foi observada na comparação dos resultados da análise diagnóstica inicial e final desses empreendimentos.

Foi empregada uma solução inovadora de capacitação empresarial, pois promoveu uma abordagem diferenciada ao compor um grupo de empresas que atuaram em conjunto, por determinado tempo, e coletivamente buscando alcançar novo patamar de competitividade e de equacionamento de problemas comuns.

Para tanto, foram disponibilizadas soluções de gestão empresarial através de palestras, oficinas de capacitação e consultorias diretas nas empresas, devidamente customizadas e diferenciadas para atender às especificidades e características dos segmentos de negócios do turismo.

Essas soluções foram orientadas pelos resultados de uma avaliação diagnóstica preliminar que identificou as principais lacunas e necessidades que foram enfocadas durante a capacitação empresarial.

Ao final do processo de capacitação, as empresas passaram por uma avaliação diagnóstica final onde ficou evidenciado o avanço que conseguiram nos diversos itens que compõem a boa gestão empresarial.

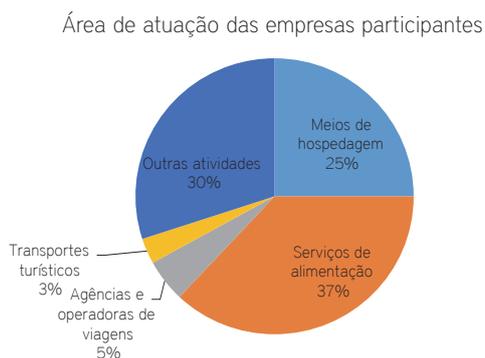
Tanto a avaliação diagnóstica preliminar quanto a avaliação final tomaram por base o questionário aplicado no Prêmio MPE Brasil, devidamente ajustado às características das micro e pequenas empresas do turismo brasileiro.

SUMÁRIO EXECUTIVO

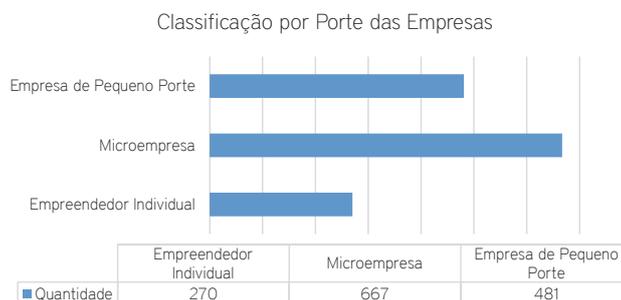
Este Estudo de Competitividade reflete o atual cenário da gestão das micro e pequenas empresas de turismo do país, bem como seus desafios atuais e estratégias para se tornarem mais competitivas.

As 1.418 empresas que participaram desse Estudo foram classificadas por área de atuação, sendo que 37% delas são do segmento de serviços de alimentação fora do lar, 25% de meios de hospedagens, 5% de agências e operadoras de viagens, 3% de transportes turísticos e 30% pertencentes às outras atividades do setor de turismo. As empresas participantes estão localizadas em 16 Estados das cinco regiões geográficas brasileiras.

Segue o gráfico com a distribuição das empresas participantes por área de atuação no setor de turismo:



Quanto à classificação por porte das 1.418 empresas participantes temos o seguinte quadro:



Gestores e empresários que participaram do projeto “Avançando na gestão das micro e pequenas empresas do turismo brasileiro”, responderam ao Questionário do Estudo sobre Competitividade, composto por 42 questões, distribuídas em nove blocos temáticos, descritos a seguir:

- Parte I - Relacionamento com clientes e mercado
- Parte II - Relacionamento com fornecedores e prestadores de serviços externos
- Parte III - Relacionamento com colaboradores diretos
- Parte IV - Adoção de práticas de gestão
- Parte V - Utilização da tecnologia e busca da inovação
- Parte VI - Adoção de práticas de responsabilidade social e ambiental
- Parte VII - Associativismo, cooperação e governança
- Parte VIII - Principais gargalos para a competitividade empresarial e o crescimento do turismo
- Parte IX - Principais estratégias que as empresas pretendem adotar visando aumentar sua competitividade

O questionário do Estudo foi elaborado tomando por base o questionário do Prêmio MPE Brasil, devidamente ajustado para o turismo brasileiro, bem como adicionando questões relativas aos desafios atuais enfrentados pelas empresas e as estratégias que pretendem adotar para se tornarem mais competitivas.

Os dados foram tabulados, analisados e os resultados desta mais recente pesquisa realizada com empresas turísticas no Brasil são apresentados a seguir, obedecendo a seguinte ordem: a) apresentação dos resultados gerais, do Brasil; b) resultados das empresas por área de atuação; c) resultados por região do país e finalmente, d) apresentação dos resultados por estado.

Nota-se que as micro e pequenas empresas turísticas brasileiras estão avançando na gestão dos negócios, mas ainda há diversos aspectos a melhorar, como por exemplo, classificar os clientes em segmentos para oferecer produtos e serviços personalizados, explorar melhor as ferramentas para realizar pesquisas de satisfação, ou adotar práticas para fidelização e captação de novos clientes. Entretanto, há relativa preocupação dos gestores das empresas participantes com a divulgação dos produtos e serviços dessas empresas.

Com relação à seleção e avaliação de fornecedores, cerca de 20% das empresas brasileiras ainda não contam com critérios objetivos com este fim. Para as empresas participantes, a qualidade dos produtos e serviços ainda é o critério mais relevante para escolha de fornecedores e prestadores de serviços externos.

No que se refere ao nível de educação dos colaboradores das empresas participantes, observa-se que metade deles tem entre 5 a 8 anos de instrução, que é bastante baixo e dificulta o crescimento e desenvolvimento desses empreendimentos. Porém, a maioria dos gestores preocupa-se em oferecer capacitação e treinamento para seus funcionários e apenas 16% das empresas não utilizam dessa prática.

A atenção aos funcionários por parte de seus dirigentes também contempla práticas para identificar e tratar riscos relativos à sua saúde e segurança, pois somente 14% das empresas brasileiras negligenciam essa prática.

Em relação à definição de planos, objetivos, estratégias, metas e indicadores ainda há muito para avançar. Praticamente 20% das empresas ainda não compartilham informações estratégicas com seus colaboradores; 19% ainda não definem estratégias para atingir os objetivos estabelecidos; 30% não mensuram resultados referentes à produtividade de seus funcionários; e 22% não identificam e usam informações estratégicas para análise empresarial e melhoria de processos, serviços ou produtos.

Sobre a participação dos colaboradores para sugestão de ideias que resultem no desenvolvimento e/ou aprimoramento de produtos e serviços, 25% das empresas ainda não adotam práticas nesse sentido.

Há que se ressaltar, todavia, que 77% das empresas utilizam ferramentas para controle dos principais processos do negócio, visando garantir satisfação das necessidades dos seus clientes e 76% delas fazem controle financeiro com o intuito de otimizar o uso de seus recursos.

Também merecem destaque os resultados sobre busca de informações para identificar as oportunidades de inovação em fontes externas e incentivo aos colaboradores nas empresas do Brasil. A somatória das empresas que utilizam de práticas para essa finalidade é de 73%, considerado positivo para este aspecto tão relevante na direção dos negócios.

Sobre cuidados com o meio ambiente, verificou-se que apesar de muitas empresas estarem atentas à identificação e tratamento dos impactos ambientais negativos, ainda é alto o número de empreendimentos que não utilizam essas práticas, representando 17% do total de respondentes. E em relação ao comprometimento com ações e projetos sociais, o número é ainda maior, totalizando 28% das empresas.

Também é alto o percentual de empresas que ainda não despertaram para a força das parcerias estratégicas para funcionamento e crescimento, pois quase um terço ainda não as realizam. No entanto, elas se mostram mais atentas à necessidade de participar de associações, sindicatos ou cooperativa.

A análise sobre as exigências legais revelou que 72% das empresas conhecem e se mantêm atualizadas às normas cabíveis à empresa.

No que tange aos principais entraves para o desenvolvimento das empresas e do turismo no Brasil foram citados: elevada carga tributária, apontada por 62% das empresas; falta de mão de obra na região, indicada por 53%; e falta de prioridade para o turismo por parte do poder público, apontada por 49% dos respondentes.

Por fim, as empresas também apontaram as três principais estratégias que pretendem adotar para melhorar sua competitividade: melhorar a qualidade dos produtos e serviços, apontada por 62% dos respondentes; investir mais em treinamento dos seus colaboradores, indicada por 40% dos participantes; e promover a inovação, citada por 37% do total.

Este estudo é de extrema importância não só para a tomada de decisão das empresas participantes, mas também para definição de estratégias de outras empresas turísticas, fornecedores e prestadores de serviços externos, além de subsidiar a elaboração de planos e políticas públicas que visem o desenvolvimento da atividade turística no Brasil.

IMPORTANTE: *trata-se de uma pesquisa qualitativa e cujos resultados refletem as opiniões das empresas participantes. Apesar dos resultados não representarem, com precisão estatística, o universo das micro e pequenas empresas do turismo brasileiro, eles são de enorme utilidade já que contabilizam uma grande quantidade de empresas respondentes, que por si só assegura uma razoável representatividade da realidade vivenciada pelas micro e pequenas empresas do turismo brasileiro.*

O primeiro bloco temático do Estudo de Competitividade identifica como as empresas do setor turístico se relacionam com seus clientes e com o mercado consumidor. São seis questões que tratam dos aspectos relacionados à segmentação de clientes, levantamento de suas necessidades, pesquisa e análise da satisfação sobre os serviços prestados, divulgação dos produtos e serviços e uso das informações para fidelização e aquisição de novos clientes. A análise de cada questão é detalhada a seguir, mostrando os resultados gerais do Brasil, por área de atuação, por região e finalmente por estado, considerando aqueles onde houve participação expressiva de empresas turísticas.

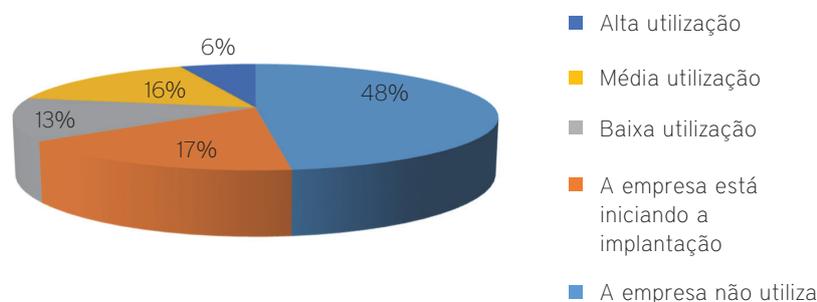
1. Classificação dos clientes em categorias de acordo com suas características

A classificação dos clientes em segmentos de acordo com seu perfil, hábitos de consumo ou preferências é uma importante ferramenta mercadológica, muito utilizada pelas empresas, que visam direcionar o produto/serviço adequado para cada nicho de clientes.

De acordo com Kotler (1991), classificar ou segmentar o mercado é dividir os clientes de acordo com suas preferências ou necessidades, de forma que a empresa seja mais eficiente na entrega de produtos e serviços que atendam às suas expectativas, bem como na sua abordagem ao mercado. Os clientes podem ser segmentados por faixa etária, classe social, área geográfica, gênero, escolaridade, dentre outras variáveis econômicas, sociais ou de localização geográfica.

A análise das empresas do setor turístico no Brasil, evidencia que 48% dos respondentes não utilizam a prática de classificação dos seus clientes segundo suas características, 16% afirmaram que estão iniciando a implantação e 13% têm baixa utilização desta prática. Apenas 6% das empresas fazem uso dessa ferramenta de forma intensiva, apesar da sua importância na gestão dos negócios, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Empresas que classificam os clientes em categorias no Brasil

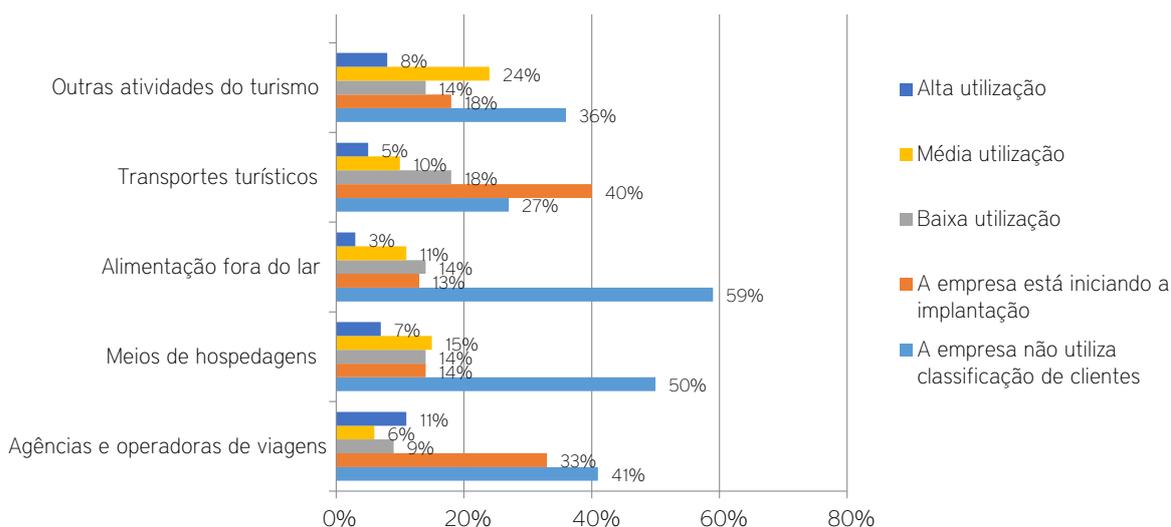


Já a análise desses dados por ramo de atuação revela que o segmento das agências e operadoras de viagens forma o grupo de empresas que melhor utiliza a prática de segmentação de clientes, com 11%, seguido pelo grupo das outras atividades do turismo, com 8%. Apesar dos percentuais serem relativamente baixos, esses segmentos de empresas estão acima da média nacional nesse quesito, que é 6%.

Considerando as duas faixas de melhor desempenho, de alta e média utilização das ferramentas para classificação dos clientes, o segmento outras atividades do turismo tem o melhor desempenho, com 8% de alta utilização e 24% de média utilização.

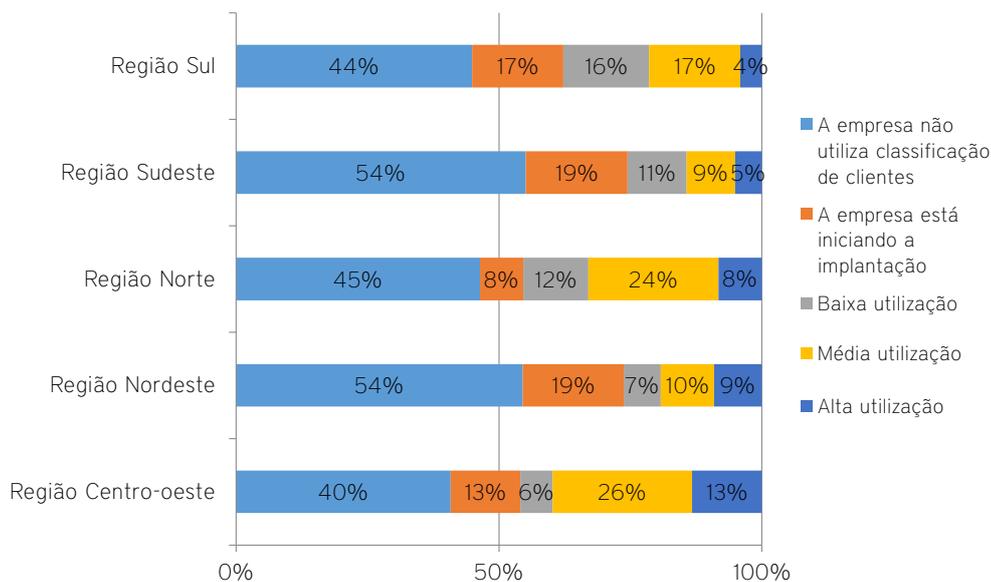
Vale atentar que 59% das empresas do setor de alimentação fora do lar e 50% dos meios de hospedagens não utilizam práticas para classificação de clientes por segmento, negligenciando possibilidades de criação de estratégias adequadas a cada perfil de clientes. A Figura 2 detalha a utilização da classificação de clientes por ramo de negócio.

Figura 2: Empresas que classificam os clientes em categorias por área de atuação



Na avaliação dos dados por região, observa-se que a Região Centro-Oeste concentra as empresas com melhor uso de práticas de segmentação de clientes. Cerca de 13% dos respondentes têm alta utilização, mais que o dobro da média nacional, seguida pelo Nordeste, com 9% e Norte, 8%. Ainda, na Região Centro-Oeste, 26% das empresas têm média utilização das formas de classificação dos clientes segundo suas características, o que a garante melhor classificação dentre as regiões brasileiras. Os resultados por região é apresentado a seguir, na Figura 3.

Figura 3: Empresas que classificam os clientes em categorias por região



A apreciação dos dados por estado, considerando aqueles com maior número de participantes, chama a atenção para o desempenho das empresas do Acre, cujos resultados mostram que 32% delas têm média e 10% alta utilização de práticas de segmentação de clientes. Dessa forma, o estado revela-se com os melhores indicadores nesse critério, seguido por Santa Catarina, com 19% das empresas com média e 5% de alta utilização dessas práticas.

Quanto às empresas que não utilizam critérios para classificação de clientes, Sergipe aparece na primeira colocação com 68% das empresas, Roraima 65% e São Paulo com 58%. A heterogeneidade dos resultados das empresas por estado, pode ser observada no Quadro 1.

Quadro 1: Empresas que classificam os clientes em categorias por estados selecionados

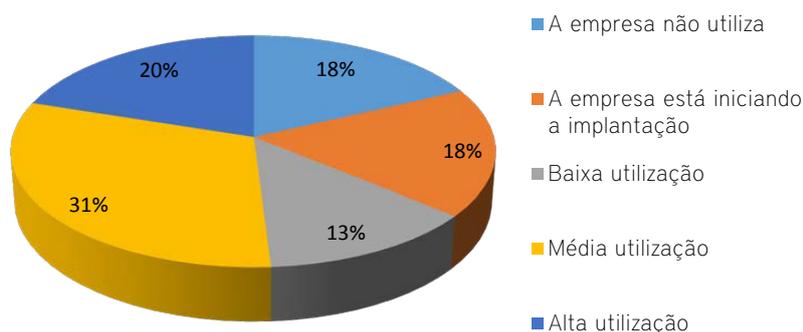
CLASSIFICAÇÃO DOS CLIENTES POR SEGMENTOS	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza classificação de clientes	40%	52%	53%	50%	65%	42%	68%	58%
A empresa está iniciando a implantação	3%	20%	18%	22%	13%	16%	8%	17%
Baixa utilização	13%	7%	18%	16%	13%	16%	12%	9%
Média utilização	32%	13%	6%	8%	4%	19%	4%	8%
Alta utilização	10%	6%	3%	1%	4%	5%	8%	5%

2. Identificação das necessidades e expectativas dos clientes

A segunda questão do estudo refere-se à identificação das necessidades e expectativas dos clientes pelas empresas participantes, fator fundamental para a gestão de qualquer negócio.

Pode-se observar em nível nacional que os resultados desta questão são satisfatórios, visto que 20% dos respondentes afirmaram alta utilização e 31% média utilização dessas práticas. A somatória desses dois grupos de respostas representa 51% do total de respondentes. Algumas empresas têm baixa utilização, 13% e outras estão em fase de implantação, 18% delas. Somente 18% do total das empresas turísticas investigadas não contam com ações para identificar necessidades e expectativas dos clientes. A Figura 4 apresenta esses dados.

Figura 4: Identificação das necessidades e expectativas dos clientes pelas empresas no Brasil

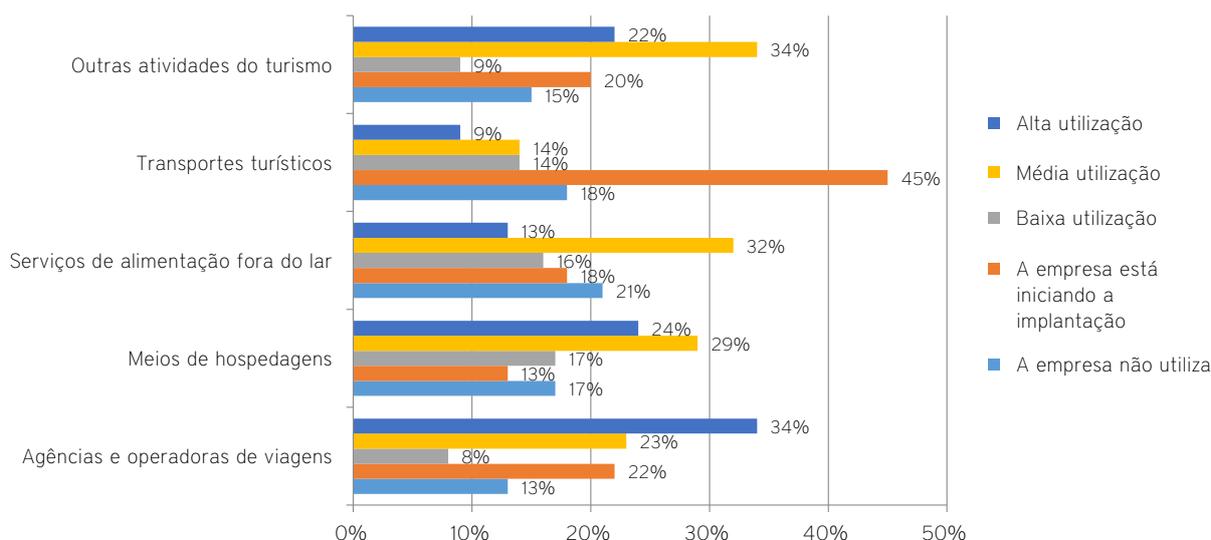


É interessante observar a diferença dos resultados entre os diferentes grupos de empresas turísticas, segundo sua área de atuação. O segmento das agências e operadoras de turismo é o que apresenta os melhores indicadores, com 34% das empresas com alta utilização e 23% com média utilização de práticas para identificar necessidades e expectativas dos clientes.

Os segmentos de meios de hospedagens e outras atividades do turismo apresentam comportamento parecido, no que se refere ao levantamento desses dados.

Já o setor de transportes turísticos conta com o pior desempenho nesse critério, haja visto que a soma das empresas que não utilizam essas práticas (18%) com as que estão iniciando (45%) resulta 63% do total de empresas do segmento que participaram deste estudo. A Figura 5 apresenta os resultados de acordo com a área de atuação.

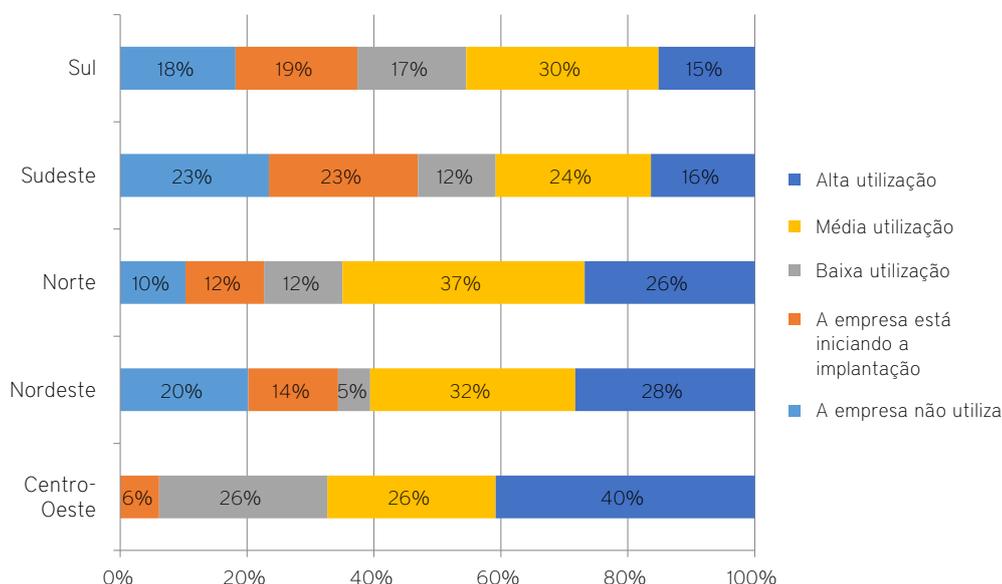
Figura 5: Identificação das necessidades e expectativas dos clientes pelas empresas por área de atuação



A Região Centro-Oeste se destaca perante as demais, na identificação das necessidades e expectativas dos clientes. Cerca de 40% das empresas desta região afirmaram ter alta utilização e 26% média utilização dessas práticas. Na sequência, a Região Norte desponta em segundo lugar, com 26% de alta utilização e 37% de média utilização.

Já a Região Sudeste apresenta os piores resultados, uma vez que 23% das empresas não utilizam ferramentas para identificar expectativas e necessidades de seus clientes e 23% estão em fase de implantação. O total dessas duas faixas, 46%, corresponde a quase metade das empresas respondentes desta região. Esses números podem ser verificados na Figura 6, a seguir.

Figura 6: Identificação das necessidades e expectativas dos clientes pelas empresas por região



Finalmente, a análise por estado revela que Acre e Bahia contemplam as empresas com os melhores indicadores, quanto à utilização de técnicas para identificar expectativas e necessidades de seus clientes. No Acre são 24% das empresas com alta utilização e 43% com média utilização. Já na Bahia, os resultados são 29% e 30%, respectivamente.

Por outro lado, no Espírito Santo encontram-se as empresas com os piores resultados, pois mais da metade delas estão nas duas faixas inferiores, com 28% que não utilizam nenhuma técnica e 28% ainda em fase de implantação. O Quadro 2 detalha os resultados desta questão por estado.

Quadro 2: Identificação das necessidades e expectativas dos clientes pelas empresas por estados selecionados

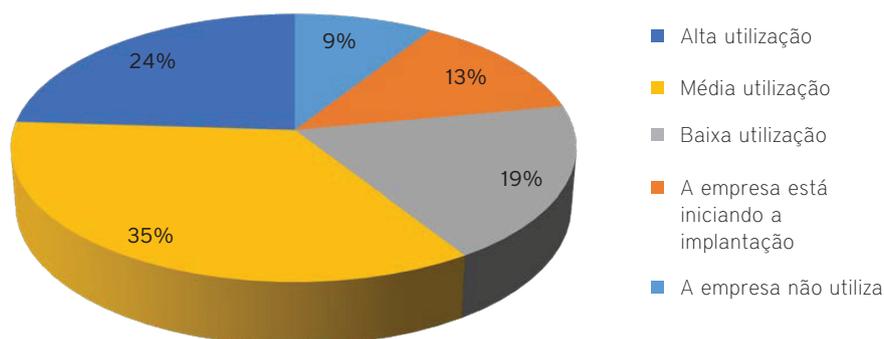
	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	9%	23%	28%	25%	17%	15%	12%	24%
A empresa está iniciando a implantação	9%	12%	28%	20%	13%	20%	20%	22%
Baixa utilização	13%	4%	6%	21%	17%	15%	8%	14%
Média utilização	43%	30%	12%	26%	30%	32%	48%	24%
Alta utilização	24%	29%	25%	6%	21%	15%	12%	14%

3. Divulgação dos produtos e serviços ao cliente

Assim, a terceira questão do Estudo de Competitividade averigua se as empresas turísticas brasileiras têm como prática a divulgação dos produtos e serviços aos clientes, dada a importância da comunicação com o mercado consumidor.

No Brasil, as empresas revelaram que estão atentas à promoção de seus produtos e serviços, pois 24% delas responderam alta utilização de práticas de divulgação, 35% média, 19% baixa utilização e 13% estão implantado. Apenas 9% das empresas brasileira que participaram deste estudo não realizam nenhum tipo de esforço promocional para divulgar seus produtos e serviços. Esses resultados podem ser observados na Figura 7, a seguir.

Figura 7: Divulgação dos produtos e serviços das empresas no Brasil

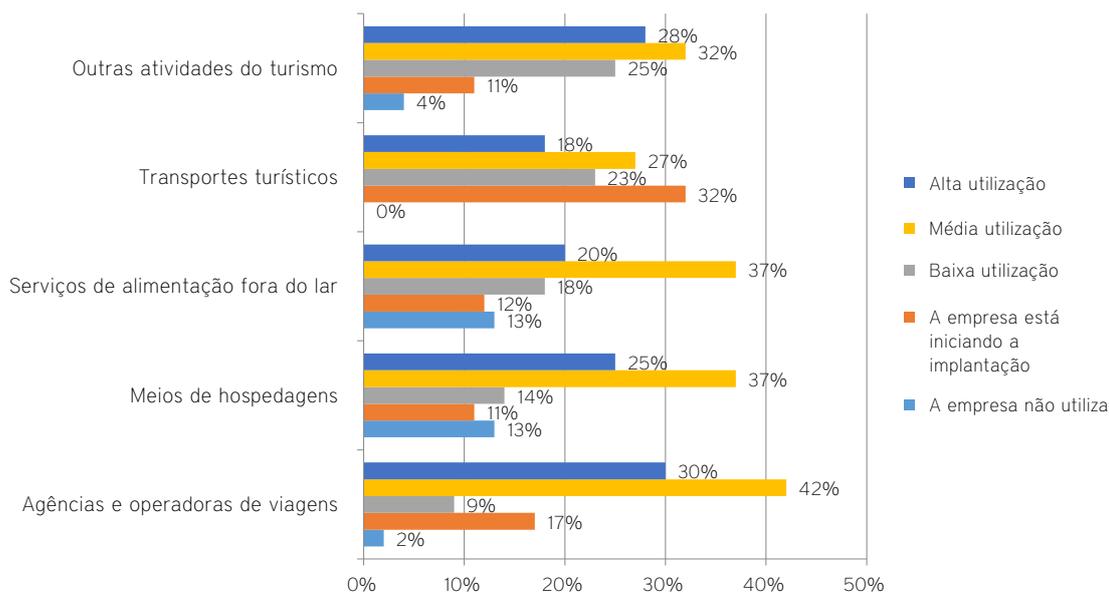


O segmento de agências e operadoras de viagens se destaca pelo melhor desempenho em relação à prática de divulgação de produtos e serviços aos clientes, pois 30% das empresas entrevistadas responderam alta utilização e 42% média utilização. Na segunda posição, no setor de meios de hospedagens 25% das empresas afirmaram alta utilização e 37% média utilização dessas práticas.

O setor que reúne os serviços de alimentação fora do lar apresenta os piores resultados, com 12% das empresas iniciando ações para divulgar produtos e serviços e 13% que não empreendem esforços para este fim.

Chama a atenção o setor de transportes turísticos, pois todas as empresas já utilizam ou estão iniciando a utilização (32% delas) de práticas de divulgação dos produtos e serviços, conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8: Divulgação dos produtos e serviços das empresas por área de atuação

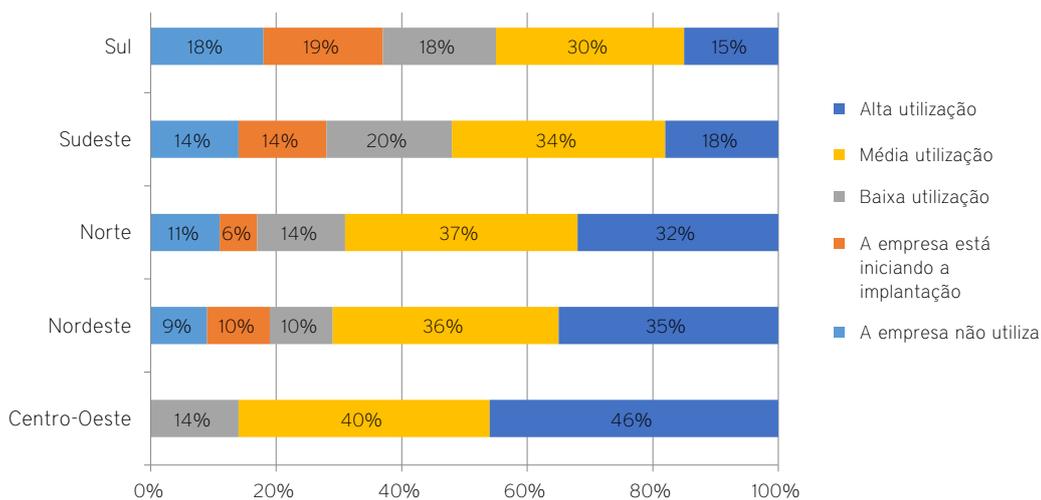


Quanto ao desempenho das empresas por região, verifica-se que a Região Centro-Oeste ocupa a primeira posição, com 46% e 40% das empresas têm, respectivamente, alta e média utilização de ferramentas para divulgar produtos e serviços. O restante, 14%, afirmaram baixa utilização. As duas faixas inferiores compostas por empresas que não utilizam ou que estão iniciando a divulgação, não caracterizam nenhuma empresa da Região Centro-Oeste.

A Região Nordeste, seguida pela Região Norte, ocupam a segundo e terceiro lugares, no que se refere aos esforços promocionais das empresas para divulgação da sua carteira de produtos e serviços ao mercado consumidor.

Por outro lado, a Região Sul conta com os piores resultados, pois 18% das suas empresas não divulgam seus produtos e serviços, o que representa o dobro da média nacional (9%). A Figura 9 apresenta os resultados por região.

Figura 9: Divulgação dos produtos e serviços das empresas por região



A análise dos resultados por estados revela que Sergipe se destaca pelos indicadores de alta e média utilização, com 20% e 52%, respectivamente. A somatória dessas duas faixas corresponde a 72% do total dos respondentes e demonstra que a grande maioria das empresas sergipanas que participaram deste estudo, realizam esforços no sentido de divulgar seus produtos e serviços ao mercado consumidor.

Bahia e Acre também se destacam neste quesito. O primeiro estado com 43% de alta utilização e 27% de média utilização, enquanto no Acre 26% das empresas têm alta utilização e 44% média utilização. Também merece atenção o estado de Rondônia, pois 43% e 21% de suas empresas têm alta e média utilização, respectivamente.

Em sentido oposto, os estados do Pará e São Paulo apresentam o maior número de empresas que não têm a prática de divulgar seus produtos e serviços. No Pará, elas representam 20% do total e em São Paulo 17%. Ambos índices estão bem acima da média nacional, que é 9%. O Quadro 3 detalha os resultados obtidos por estado nesta questão.

Quadro 3: Divulgação dos produtos e serviços das empresas por estados selecionados

ESTADOS	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	13%	9%	3%	20%	13%	3%	12%	17%
A empresa está iniciando a implantação	4%	8%	18%	22%	6%	12%	12%	15%
Baixa utilização	13%	13%	32%	22%	17%	25%	4%	16%
Média utilização	44%	27%	29%	27%	21%	38%	52%	36%
Alta utilização	26%	43%	18%	9%	43%	22%	20%	16%

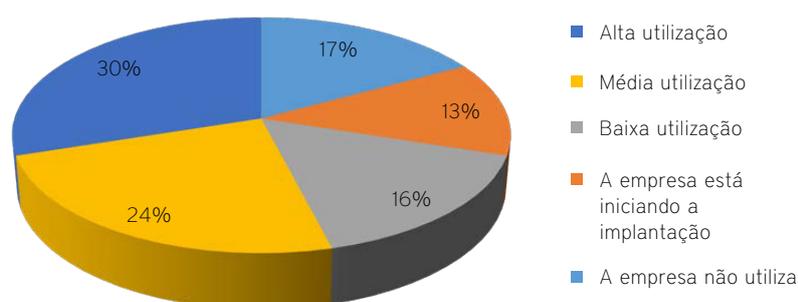
4. Registro e tratamento das reclamações dos clientes

Ainda no bloco temático de relacionamento das empresas com clientes e mercado, a quarta questão do Estudo de Competitividade investiga o registro e tratamento das reclamações dos clientes pelas empresas. Ou seja, se as queixas e críticas dos clientes são devidamente observadas e avaliadas para futuras providências.

A avaliação das respostas em nível nacional mostra que 30% das empresas têm alta utilização de técnicas que permitam registrar e tratar as reclamações, 24% têm média utilização, 16% baixa utilização e 13% estão em fase de implantação.

Apesar das duas maiores faixas de respostas somadas (30% alta utilização e 24% média utilização) resultarem mais da metade das respostas, vale observar que o número de empresas brasileiras que ainda não utilizam nenhuma ferramenta para identificar e tratar as reclamações dos clientes é 17%, considerado alto para este importante aspecto. Esses resultados podem ser apreciados na Figura 10.

Figura 10: Registro e tratamento das reclamações dos clientes pelas empresas no Brasil



O recorte das empresas por ramo de atuação revela que o setor de agenciamento de viagens e operadoras compreende os melhores resultados, no que tange ao registro e tratamento das reclamações dos clientes. Cerca de 41% das empresas deste segmento afirmaram que têm alta utilização de técnicas com este fim e 17% média utilização.

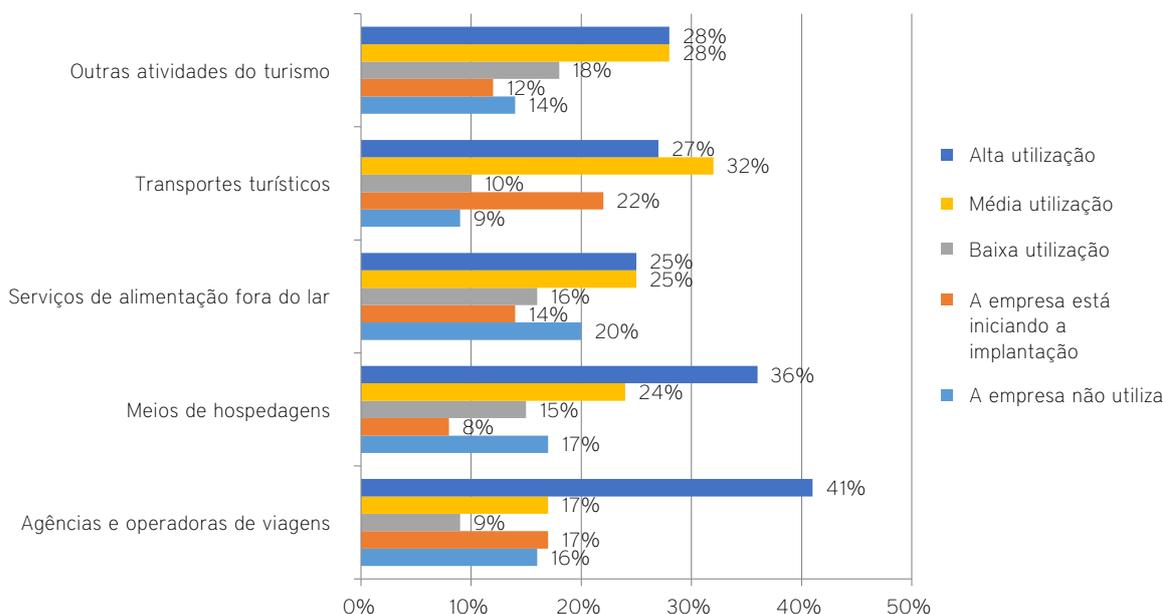
Os meios de hospedagens também tiveram bom desempenho, pois a somatória das duas faixas mais altas de respostas, 36% das empresas com alta e 24% das empresas com média utilização, resulta em 60%, que foi a melhor pontuação nessa questão.

Também merece atenção o setor de outras atividades do turismo, com 28% das empresas com alta utilização e 28% média utilização.

O setor que reúne os serviços de alimentação fora do lar, além de não obter resultados expressivos nas categorias mais altas, conta com o maior percentual de empresas que não utilizam técnicas para identificar e solucionar reclamações dos clientes, representando 20% do total das empresas deste ramo de atuação, que participaram do estudo.

A Figura 11 detalha os resultados das empresas brasileiras obtidos na questão 4, por ramo de atuação.

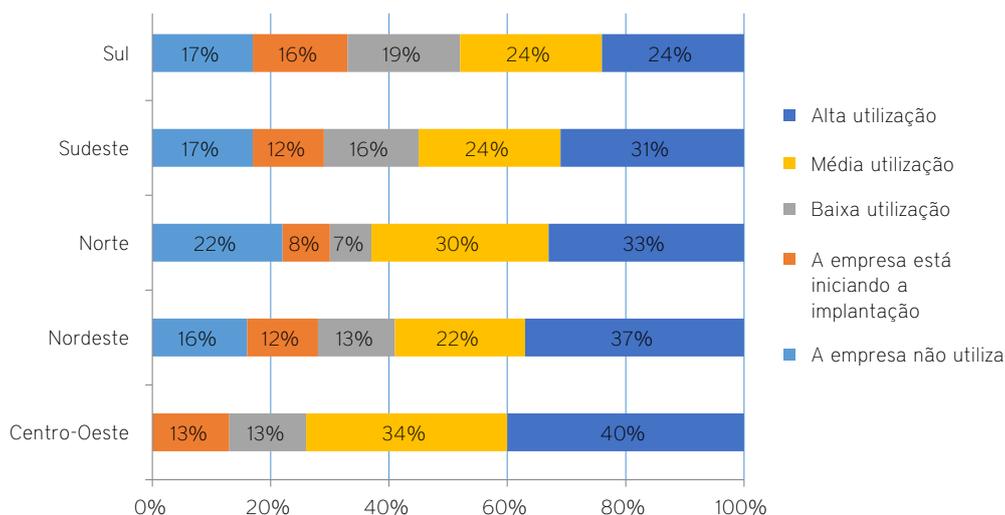
Figura 11: Registro e tratamento das reclamações dos clientes pelas empresas por área de atuação



Conforme demonstrado na Figura 12, a região do Brasil com melhor desempenho quanto ao registro e tratamento das reclamações é a Região Centro-Oeste, com índice de 40% das empresas com alta utilização e 34% com média utilização. A somatória dessas duas faixas de resposta corresponde a 74% das empresas da região em questão.

As regiões Norte e Nordeste ocupam, respectivamente, segunda e terceira colocação nesse quesito, se somadas as faixas de alta e média utilização. No entanto, a Região Norte também contempla o maior percentual de empresas que ainda não utilizam técnicas para identificar e tratar as reclamações dos clientes. Cerca de 22% das empresas nortistas, quase um quarto do total, se enquadram nessa realidade.

Figura 12: Registro e tratamento das reclamações dos clientes pelas empresas por região



Já a análise por estado retrata que o maior índice foi na Bahia, já que 38% das empresas baianas afirmaram ter alta utilização das ferramentas para identificar e retratar as queixas dos clientes.

Merecem destaque na somatória das duas faixas superiores, representada pela alta e média utilização dessas ferramentas, os estados do Espírito Santo (63%), Acre (62%) e Bahia (56%). Também não ficam muito distantes os estados de Santa Catarina (53%) e São Paulo (52%).

O pior resultado foi obtido pelo Pará, onde 31% das empresas não registram e nem tratam as reclamações feitas pelos seus clientes, conforme se observa no Quadro 4.

Quadro 4: Registro e tratamento das reclamações dos clientes pelas empresas por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	23%	21%	3%	31%	30%	13%	24%	22%
A empresa está iniciando a implantação	7%	8%	12%	16%	17%	16%	8%	11%
Baixa utilização	8%	15%	22%	24%	6%	18%	8%	15%
Média utilização	32%	18%	26%	20%	17%	25%	32%	23%
Alta utilização	30%	38%	37%	9%	30%	28%	28%	29%

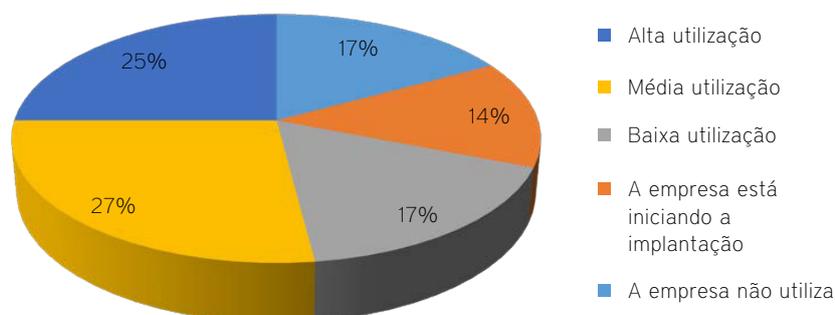
5. Avaliação da satisfação dos clientes

O quinto item apreciado no Estudo de Competitividade refere-se à avaliação da satisfação dos clientes pelas empresas turísticas brasileiras. Trata-se de uma técnica relativamente simples, que pode ser realizada formal ou informalmente, mas extremamente relevante para realização de ajustes e implantação de inovação nos empreendimentos.

Quando se verifica o comportamento das empresas em nível nacional, observa-se que 17% delas ainda não têm essa prática nos seus negócios, 14% estão implantando técnicas para avaliar a satisfação dos clientes, 17% têm baixa utilização, 27% média utilização e 25% alta utilização.

Embora a somatória das duas faixas superiores ultrapasse a metade dos respondentes (52% do total), o percentual das empresas que ainda não atentaram para a importância dessa prática para condução dos negócios e tomada de decisões é muito alto (17%). A Figura 13 ilustra esses resultados.

Figura 13: Avaliação da satisfação dos clientes pelas empresas brasileiras

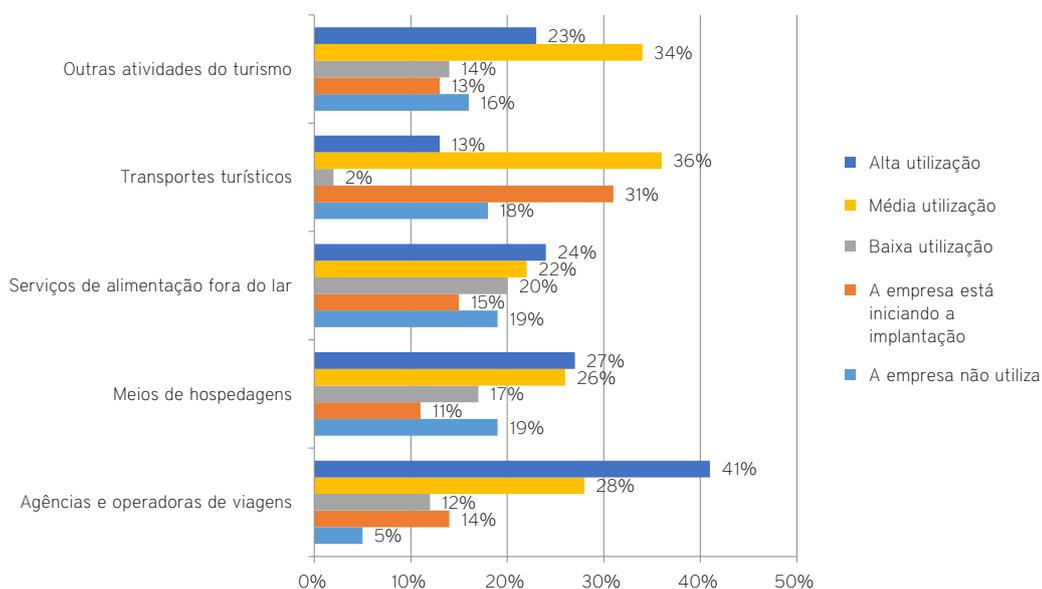


A análise do desempenho das empresas por área de atuação, retratada na Figura 14, mostra que as agências e operadoras de turismo compõem o setor que melhor utilizam as técnicas de avaliação da satisfação dos clientes, já que 41% responderam alta utilização, 28% média utilização e apenas 5% ainda não utilizam.

O setor que engloba outras atividades do turismo também obteve bons índices nessa questão, com 23% e 34% das empresas com, respectivamente, alta e média utilização de práticas para avaliar a satisfação dos clientes. O desempenho dos meios de hospedagens também foi parecido, com 27% de alta e 26% de média utilização.

No entanto, no setor de serviços de alimentação fora do lar quase 20% das empresas ainda não utilizam recursos para avaliar a satisfação de seus clientes, conforme se observa na Figura 14.

Figura 14: Avaliação da satisfação dos clientes pelas empresas por área de atuação

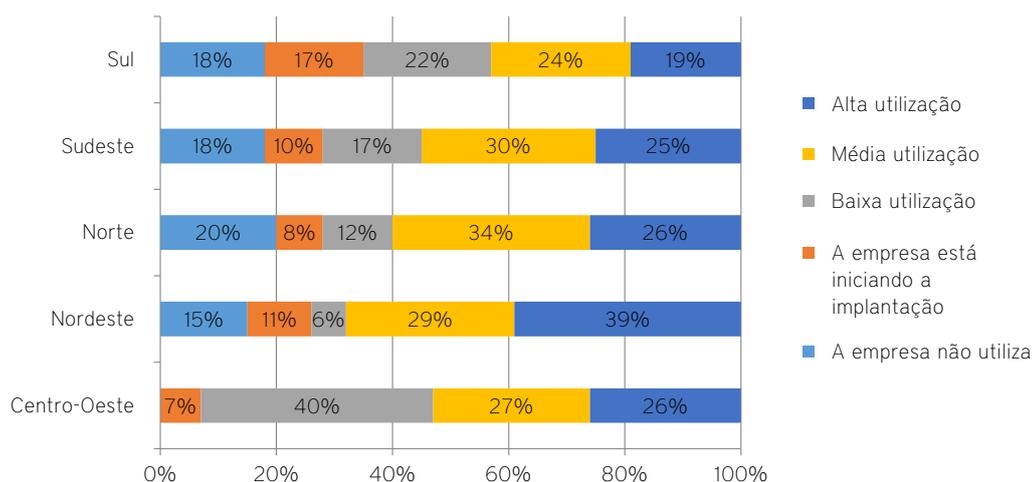


As empresas nordestinas que participaram do estudo apresentaram o maior índice de utilização de práticas para identificar a satisfação de seus clientes. Quase 40% delas têm alta utilização e 29% média utilização.

Vale observar que na Região Centro-Oeste todas empresas estão implantando ou já utilizam técnicas para avaliar a opinião dos clientes. Nenhuma empresa se classifica na categoria “a empresa não utiliza”, sendo que a média nacional é de 17%.

A Região Norte conta com o maior número de empresas que ainda não utilizam essas técnicas, totalizando 20% dos respondentes. Esses resultados podem ser averiguados na Figura 15, a seguir.

Figura 15: Avaliação da satisfação dos clientes pelas empresas por região



Já a análise por estado mostra que Sergipe, com 40% e Bahia, com 33% das empresas têm alta utilização das ferramentas para avaliar a satisfação de seus clientes, o que os coloca em primeiro e segundo lugar, respectivamente.

Mas Sergipe se destaca também pelo alto índice de empresas com média utilização, 40%. Assim, somando-se os percentuais de alta e média utilização pelas empresas sergipanas, chega-se a 80% do total das empresas que participaram do estudo. Esses resultados podem ser analisados no Quadro 5.

Quadro 5: Avaliação da satisfação dos clientes pelas empresas por estados selecionados

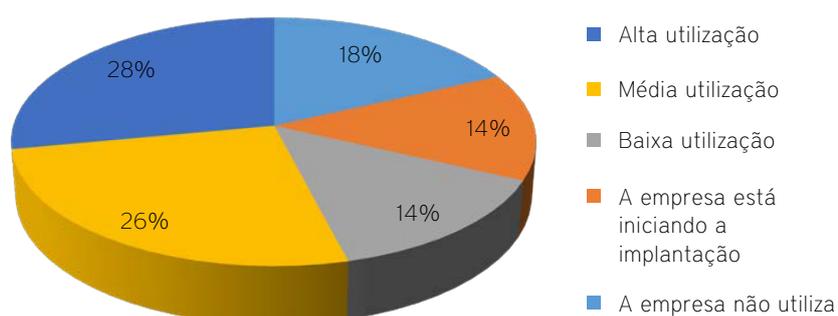
	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	21%	21%	15%	31%	26%	14%	12%	19%
A empresa está iniciando a implantação	10%	11%	7%	19%	8%	15%	4%	12%
Baixa utilização	10%	7%	13%	26%	22%	18%	4%	18%
Média utilização	35%	28%	37%	14%	22%	30%	40%	26%
Alta utilização	24%	33%	28%	10%	22%	23%	40%	25%

6. Análise e utilização das informações para fidelizar e captar novos clientes

A última questão do bloco temático de relacionamento com clientes e mercado consumidor diz respeito à análise e utilização das informações que são obtidas dos clientes. Os dados dos clientes são extremamente valiosos para que a empresa possa oferecer produtos adequados ao seu perfil, propiciando a fidelização e a conquista de novos clientes.

No Brasil, 28% das empresas têm alta utilização e 26% média utilização. Pode-se supor que 54% das empresas brasileiras estão atentas a essa questão. Porém, o percentual de empresas que não utilizam as informações relativas aos clientes em prol de seus negócios, é alto e representa quase 20% do total das empresas que participaram deste estudo no Brasil. A Figura 16 demonstra esses resultados.

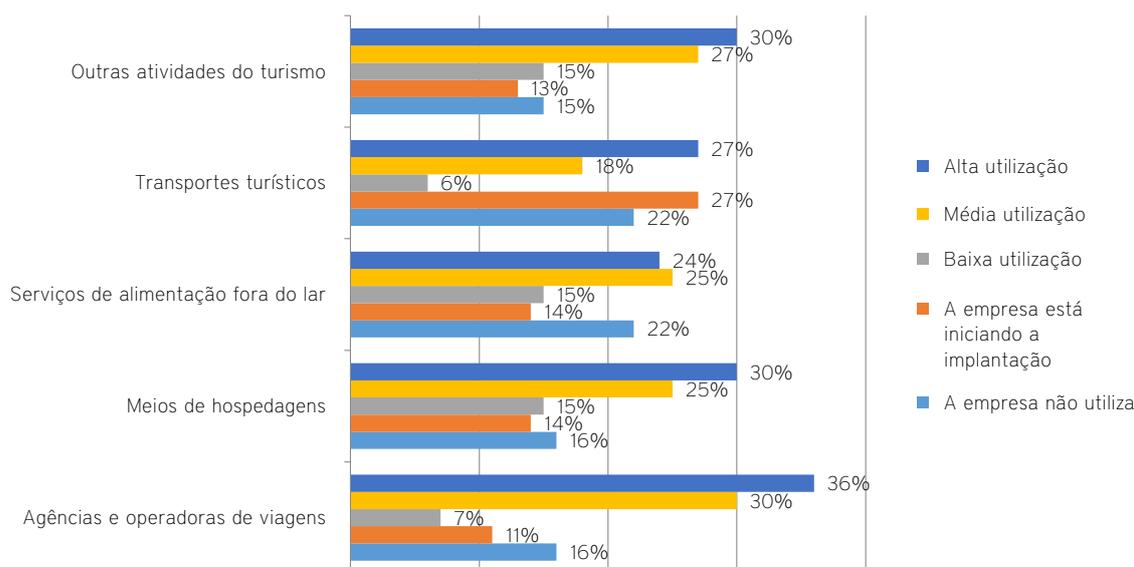
Figura 16: Utilização das informações para fidelizar e captar novos clientes no Brasil



A análise dos resultados segundo área de atuação retrata que o segmento das agências e operadoras de viagens representa o grupo de empresas com melhores resultados, pois 36% dessas empresas têm alta utilização e 27% têm média utilização. Na sequência, o segmento de outras atividades do turismo também sobressai, pois 30% das empresas têm alta utilização e 27% média utilização das informações sobre os clientes, para fidelização e conquista de novos consumidores.

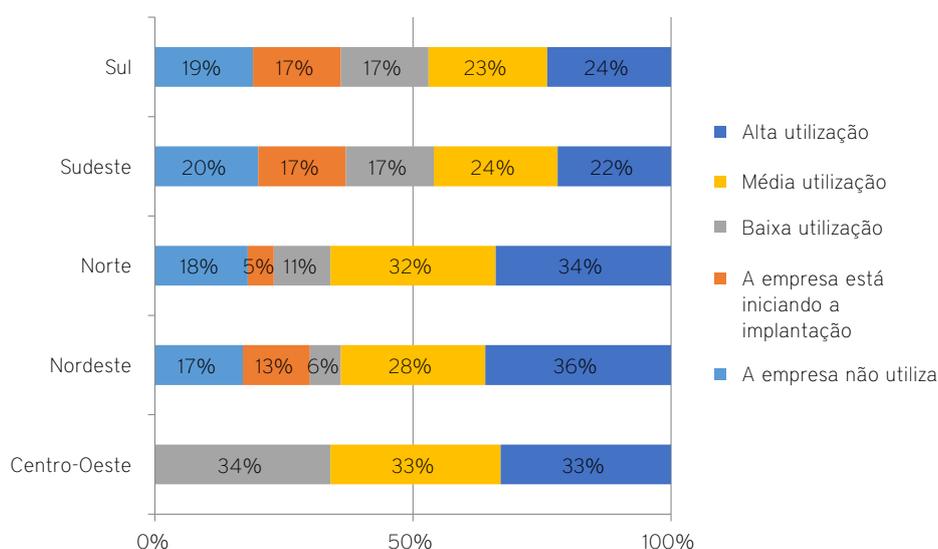
O segmento de transportes turísticos compreende o setor com maior número de empresas com baixa e nenhuma utilização das informações relativas aos clientes, como se nota na Figura 17.

Figura 17: Utilização das informações para fidelizar e captar novos clientes por área de atuação



A avaliação dos por região do país mostra que o Nordeste, Norte e Centro-Oeste contam com as empresas que têm os melhores resultados, pois 36% das empresas nordestinas, 34% das empresas nortistas e 33% das localizadas na Região Centro-Oeste têm alta utilização das informações dos clientes, assim como os melhores índices para média utilização, conforme retratado na Figura 18. As regiões sul e sudeste tiveram comportamento similar, cujos desempenhos foram inferiores às demais regiões do Brasil.

Figura 18: Utilização das informações para fidelizar e captar novos clientes por região



Em termos estaduais, Acre e Bahia reúnem as empresas com melhor uso das informações para fidelizar e captar novos clientes, com 33% de alta e 33% de média utilização dessas práticas no primeiro estado e 33% de alta e 30% de média utilização na Bahia.

O Quadro 6 apresenta o comportamento das empresas em relação a essa questão, por estado.

Quadro 6: Utilização das informações para fidelizar e captar novos clientes por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	21%	20%	15%	33%	17%	13%	28%	21%
A empresa está iniciando a implantação	4%	11%	22%	16%	14%	18%	12%	15%
Baixa utilização	10%	6%	26%	17%	17%	16%	4%	15%
Média utilização	33%	30%	22%	18%	26%	24%	28%	25%
Alta utilização	33%	33%	15%	16%	26%	29%	28%	24%

PARTE II - RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES E PRESTADORES DE SERVIÇOS EXTERNOS

O segundo bloco de questões do Estudo de Competitividade foca no relacionamento das empresas turísticas brasileiras com seus fornecedores e prestadores de serviços externos. Ele compreende três questões que tratam dos aspectos relacionados aos critérios para seleção dos fornecedores e prestadores de serviços, bem como a participação dessas empresas e/ou profissionais no desenvolvimento e aprimoramento dos produtos e serviços ofertados.

A apresentação dos resultados de cada questão é feita na seguinte ordem: resultados gerais do Brasil, por área de atuação, por região e finalmente por estado, considerando aqueles onde houve participação expressiva de empresas turísticas no estudo.

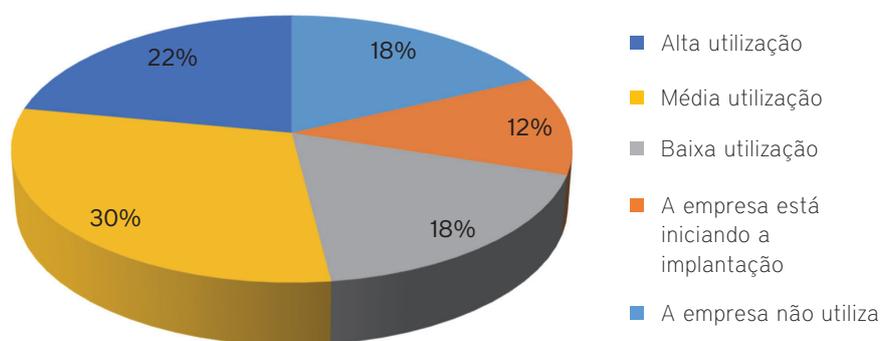
7. Seleção e avaliação dos fornecedores e prestadores de serviços segundo critérios definidos

A seleção de fornecedores e prestadores de serviços deve ocorrer em função de critérios objetivos e definidos pelos gestores das empresas, alinhada às estratégias empresarias pré-determinadas.

Nesse sentido, a análise das respostas em termos nacionais mostrou que 22% dos empreendimentos têm alta e 30% média utilização de critérios para seleção de fornecedores e prestadores de serviços. A somatória dessas duas faixas totaliza 52% do total dos participantes, evidenciando que a maioria dos empreendimentos turísticos estão atentos à importância da escolha de seus fornecedores.

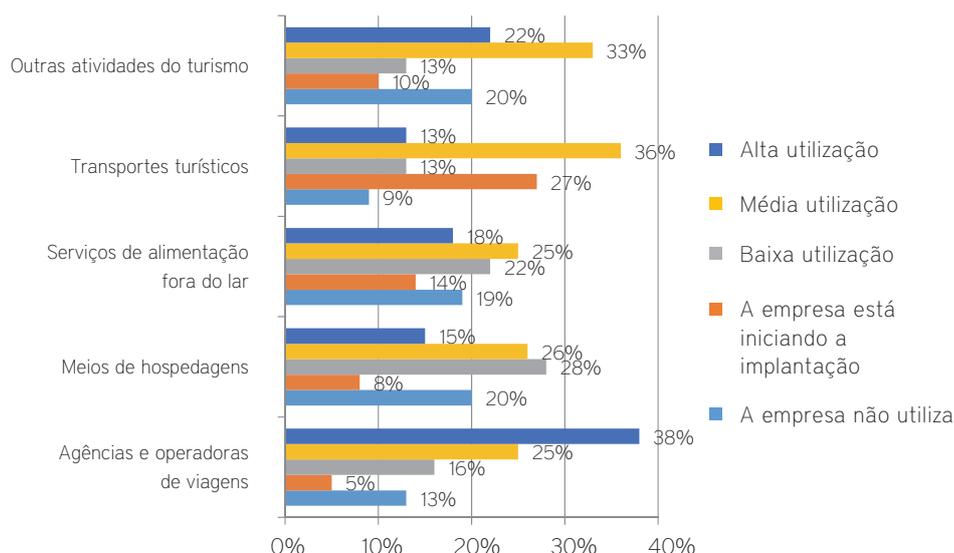
No entanto, 18% das empresas brasileiras admitiram não utilizar critérios definidos ao contratar fornecedores, índice relativamente alto para uma questão tão importante na gestão dos negócios. A Figura 19 apresenta os resultados da seleção e avaliação de fornecedores no Brasil.

Figura 19: Seleção e avaliação dos fornecedores e prestadores de serviços segundo critérios definidos



A avaliação das respostas da questão 7, por área de atuação, mostra que as agências e operadoras de viagens compõem o segmento que apresenta os melhores resultados, pois 44% das empresas do segmento têm alta utilização e 25% média utilização de práticas de seleção e avaliação de fornecedores. Também merece destaque o setor composto por outras atividades de turismo, conforme apresentado na Figura 20, pois 22% das empresas afirmaram alta utilização e 37% média utilização.

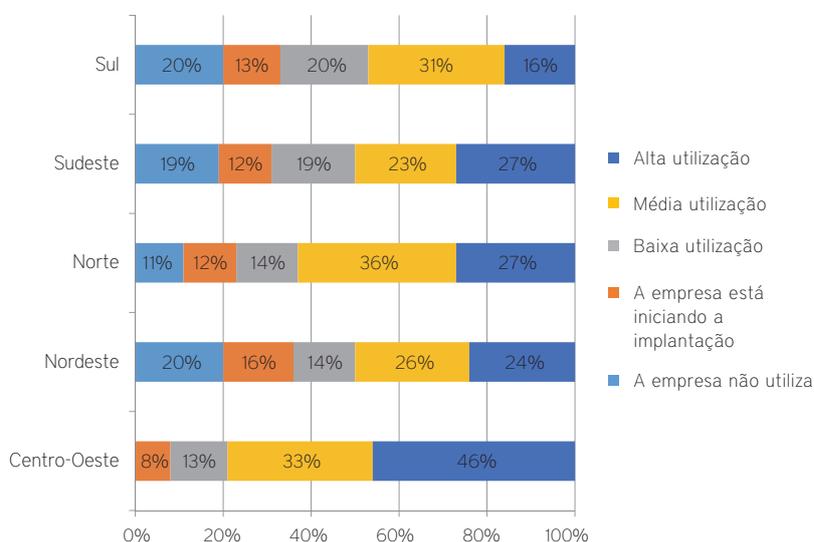
Figura 20: Seleção e avaliação dos fornecedores e prestadores de serviços segundo critérios por área de atuação



Já o recorte por região, destaca as empresas do Centro-Oeste com as melhores práticas para seleção e avaliação de fornecedores e prestadores de serviços. A somatória das empresas que têm alta utilização (46%) com as de média utilização (33%) resulta em 79%, revelando excelente desempenho nesta questão. Ainda, chama a atenção o fato de que todos os negócios desta região utilizam os critérios de seleção e avaliação, sendo que apenas 8% afirmaram baixa utilização e nenhuma empresa se enquadra na categoria “a empresa não utiliza”.

A Região Norte surge na segunda colocação e a Região Sul apresenta os piores indicadores, conforme demonstrado na Figura 21, a seguir.

Figura 21: Seleção e avaliação dos fornecedores e prestadores de serviços segundo critérios por região



A análise feita por estado mostra que o Acre atinge os percentuais mais altos (33% das empresas com alta utilização e 14% com média utilização), seguido de Rondônia e Santa Catarina.

Ao contrário, os estados do Pará e Sergipe reúnem o maior número de empresas que ainda não utilizam critérios para seleção e avaliação de fornecedores e prestadores de serviço externos, com 33% (PA) e 28% (SE).

Quadro 7: Seleção e avaliação dos fornecedores e prestadores de serviços segundo critérios por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	10%	18%	25%	33%	21%	16%	28%	18%
A empresa está iniciando a implantação	8%	15%	12%	14%	14%	11%	20%	11%
Baixa utilização	14%	14%	10%	20%	18%	21%	4%	22%
Média utilização	35%	24%	25%	25%	34%	33%	20%	23%
Alta utilização	33%	29%	28%	8%	13%	19%	28%	26%

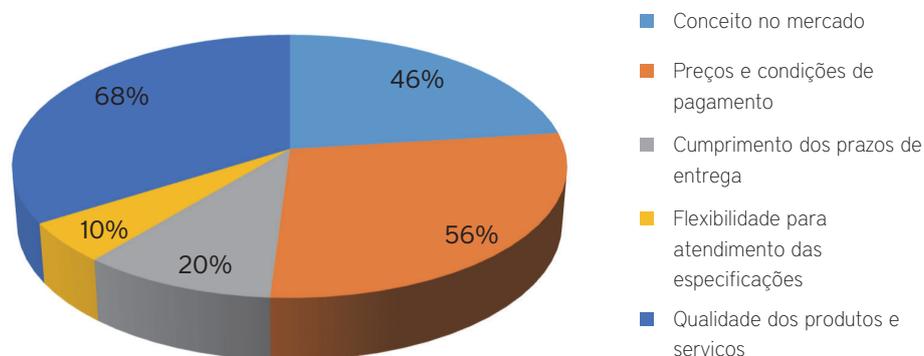
8. Indicação dos critérios mais utilizados pelas empresas para seleção de fornecedores e prestadores de serviços

A questão 8 do estudo visou identificar os dois critérios mais utilizados pelas empresas turísticas ao selecionar fornecedores e prestadores de serviços. Esta questão, portanto, admitia duas respostas, dentre as seguintes opções: conceito no mercado; preço e condições de pagamento; cumprimento dos prazos de entrega; flexibilidade para atendimento nas especificações e qualidade dos produtos e serviços.

Em nível nacional, a grande maioria das empresas turísticas dá preferência à qualidade dos produtos e serviços dos fornecedores (68% do total) e preços e condições de pagamento (56%).

Vale observar que o conceito e reputação dos fornecedores e prestadores de serviços no mercado também é bastante utilizado, apontado por 46% dos respondentes. A Figura 22 ilustra todos esses resultados.

Figura 22: Os dois critérios mais utilizados pelas empresas brasileiras para seleção de fornecedores



A área de atuação das empresas impacta na escolha dos critérios para seleção de fornecedores. Assim, faz-se necessária breve descrição do desempenho das empresas por ramo de atuação.

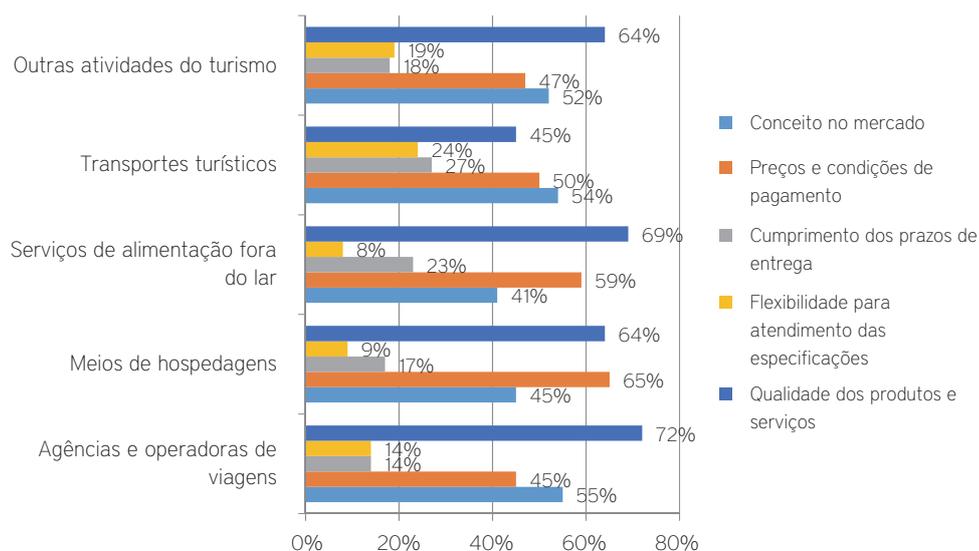
Para as agências e operadoras de turismo a qualidade dos serviços e o conceito dos fornecedores no mercado, são os critérios mais utilizados, com 72% e 55%, respectivamente.

O segmento de meios de hospedagens usa com mais frequência os critérios preços e condições de pagamento (65% do total) e qualidade dos produtos e serviços (64%). Esses também são os critérios mais utilizados pelas empresas do setor de alimentação, porém em ordem inversa. Cerca de 69% das empresas optam pela qualidade dos produtos e serviços, seguido de preços e condições de pagamento, usado por 59% delas.

No setor de transportes turísticos o conceito no mercado é usado por 54% das empresas e preços e condições de pagamentos por 50% do total.

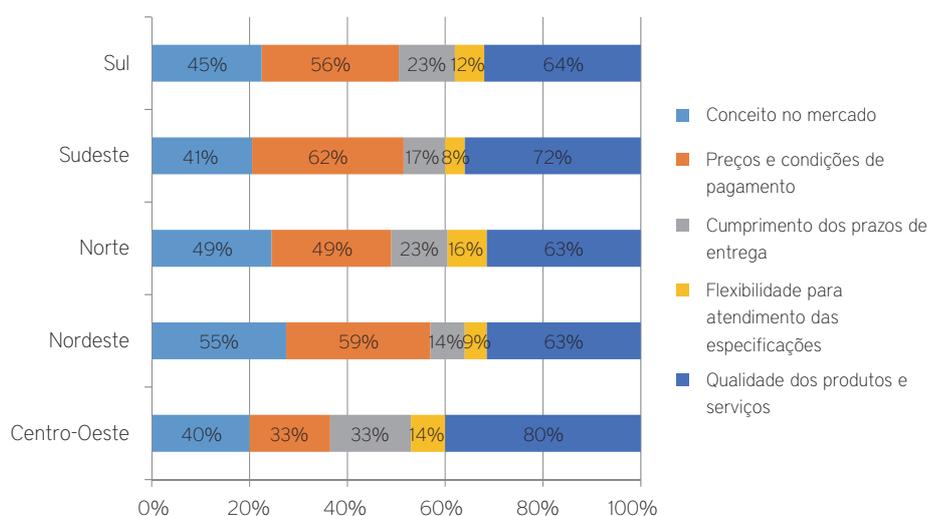
Finalmente, no setor que engloba as outras atividades turísticas, observa-se preferência pelos critérios qualidade do produto (64%) e conceito no mercado (52%), conforme ilustrado na Figura 23.

Figura 23: Os dois critérios mais utilizados pelas empresas para seleção de fornecedores segundo área de atuação



A análise regional evidencia que as empresas, de forma geral, têm comportamento parecido em todas regiões, optando pelos critérios, na seguinte ordem: qualidade dos produtos e serviços; preços e condições de pagamento; conceito no mercado; cumprimento dos prazos de entrega; e por último flexibilidade para atendimento das especificações. Na Figura 24 são apresentados os resultados por região do país.

Figura 24: Os dois critérios mais utilizados pelas empresas para seleção de fornecedores por região



No recorte estadual pode-se observar que as empresas de cada estado têm critérios diferentes para seleção e avaliação de fornecedores, conforme se observa no Quadro 8. Qualidade dos produtos e serviços é o principal critério para os todos estados avaliados, exceto Para e Sergipe, que apontaram preços e condições de pagamentos.

Quadro 8: Os dois critérios mais utilizados pelas empresas para seleção de fornecedores por estados selecionados

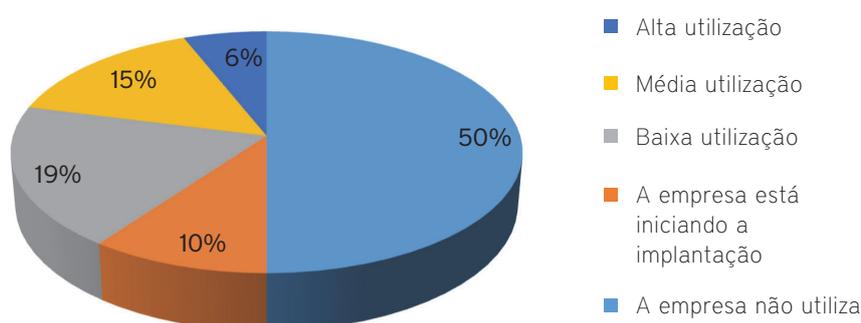
	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
Conceito no mercado	52%	52%	34%	39%	52%	47%	68%	44%
Preços e condições de pagamento	47%	64%	68%	72%	52%	52%	68%	57%
Cumprimento dos prazos de entrega	30%	13%	12%	23%	5%	21%	4%	17%
Flexibilidade para atendimento das especificações	18%	7%	8%	10%	13%	13%	16%	11%
Qualidade dos produtos e serviços	53%	64%	78%	56%	78%	67%	44%	71%

9. Participação dos fornecedores e prestadores de serviços no desenvolvimento e aprimoramento dos produtos e serviços das empresas

Ainda no bloco temático de relacionamento com fornecedores e prestadores de serviços, a nona questão investiga se as empresas têm a prática de convidar fornecedores para contribuir com o desenvolvimento e o aprimoramento dos produtos e serviços da empresa.

Observa-se, em nível nacional, que 50% das empresas respondentes não utilizam essa prática, 10% estão implantando, 19% têm baixa, 15% média e 6% alta utilização. Fica claro, conforme demonstrado na Figura 25, que as empresas investigadas, em sua grande maioria não aproveitam a contribuição de fornecedores e prestadores de serviços para desenvolvimento e aprimoramento de seus produtos e serviços.

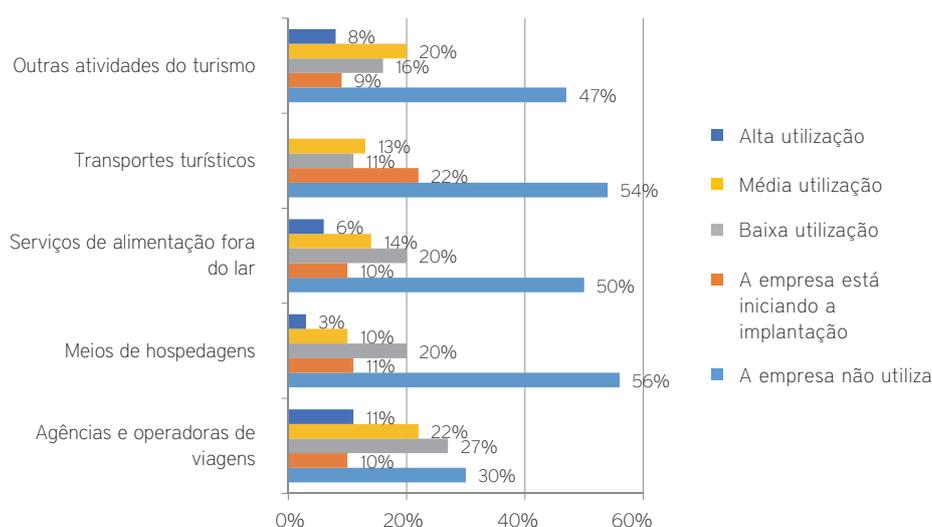
Figura 25: Participação dos fornecedores e prestadores de serviços no desenvolvimento e aprimoramento dos produtos e serviços das empresas no Brasil



A observação dos resultados do estudo por área de atuação evidencia que o segmento de agenciamento de viagens apresenta o melhor resultado, ainda que os números sejam tímidos. Cerca de 11% das empresas desse setor têm alta e 22% média utilização da participação de fornecedores e prestadores de serviços, no que se refere ao aprimoramento da empresa e de seus produtos.

O segmento que tem a segunda melhor utilização dessas práticas é o de outras atividades do turismo, com 8% das empresas com alta e 20% de média utilização, de acordo com a demonstração da Figura 26.

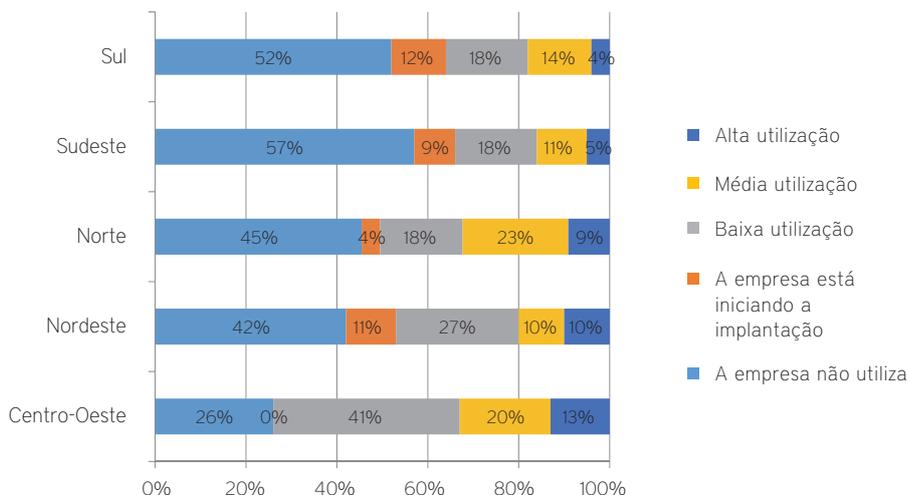
Figura 26: Participação dos fornecedores e prestadores de serviços no desenvolvimento e aprimoramento dos produtos e serviços das empresas por área de atuação



Já a avaliação dessa questão por região do país mostra que o Centro-Oeste aparece com os melhores indicadores: 13% de alta, 20% de média e 41% de baixa utilização.

Vale destacar que mais da metade das empresas da região Sul (52%) não contam com a participação dos fornecedores e prestadores de serviços para aprimorar e desenvolver seus produtos e serviços. A Figura 27 detalha o desempenho de cada região.

Figura 27: Participação dos fornecedores e prestadores de serviços no desenvolvimento e aprimoramento dos produtos e serviços das empresas por região



As empresas do Estado do Acre despontam como as que mais contam com a participação de fornecedores e prestadores de serviços para aprimorar seus produtos. As empresas de Sergipe, de acordo com resultados do estudo, surgem na segunda colocação nesse critério. O Quadro 9 mostra o desempenho das empresas por estado.

Quadro 9: Participação dos fornecedores e prestadores de serviços no desenvolvimento e aprimoramento dos produtos e serviços das empresas por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	41%	40%	62%	51%	69%	52%	44%	56%
A empresa está iniciando a implantação	6%	10%	9%	19%	4%	9%	16%	10%
Baixa utilização	14%	32%	7%	14%	10%	17%	16%	20%
Média utilização	26%	11%	13%	14%	17%	17%	12%	10%
Alta utilização	13%	7%	9%	2%	0%	5%	12%	4%

PARTE III - RELACIONAMENTO COM COLABORADORES DIRETOS

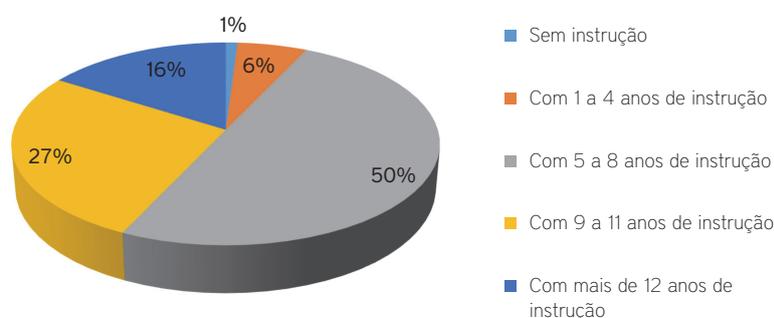
O terceiro bloco de questões do Estudo de Competitividade identifica o relacionamento das empresas turísticas brasileiras com seus respectivos colaboradores. São onze questões que abordam temas relacionados aos funcionários, tais como: escolaridade, responsabilidades, seleção, treinamento, compartilhamento de informações relevantes, satisfação, segurança, avaliação de desempenho e comportamento ético.

Assim como nos blocos anteriores, os resultados são apresentados pela ordem: em nível nacional, por área de atuação, por região e por estado.

10. Grau de instrução dos colaboradores das empresas turísticas no Brasil

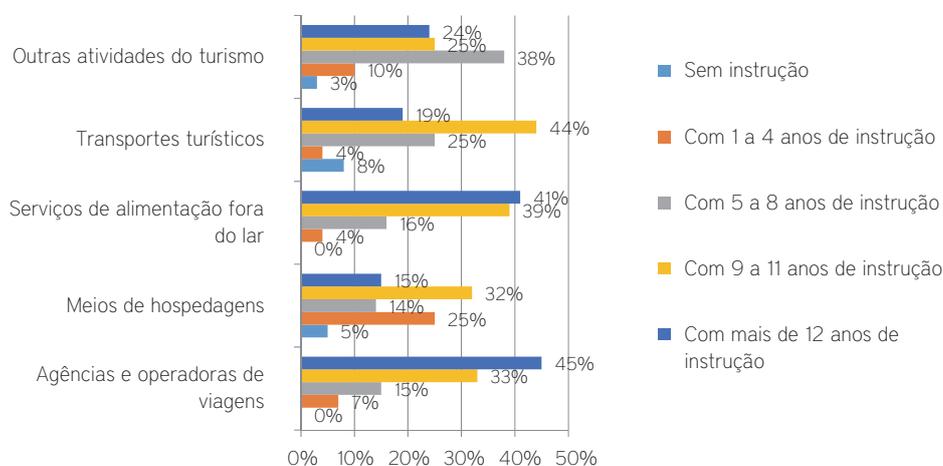
Exatamente metade dos colaboradores das empresas que participaram deste estudo tem de 5 a 8 anos de instrução, 27% têm de 9 a 11 anos de instrução, 16% mais de 12 anos, 6% de 1 a 4 anos de estudo e apenas 1% não tem instrução.

Figura 28: Grau de instrução dos colaboradores das empresas no Brasil



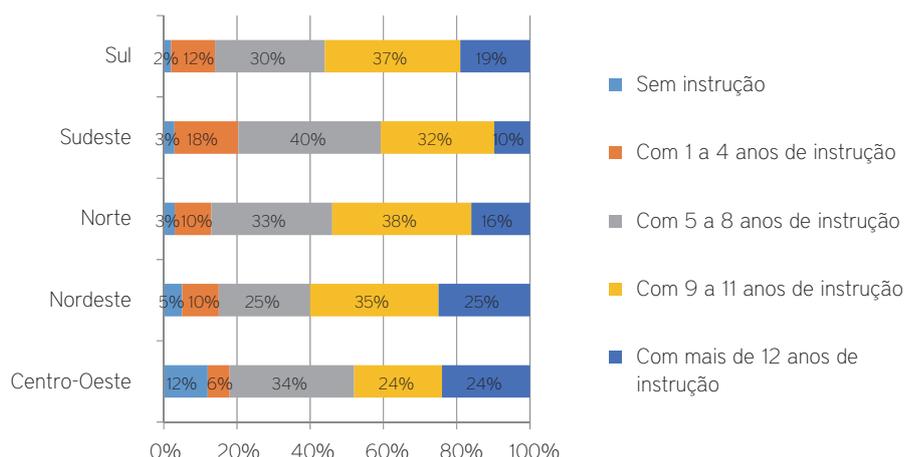
É visível a diferença do grau de instrução dos colaboradores das agências e operadoras de viagens em relação aos demais segmentos turísticos, pois 45% dos funcionários têm mais de 12 anos de instrução. Em compensação, no setor hoteleiro, apenas 15% dos colaboradores têm essa mesma formação escolar. A diferença do nível de grau de instrução pode ser explicada pelas próprias características desses segmentos, pois o segmento de meios de hospedagens emprega número maior de funcionários operacionais. A Figura 29 demonstra esses resultados.

Figura 29: Grau de instrução dos colaboradores das empresas no Brasil por área de atuação



A análise por região sugere que as empresas nordestinas têm maior percentual de trabalhadores com mais de 12 anos de instrução, conforme apresentação dos resultados da Figura 30.

Figura 30: Grau de instrução dos colaboradores das empresas no Brasil por área de atuação



Empresas paulistas não contam com colaboradores sem instrução e o percentual de trabalhadores com 1 a 4 anos de instrução é de apenas 3%, como se pode observar no Quadro 10. O maior índice de empregados sem instrução é encontrado nas empresas Paraenses. Chama a atenção o elevado número de colaboradores com mais de 12 anos nas empresas da Bahia.

Quadro 10: Grau de instrução dos colaboradores das empresas no Brasil por estados selecionados

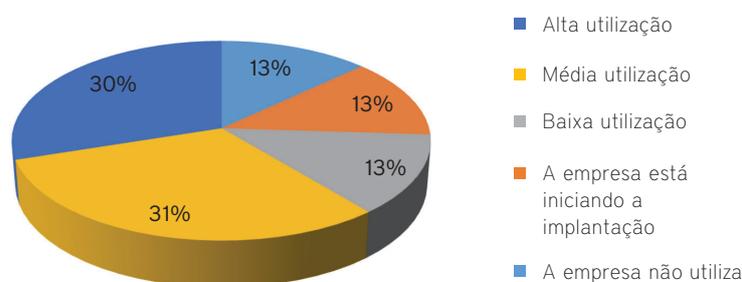
	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
Sem instrução	1%	3%	4%	9%	5%	2%	4%	0%
Com 1 a 4 anos de instrução	13%	16%	19%	22%	13%	14%	17%	3%
Com 5 a 8 anos de instrução	39%	30%	33%	27%	36%	27%	28%	57%
Com 9 a 11 anos de instrução	35%	25%	24%	27%	35%	35%	27%	25%
Com mais de 12 anos de instrução	12%	26%	20%	13%	11%	22%	24%	15%

11. Definição das funções e responsabilidades dos colaboradores diretos

No que diz respeito à definição das funções e responsabilidades dos colaboradores diretos das empresas participantes, nota-se que 30% delas têm alta e 31% média utilização dessas práticas.

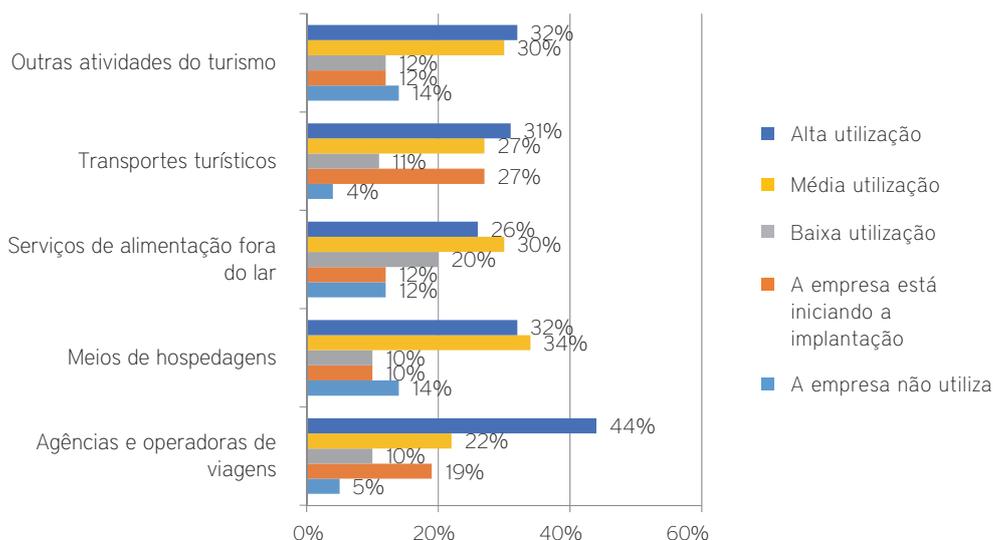
No Brasil todo, 13% das empresas turísticas não têm definidas funções e responsabilidades de seus colaboradores, que representa um índice alto para uma prática gerencial tão importante. A Figura 31 apresenta esses resultados.

Figura 31: Definição das funções e responsabilidades dos colaboradores diretos pelas empresas no Brasil



A avaliação de desempenho das empresas segundo área de atuação revela que o setor de agenciamento turístico apresenta os melhores resultados, já que 44% das empresas têm alta e 22% média utilização de práticas que definem funções e responsabilidades de seus funcionários. Na sequência, conforme se observa na Figura 32, aparecem os setores de meios de hospedagens e outras atividades do turismo.

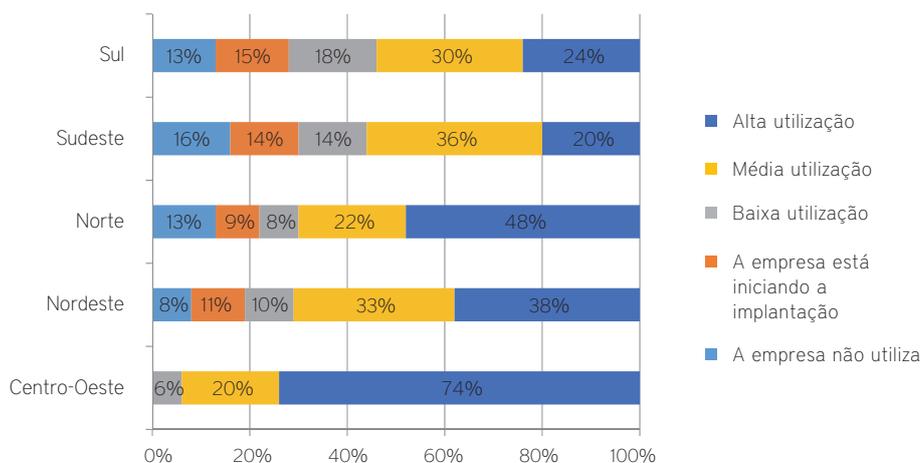
Figura 32: Definição das funções e responsabilidades dos colaboradores por área de atuação



No que tange à análise desses resultados por região, verifica-se na Figura 33, que a região Centro-Oeste novamente configura com os melhores resultados, sendo 74% das empresas com alta e 20% com média utilização, ou seja, 94% das empresas já têm bem definidas funções e responsabilidades de seus colaboradores diretos.

As regiões Norte e Nordeste aparecem, respectivamente, na segunda e terceira colocação neste quesito.

Figura 33: Definição das funções e responsabilidades dos colaboradores por região



A mesma análise feita por estado mostra que 47% das empresas acrianas têm alta utilização e 24% média utilização de definições de funções e responsabilidades, revelando-se o estado mais bem avaliado neste quesito. Bahia e Sergipe também atingiram boas notas, conforme detalhado no Quadro 11, a seguir.

Quadro 11: Definição das funções e responsabilidades dos colaboradores por estados selecionado

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	16%	10%	15%	20%	13%	11%	8%	14%
A empresa está iniciando a implantação	4%	13%	11%	15%	13%	12%	16%	13%
Baixa utilização	9%	12%	12%	24%	14%	19%	8%	17%
Média utilização	24%	32%	37%	27%	13%	30%	40%	37%
Alta utilização	47%	33%	25%	14%	47%	28%	28%	19%

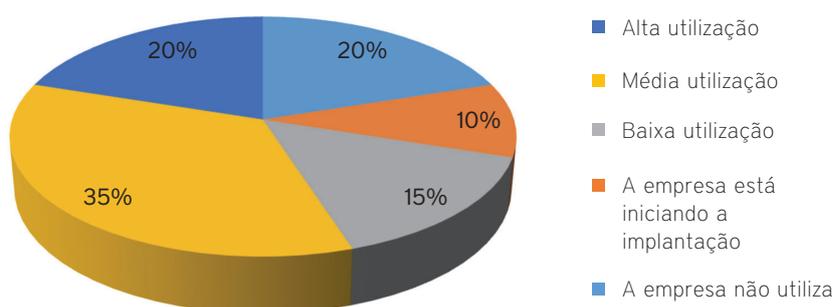
12. Seleção de colaboradores diretos segundo padrões definidos e requisitos da função

Outro fator importante no relacionamento das empresas com seus colaboradores diz respeito à definição de padrões e requisitos de cada função na empresa.

A avaliação das respostas em nível nacional mostra que 20% das empresas ainda não utilizam procedimentos de seleção de colaboradores segundo padrões e especificações de cada função, 10% delas está implantando, 15% têm baixa, 35% média e 20% alta utilização dessas práticas. A Figura 34 evidencia esses resultados.

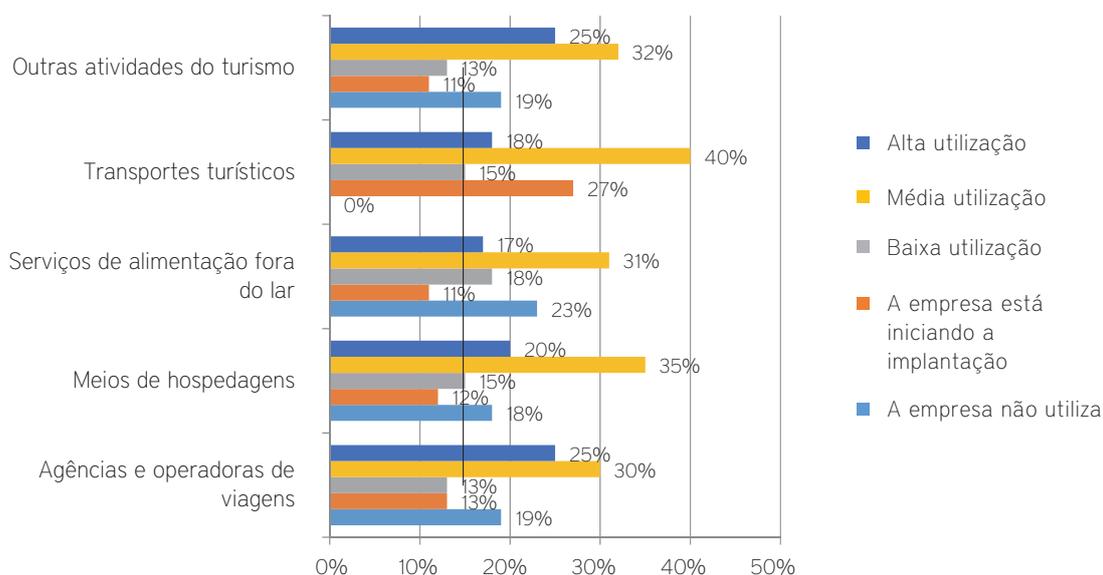
Apesar da somatória das duas faixas superiores representar mais da metade das empresas, ainda é grande o número de empreendimentos que não utilizam esses procedimentos rotineiramente.

Figura 34: Seleção de colaboradores diretos segundo padrões definidos e requisitos da função no Brasil



Quando a análise é realizada por área de atuação, percebe-se que o segmento que melhor utiliza as técnicas de seleção de colaboradores segundo padrões e requisitos da função é o de outras atividades do turismo, pois 25% dessas empresas têm alta e 32% média utilização. O desempenho do segmento das agências e operadoras de viagens é bem parecido, conforme demonstra a Figura 35.

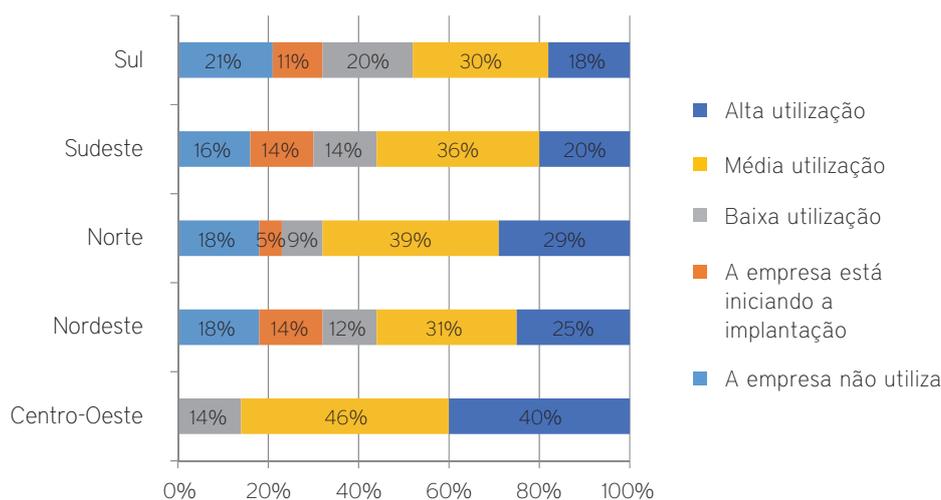
Figura 35: Seleção de colaboradores diretos segundo padrões definidos e requisitos da função por área de atuação



Já o filtro dos resultados por região revela que as empresas do Centro-Oeste têm os melhores resultados: 40% alta e 45% média utilização, totalizando 85% das empresas respondentes. Vale destacar que nesta região não há empresas nas categorias "a empresa não utiliza" ou "iniciando a implantação".

A seguir, a Figura 36 apresenta o desempenho de cada região, no que tange ao uso de critérios para seleção de colaboradores de acordo com padrões e requisitos de cada função.

Figura 36: Seleção de colaboradores diretos segundo padrões definidos e requisitos da função por região



O Quadro 12 demonstra que o Pará é o estado cujas empresas têm os melhores indicadores para a seleção de seus colaboradores segundo critérios e requisitos da função. Acre e Espírito Santo surgem nas segunda e terceira colocação, respectivamente.

Quadro 12: Seleção de colaboradores diretos segundo padrões definidos e requisitos da função por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	23%	20%	21%	31%	17%	18%	24%	21%
A empresa está iniciando a implantação	1%	15%	9%	12%	4%	11%	12%	11%
Baixa utilização	10%	13%	20%	23%	19%	19%	12%	21%
Média utilização	33%	26%	34%	24%	47%	32%	32%	34%
Alta utilização	33%	26%	15%	10%	13%	20%	20%	13%

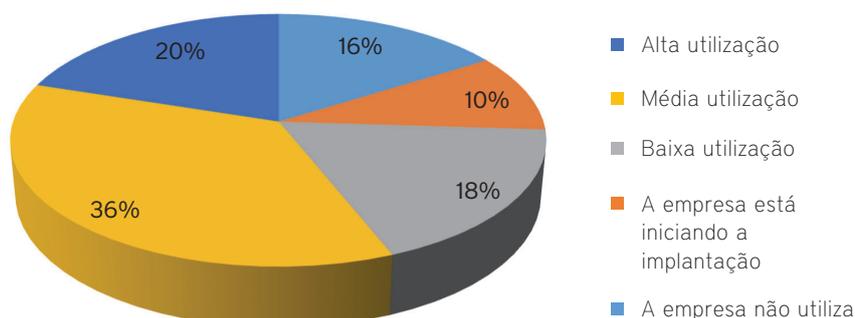
13. Capacitação e treinamento dos colaboradores diretos

A capacitação e treinamento dos colaboradores diretos foram tratados na questão 14 do Estudo de Competitividade. Considerando que todas as empresas entrevistadas são prestadoras de serviços, a capacitação é ferramenta essencial para garantir a qualidade dos produtos e serviços ao cliente.

Em nível nacional observa-se que 20% das empresas participantes têm alta utilização dessas práticas na condução dos seus negócios, 36% média utilização, 18% baixa utilização, 10% estão em fase de implantação e 16% das empresas ainda não têm o hábito de capacitar e treinar seus funcionários, conforme demonstrado na Figura 37.

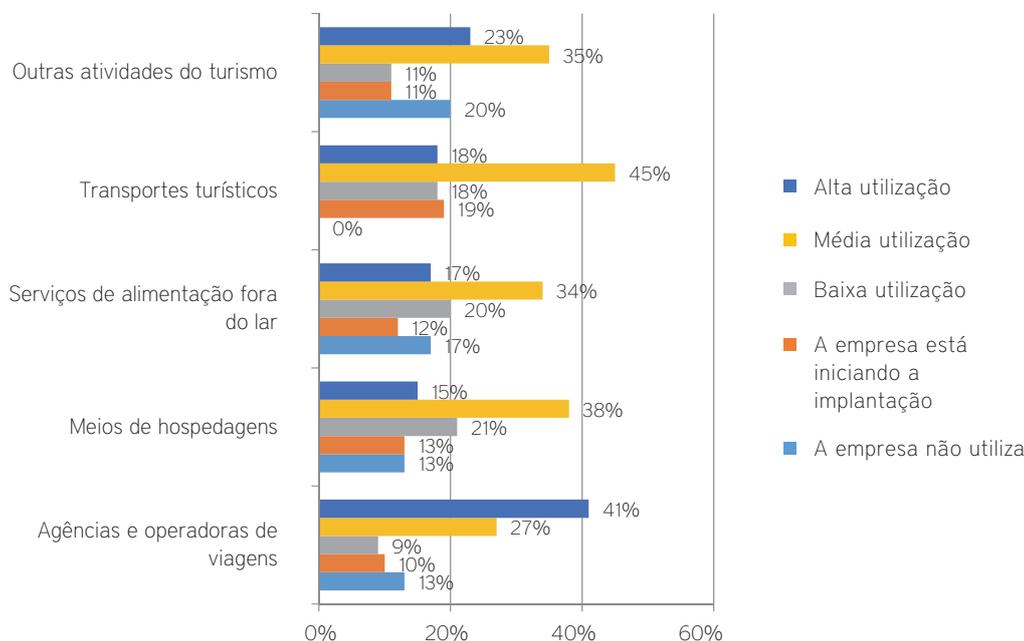
Vale observar que a quantidade de empresas que não utilizam técnicas de capacitação e treinamento de seus funcionários, 16% do total das entrevistadas, é considerada alta.

Figura 37: Capacitação e treinamento dos colaboradores diretos das empresas no Brasil



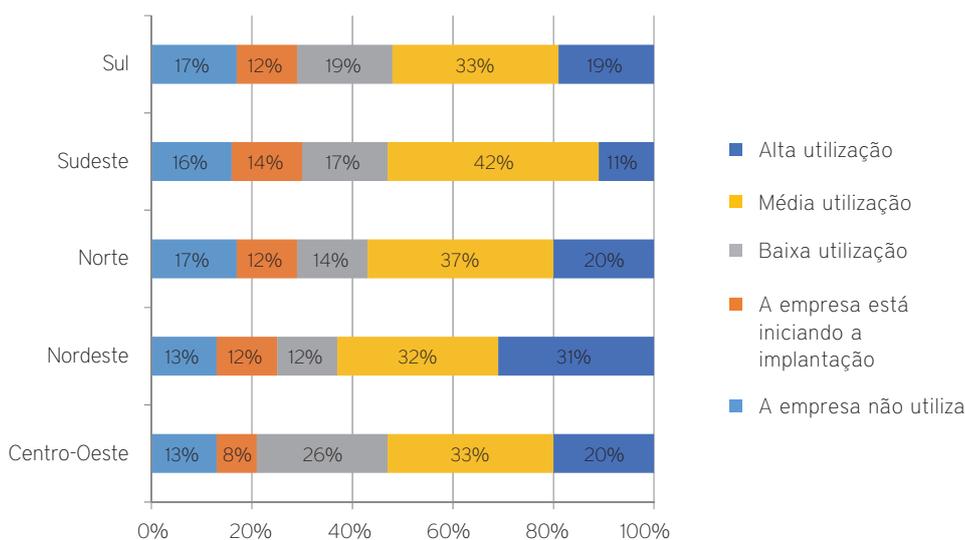
Dentre os segmentos que compõem a atividade turística, nota-se que agências e operadoras de turismo têm melhores resultados em relação à prática de capacitação e treinamento de seus colaboradores. Neste grupo, 41% das empresas informaram alta utilização dessas práticas e 27% média utilização. O setor com a segunda melhor colocação é o de outras atividades do turismo, como apresentado na Figura 38.

Figura 38: Capacitação e treinamento dos colaboradores diretos das empresas por área de atuação



A prática de capacitar e treinar colaboradores é a mais difundida na Região Nordeste, conforme resultados apresentados na Figura 39. Nesta região, 31% das empresas têm alta utilização da capacitação e treinamento e 32% média utilização. No entanto, o desempenho das demais regiões não é muito discrepante. Há variação dos percentuais, mas o comportamento das empresas é similar.

Figura 39: Capacitação e treinamento dos colaboradores diretos das empresas por região



O recorte dos dados por estado mostra que a soma das duas faixas superiores (empresas com alta e média utilização de práticas de capacitação e treinamento) coloca o Espírito Santo como melhor resultado. Porém, o desempenho de Sergipe, Santa Catarina e Acre não é muito diferente.

Chama a atenção o fato de nenhuma empresa em Rondônia utilizar com intensidade cursos e treinamentos para capacitar seus funcionários. O Quadro 13 detalha o desempenho de cada estado.

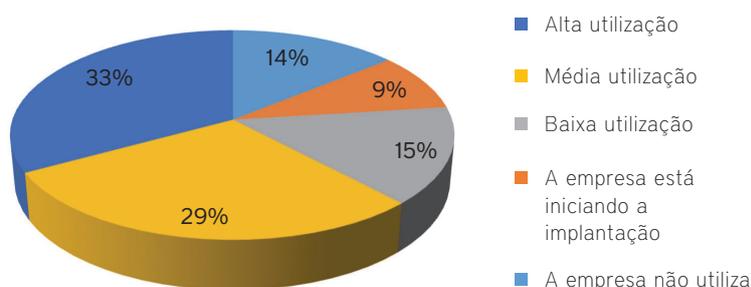
Quadro 13: Capacitação e treinamento dos colaboradores diretos das empresas por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	24%	18%	6%	26%	8%	12%	8%	17%
A empresa está iniciando a implantação	9%	8%	11%	16%	14%	13%	24%	12%
Baixa utilização	8%	18%	12%	24%	26%	16%	8%	20%
Média utilização	35%	29%	59%	26%	52%	37%	32%	38%
Alta utilização	24%	27%	12%	8%	0%	22%	28%	13%

14. Levantamento e tratamento dos riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho

Quanto ao levantamento e tratamento dos riscos relacionados à saúde e segurança dos colaboradores nas empresas investigadas, objeto de investigação da questão 14, percebe-se que apesar do grande número de empreendimentos atentos à essa necessidade (33% têm alta e 29% média utilização) é alto o percentual das empresas que ainda não utilizam essa prática, equivalente a 14% do total de respondentes. A Figura 40 apresenta o desempenho das empresas brasileiras quanto ao uso de práticas para identificar e tratar riscos no ambiente de trabalho.

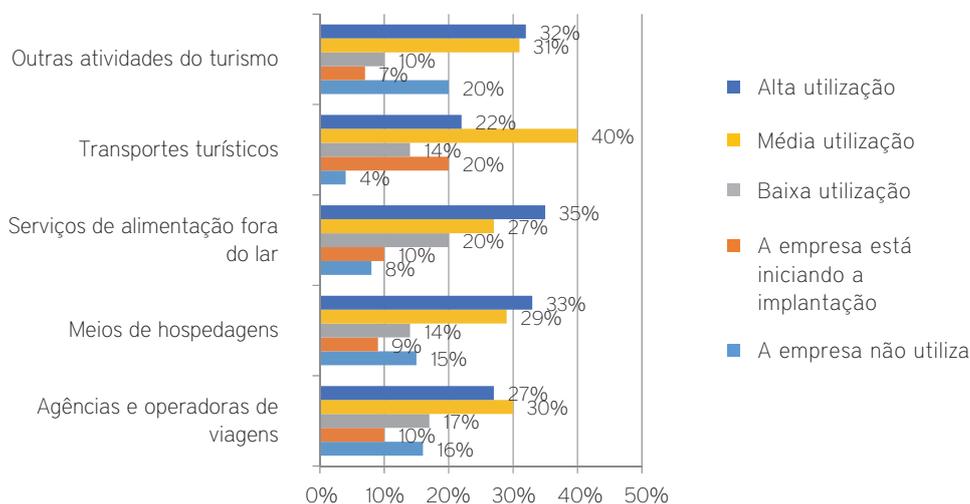
Figura 40: Observação e tratamento de riscos relacionados à saúde e segurança nas empresas do Brasil



A análise por área de atuação revela que os empreendimentos do setor de alimentação fora do lar têm o melhor desempenho, pois 35% das empresas afirmaram alta utilização de mecanismos para identificar e tratar riscos relacionados à saúde e à segurança, 27% média e 10% baixa utilização. Outro segmento que merece destaque é o grupo outras atividades de turismo, também com bons indicadores, sendo 32% de alta e 30% de média utilização de mecanismos preventivos.

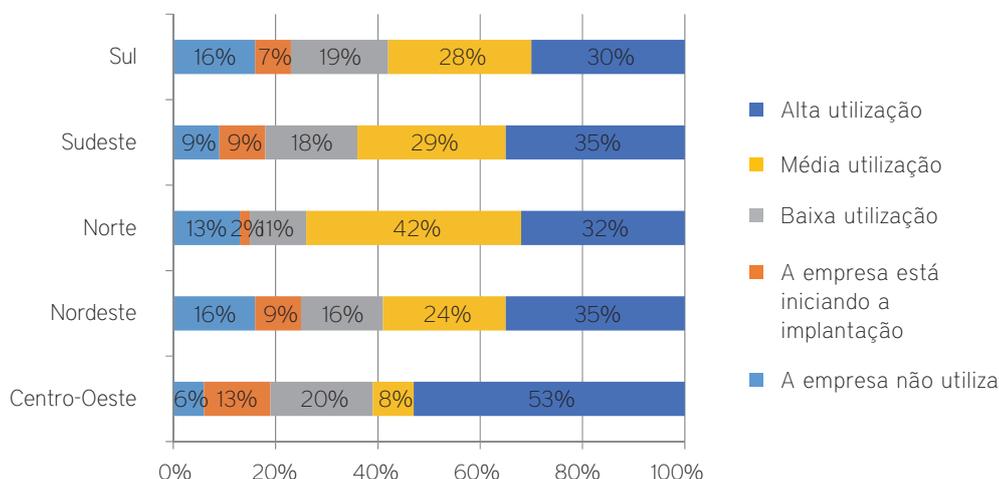
Da mesma forma, o segmento de hotelaria tem desempenho bem parecido, o que reflete a preocupação com ações que minimizam riscos à saúde e à segurança. A Figura 41 apresenta esses dados, por ramo de atuação.

Figura 41: Observação e tratamento de riscos relacionados à saúde e segurança nas empresas por área de atuação



Quanto ao desempenho das empresas por região do país, verifica-se que o Centro-Oeste reúne os empreendimentos mais atentos aos riscos de saúde e segurança, pois 53% das empresas têm alta utilização de mecanismos para observação e tratamento dos mesmos. As empresas nortistas também tiveram bom desempenho, principalmente se somadas as faixas de média utilização alta utilização, o que corresponde a 32% e 42% do total de empresas respectivamente. Esses dados podem ser observados a seguir, na Figura 42.

Figura 42: Observação e tratamento de riscos relacionados à saúde e segurança nas empresas por região



As empresas do Acre, São Paulo, Rondônia e Espírito Santo obtiveram boas notas nesse critério, conforme demonstrado no Quadro 14. No lado oposto, nota-se que as empresas baianas são as menos atentas aos mecanismos de observação e tratamento de riscos ligados à saúde e segurança nas empresas.

Quadro 14: Observação e tratamento de riscos relacionados à saúde e segurança nas empresas por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	15%	26%	18%	24%	13%	12%	8%	6%
A empresa está iniciando a implantação	3%	7%	3%	10%	4%	6%	12%	7%
Baixa utilização	9%	12%	11%	30%	10%	14%	24%	20%
Média utilização	40%	20%	34%	25%	47%	29%	32%	28%
Alta utilização	33%	35%	34%	10%	26%	38%	24%	39%

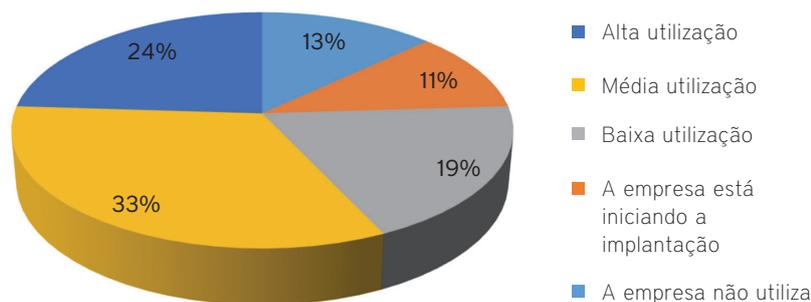
15. Promoção do bem estar e satisfação dos colaboradores

Ainda no bloco temático sobre relacionamento das empresas turísticas brasileiras com seus colaboradores, esta questão foca nos esforços realizados pelos participantes para promover o bem estar e a satisfação de seus respectivos colaboradores.

A avaliação geral dos resultados aponta que 24% do total das empresas têm alta utilização de ações para garantir o bem estar e a satisfação de seus colaboradores, 33% média e 19% baixa utilização.

Ainda há muitas empresas que não utilizam de mecanismos para garantir bem estar e satisfação de seus funcionários, representando 13% das empresas investigadas nesse estudo, o que pode comprometer a dedicação dos funcionários a seus respectivos líderes. Esses dados podem ser observados na Figura 43, a seguir.

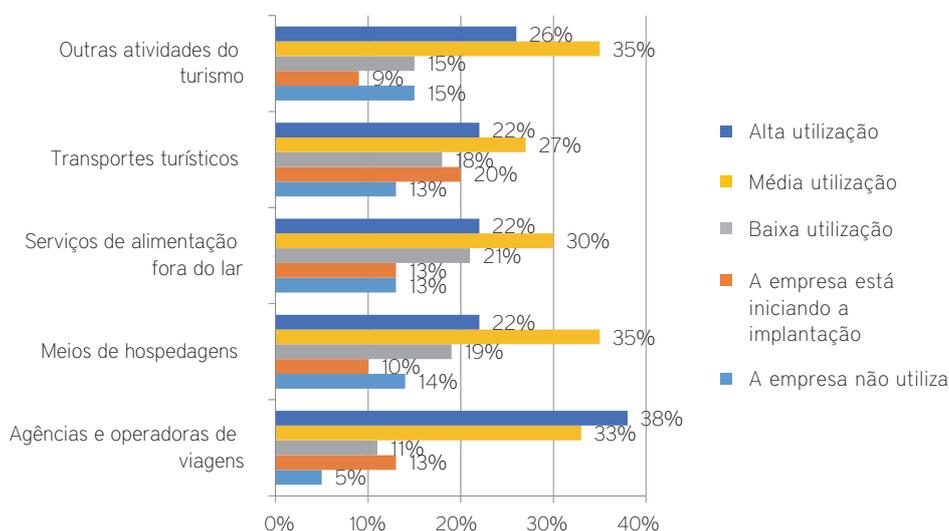
Figura 43: Promoção do bem estar e satisfação dos colaboradores pelas empresas brasileiras



O segmento de agenciamento turístico é o mais dedicado à promoção do bem estar e da satisfação de seus colaboradores, já que 38% afirmaram alta e 33% média utilização de mecanismos com esse objetivo.

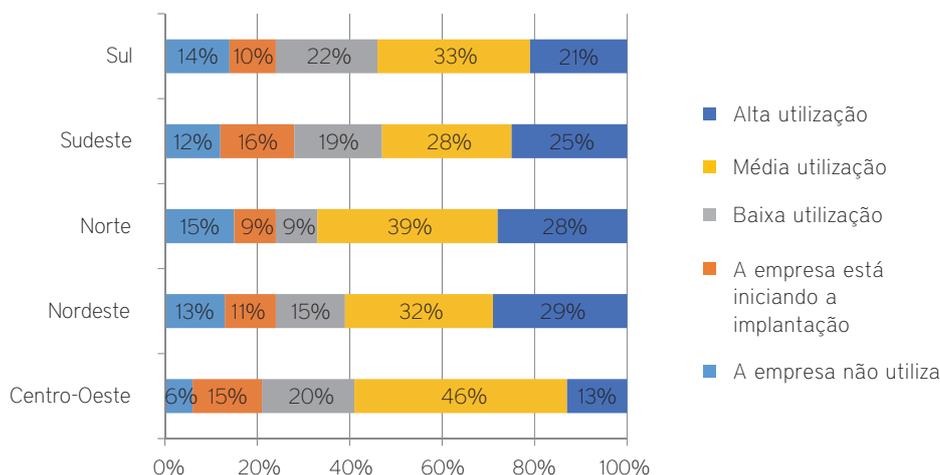
As empresas de outras atividades do turismo aparecem na segunda colocação nesse quesito. Os demais segmentos (meios de hospedagens, serviços de alimentação e transportes turísticos) tiveram comportamento similar, como se nota na Figura 44.

Figura 44: Promoção do bem estar e satisfação dos colaboradores pelas empresas por ramo de atuação



O recorte regional evidencia que as empresas nordestinas e nortistas conseguiram as melhores notas nesta questão, mostrando sua atenção em relação à promoção do bem estar e satisfação de colaboradores. A figura 45 apresenta os dados por região do Brasil.

Figura 45: Promoção do bem estar e satisfação dos colaboradores pelas empresas por região



As empresas do Acre mostraram-se mais atentas à promoção do bem estar e da satisfação de seus colaboradores, pois 33% delas afirmaram alta utilização de mecanismos com esse intuito e 40% média utilização.

O pior resultado, conforme se observa no Quadro 15, encontra-se no estado do Pará, pois 24% das empresas que participaram do estudo ainda não utilizam ações promocionais de bem estar e satisfação aos funcionários. Esse número é bem maior que a média nacional, de 13%.

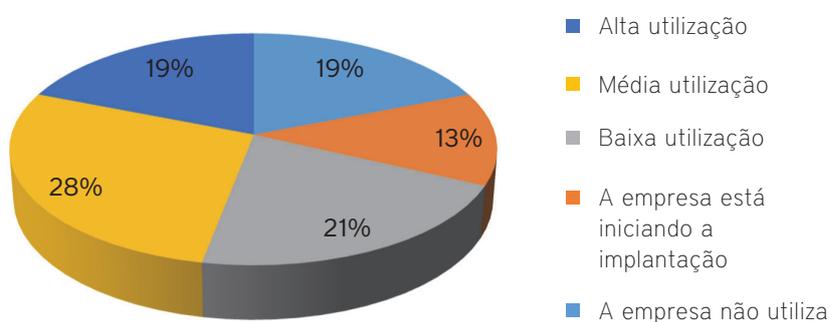
Quadro 15: Promoção do bem estar e satisfação dos colaboradores pelas empresas por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	18%	18%	12%	24%	17%	11%	8%	10%
A empresa está iniciando a implantação	3%	9%	9%	10%	17%	4%	12%	15%
Baixa utilização	6%	14%	17%	30%	15%	23%	16%	23%
Média utilização	40%	35%	28%	26%	34%	35%	36%	28%
Alta utilização	33%	24%	34%	9%	17%	27%	28%	24%

16. Compartilhamento de informações e planos da empresa com os colaboradores

No que tange ao compartilhamento de informações e planos da empresa com os colaboradores, verifica-se, que 20% das empresas brasileiras ainda não têm esta prática de gestão. Os resultados, apresentados na Figura 46, mostram que 19% das empresas têm alta utilização, 28% média utilização e 21% baixa utilização dessas práticas.

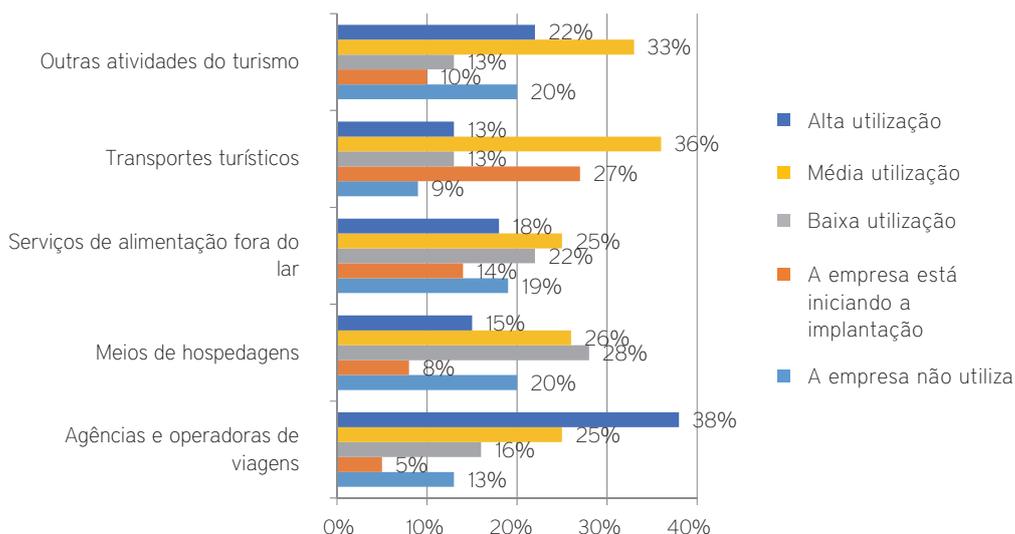
Figura 46: Compartilhamento de informações e planos da empresa com colaboradores no Brasil



A observação dos resultados por ramo de atuação sugere que as agências e operadoras de viagens se destacam pela prática de compartilhar informações e planos da empresa com seus colaboradores, já que 38% dos empreendimentos do setor têm alta e 25% média utilização.

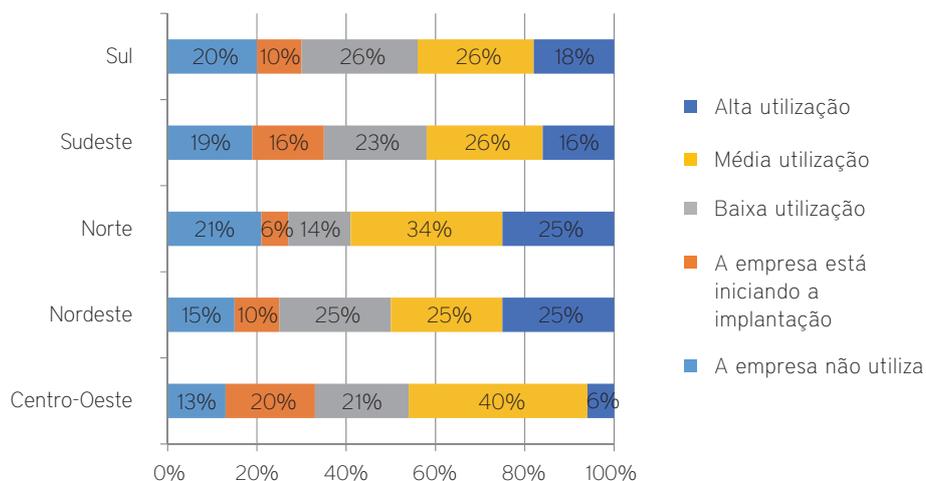
Na contramão, o setor hoteleiro apresenta o maior índice de empresas que não utilizam essa prática (20% do total) e baixo percentual de empresas que a utilizam com frequência, apenas 15% dos respondentes deste segmento. A Figura 47 ilustra esses resultados por área de atuação.

Figura 47: Compartilhamento de informações e planos da empresa com colaboradores por área de atuação



O comportamento das empresas por região revela que as empresas nortistas obtiveram as melhores notas: 25% delas com alta utilização de práticas de compartilhamento de informações com seus funcionários, 34% e 14% de média e baixa utilização, respectivamente. Mas, há que se observar que nesta região também está o maior percentual de empresas que não dividem dados e planos com seus colaboradores, totalizando 21% dos empreendimentos. A seguir, a Figura 48 ilustra os resultados por região.

Figura 48: Compartilhamento de informações e planos da empresa com colaboradores por região



As empresas acrianas têm melhor utilização de práticas de gestão relacionadas ao compartilhamento de informações e planos corporativos com seus colaboradores. Aproximadamente 27% delas têm alta e 36% média utilização dessas práticas. Todavia, também deve-se observar, conforme demonstrado no Quadro 16, que o percentual de empresas que não utilizam essas práticas é de 24%, ou seja 5 pontos percentuais acima da média nacional. Outro estado que merece destaque é a Bahia, com bons indicadores para alta e média utilização das práticas de compartilhamento de informações.

Quadro 16: Compartilhamento de informações e planos da empresa com colaboradores por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	24%	16%	18%	32%	17%	16%	20%	20%
A empresa está iniciando a implantação	4%	7%	15%	12%	13%	10%	20%	14%
Baixa utilização	9%	30%	11%	29%	15%	22%	8%	28%
Média utilização	36%	24%	31%	20%	34%	29%	28%	25%
Alta utilização	27%	23%	25%	7%	21%	23%	24%	13%

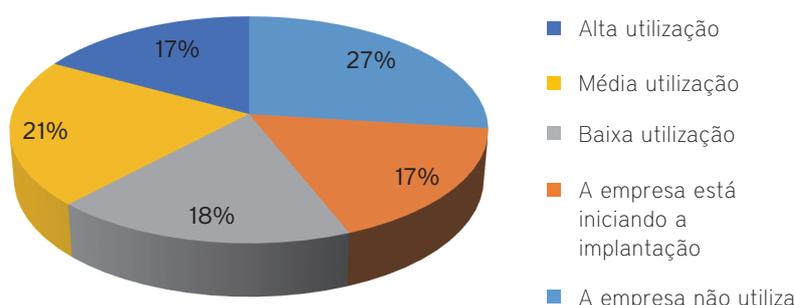
17. Definição e compartilhamento da missão e visão de futuro da empresa com colaboradores

Ainda no bloco temático que trata do relacionamento das empresas turísticas brasileiras com seus colaboradores, a décima sétima questão identifica se as empresas definem questões estratégicas, como missão e visão de futuro e se têm como prática difundir esses conceitos com seus colaboradores.

A análise dos resultados no Brasil mostra que 27% delas, ou seja, quase um terço, não têm essa prática, 17% estão implantando e 18% têm baixa utilização.

Observa-se, portanto, de acordo com Figura 49, que grande parte dos respondentes não estão atentos à importância do planejamento estratégico e seu compartilhamento com funcionários da empresa.

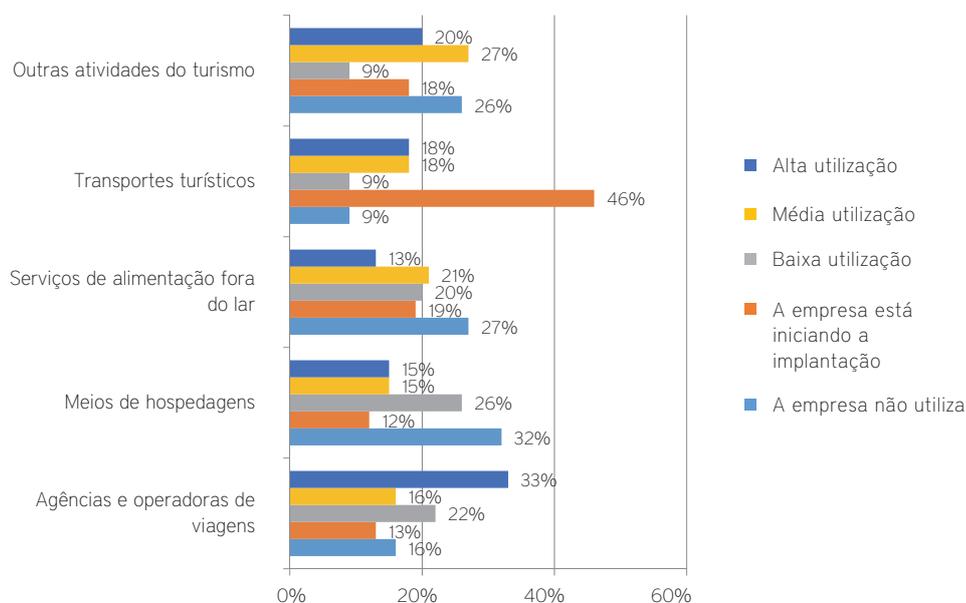
Figura 49: Definição e compartilhamento da missão e visão de futuro da empresa com colaboradores no Brasil



Notadamente o desempenho das empresas do setor de agenciamento turístico foi superior ao dos demais, pois 33% das empresas têm alta e 17% média utilização de práticas de gestão com o intuito de definir missão e visão de futuro da empresa e compartilhar com seus colaboradores essas informações estratégicas.

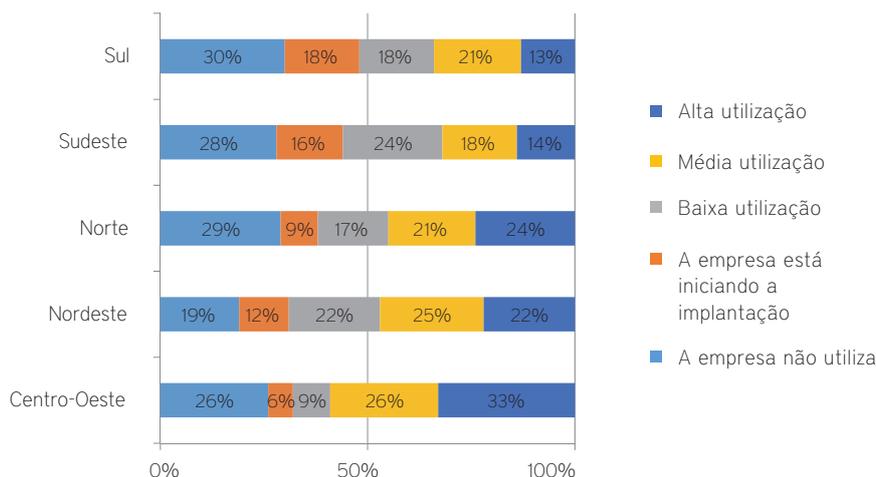
Os resultados por ramo de atuação podem ser observados na Figura 50, a seguir.

Figura 50: Definição e compartilhamento da missão e visão de futuro da empresa com colaboradores por área de atuação



A avaliação regional retrata que novamente as empresas do Centro-Oeste se destacam pelos melhores indicadores, já que 33% e 26% delas têm, respectivamente, alta e média utilização de práticas de gestão para definir e compartilhar com funcionários informações estratégicas relativas ao empreendimento. A Figura 51 revela os indicadores de cada região do Brasil neste quesito.

Figura 51: Definição e compartilhamento da missão e visão de futuro da empresa com colaboradores por região



Já a análise do desempenho dos respondentes por estado evidencia que o Acre surge com o maior percentual de empresas com alta utilização de práticas para definir e compartilhar informações com colaboradores. Porém, o percentual de empresas no Acre que não utilizam essas práticas é 26%, valor superior à média nacional.

As empresas sergipanas tiveram também bons resultados, com 20% de alta, 32% de média utilização dessas práticas. O Quadro 17 apresenta os resultados por estado.

Quadro 17: Definição e compartilhamento da missão e visão de futuro da empresa com colaboradores por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	35%	23%	28%	37%	17%	28%	20%	30%
A empresa está iniciando a implantação	8%	12%	17%	19%	15%	20%	16%	18%
Baixa utilização	10%	26%	15%	26%	21%	13%	12%	22%
Média utilização	21%	21%	15%	15%	30%	21%	32%	19%
Alta utilização	26%	18%	25%	3%	17%	17%	20%	11%

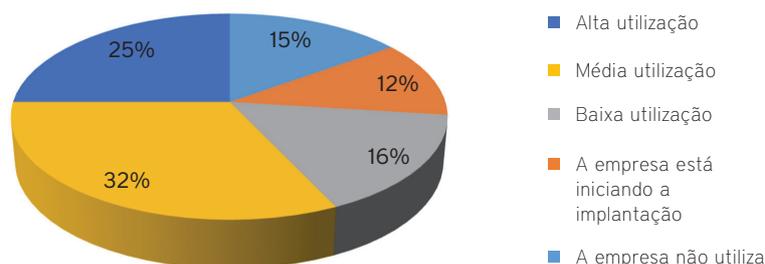
18. Participação dos colaboradores na sugestão de ideias para o desenvolvimento e aprimoramento dos produtos e serviços da empresa

Ainda no bloco sobre relacionamento da empresa com seus colaboradores, esta questão investiga a participação dos funcionários para o aprimoramento e desenvolvimento dos produtos e serviços da empresa.

A análise das empresas brasileiras mostra que esta prática não está totalmente difundida, pois 15% dos respondentes não a utilizam, 12% estão em fase de implantação e 16% têm baixa utilização. Entretanto, 25% das empresas que participaram do estudo têm alta e 32% média utilização dessas práticas.

Assim, a somatória dessas duas faixas revela que mais da metade, cerca de 57% do total, já incentivam seus funcionários a opinar sobre formas de aprimoramento de produtos e serviços da empresa. A Figura 52, a seguir, apresenta os resultados gerais no Brasil.

Figura 52: Participação dos colaboradores para desenvolvimento e aprimoramento dos produtos e serviços das empresas no Brasil

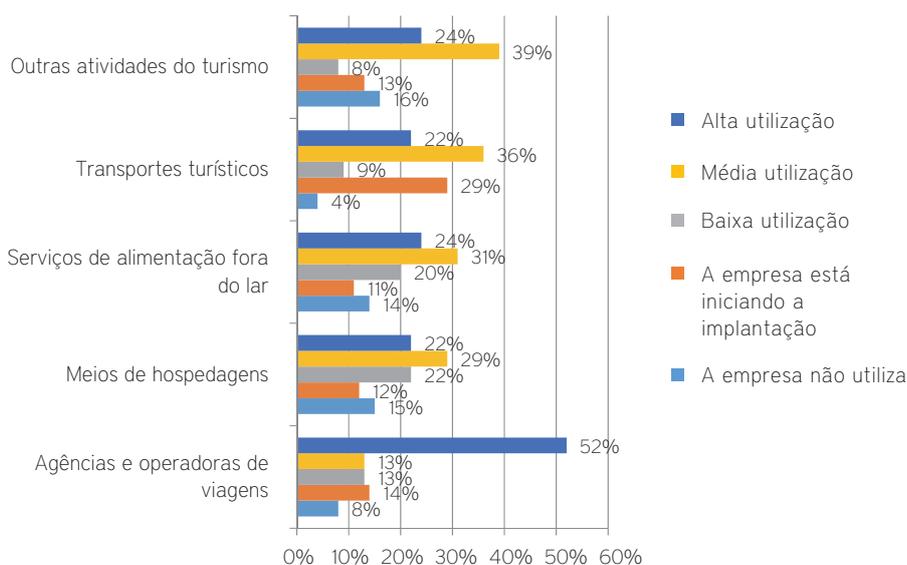


No que diz respeito à área de atuação, nota-se que o segmento de agências e operadoras de viagens tem o melhor desempenho, pois 52% dessas empresas têm alta utilização de práticas que incentivam colaboradores a sugerir melhorias para produtos e serviços. Este percentual é mais que o dobro da média nacional (25%).

Na sequência, verifica-se que o setor de outras atividades do turismo ocupa a segunda colocação, com 24% de alta e 39% de média utilização de práticas para incentivar colaboradores a sugerir ideias para desenvolver e aprimorar produtos e serviços.

Já o segmento de outras atividades do turismo reúne o maior percentual de empresas que não usam essas práticas, conforme se observa na Figura 53.

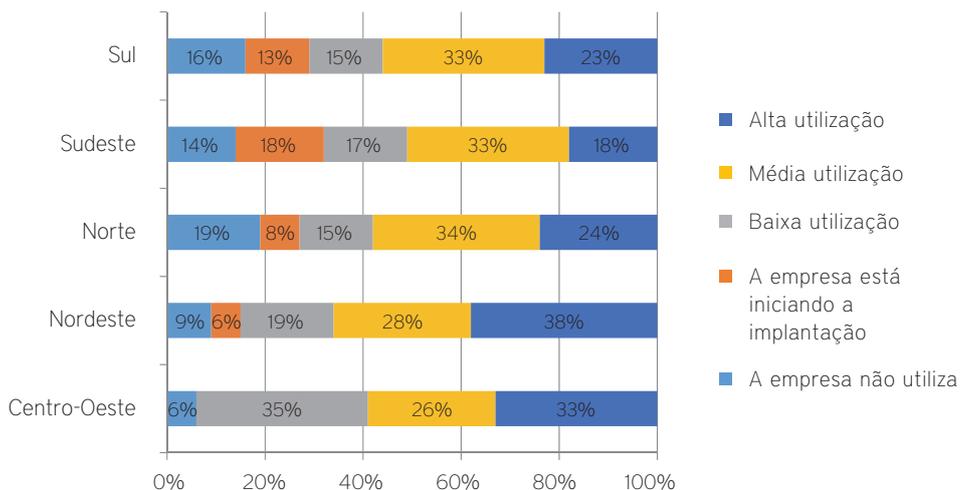
Figura 53: Participação dos colaboradores para desenvolvimento e aprimoramento dos produtos e serviços das empresas por área de atuação



Na avaliação por região fica claro que as empresas nordestinas têm melhor utilização de práticas para incentivar a participação de seus funcionários no desenvolvimento e aprimoramento de produtos e serviços, pois 38% delas têm alta utilização das práticas, 28% média e 19% baixa utilização.

Na segunda colocação surge a região Centro-Oeste, cujas empresas informaram 33% de alta e 26% de média utilização dessas práticas, conforme se pode observar na Figura 54.

Figura 54: Participação dos colaboradores para desenvolvimento e aprimoramento dos produtos e serviços das empresas por região



Quanto à análise por estado, o Quadro 18 evidencia que as empresas sergipanas têm o melhor desempenho, uma vez que 44% delas têm alta e 24% média utilização de práticas para envolver funcionários na participação de aprimoramento de produtos e serviços.

Os estados do Acre e Bahia também tiveram bom desempenho. O pior resultado se verifica nas empresas paraenses, com alto índice de empreendimentos que não utilizam essas práticas (24%) e baixo índice de alta utilização (9%).

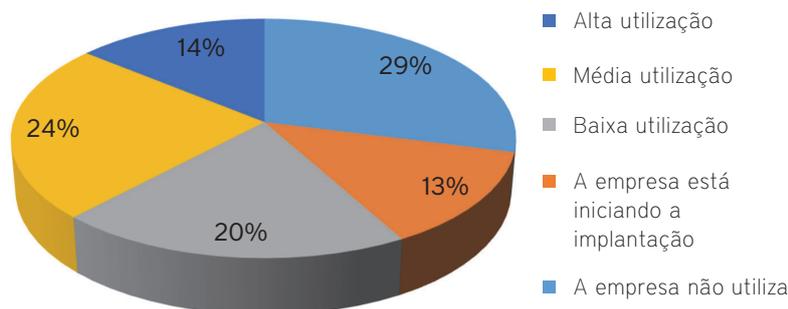
Quadro 18: Participação dos colaboradores para desenvolvimento e aprimoramento dos produtos e serviços das empresas por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	21%	13%	18%	24%	13%	14%	4%	14%
A empresa está iniciando a implantação	6%	3%	12%	13%	8%	11%	8%	14%
Baixa utilização	10%	22%	12%	21%	41%	14%	20%	23%
Média utilização	36%	29%	37%	33%	30%	33%	24%	32%
Alta utilização	27%	33%	21%	9%	8%	28%	44%	17%

19. Mensuração de resultados referentes à produtividade dos funcionários

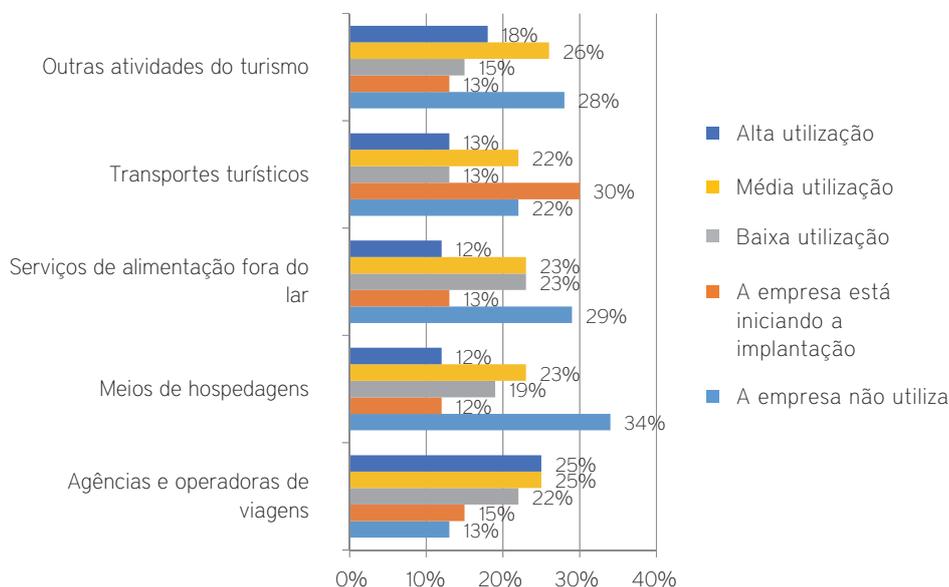
Sobre a mensuração dos resultados relativos à produtividade dos colaboradores nas empresas participantes deste estudo, percebe-se, em nível nacional que cerca de 30% delas não utilizam esta prática. Apenas 14% das empresas afirmaram alta utilização de práticas para medir a produtividade de seus colaboradores, valor bem baixo para um aspecto relevante para a gestão dos negócios. A Figura 55 apresenta os resultados gerais do Brasil.

Figura 55: Mensuração de resultados relativos à produtividade dos funcionários no Brasil



Dentre os segmentos do turismo analisados, nota-se que o setor de agenciamento turístico apresenta o melhor desempenho, com 25% das empresas com alta utilização e o mesmo percentual para média utilização de práticas de mensuração da produtividade de seus colaboradores. O segundo melhor desempenho fica com o segmento de outras atividades do turismo, com 18% e 26% de alta e média utilização das práticas, respectivamente. A Figura 56 apresenta os resultados por setor.

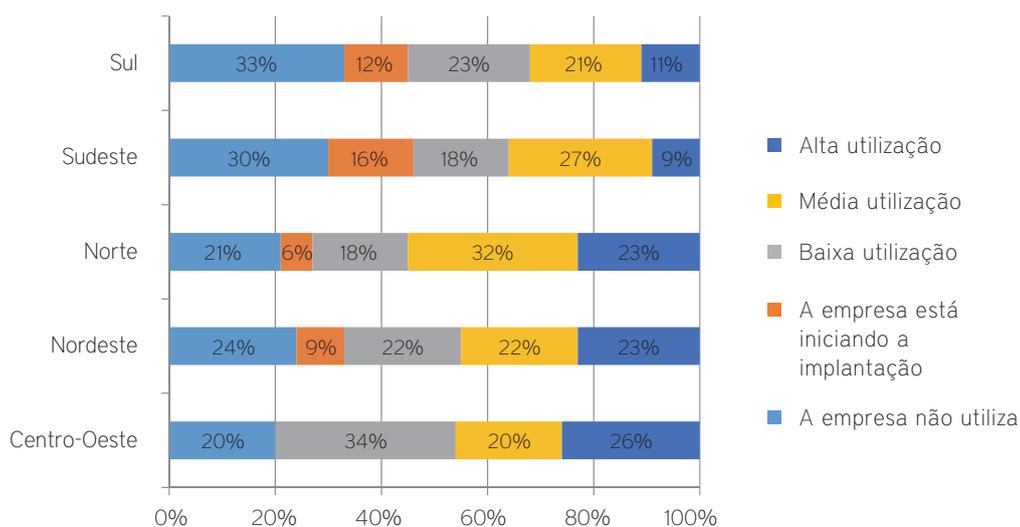
Figura 56: Mensuração de resultados relativos à produtividade dos funcionários por área de atuação



O recorte por região do país destaca o Centro-Oeste com as empresas que utilização melhor as práticas para medir a produtividade de seus colaboradores, conforme se observa na Figura 57. Cerca de 26% delas têm alta e 20% média utilização. As empresas nordestinas tiveram resultados levemente inferiores, ocupando a segunda posição nesta questão.

Chama a atenção o alto índice de empresas nas regiões sul e sudeste que não utilizam nenhuma prática para medir a produtividade de seus funcionários. São 33% do total das empresas do Sul e 30% do Sudeste, como demonstrado na Figura 57.

Figura 57: Mensuração de resultados relativos à produtividade dos funcionários por região



As empresas do Acre obtiveram o melhor desempenho no que se refere à mensuração de resultados referentes à produtividade dos funcionários, já que 27% delas afirmaram alta e 35% média utilização.

Vale observar que quase metade das empresas paraenses, 48% delas, não utilizam essas práticas. Esses dados são apresentados no Quadro 19, a seguir.

Quadro 19: Mensuração de resultados relativos à produtividade dos funcionários por estados selecionados

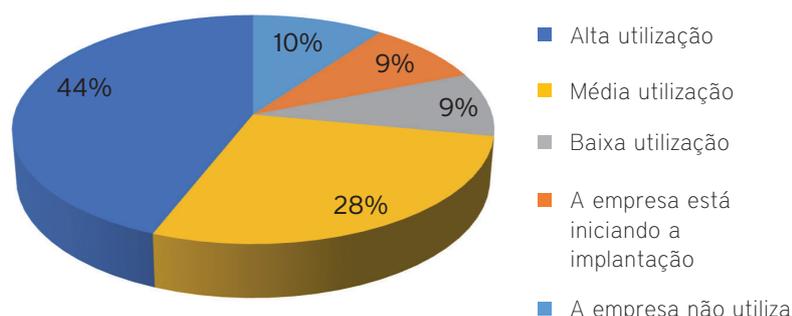
	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	24%	27%	37%	48%	17%	26%	32%	31%
A empresa está iniciando a implantação	3%	9%	21%	16%	14%	13%	12%	17%
Baixa utilização	11%	24%	5%	15%	26%	25%	24%	19%
Média utilização	35%	24%	31%	15%	30%	23%	12%	25%
Alta utilização	27%	16%	6%	3%	13%	13%	20%	8%

20. Incentivo ao comportamento ético nas relações internas e externas

A última questão do bloco temático de relacionamento com colaboradores reflete a respeito do incentivo ao comportamento ético pelos dirigentes da empresa, tanto nas relações internas quanto externas à organização.

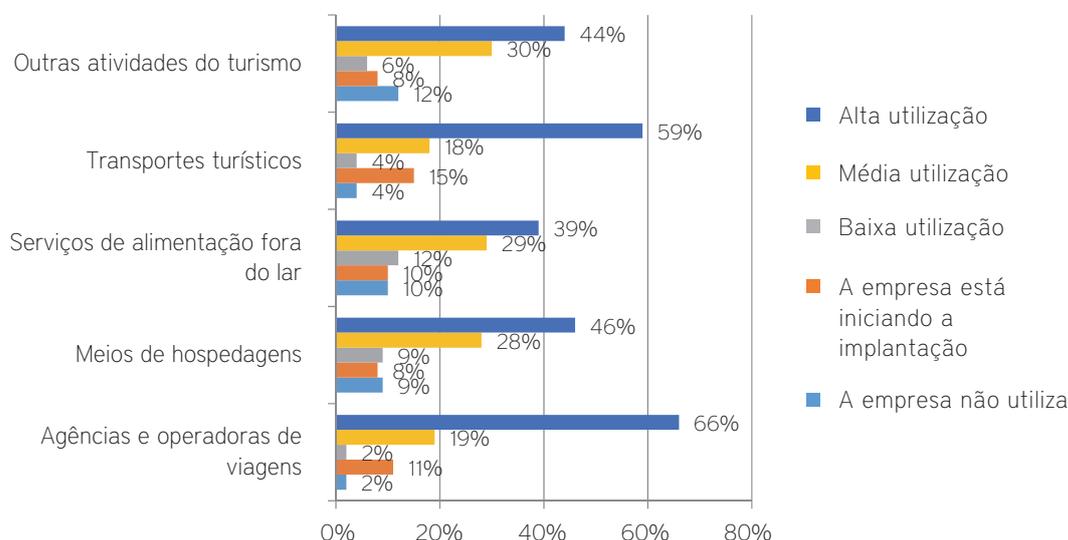
Em nível nacional, os resultados são satisfatórios, pois 44% dos respondentes afirmaram alta, 28% média e 9% baixa utilização. Apenas 10% das empresas participantes não incentivam o comportamento ético nas relações da organização, como se pode ver na Figura 58.

Figura 58: Incentivo ao comportamento ético nas relações internas e externas pelos dirigentes das empresas brasileiras



Mais uma vez o segmento de agências e operadoras turísticas atinge os melhores resultados: 66% das empresas têm alta utilização de práticas para incentivar o comportamento ético nas relações internas e externas, valor bem acima da média nacional (40%). Também merece destaque o setor de transportes turísticos, com 59% de alta utilização ações que estimulem a ética, como se nota na Figura 59, a seguir.

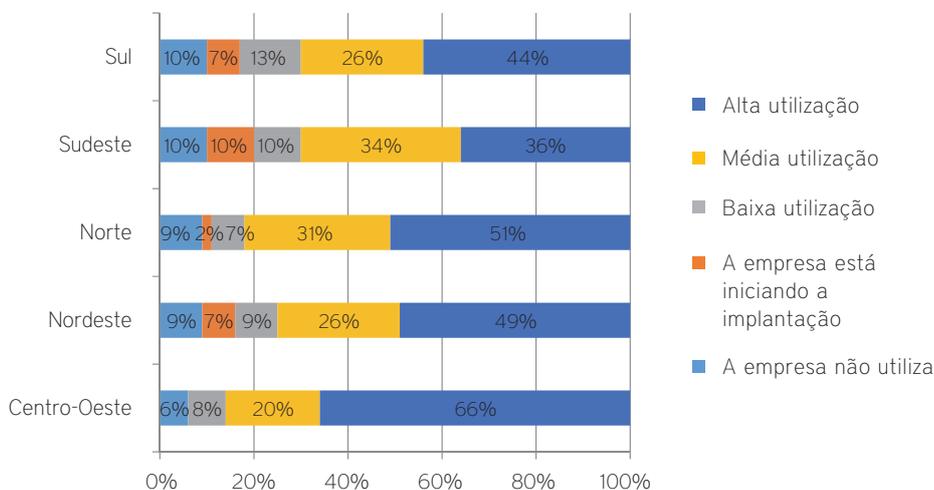
Figura 59: Incentivo ao comportamento ético nas relações internas e externas pelos dirigentes por área de atuação



As regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste, ocuparam respectivamente, as primeiras posições na questão 20, com os melhores resultados para o uso de práticas que incentivam o comportamento ético dentro e fora das organizações.

A Figura 60 detalha o desempenho de cada região brasileira.

Figura 60: Incentivo ao comportamento ético nas relações internas e externas pelos dirigentes por região



A análise por estado mostra que as empresas do Acre, Rondônia e Sergipe atingiram os melhores resultados em termos de incentivo ao comportamento ético. Já as empresas capixabas possuem o maior índice de não utilização dessas práticas, com 18% delas enquadradas nesta categoria. O Quadro 20 detalha esses resultados por estado.

Quadro 20: Incentivo ao comportamento ético nas relações internas e externas pelos dirigentes por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	12%	9%	18%	15%	8%	8%	16%	9%
A empresa está iniciando a implantação	1%	7%	6%	9%	8%	6%	4%	10%
Baixa utilização	7%	11%	5%	17%	2%	14%	4%	10%
Média utilização	30%	27%	18%	27%	39%	25%	32%	36%
Alta utilização	50%	46%	53%	32%	43%	47%	44%	35%

PARTE IV - ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO

Este bloco temático do Estudo de Competitividade investiga a maturidade das empresas turísticas brasileiras em relação à adoção de práticas importantes de gestão, tais como: definição de estratégias para atingir os objetivos, estabelecimento de metas, indicadores e plano de ação, indicação de melhorias para gestão dos negócios, padronização de processos e procedimentos, análise e foco na satisfação do cliente e controle financeiro.

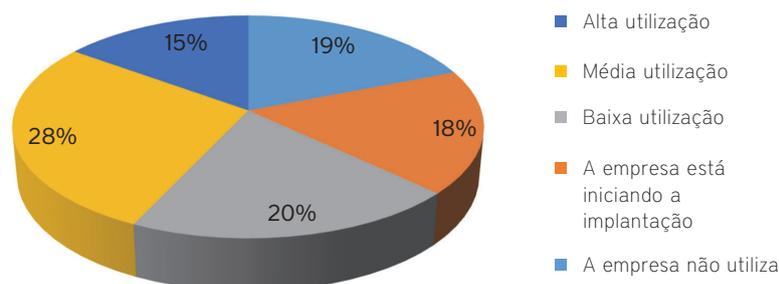
O bloco é constituído por nove questões ligadas à gestão das empresas e os resultados são apresentados na mesma sequência: em nível nacional, por área de atuação, por região e por estado.

21. Definição das estratégias para atingir os objetivos da empresa

A definição de estratégias para atingir os objetivos estabelecidos no planejamento da empresa é fundamental para qualquer organização, independente do seu porte ou ramo de atuação.

Dentre as empresas brasileiras participantes, 19% ainda não utilizam essa prática, 18% estão iniciando a implantação, 20% têm baixa e 28% média utilização. Somente 15% dos respondentes têm como prática de rotina estabelecer estratégias para alcançar os objetivos pré-estabelecidos. A Figura 61 apresenta esses resultados.

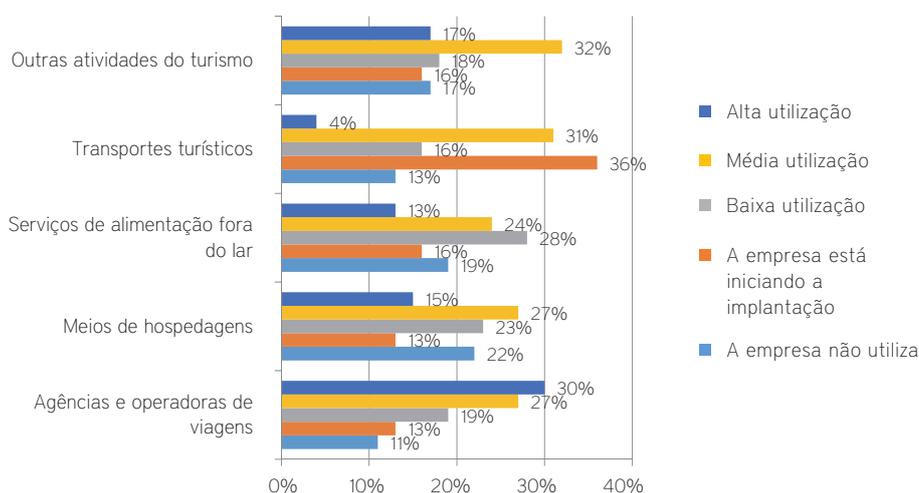
Figura 61: Definição das estratégias para atingir os objetivos da empresa no Brasil



Nota-se, na Figura 62, que o segmento de agenciamento turístico compreende as empresas que melhor utilizam práticas para definir estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos. Cerca de 30% das empresas deste segmento têm alta utilização dessas práticas, o que representa o dobro da média nacional, e 27% de média utilização.

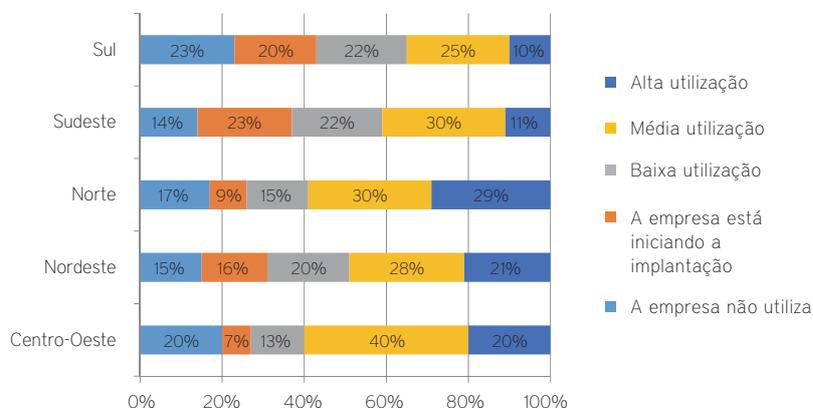
O setor de meios de hospedagens reúne o maior número de empresas, 22% do total, que não adotam estratégias para gestão dos negócios. Este valor está acima da média nacional.

Figura 62: Definição das estratégias para atingir os objetivos da empresa por área de atuação



Na divisão por região, as empresas do norte do país obtiveram melhor resultado, com 29% de alta utilização de práticas para definir estratégias e 30% de média utilização. A região Sul, por outro lado tem o menor resultado para empresas com alta utilização dessas práticas (10%) e o maior índice para empresas que não adotam ferramentas para definir estratégias, totalizando 23% delas. A Figura 63 demonstra os resultados desta questão por região.

Figura 63: Definição das estratégias para atingir os objetivos da empresa por região



A avaliação por estado revela que as empresas do Acre e Rondônia se destacam pela alta utilização de práticas de gestão, no que se refere à definição de estratégias. No Acre 30% e 26% das empresas têm alta e média utilização respectivamente e em Rondônia, 26% de alta e 26% de média utilização. No entanto, no Acre também estão instaladas o maior número de empresas que não adotam estratégias para condução dos negócios, representando 23% do total.

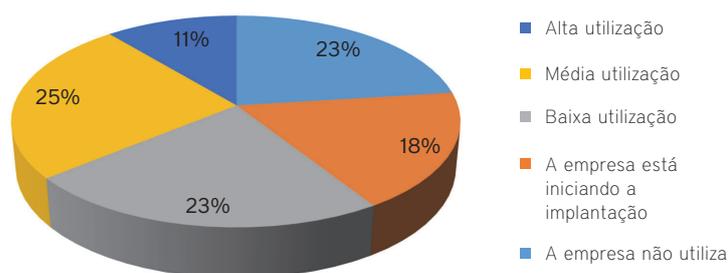
Quadro 21: Definição das estratégias para atingir os objetivos da empresa por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	23%	15%	15%	36%	13%	19%	20%	15%
A empresa está iniciando a implantação	6%	15%	21%	15%	17%	19%	16%	20%
Baixa utilização	15%	23%	34%	22%	18%	25%	24%	22%
Média utilização	26%	29%	21%	20%	26%	26%	28%	30%
Alta utilização	30%	18%	9%	7%	26%	11%	12%	13%

22. Estabelecimento de indicadores e metas relacionados às estratégias da empresa

No que se refere à definição de indicadores e metas para atingir as estratégias da empresa, observa-se que no Brasil o percentual de empresas que ainda não utiliza esta prática é bem elevado, representando 23% dos participantes do estudo. Apenas 11% das empresas turísticas brasileiras têm alta utilização desta prática na gestão condução de seus negócios.

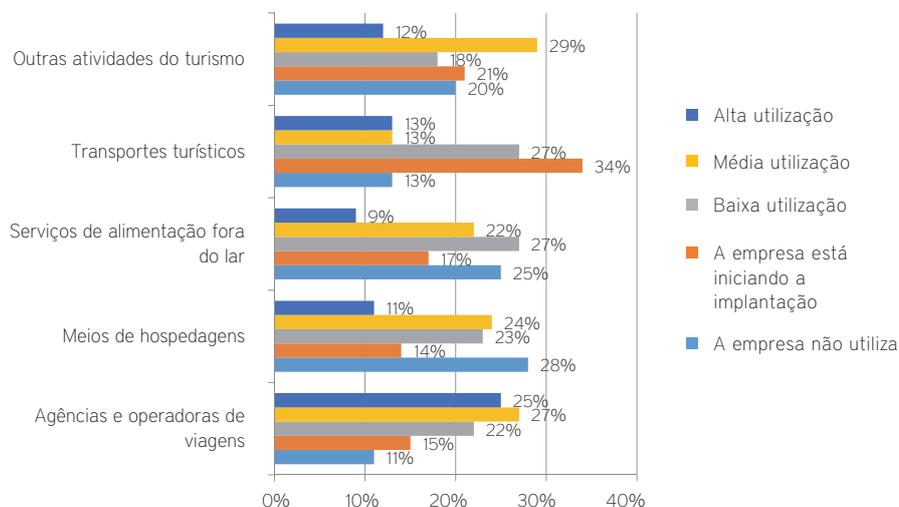
Figura 64: Estabelecimento de indicadores e metas relacionados às estratégias da empresa no Brasil



A análise desta questão por segmento de atuação evidencia que as agências e operadoras de turismo têm o maior índice de alta utilização de práticas para definir indicadores e metas relacionadas às estratégias da empresa, representando 25% dos empreendimentos deste segmento. Este resultado está bem acima da média nacional (11%).

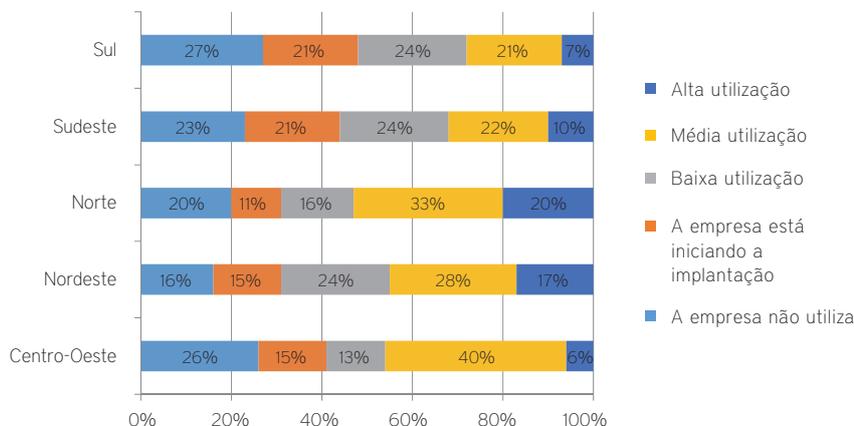
Na Figura 65 percebe-se que o setor de hotelaria contempla o maior percentual de empresas que não utilizam essa prática, totalizando 28% dos meios de hospedagens que participaram deste estudo.

Figura 65: Estabelecimento de indicadores e metas relacionados às estratégias da empresa por área de atuação



As empresas nortistas tiveram melhor desempenho na análise regional, pois 20% delas têm alta e 33% média utilização de práticas para definir indicadores e metas. Porém, esta região também conta com o maior percentual de empresas que ainda não implantaram essas práticas, conforme se observa na Figura 66, a seguir.

Figura 66: Estabelecimento de indicadores e metas relacionados às estratégias da empresa por região



O Quadro 22 mostra os resultados obtidos nesta questão por estado. Assim, percebe-se que novamente o Estado do Acre se destaca pelos maiores indicadores: 21% das empresas têm alta utilização de práticas para estabelecer metas e objetivos e 29% média utilização. As empresas paraenses, por outro lado, atingiram o maior percentual de não utilização dessas práticas, totalizando 36% dos empreendimentos que participaram da pesquisa.

Quadro 22: Estabelecimento de indicadores e metas relacionados às estratégias da empresa por estados selecionados

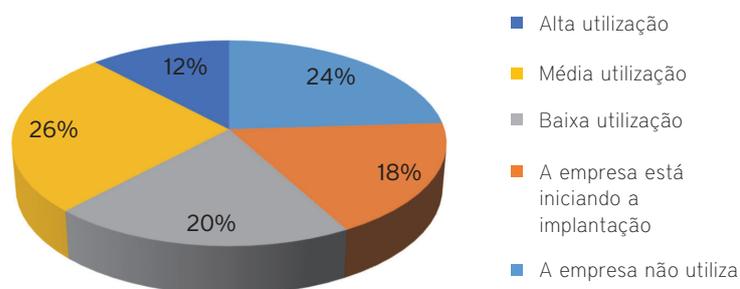
	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	24%	15%	31%	36%	21%	25%	24%	23%
A empresa está iniciando a implantação	12%	16%	20%	19%	10%	21%	16%	21%
Baixa utilização	13%	26%	25%	27%	17%	25%	24%	22%
Média utilização	29%	27%	15%	15%	39%	22%	36%	23%
Alta utilização	21%	16%	9%	3%	13%	7%	0%	11%

23. Definição dos planos de ação visando alcançar metas relacionadas às estratégias da empresa

A elaboração de planos de ação para alcançar as metas relacionadas às estratégias empresariais é essencial. Em nível nacional 24% das empresas turísticas ainda não utilizam essa prática, praticamente um quarto do total, e 18% delas estão em fase de implantação.

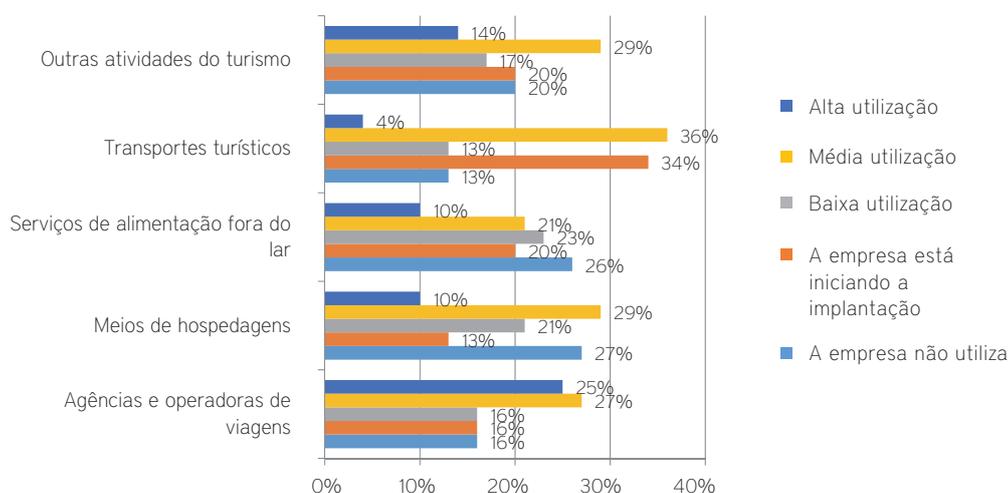
O total de empresa que têm alta utilização dessa prática é de apenas 12%, conforme demonstrado na Figura 67.

Figura 67: Definição dos planos de ação para atingir metas relacionadas às estratégias das empresas no Brasil



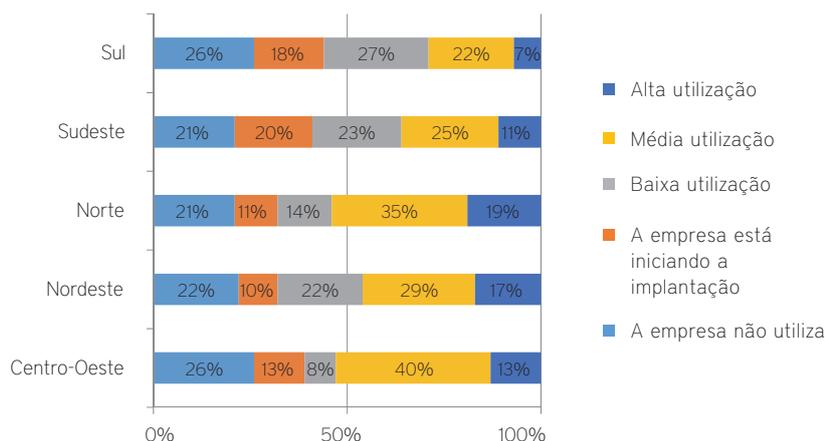
No recorte por ramo de atuação nota-se que as agências e operadoras de viagens obtiveram a melhor performance. São 25% das empresas com alta e 27% com média utilização de condutas para definir planos de ação a fim de alcançar metas e estratégias estabelecidas pelos dirigentes. Na segunda posição, surge o segmento de outras atividades do turismo, com bons indicadores, conforme apresentado na Figura 68.

Figura 68: Definição dos planos de ação para atingir metas relacionadas às estratégias das empresas por área de atuação



Conforme a figura 69, empresas da Região Norte têm mais utilização de práticas de gestão, no que tange à elaboração de planos de ação, já que 19% delas têm alta e 35% média utilização das mesmas. As empresas nordestinas surgem na segunda colocação. A região nordeste aparece com o segundo melhor resultado.

Figura 69: Definição dos planos de ação para atingir metas relacionadas às estratégias das empresas por região



Dentre os estados, as empresas do Acre sobressaem com 23% de alta e 27% de média utilização de práticas para definir planos de ação que levem às metas e objetivos estabelecidos. Na contramão, Espírito Santo e Pará possuem o maior número de empresa que não utilizam essa prática, como se nota no Quadro 23.

Quadro 23: Definição dos planos de ação para atingir metas relacionadas às estratégias das empresas por estados selecionados

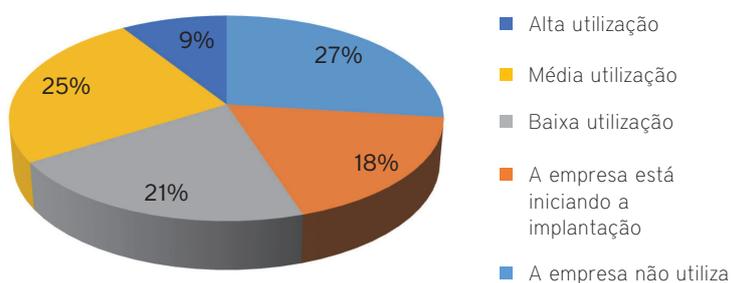
	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	23%	23%	37%	37%	30%	23%	32%	19%
A empresa está iniciando a implantação	14%	12%	18%	19%	10%	20%	12%	24%
Baixa utilização	13%	20%	18%	26%	4%	26%	20%	20%
Média utilização	27%	29%	21%	14%	43%	23%	32%	24%
Alta utilização	23%	16%	6%	4%	13%	8%	4%	13%

24. Definição das informações necessárias para o planejamento e tomada de decisão e compartilhamento com colaboradores

Esta questão identifica como as empresas utilizam informações estratégicas para elaboração do planejamento, execução e análise de atividades e se são disponibilizadas aos colaboradores da empresa. Trata-se, portanto, de entender como as empresas utilizam instrumentos vitais para a gestão de seus negócios.

No Brasil, quase um terço dos respondentes (27%) ainda não utilizam essa prática e 18% estão iniciando a implantação. Ou seja, somadas essas duas faixas de respostas resultam em 45% de empresas do setor turístico que ainda não usam de fato informações estratégicas para tomadas de decisão e compartilhamento das mesmas com seus colaboradores. Esse percentual é alto e mostra a vulnerabilidade dessas empresas. A Figura 70 ilustra esses dados e também aponta o percentual das empresas com alta, média e baixa utilização, respectivamente: 9%, 25% e 21%.

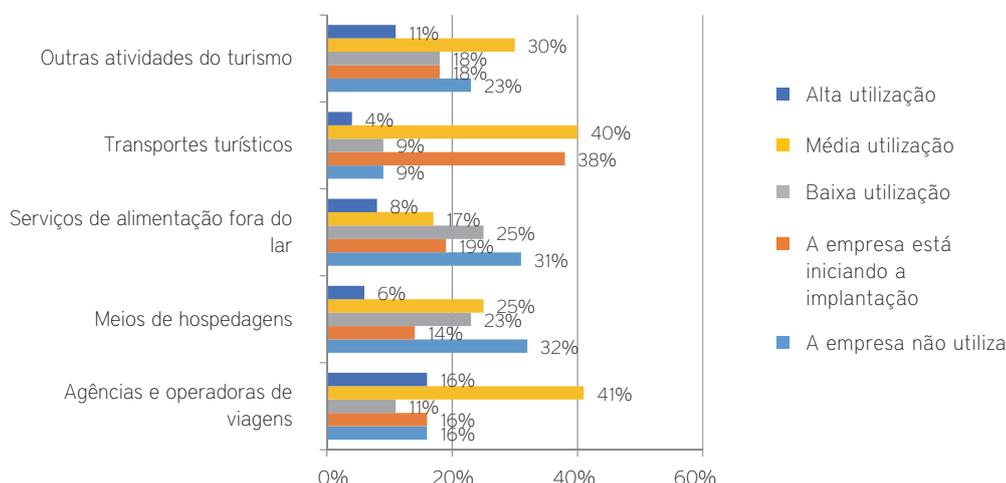
Figura 70: Definição e disponibilização de informações para planejamento e tomada de decisão aos colaboradores no Brasil



O setor de agências de viagens e operadoras atingiu o melhor resultado neste quesito, com 16% das empresas com alta utilização e 41% com média utilização de informações estratégicas para tomada de decisão.

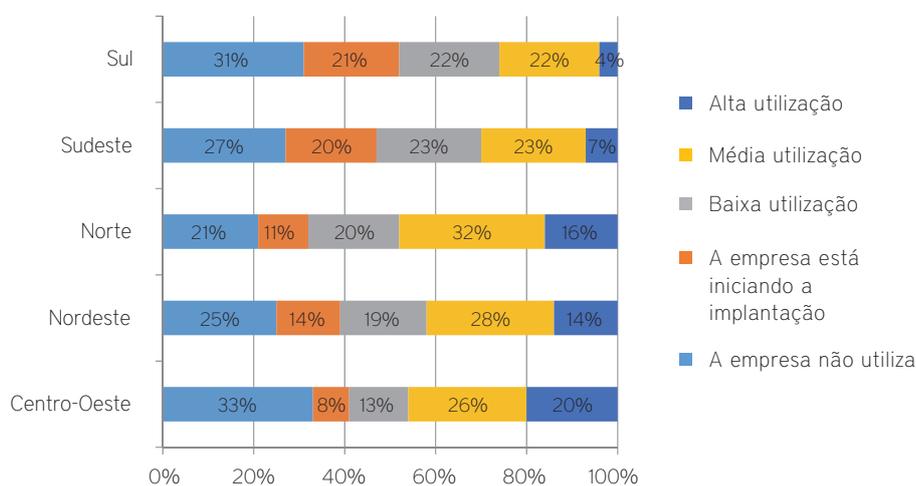
As empresas do segmento de transportes turísticos tiveram o pior desempenho, com apenas 4% delas com alta utilização dessas práticas.

Figura 71: Definição e disponibilização de informações para planejamento e tomada de decisão aos colaboradores por área de atuação



Na avaliação por região, as empresas do Centro-Oeste e Norte mostram-se mais atentas à questão da definição de informações para planejamento estratégico e tomada de decisão. No Centro-Oeste, 20% e 26% das empresas têm, respectivamente, alta e média utilização dessas práticas. E na região Norte são 16% e 32% para as mesmas variáveis. Vide Figura 72.

Figura 72: Definição e disponibilização de informações para planejamento e tomada de decisão aos colaboradores por região



O recorte por estado, apresentado no Quadro 24, evidencia as empresas do Acre e Bahia obtiveram os melhores desempenhos nesta questão.

Dentre as empresas que não usam informações estratégicas para elaboração de planejamento e tomada de decisão, nota-se maior percentual nos estados de Rondônia, Sergipe e Pará.

Quadro 24: Definição e disponibilização de informações para planejamento e tomada de decisão aos colaboradores por estados selecionados

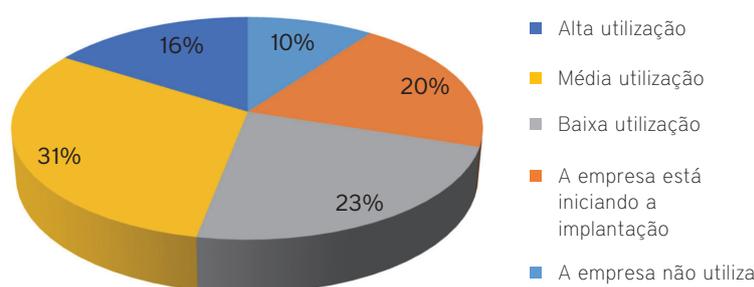
	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	15%	29%	31%	34%	43%	30%	36%	28%
A empresa está iniciando a implantação	11%	14%	17%	23%	15%	21%	12%	21%
Baixa utilização	23%	16%	25%	24%	8%	22%	4%	23%
Média utilização	29%	29%	21%	16%	30%	23%	40%	23%
Alta utilização	23%	12%	6%	3%	4%	4%	8%	5%

25. Promoção de melhorias nas práticas de gestão

O incentivo e a promoção de melhorias nas práticas de gestão são extremamente importantes para a evolução das empresas, dadas as rápidas mudanças que ocorrem no ambiente dos negócios, promovidas pela tecnologia, políticas públicas, alteração do comportamento do consumidor, dentre outras.

As empresas brasileiras, conforme se observa na Figura 73, dão relativa importância a essa questão, já que 16% delas têm alta utilização de práticas para promoção de melhorias, 31% média e 23% baixa utilização. A somatória dessas três faixas resulta em 70% do total dos participantes deste estudo.

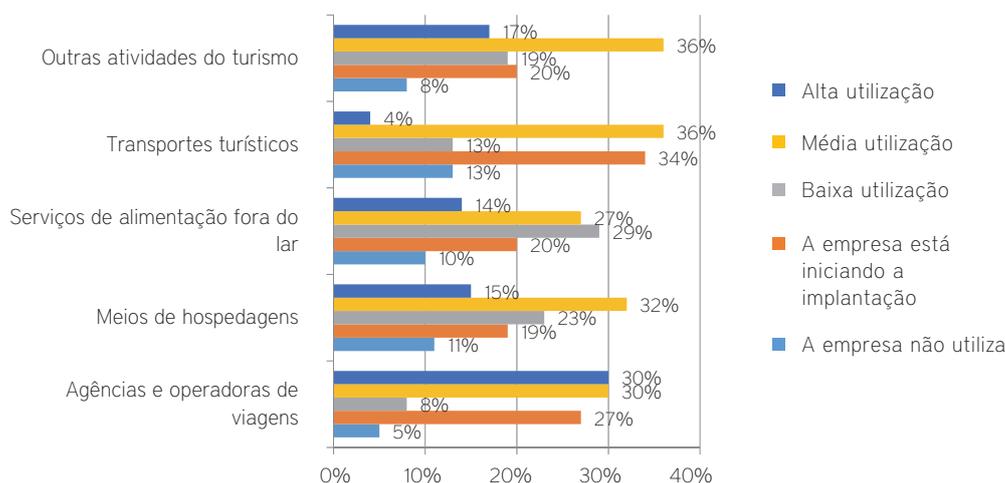
Figura 73: Promoção de melhorias nas práticas de gestão nas empresas brasileiras



Na apreciação dessa questão por segmento de atuação, empresas do setor de agências e operadoras de viagens teve destacado desempenho, com 30% de alta e 30% de média utilização de práticas que promovem melhorias de gestão.

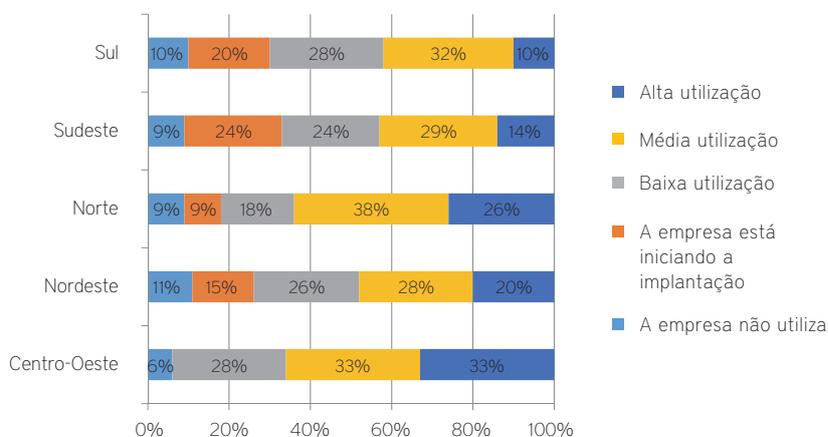
Já as empresas do segmento de transportes turísticos alcançaram o maior percentual de empresas que ainda não utilizam essas práticas. Esses resultados podem ser conferidos na Figura 74.

Figura 74: Promoção de melhorias nas práticas de gestão nas empresas por área de atuação



A Figura 75 apresenta os resultados por região do país, onde se observa que o Centro-Oeste conta com o maior percentual de empresas com alta utilização de práticas para incentivar melhorias de gestão, 33% do total de empresas. Na sequência, a região Norte desponta em segundo lugar.

Figura 75: Promoção de melhorias nas práticas de gestão nas empresas por região



Na avaliação estadual, empresas acrianas alcançaram o melhor desempenho também neste quesito, com 27% de alta e 43% de média utilização de práticas para melhorar a gestão de seus negócios. Chama a atenção também o baixo percentual de empresas no estado que não utilizam essa prática (6%). No quadro 25 verifica-se que no Sergipe 24% das empresas ainda não utilizam essa prática.

Quadro 25: Promoção de melhorias nas práticas de gestão nas empresas por estados selecionados

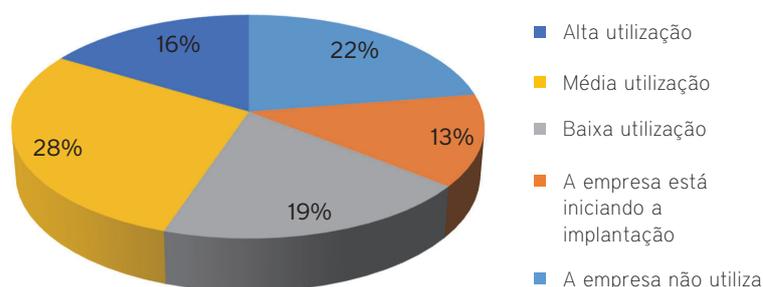
	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	6%	7%	9%	13%	21%	9%	24%	10%
A empresa está iniciando a implantação	8%	18%	18%	25%	23%	20%	16%	27%
Baixa utilização	16%	26%	18%	26%	13%	28%	24%	23%
Média utilização	43%	29%	46%	30%	26%	32%	24%	26%
Alta utilização	27%	20%	9%	6%	17%	11%	12%	14%

26. Levantamento e uso de informações para análise do desempenho e melhoria dos produtos, serviços e processos

Ainda no bloco temático sobre práticas de gestão, a questão 26 trata do levantamento e uso de informações para análise do desempenho da empresa, bem como para melhorias dos produtos, serviços e processos produtivos.

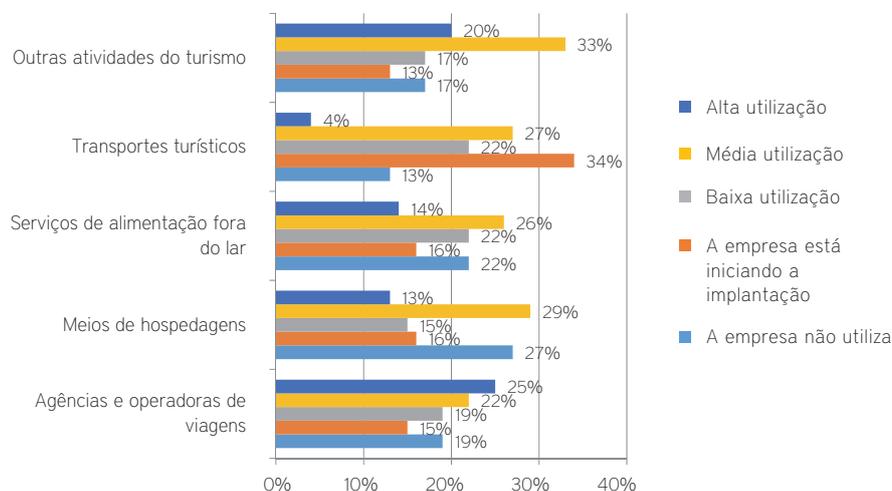
Em nível nacional, 22% das empresas ainda não utilizam essas práticas e 13% estão iniciando a implantação das mesmas. Somente 16% das empresas participantes têm alta utilização dessas práticas de gestão, conforme demonstrado na Figura 76.

Figura 76: Identificação e uso de informações para análise empresarial e melhoria de produtos, serviços e processos nas empresas do Brasil



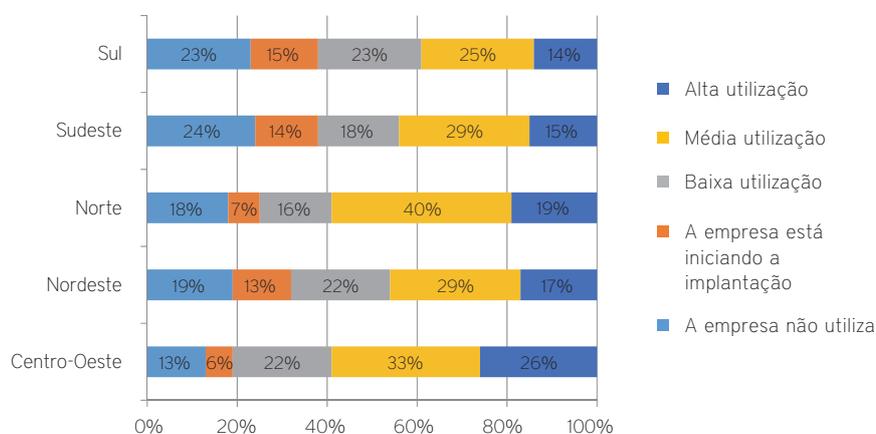
Com relação ao desempenho das empresas segundo área de atuação, percebe-se que o setor de agenciamento turístico, seguido pelo segmento de outras atividades do turismo, destaca-se pelos melhores resultados relativos à identificação e uso de informações para análise empresarial e melhoria dos serviços, produtos e processos. A Figura 77 apresenta os percentuais atingidos por esses e demais segmentos investigados.

Figura 77: Identificação e uso de informações para análise empresarial e melhoria de produtos, serviços e processos por área de atuação



A avaliação das empresas por região neste quesito revela que as do Centro-Oeste, com 26% de alta e 33% de média utilização de práticas para selecionar e utilizar informações corporativas para análises e melhorias de produtos, serviços e processos. As empresas da região Norte, ocupam a segunda classificação, como se pode observar na Figura 78.

Figura 78: Identificação e uso de informações para análise empresarial e melhoria de produtos, serviços e processos por região



Ao verificar o desempenho dos participantes por estado, conforme apresentado no Quadro 26, nota-se que empresas localizadas no Acre utilizam melhor as informações empresariais para análise e melhoria de produtos, serviços e processos. Já as instaladas no Pará obtiveram o pior resultado, pois 38% delas não utilizam essas práticas e apenas 6% têm alta utilização das mesmas.

Quadro 26: Identificação e uso de informações para análise empresarial e melhoria de produtos, serviços e processos por estados selecionados

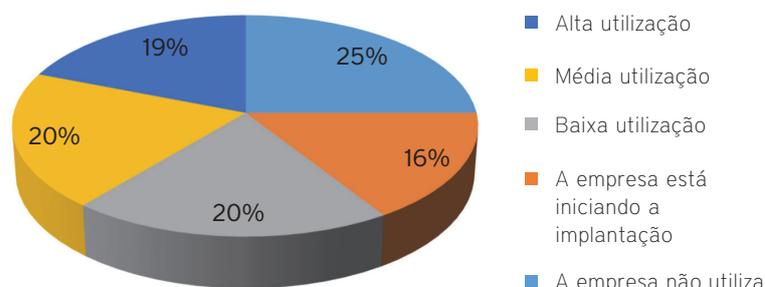
	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	13%	21%	28%	38%	30%	18%	12%	26%
A empresa está iniciando a implantação	7%	13%	14%	14%	10%	16%	24%	14%
Baixa utilização	16%	23%	6%	18%	8%	25%	24%	20%
Média utilização	38%	27%	43%	24%	39%	24%	32%	23%
Alta utilização	26%	16%	9%	6%	13%	17%	8%	17%

27. Execução dos principais processos corporativos segundo padrões documentados

É interessante que as organizações, independente do porte ou ramo de atuação, utilizem padrões documentados como referência para a execução dos principais processos corporativos.

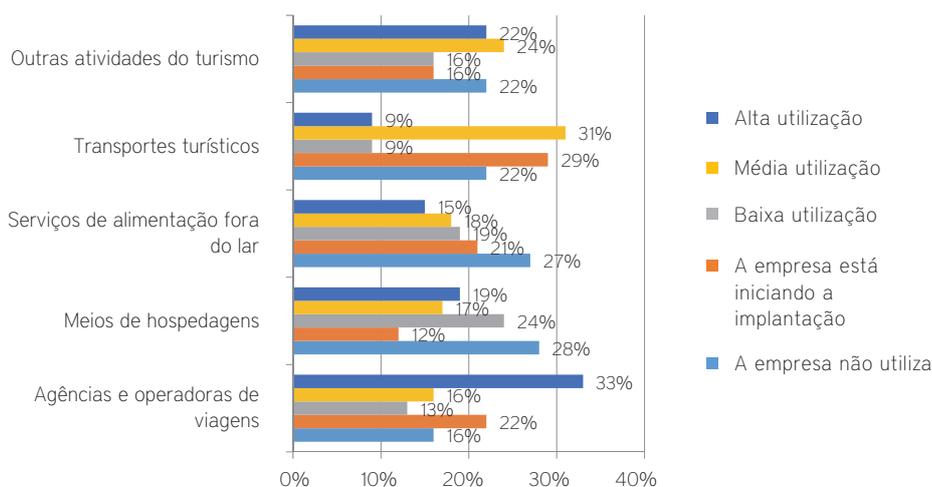
No Brasil, 25% do total dos respondentes não têm a prática de uso desses padrões, 16% delas estão implantando, 20% têm baixa, 20% média e 19% alta utilização dessas práticas. A Figura 79 ilustra esses resultados.

Figura 79: Execução dos principais processos corporativos segundo padrões documentados no Brasil



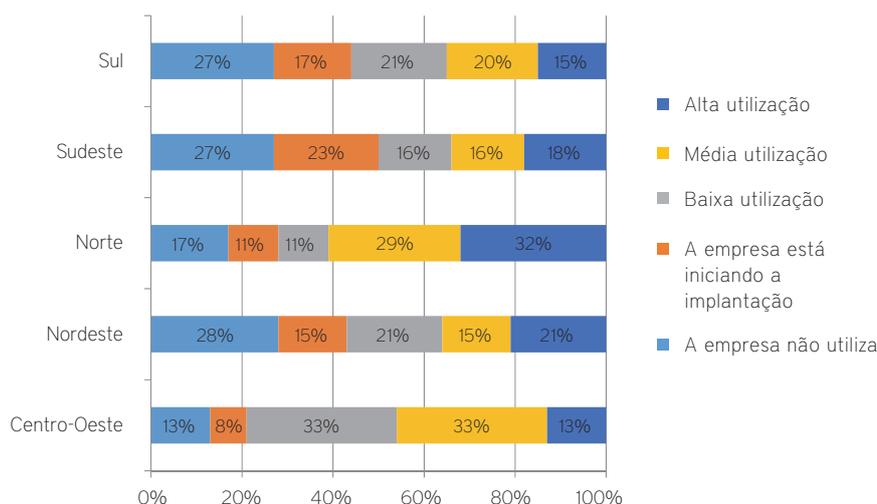
No recorte por área de atuação, nota-se mais uma vez o destaque do segmento de agências e operadoras de viagens, com 33% de alta utilização de práticas gerenciais relativas à execução dos processos segundo padrões previamente documentados. Este resultado é bem superior que a média nacional, 19%.

Figura 80: Execução dos principais processos corporativos segundo padrões documentados por área de atuação



Empresas da Região Norte alcançaram o maior índice para alta utilização de práticas gerenciais referentes à execução de processos segundo padrões documentados. Cerca de 32% das empresas nortistas têm alta utilização dessas práticas e 29% média utilização, como apresentado na Figura 81.

Figura 81: Execução dos principais processos corporativos segundo padrões documentados por região



Na análise estadual, os empreendimentos do Acre fazem melhor uso das práticas gerenciais, no que se refere à execução dos principais processos corporativos. São 33% das empresas que se enquadram na alta utilização e 27% de média utilização. Vale observar que o estado também se destaca pelo menor número de empresas que ainda utilizam essas práticas. Esses resultados podem ser conferidos no Quadro 27, assim como o desempenho dos demais estados.

Quadro 27: Execução dos principais processos corporativos segundo padrões documentados nos estados selecionados

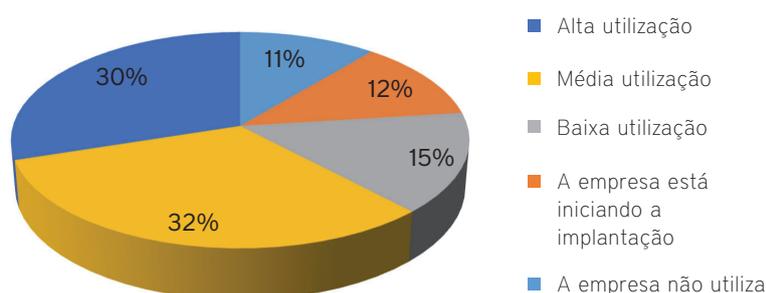
	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	16%	27%	25%	32%	30%	26%	32%	29%
A empresa está iniciando a implantação	9%	18%	18%	21%	15%	16%	16%	24%
Baixa utilização	15%	29%	18%	20%	4%	22%	8%	17%
Média utilização	27%	10%	21%	19%	30%	20%	28%	12%
Alta utilização	33%	16%	18%	8%	21%	16%	16%	18%

28. Controle dos principais processos do negócio para garantir satisfação das necessidades dos clientes

A garantia da satisfação das necessidades dos clientes é peça chave para a sobrevivência dos negócios. A questão 28 verifica se os participantes deste estudo possuem controle dos principais processos empresariais, como item básico de satisfazer necessidades dos consumidores.

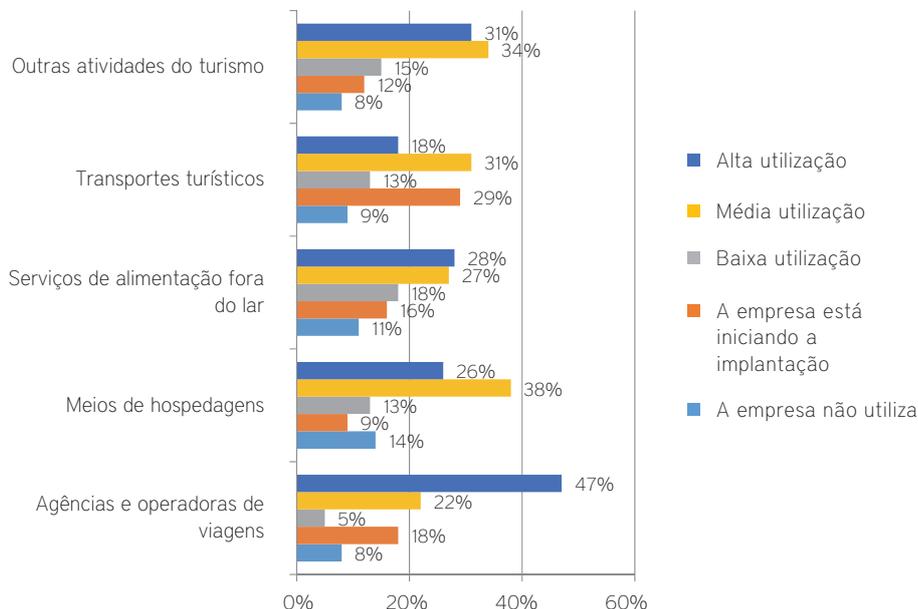
A Figura 82 mostra que 30% das empresas no Brasil têm alta utilização de processos com esse fim, 32% média utilização e 15% de baixa utilização. Assim, pode-se supor que, 77% do total das empresas turísticas brasileiras já utilizam formas de controle dos processos, com intuito de atender sua clientela.

Figura 82: Controle dos principais processos do negócio para garantir satisfação das necessidades dos clientes no Brasil



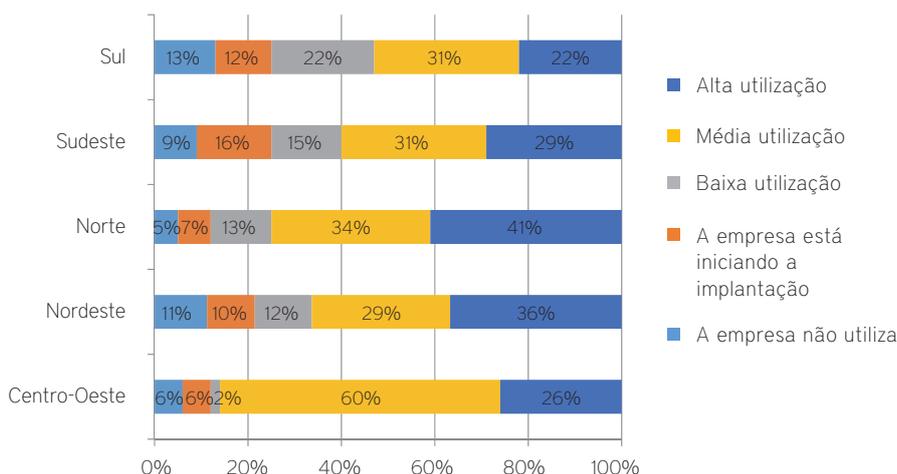
Quando se verifica o desempenho das empresas segundo ramo de atuação, fica claro que os segmentos de agenciamento turístico e outras atividades do turismo estão mais atentos ao controle dos principais processos empresariais, visando satisfazer necessidades dos seus clientes. Os resultados podem ser checados na Figura 83.

Figura 83: Controle dos principais processos do negócio para garantir satisfação das necessidades dos clientes por área de atuação



As empresas da Região Norte, seguidas pelas do Sudeste, alcançaram os melhores resultados nesta questão, tendo como referência a análise regional. A Figura 84 destaca que, dentre os empreendimentos nortistas, 41% têm alta, 34% têm média e 13% baixa utilização das práticas de controle dos processos, com foco na satisfação dos clientes.

Figura 84: Controle dos principais processos do negócio para garantir satisfação das necessidades dos clientes por região



Ao avaliar a performance das empresas por estado sobre o controle de processos empresariais para garantir satisfação das necessidades dos clientes nota-se que Acre e Espírito Santo merecem destaque. No entanto, Bahia, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe também atingiram bons resultados, como se observa no Quadro 28.

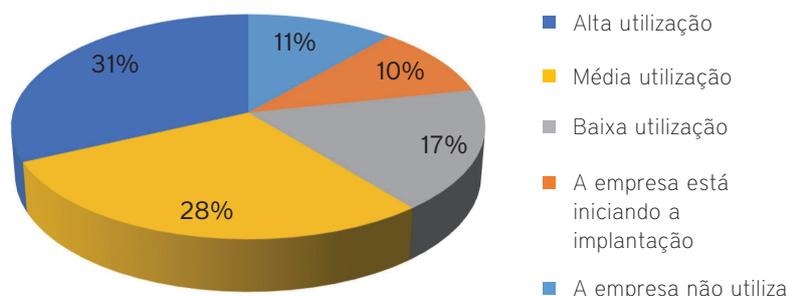
Quadro 28: Controle dos principais processos do negócio para garantir satisfação das necessidades dos clientes por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	4%	15%	6%	24%	13%	9%	12%	10%
A empresa está iniciando a implantação	8%	13%	11%	22%	6%	12%	16%	18%
Baixa utilização	15%	13%	9%	15%	8%	20%	12%	14%
Média utilização	33%	29%	43%	30%	34%	32%	32%	28%
Alta utilização	40%	30%	31%	9%	39%	27%	28%	30%

29. Controle das finanças visando otimização do uso dos recursos

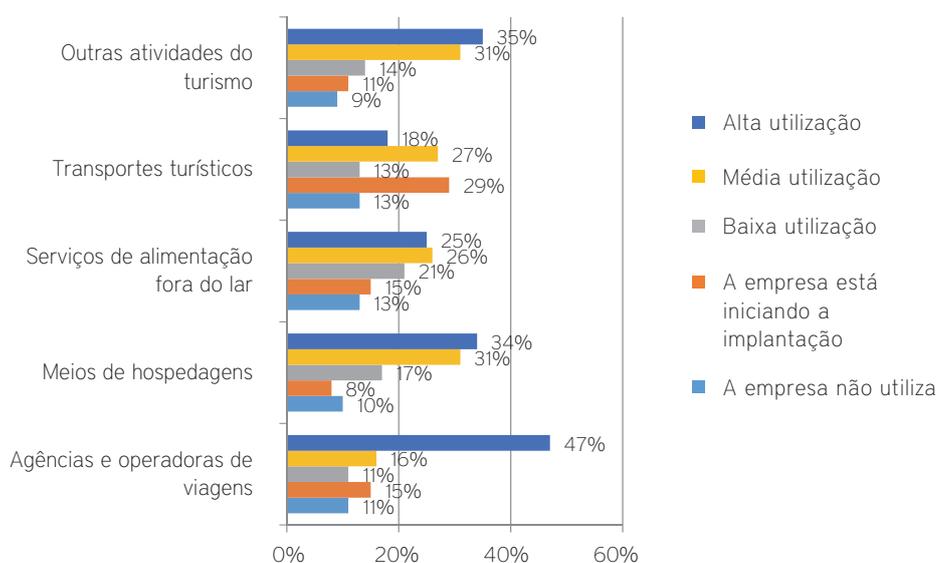
Quando questionadas sobre o controle financeiro com intuito de otimizar o uso dos recursos, 31% das empresas turísticas brasileiras afirmaram alta utilização, 28% média e 17% baixa utilização. Somente 11% dos respondentes não utilizam essa prática. Esses resultados podem ser conferidos na Figura 85.

Figura 85: Controle das finanças visando otimizar uso dos recursos no Brasil



A apreciação desta questão por segmento de atuação, conforme Figura 86, mostra que os segmentos de agências de viagens, outras atividades do turismo e meios de hospedagens, alcançaram, respectivamente, os melhores resultados nesta questão.

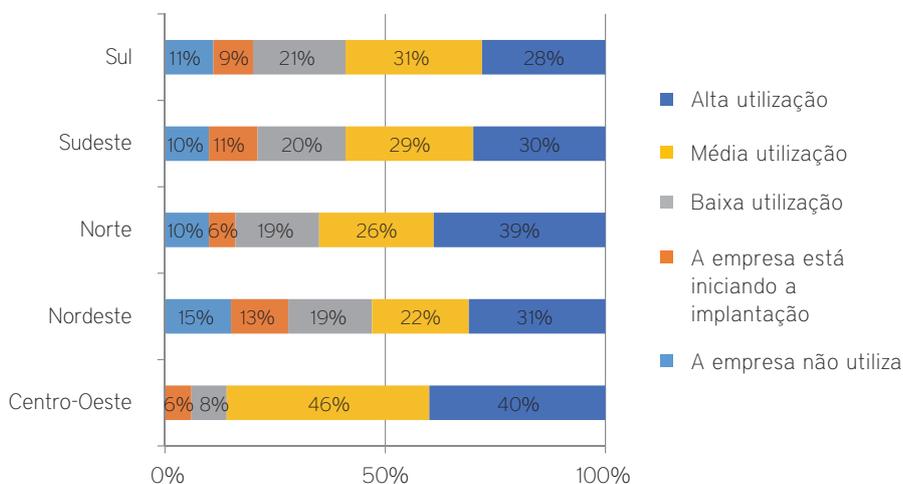
Figura 86: Controle das finanças visando otimização do uso dos recursos por área de atuação



Dentre as regiões brasileiras, nota-se que o Centro-Oeste sobressai com 40% das empresas com alta e 46% com média utilização de ferramentas de controle financeiro, visando otimizar o uso dos recursos da empresa. Vale observar que nesta região todas as empresas ou utilizam ou estão implantando o uso dessas ferramentas.

A Região Norte teve o segundo melhor desempenho e as regiões Sul, Sudeste e Nordeste tiveram resultados parecidos, conforme apresentados na Figura 87.

Figura 87: Controle das finanças visando otimização do uso dos recursos por região



Já a classificação por estado, apresentada no Quadro 29, evidencia que empresas do Acre, Santa Catarina e Espírito Santo estão mais atentas ao controle financeiro, visando otimizar o uso dos recursos da empresa.

Quadro 29: Controle das finanças visando otimização do uso dos recursos por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	10%	16%	6%	25%	17%	6%	24%	15%
A empresa está iniciando a implantação	4%	16%	6%	14%	13%	7%	16%	20%
Baixa utilização	19%	21%	23%	19%	23%	22%	16%	22%
Média utilização	26%	21%	37%	30%	21%	32%	28%	30%
Alta utilização	41%	26%	28%	12%	26%	33%	16%	13%

PARTE V - UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA E BUSCA DA INOVAÇÃO

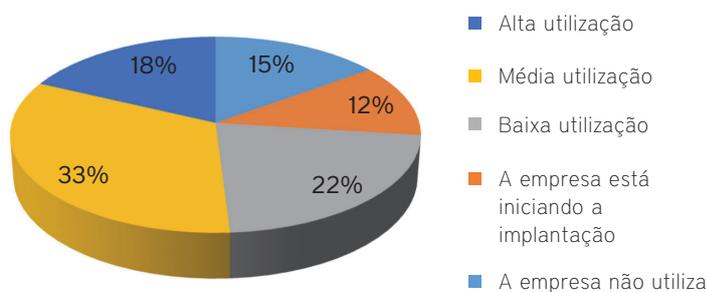
O quinto bloco temático do Estudo de Competitividade foca nos aspectos cruciais para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas no médio e longo prazos, que são: a incorporação de novas tecnologias e a busca constante pela inovação.

Este bloco contém três questões, cujos resultados são apresentados na mesma ordem dos anteriores.

30. Busca de informações para identificar oportunidades de inovação em fontes externas e incentivo dos colaboradores

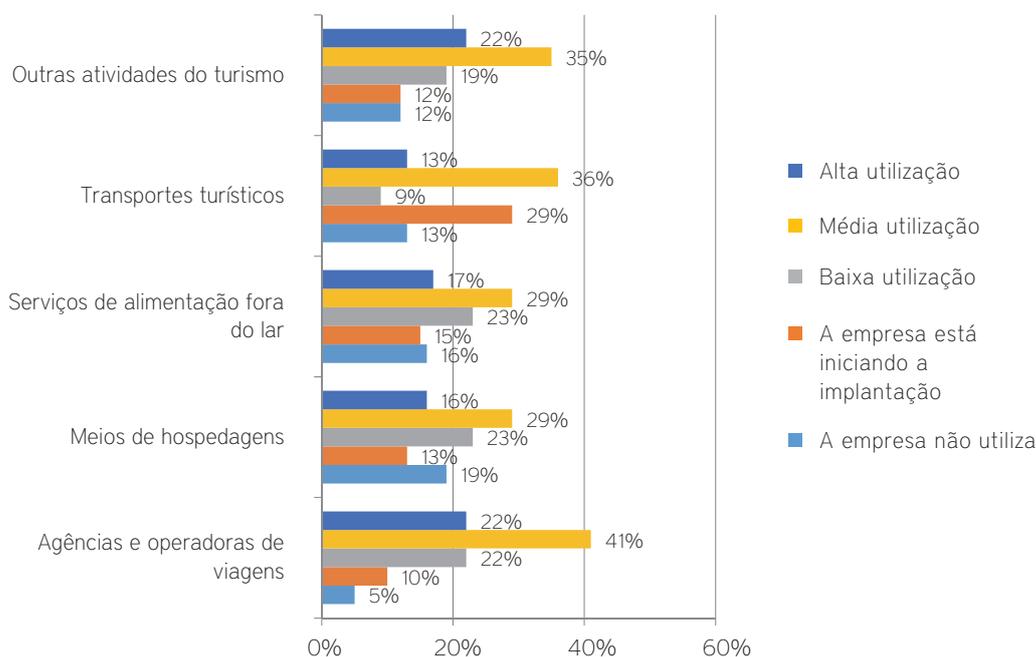
Quanto à busca de informações em fontes externas à empresa para identificar oportunidades de inovação, além do incentivo dos colaboradores, objeto de investigação da questão 30, nota-se que as empresas brasileiras têm, em grande parte, média e baixa utilização de práticas com esse fim, com 33% e 22%, respectivamente. Ainda 15% delas não utilizam essas práticas, mostrando-se fechadas às oportunidades de inovação. A Figura 88 mostra esses resultados.

Figura 88: Busca de informações para identificar oportunidades de inovação em fontes externas e incentivo aos colaboradores nas empresas do Brasil



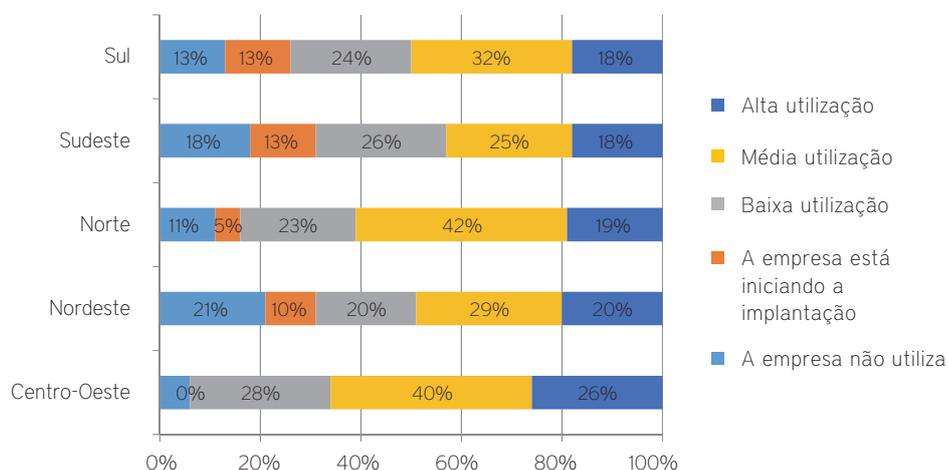
As empresas dos segmentos de agenciamento turístico e outras atividades do turismo têm maior preocupação em buscar informações e oportunidades em fontes externas às organizações e também a partir de incentivo dos colaboradores, como mostra a Figura 89.

Figura 89: Busca de informações para identificar oportunidades de inovação em fontes externas e com incentivo aos colaboradores nas empresas por área de atuação



A classificação dos empreendimentos por região, apresentada na Figura 90, revela que as empresas do Centro-Oeste utilizam melhor ferramentas para buscar informações e oportunidades em fontes externas à empresa e com incentivo dos colaboradores. A somatória das duas faixas de alta utilização e média utilização resulta em 66%, enquanto que na média nacional este índice é de 51%.

Figura 90: Busca de informações para identificar oportunidades de inovação em fontes externas e incentivo aos colaboradores nas empresas por região



O Quadro 30 demonstra os resultados das empresas por estado. Nota-se que 20% das empresas no Acre têm alta e 50% média utilização, com o melhor desempenho para busca de informações e oportunidades em fontes externas e incentivo aos colaboradores.

Em sentido oposto, Rondônia apresenta o mais elevado resultado para empresas que não utilizam essas práticas, totalizando 26% das empresas do estado.

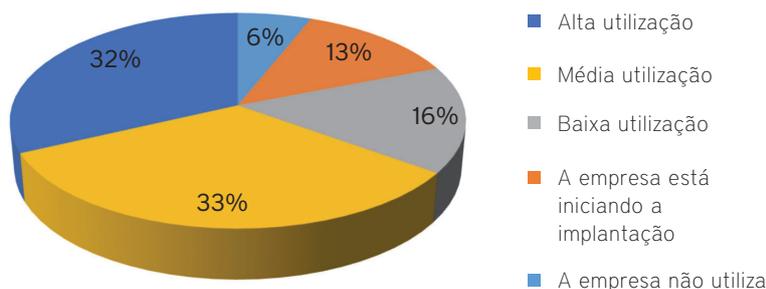
Quadro 30: Busca de informações para identificar oportunidades de inovação em fontes externas e incentivo aos colaboradores nas empresas por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	9%	23%	9%	10%	26%	14%	16%	23%
A empresa está iniciando a implantação	3%	9%	15%	21%	13%	10%	16%	12%
Baixa utilização	18%	20%	27%	27%	27%	23%	32%	23%
Média utilização	50%	33%	28%	36%	17%	32%	20%	24%
Alta utilização	20%	15%	21%	6%	17%	21%	16%	18%

31. Esforços realizados pela empresa para inovar

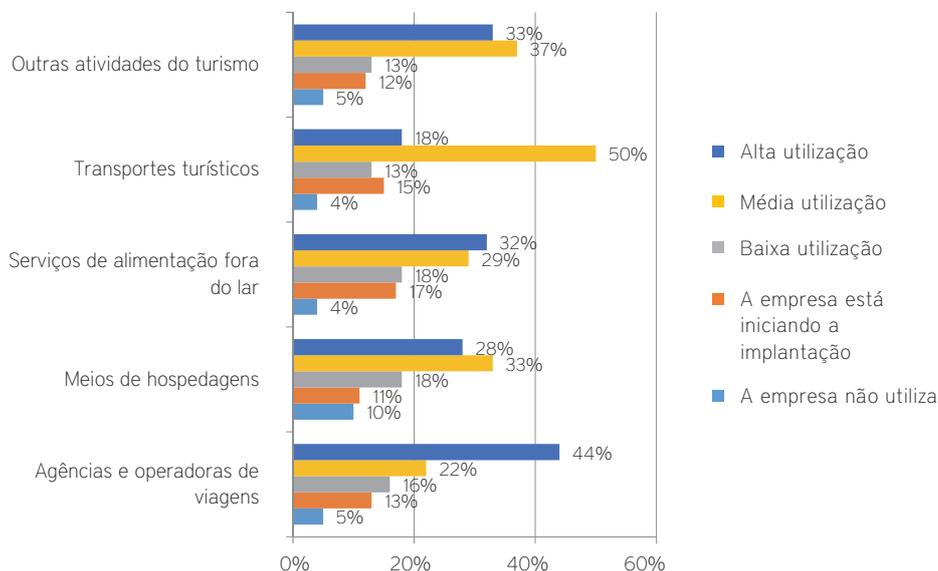
A inovação é um elemento chave para a manutenção e desenvolvimento das empresas. Dentre as empresas brasileiras percebe-se, de acordo com a Figura 91, que 32% delas têm alta, 33% média e 16% baixa utilização de práticas para promover a inovação em seus respectivos negócios. Apenas 6% das empresas brasileiras ainda não se valem dessas práticas. Esses resultados são surpreendentes, dada a importância da inovação para a competitividade empresarial.

Figura 91: Esforços de inovação realizados pelas empresas no Brasil



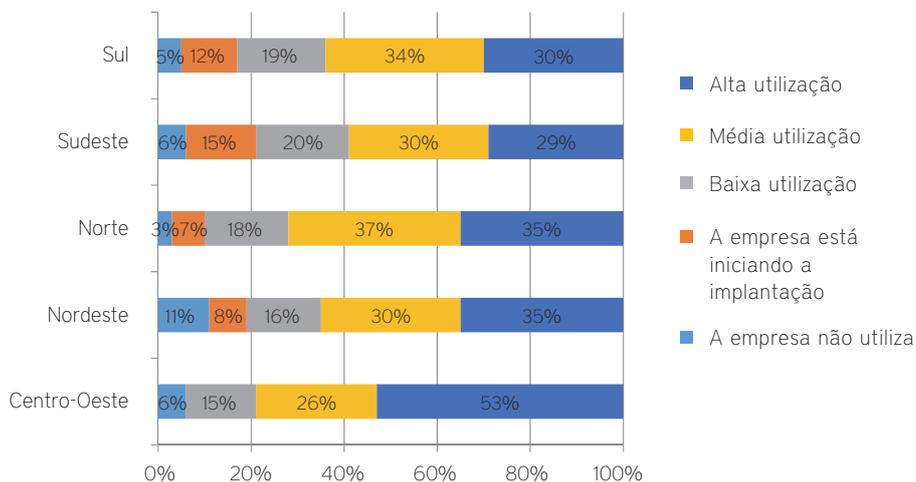
Na avaliação por segmento de atuação, é visível na Figura 92 que as agências e operadoras turísticas realizam mais esforços para inovar e acompanhar as tendências de mercado, já que 44% delas têm alta e 22% média utilização de práticas com este fim. O maior índice de empresas que não utilizam essas práticas é encontrado no setor de meios de hospedagens, representando 10% dos empreendimentos.

Figura 92: Esforços de inovação realizados pelas empresas por área de atuação



Na organização das empresas por região, nota-se que as do Centro-Oeste empreendem mais esforços na promoção de inovações, do que as demais regiões. Na Figura 93 pode-se visualizar que 53% delas têm alta e 26% média utilização dessas práticas. As outras regiões têm desempenho inferior ao do Centro-Oeste e com comportamento bastante similar.

Figura 93: Esforços de inovação realizados pelas empresas por região



A questão da inovação também é mais presente no Acre, onde as empresas têm 41% de alta e 36% de média utilização de práticas nesse sentido. A somatória dessas duas faixas resulta em 77% do total de empresas. Apenas 3% dos empreendimentos acrianos não utilizam dessas práticas.

Em sentido oposto, as empresas de Sergipe têm maior índice de não adoção dessas práticas, como se pode conferir no Quadro 31, a seguir.

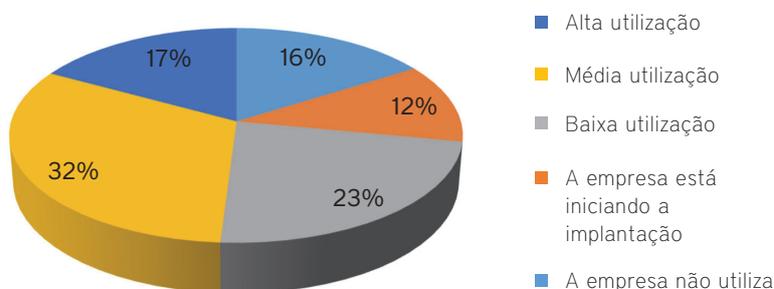
Quadro 31: Esforços de inovação realizados pelas empresas por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	3%	13%	0%	6%	8%	4%	12%	8%
A empresa está iniciando a implantação	6%	6%	12%	18%	17%	11%	20%	15%
Baixa utilização	14%	19%	23%	23%	19%	18%	8%	20%
Média utilização	36%	27%	37%	31%	39%	35%	40%	28%
Alta utilização	41%	35%	28%	22%	17%	32%	20%	29%

32. Promoção de ambiente favorável ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre os colaboradores para implementar inovações

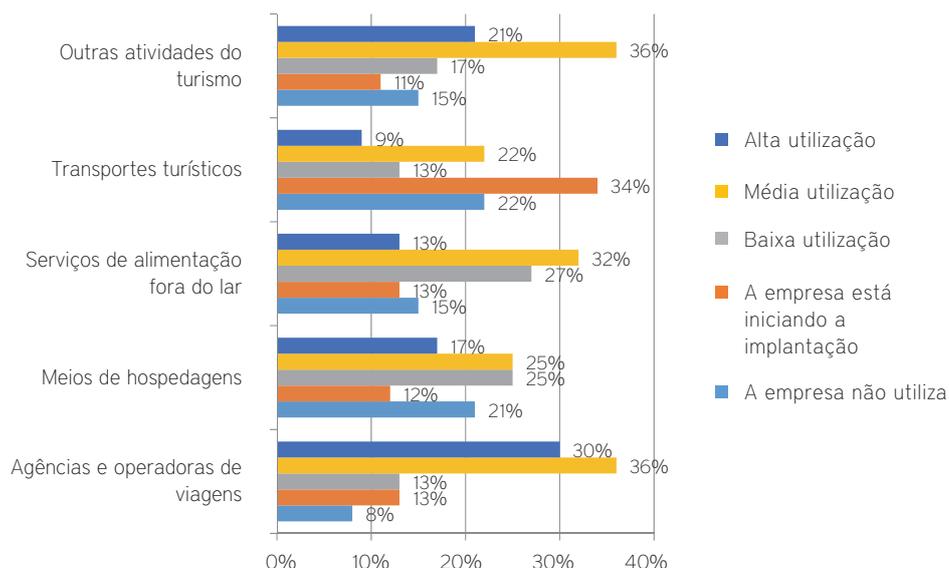
O ambiente propício ao surgimento de ideias criativas e a possibilidade de comunicação entre colaboradores da mesma organização são importantes para a criação e implementação das inovações nas empresas. A análise em nível nacional mostra que somente 17% das empresas turísticas têm alta utilização dessas práticas. Porém, 32% e 23% delas têm, respectivamente média e baixa utilização de práticas que propiciam ambiente favorável e comunicação que promovam inovações. A Figura 94 ilustra esses resultados.

Figura 94: Promoção de ambiente favorável ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre os colaboradores para implementar inovações nas empresas brasileiras



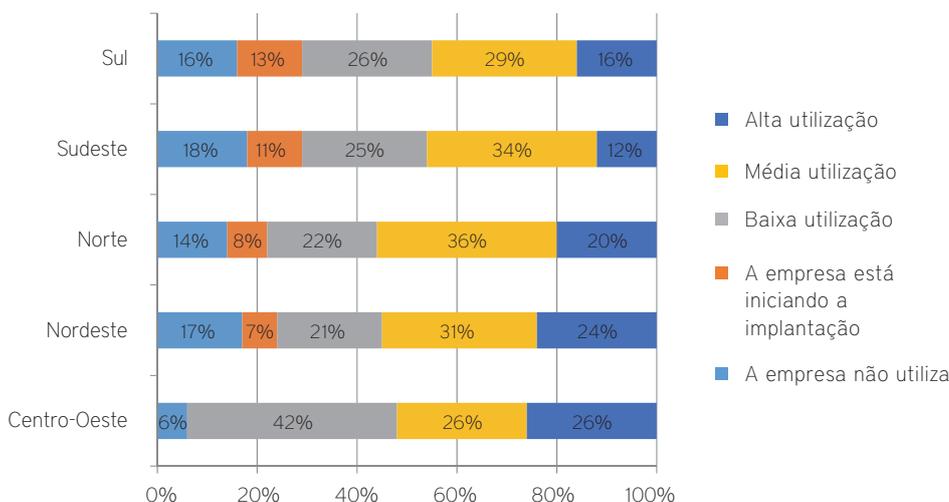
Pode-se visualizar, na Figura 95, que novamente o segmento de agências e operadoras de viagens usam com mais frequência práticas que promovem ambiente favorável e comunicação entre colaboradores, visando promoção e implementação de inovações. O maior indicador para empresas que não utilizam essas práticas encontra-se no setor de transportes turísticos.

Figura 95: Promoção de ambiente favorável ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre os colaboradores para implementar inovações nas empresas por área de atuação



O recorte por região, apresentado na Figura 96, mostra que as empresas do Centro-Oeste e do Nordeste atingiram os melhores resultados nesta questão. Em sentido oposto, 18% das empresas da região Sudeste ainda não utilizam práticas para promoção de ambiente favorável e comunicação entre colaboradores, com intuito de implementar inovações.

Figura 96: Promoção de ambiente favorável ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre os colaboradores para implementar inovações nas empresas por região



Mais uma vez as empresas do Acre se destacam pelos resultados, na avaliação por estado. Cerca de 23% delas têm alta e 41% média utilização de práticas para promoção de inovações. Os empreendimentos baianos ocupam a segunda colocação nesse quesito, conforme apresentação do Quadro 32.

Quadro 32: Promoção de ambiente favorável ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre os colaboradores para implementar inovações nas empresas por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	10%	20%	21%	16%	21%	16%	12%	17%
A empresa está iniciando a implantação	7%	4%	12%	20%	13%	11%	16%	11%
Baixa utilização	19%	21%	15%	30%	23%	25%	24%	26%
Média utilização	41%	32%	37%	27%	26%	29%	40%	34%
Alta utilização	23%	23%	15%	7%	17%	19%	8%	12%

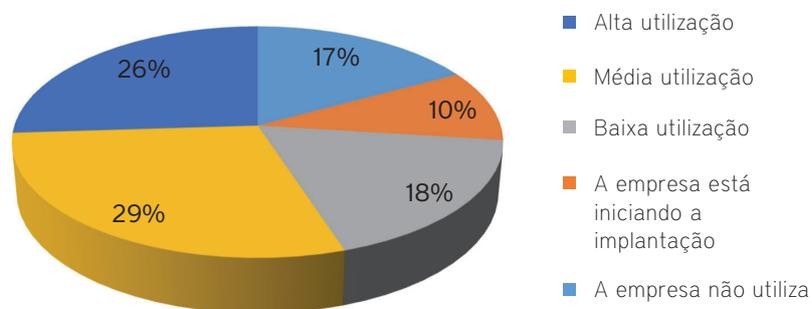
PARTE VI - ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

Este bloco temático é constituído seis questões que focam na adoção de práticas de responsabilidade sócio ambiental, que são importantes para todas as empresas, à medida que os consumidores dão valor cada vez maior aos empreendimentos responsáveis, além da necessidade crescente de mais ações que minimizem os danos ambientais e sociais.

33. Identificação e tratamento dos impactos negativos causados pelas empresas ao meio ambiente

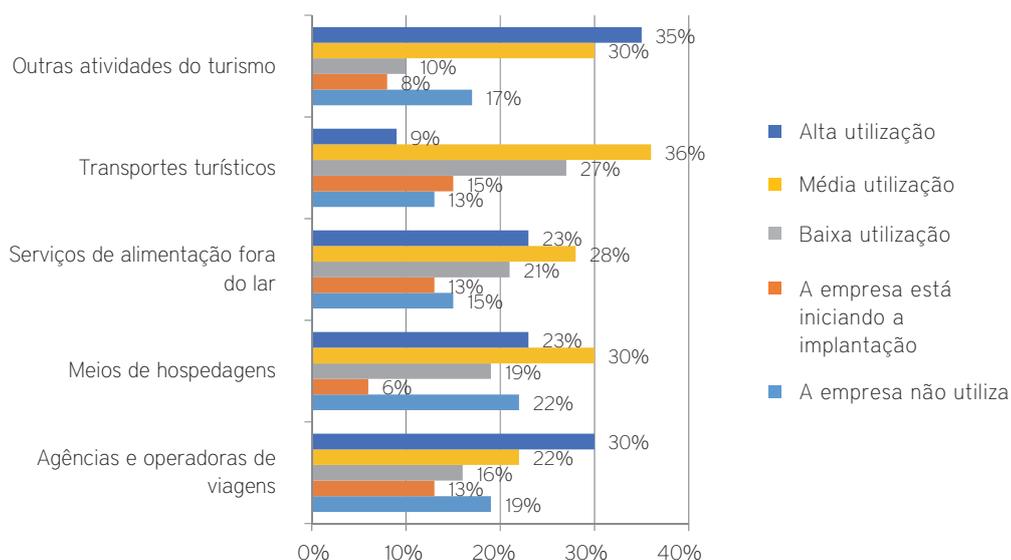
Na análise dos resultados no Brasil, observa-se que a grande maioria das empresas utilizam práticas para identificar e tratar os impactos ambientais negativos, pois 26% têm alta e 29% média utilização dessas práticas. Porém, chama a atenção a grande quantidade de empresas que ainda não utilizam mecanismos para minimizar esses impactos, totalizando 17% dos respondentes. A Figura 97 apresenta esses resultados.

Figura 97: Identificação e tratamento dos impactos ambientais negativos causados pelas empresas no Brasil



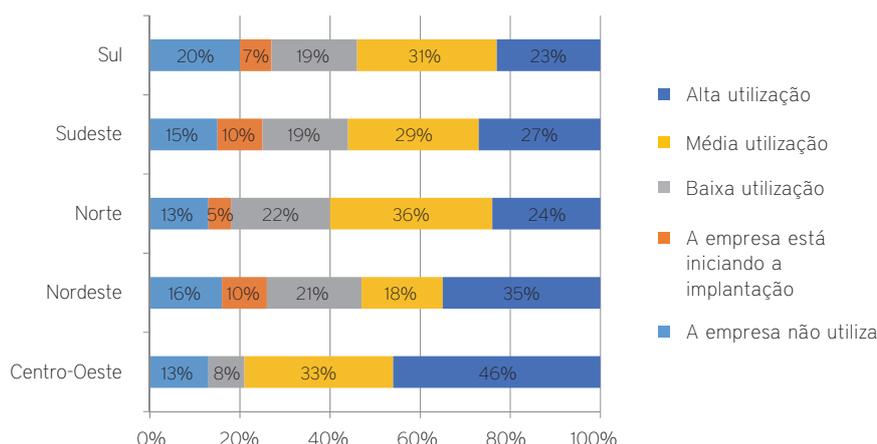
A comparação entre os segmentos turísticos no que se refere às práticas de identificação e tratamento dos impactos ambientais negativos, mostra, conforme Figura 98, que outras atividades do turismo atingiram os melhores resultados, com 35% de alta e 30% de média utilização dessas práticas. O segundo melhor desempenho fica com o setor de agenciamento turístico.

Figura 98: Identificação e tratamento dos impactos ambientais negativos causados pelas empresas por área de atuação



Já a análise regional confere ao Centro-Oeste a melhor performance com 46% de alta e 33% de média utilização de práticas para identificar e corrigir eventuais danos ambientais causados pelas empresas. A Figura 99 apresenta esses resultados, bem como os das demais regiões do Brasil.

Figura 99: Identificação e tratamento dos impactos ambientais negativos causados pelas empresas por região



Quando se verifica o desempenho das empresas por estado, nota-se que Acre, Espírito Santo e Santa Catarina se destacam dos demais, com os maiores percentuais para alta e média utilização de práticas para minimizar impactos ambientais.

Na contramão, Pará e Rondônia obtiveram os maiores percentuais de empresas que não adotam nenhuma dessas práticas, como demonstrado no Quadro 33.

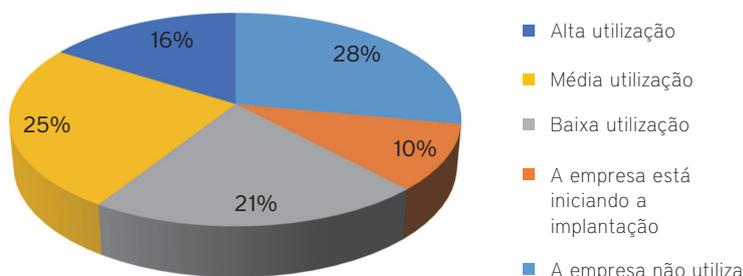
Quadro 33: Identificação e tratamento dos impactos ambientais negativos causados pelas empresas em estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	7%	15%	9%	24%	30%	17%	36%	18%
A empresa está iniciando a implantação	3%	12%	9%	14%	4%	5%	8%	9%
Baixa utilização	23%	23%	17%	28%	15%	15%	20%	19%
Média utilização	38%	18%	34%	24%	34%	35%	12%	28%
Alta utilização	29%	32%	31%	10%	17%	28%	24%	26%

34. Demonstração do comprometimento das empresas com comunidades por meio de ações e projetos sociais

Esta questão trata do relacionamento e comprometimento das empresas turísticas com ações e projetos de cunho social. Na Figura 100, a seguir, nota-se que grande parte das empresas ainda não utilizam essas práticas gerenciais, pois 28% do total dos entrevistados enquadram nesta categoria. Apenas 16% delas têm alta utilização de práticas que demonstrem comprometimento com comunidades locais.

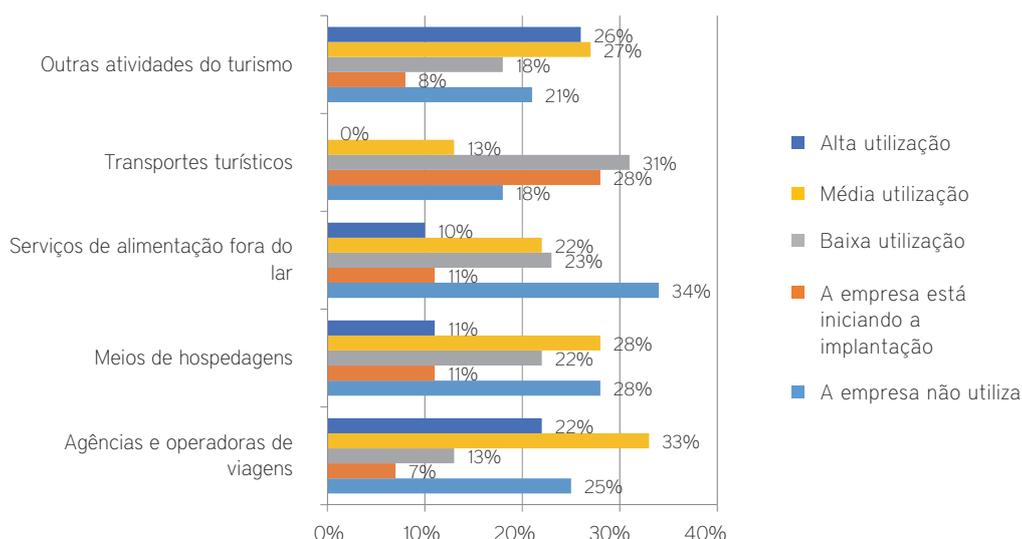
Figura 100: Demonstração do comprometimento das empresas com ações e projetos sociais no Brasil



Pela análise setorial, o maior desempenho pode ser verificado no segmento de outras atividades do turismo, com 26% de alta e 27% de média utilização de práticas que promovam a sustentabilidade social, conforme Figura 101.

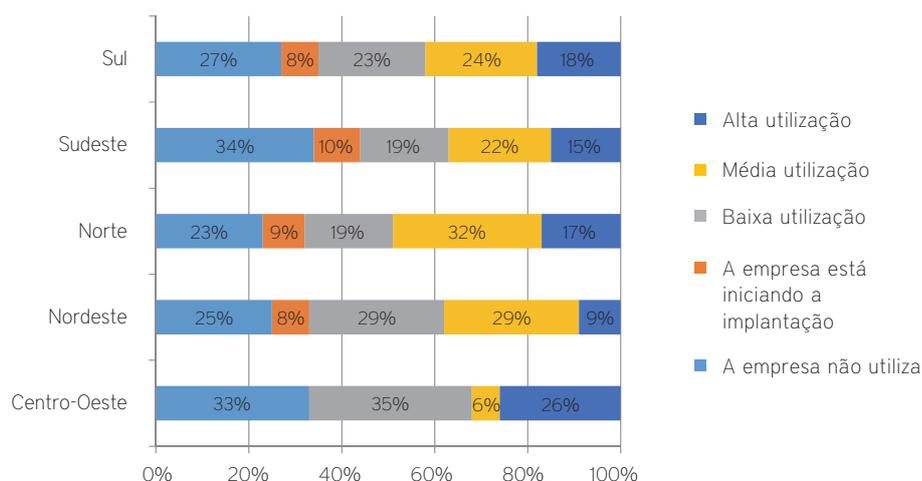
O setor menos atento à essa questão é o de serviços de alimentação fora do lar, com 34%, praticamente um terço do total de empresas, que não se comprometem com ações e projetos sociais.

Figura 101: Demonstração do comprometimento das empresas com ações e projetos sociais no Brasil



Apesar de contemplar o maior percentual de empresas com alta utilização de práticas focadas na sustentabilidade social, a Região Centro-Oeste também reúne o maior número de empresas que não adotam essas práticas, conforme se observa na Figura 102.

Figura 102: Demonstração do comprometimento das empresas com ações e projetos sociais no Brasil



As empresas do Acre e Espírito Santo mostraram melhor utilização das práticas que demonstram comprometimento social com as comunidades.

Por outro lado, empreendimentos sergipanos e paulistas obtiveram os maiores percentuais de não utilização dessas práticas, para condução de seus negócios. O Quadro 34 apresenta os resultados desta questão por estado.

Quadro 34: Demonstração do comprometimento das empresas com ações e projetos sociais em estados selecionados

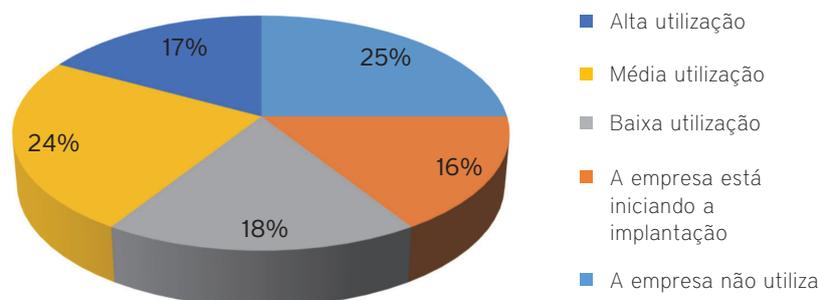
	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	18%	26%	21%	33%	30%	24%	44%	40%
A empresa está iniciando a implantação	7%	9%	9%	12%	17%	7%	8%	8%
Baixa utilização	17%	36%	17%	20%	13%	23%	12%	16%
Média utilização	35%	23%	28%	21%	34%	25%	32%	21%
Alta utilização	23%	6%	25%	14%	4%	19%	4%	13%

35. Responsabilidade social como parte das estratégias e planos da empresa

As empresas conscientes e responsáveis devem definir estratégias e elaborar planos que contemplem ações de responsabilidade social, o que extrapola a realização de algumas ações pontuais que beneficiam comunidades locais ou projetos sociais.

Em nível nacional, verifica-se 25% dos participantes não adotam essa prática. Cerca de 17% deles têm alta e 24% média utilização de práticas que incluem a responsabilidade social nas estratégias e planos da empresa, como se vê a seguir, na Figura 103.

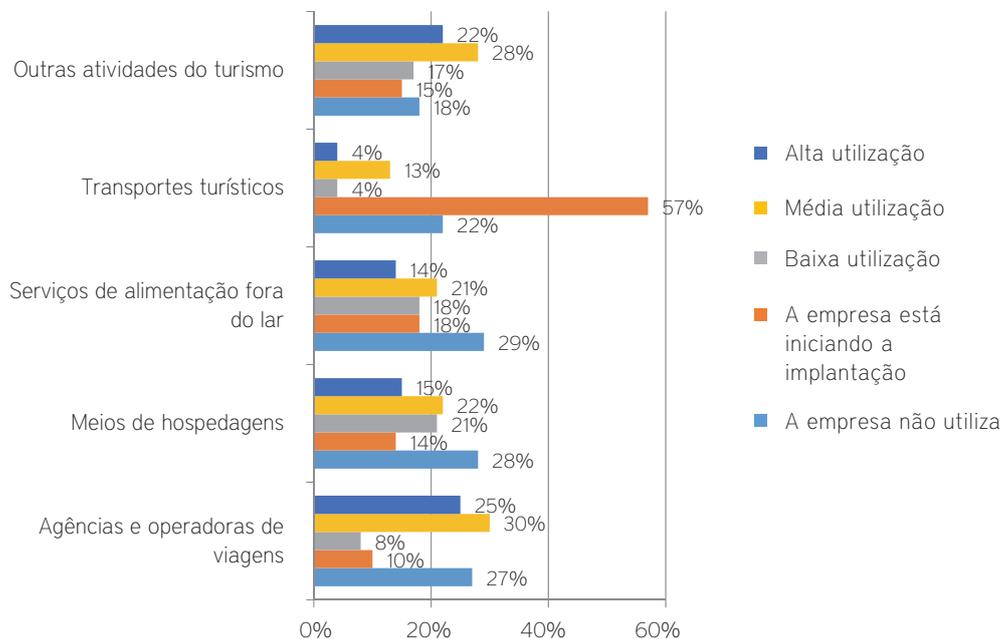
Figura 103: Responsabilidade social como parte das estratégias e planos das empresas do Brasil



Dentre os segmentos turísticos, serviços de alimentação fora do lar tem a maior concentração de empresas que ainda não incluem a responsabilidade social nas estratégias e planos gerenciais, totalizando 29% dos empreendimentos.

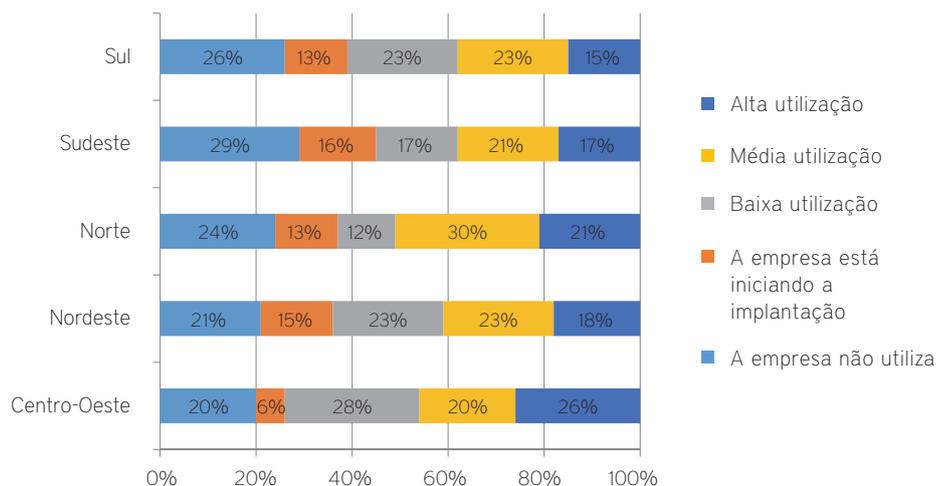
Vale ressaltar que no setor de transportes turísticos 57% das empresas estão iniciando a implantação dessas práticas nas empresas, como se nota na Figura 104.

Figura 104: Responsabilidade social como parte das estratégias e planos das empresas por área de atuação



A avaliação por região mostra que o Centro-Oeste está ligeiramente melhor posicionado que as demais regiões, com 26% de alta e 20% de média utilização de práticas que incluem a responsabilidade social como aspecto estratégico nas empresa. A Figura 105 apresenta os resultados por região brasileira.

Figura 105: Responsabilidade social como parte das estratégias e planos das empresas por região



No que tange ao desempenho das empresas por estado, os destaques ficam com Acre, Espírito Santo e Rondônia, cujos resultados são apresentados no Quadro 35, que também mostra que em Sergipe, São Paulo, Pará e Rondônia encontram-se os maiores percentuais de empresas que ainda não utilizam práticas de responsabilidade social.

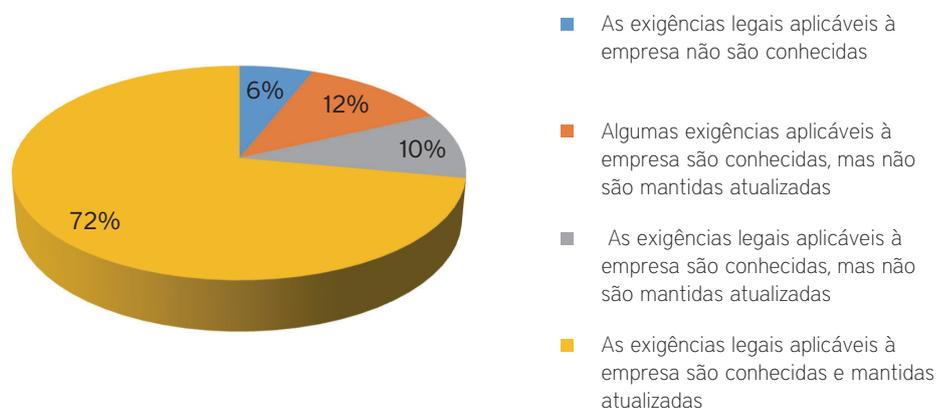
Quadro 35: Responsabilidade social como parte das estratégias e planos das empresas por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	20%	16%	12%	30%	30%	25%	52%	36%
A empresa está iniciando a implantação	13%	16%	25%	22%	13%	11%	16%	12%
Baixa utilização	11%	30%	14%	18%	10%	22%	4%	15%
Média utilização	32%	26%	21%	18%	30%	26%	8%	23%
Alta utilização	24%	12%	28%	12%	17%	16%	20%	14%

36. Conhecimento e atualização das exigências legais referentes ao negócio

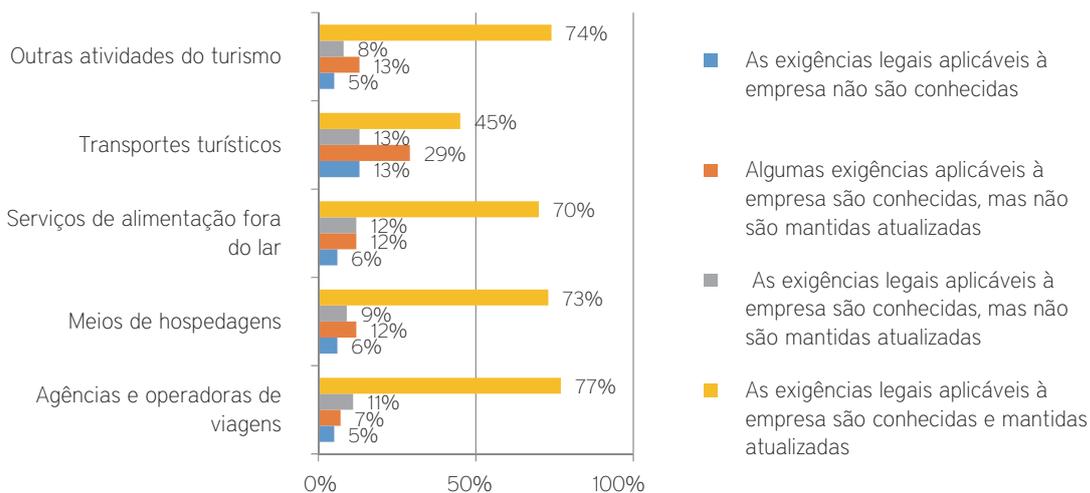
Em relação às exigências legais aplicáveis aos empreendimentos, verifica-se no Brasil que a grande maioria dos respondentes, 72% do total, afirmaram que estão cientes e que as mantêm atualizada. Apenas 6% dos entrevistados desconhecem as leis pertinentes ao seu negócio. Esses dados são apresentados na Figura 106.

Figura 106: Conhecimento e atualização das exigências legais referentes ao negócio no Brasil



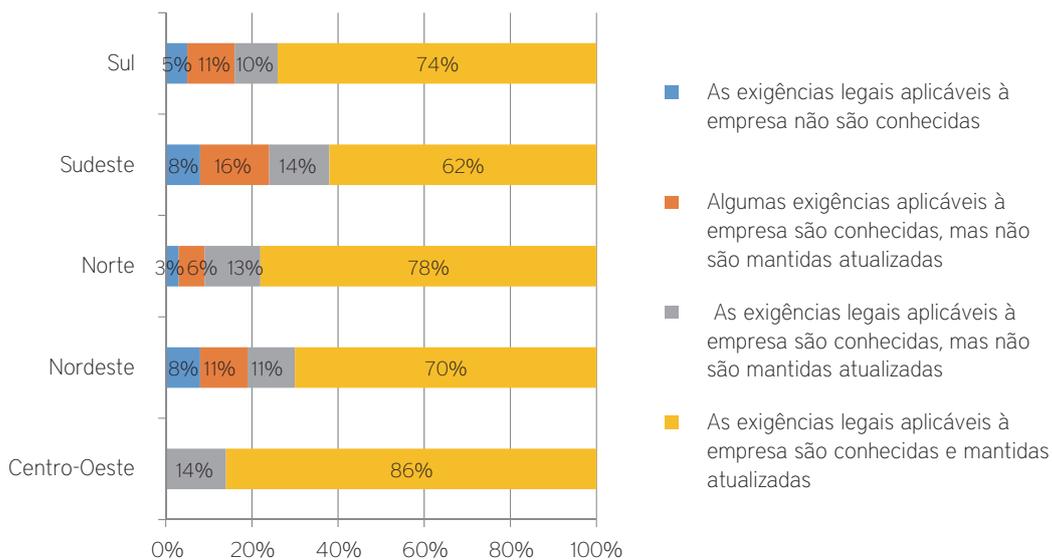
No estudo por área de atuação, nota-se, conforme Figura 107, que o único segmento que foge do padrão de respostas é o de transportes turísticos. Cerca de 45% das empresas responderam que conhecem e mantêm atualizadas as exigências legais aplicáveis aos negócios. Este valor está bem abaixo da média nacional, de 72%.

Figura 107: Conhecimento e atualização das exigências legais referentes ao negócio por área de atuação



A Região Centro-Oeste teve o melhor resultado quando comparada com as demais regiões brasileiras nesta questão, uma vez que 86% das empresas têm conhecimento e se mantêm atualizadas em relação às exigências legais pertinentes ao negócio e 14% delas conhecem as leis, mas não as mantêm atualizadas. A Figura 108 demonstra esses resultados, por região.

Figura 108: Conhecimento e atualização das exigências legais referentes ao negócio por região



Os Estados do Acre e Santa Catarina possuem o maior número relativo de empresas que estão atentas às exigências legais aplicáveis aos negócios e as mantêm atualizadas. Os resultados desta questão por estado são apresentados no Quadro 36.

Quadro 36: Conhecimento e atualização das exigências legais referentes ao negócio por estados selecionados

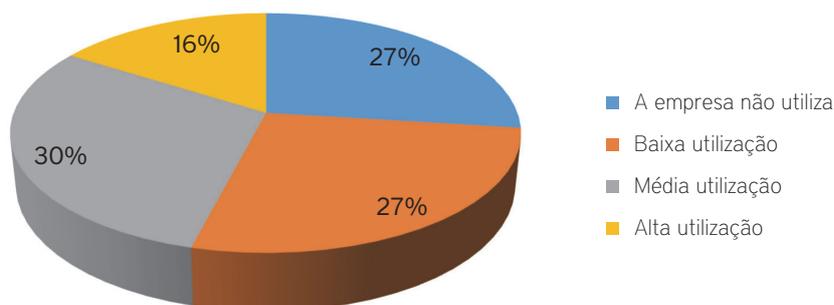
	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	3%	9%	12%	7%	8%	4%	12%	7%
A empresa está iniciando a implantação	6%	17%	14%	24%	14%	9%	4%	22%
Baixa utilização	7%	7%	9%	13%	13%	7%	16%	14%
Média utilização	84%	67%	65%	56%	65%	80%	68%	57%
Alta utilização	41%	26%	28%	12%	26%	33%	16%	13%

37. Estabelecimento de parcerias estratégicas para o funcionamento e crescimento da empresa

A criação de parcerias estratégicas entre empresas, com benefícios para todos envolvidos, é uma excelente maneira de aumentar a competitividade das empresas.

No Brasil, esta prática ainda não é utilizada por 27% do total de empresas. Outros 27% têm baixa utilização, 30% média utilização e somente 16% têm alta utilização de práticas para estabelecer parcerias estratégicas. Trata-se de um aspecto relativamente simples, ainda negligenciado pela grande maioria das empresas turísticas brasileiras.

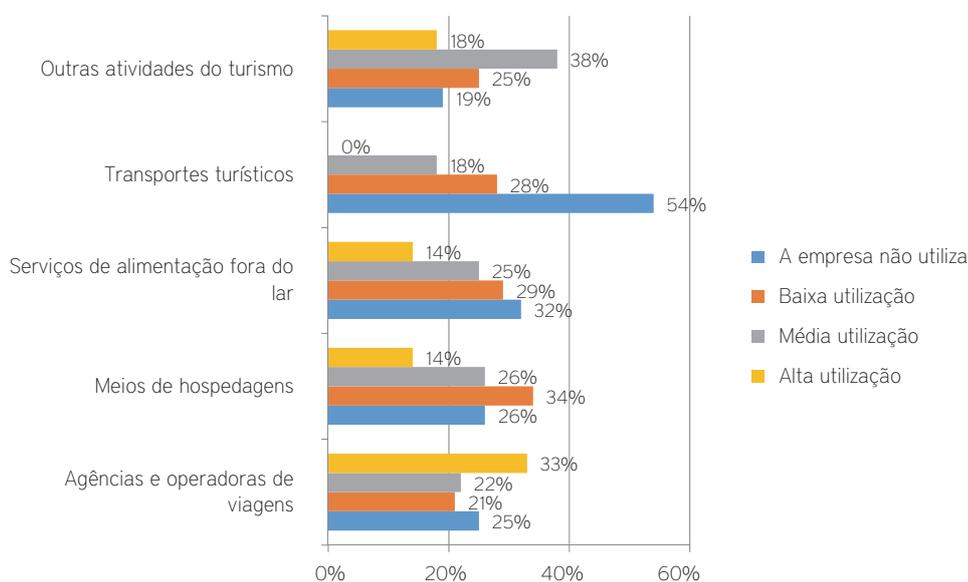
Figura 109: Estabelecimento de parcerias estratégicas para funcionamento e crescimento da empresa no Brasil



O setor de agências e operadoras turísticas têm a melhor performance dentre os segmentos contemplados neste estudo, no que se refere ao estabelecimento de parcerias estratégicas: 33% das empresas têm alta, 22% média e 21% baixa utilização.

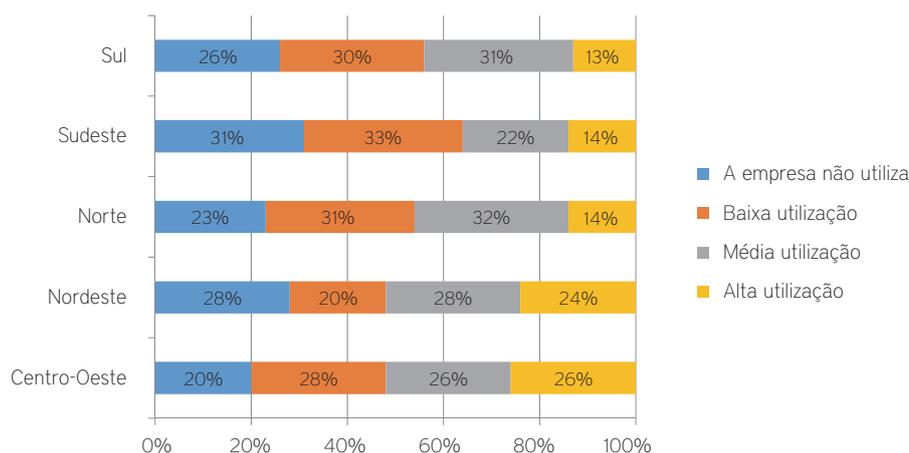
Vale destacar que 54% das empresas do setor de transportes turísticos não utilizam as parcerias estratégicas para seu funcionamento ou crescimento, como se vê na Figura 110.

Figura 110: Estabelecimento de parcerias estratégicas para funcionamento e crescimento das empresas por área de atuação



A região Centro-Oeste tem leve vantagem sobre as demais, em relação ao estabelecimento de parcerias estratégicas. Na Figura 111 também se nota em todas as regiões os elevados percentuais de empresas que ainda não utilizam essas práticas.

Figura 111: Estabelecimento de parcerias estratégicas para funcionamento e crescimento das empresas por área de atuação



A avaliação do desempenho das empresas turísticas por estado revela que Sergipe, com 28% e Rondônia com 26% das empresas com alta utilização das parcerias estratégicas para promoção de seus negócios. O Quadro 37 também apresenta os resultados dos outros estados.

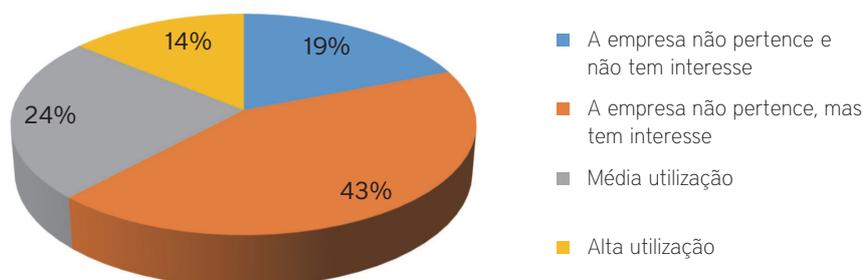
Quadro 37: Estabelecimento de parcerias estratégicas para funcionamento e crescimento das empresas por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	21%	26%	21%	46%	21%	18%	48%	33%
A empresa está iniciando a implantação	34%	37%	39%	33%	32%	29%	16%	31%
Baixa utilização	33%	32%	31%	15%	21%	37%	8%	21%
Média utilização	12%	15%	9%	6%	26%	16%	28%	15%
Alta utilização	41%	26%	28%	12%	26%	33%	16%	13%

38. Participação de rede ou agrupamento de empresas para favorecer o funcionamento ou crescimento dos negócios

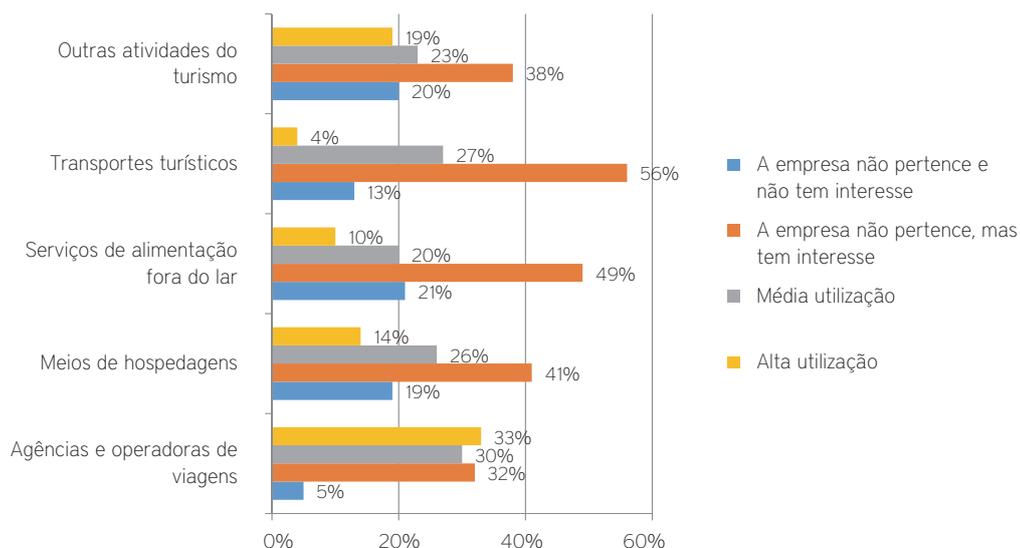
Quanto à participação de redes ou agrupamentos de empresas com o intuito de favorecer os negócios no Brasil, verifica-se que esta prática ainda não é tão difundida dentre os empreendimentos turísticos, pois 19% deles ainda não pertencem e não têm interesse em participar dessas organizações; 43% ainda não pertencem, mas têm interesse em pertencer; 24% tem relativa participação nesses grupos; e somente 14% participam e se beneficiam dessas redes de contato. A Figura 112 representa esses resultados.

Figura 112: Participação de rede ou agrupamento de empresas para favorecer o funcionamento ou crescimento dos negócios no Brasil



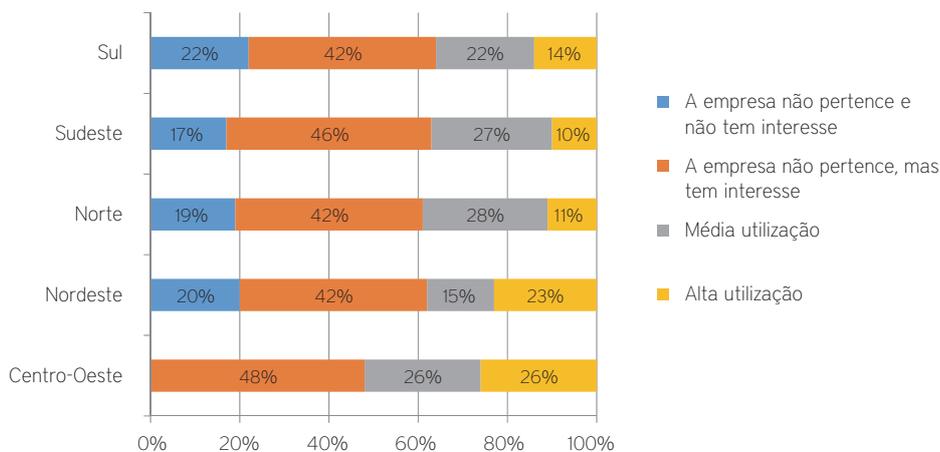
Na Figura 113, observa-se a apresentação dos resultados por área de atuação. É visível que o setor de agências e operadoras de viagens têm mais envolvimento com outras empresas, seja em rede ou agrupamentos, uma vez que 33% têm alta e 30% média utilização de práticas de participação nesses grupos. Ressalta-se que esses valores são bem maiores que os resultados no Brasil, de 14% e 24%, respectivamente.

Figura 113: Participação de rede ou agrupamento de empresas para favorecer o funcionamento ou crescimento dos negócios por área de atuação



Não região Centro-Oeste não há empresas que não pertençam e não tenham interesse em pertencer de rede ou agrupamento de empresas, visando beneficiar os negócios. Nesta região, 26% das empresas têm alta e 26% média utilização dessas práticas. O restante, 48% do total, ainda não pertence, mas tem interesse em pertencer, conforme demonstrado na Figura 114.

Figura 114: Participação de rede ou agrupamento de empresas para favorecer o funcionamento ou crescimento dos negócios por região



No Acre há o maior número de empresas que não pertencem às redes ou agrupamento empresarial e que também não têm interesse em participar: são 26% do total dos respondentes. Já Espírito Santo e Santa Catarina reúnem o maior número de empresas com média e alta utilização dessas práticas. Os resultados de cada estado estão demonstrados no Quadro 38.

Quadro 38: Participação de rede ou agrupamento de empresas para favorecer o funcionamento ou crescimento dos negócios por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não utiliza	26%	15%	6%	22%	8%	22%	20%	22%
A empresa está iniciando a implantação	30%	48%	42%	66%	67%	32%	48%	43%
Baixa utilização	32%	13%	34%	9%	17%	27%	16%	28%
Média utilização	12%	24%	18%	3%	8%	19%	16%	7%
Alta utilização	41%	26%	28%	12%	26%	33%	16%	13%

PARTE VII - ASSOCIATIVISMO, COOPERAÇÃO E GOVERNANÇA

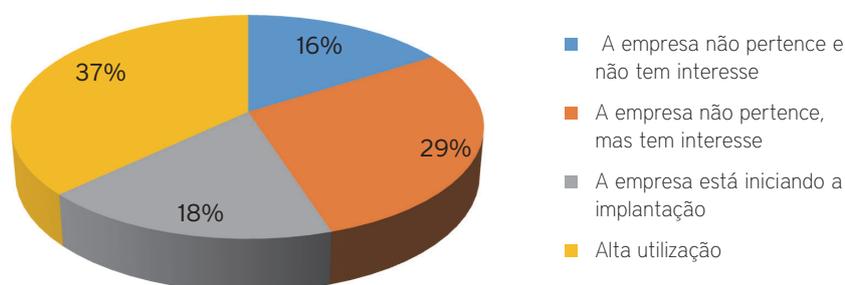
Com apenas duas questões, este bloco temático trata da participação da empresa em associações, sindicatos, grupos que visam a cooperação, além do envolvimento com a governança local, responsável pela direção do destino turístico onde está instalada.

39. Participação da empresa em associação, sindicato ou cooperativa

A participação dos dirigentes da empresa em associações, sindicatos ou cooperativas é importante para as conquistas setoriais, que indiretamente beneficiam o próprio negócio.

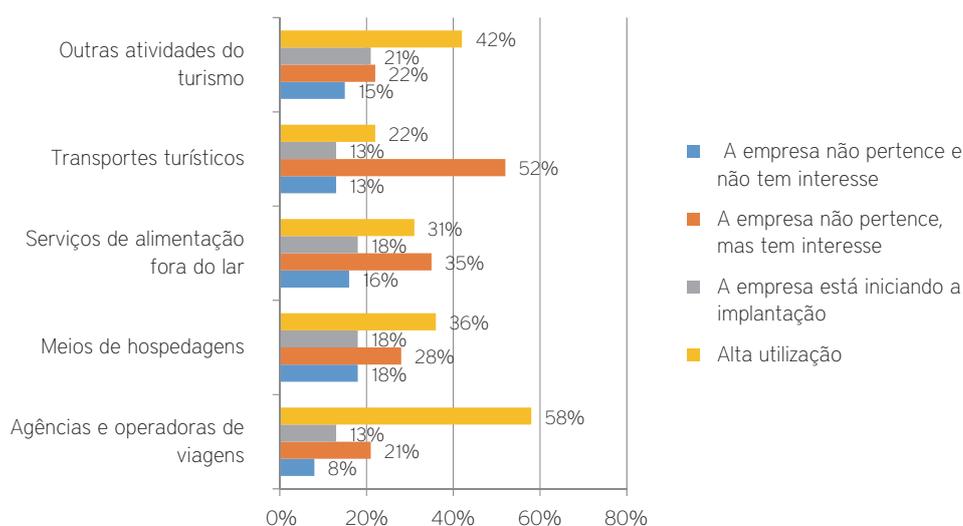
Em nível nacional, 16% das empresas não pertencem e nem têm interesse em pertencer a essas organizações; 29% ainda não pertencem, mas têm interesse; 18% delas estão iniciando sua participação; e 37% já fazem parte de algum tipo de organização. Assim, como se vê na Figura 115, um pouco mais de um terço das empresas brasileiras fazem parte de alguma entidade de classe.

Figura 115: Participação da empresa em associação, sindicato ou cooperativa no Brasil



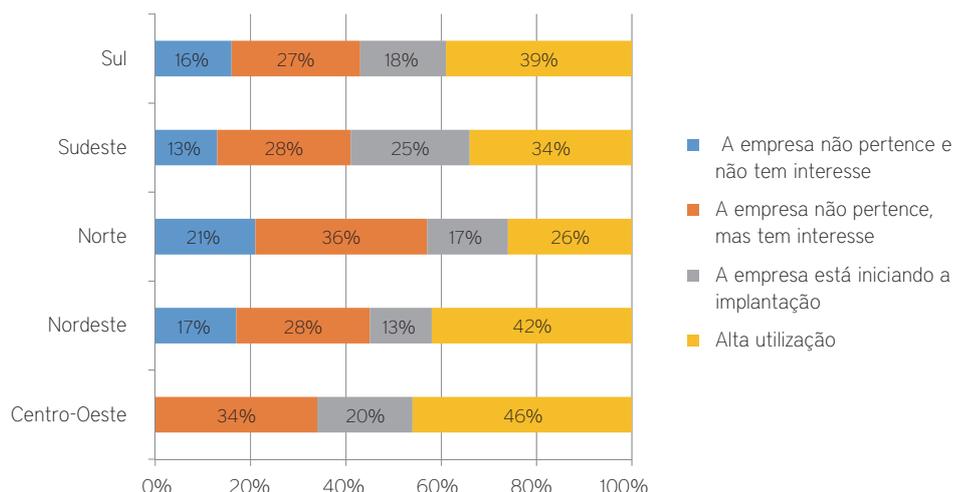
Na análise setorial, demonstrada na Figura 116, as empresas do ramo de agenciamento turístico têm maior participação e envolvimento com associações, sindicatos ou cooperativas, já que 58% delas afirmaram alta utilização desta prática e apenas 8% não pertencem e não têm interesse em fazer parte dessas organizações. O setor de outras atividades do turismo aparece na sequência, pela adoção dessas práticas.

Figura 116: Participação da empresa em associação, sindicato ou cooperativa por área de atuação



Já na avaliação regional, empresas do Centro-Oeste demonstram maior envolvimento com associações, sindicatos e cooperativas. São 46% delas com alta e 20% com média utilização dessas práticas e o restante, 34% ainda não participam mas têm interesse em pertencer à alguma instituição representativa.

Figura 117: Participação da empresa em associação, sindicato ou cooperativa por região



As empresas de Santa Catarina, Espírito Santo e São Paulo apresentam os melhores resultados no que se refere à participação de associações, sindicatos e cooperativas, como se observa no Quadro 39.

Vale observar que, enquanto no Brasil 16% das empresas não pertencem e nem têm interesse em participar de entidades de classe, no Acre esse percentual alcança 30% do total.

Quadro 39: Participação da empresa em associação, sindicato ou cooperativa por estados selecionados

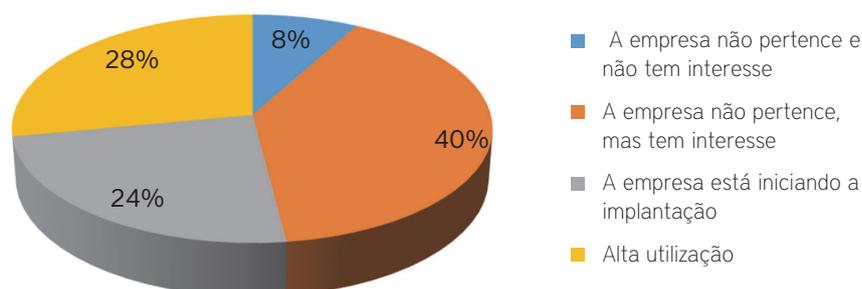
	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não pertence e não tem interesse	30%	12%	0%	21%	0%	14%	24%	18%
A empresa não pertence, mas tem interesse	29%	27%	32%	57%	66%	16%	40%	20%
A empresa está iniciando a implantação	13%	20%	25%	8%	13%	20%	0%	27%
Alta utilização	27%	41%	43%	14%	21%	50%	36%	35%

40. Participação de alguma forma de agrupamento ou iniciativa conjunta para discussão de problemas e soluções para o destino ou localidade

O envolvimento dos gestores das empresas turísticas em grupos de governança para discussão de problemas e soluções para o destino ou localidade onde estão instaladas é importante, uma vez que essas decisões interferem diretamente no desempenho de cada empresa.

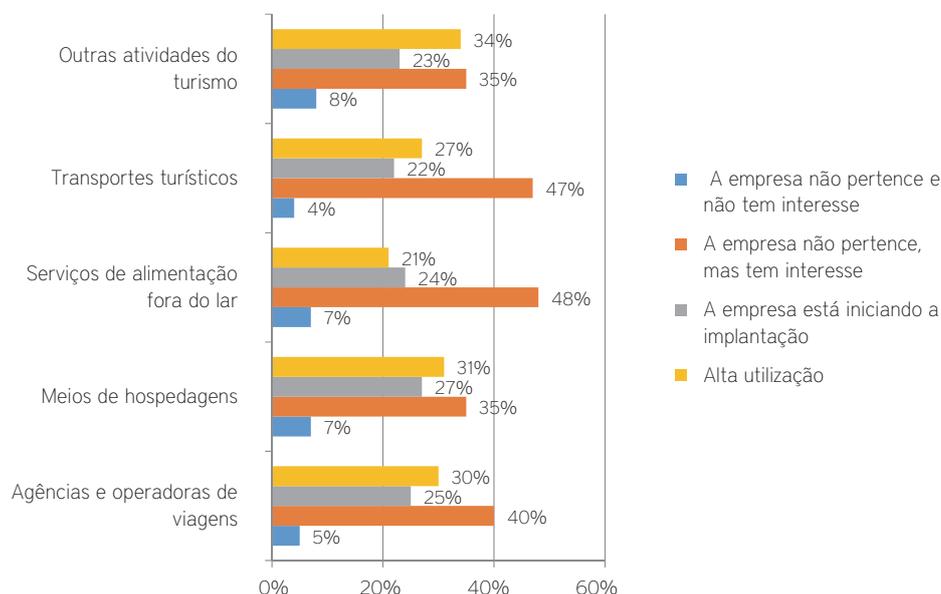
No Brasil, 28% das empresas têm alta e 24% média utilização dessas práticas; 40% ainda não participa da governança local, mas tem interesse em participar e 8% delas não participam e nem tem interesse na participação, conforme Figura 118.

Figura 118: Participação de grupos para discussão de problemas e soluções sobre o destino ou localidade



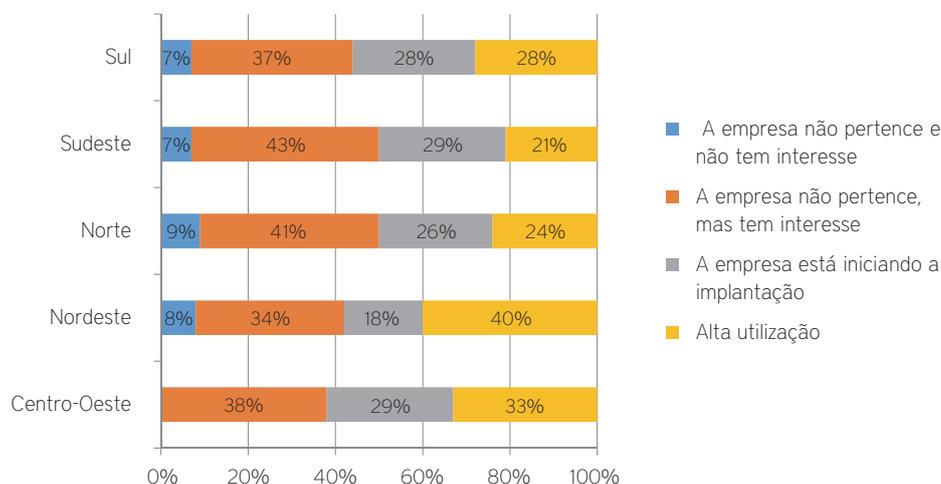
A avaliação dos resultados por segmento de atuação mostra que empresas do setor de outras atividades do turismo têm melhor desempenho em relação à participação de grupos de discussão de problemas e soluções para o destino ou localidade. Do total de empresas, 34% têm alta e 23% média utilização dessas práticas. Os resultados por setor de atuação são apresentados na Figura 119.

Figura 119: Participação de grupos para discussão de problemas e soluções sobre o destino ou localidade por área de atuação



Dentre as regiões brasileiras, empresas nordestinas demonstram maior envolvimento no que se tange à participação de grupos de discussão sobre o destino ou localidade onde estão instaladas. A Figura 120 mostra os resultados das empresas por região do Brasil.

Figura 120: Participação de grupos para discussão de problemas e soluções sobre o destino ou localidade por região



Os dirigentes das empresas do Espírito Santo, Santa Catarina e Bahia participam mais ativamente das discussões referentes aos problemas e soluções de seus municípios, como se comprova no Quadro 40. No Acre está o maior percentual de empresas que não participam desses grupos de discussão.

Quadro 40: Participação de grupos para discussão de problemas e soluções sobre o destino ou localidade por estados selecionados

	AC	BA	ES	PA	RO	SC	SE	SP
A empresa não pertence e não tem interesse	13%	9%	0%	8%	0%	7%	8%	10%
A empresa não pertence, mas tem interesse	32%	32%	26%	68%	75%	28%	56%	47%
A empresa está iniciando a implantação	23%	13%	40%	15%	17%	28%	24%	23%
Alta utilização	32%	46%	34%	9%	8%	37%	12%	20%

PARTE VIII: PRINCIPAIS GARGALOS PARA A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E O CRESCIMENTO DO TURISMO

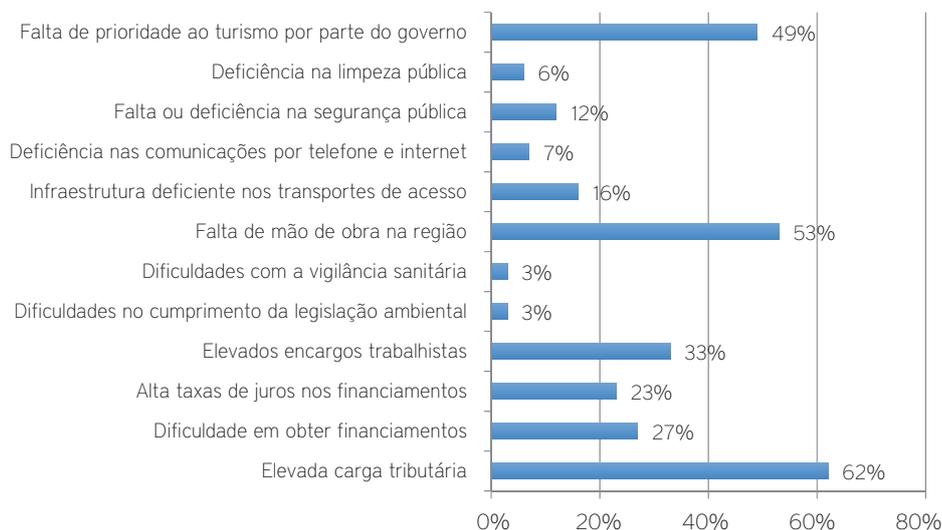
41. Os três principais gargalos e entraves que são enfrentados para melhorar a competitividade da sua empresa e promover o desenvolvimento do turismo

Esta parte do estudo com uma única questão, identifica os três principais gargalos e entraves, dentre 13 critérios, que dificultam o aumento de competitividade das empresas turísticas e, conseqüentemente, desenvolvimento do turismo no Brasil.

Claramente se nota que no Brasil os principais entraves para o desenvolvimento das empresas do setor turístico são: elevada carga tributária, apontada por 62% das empresas; falta de mão de obra na região, indicada por 53%; e falta de prioridade para o turismo por parte do poder público, citada por 49% dos respondentes.

Também foram bastante apontados os critérios: elevados encargos trabalhistas e dificuldade na obtenção de financiamentos.

Figura 121: Indicação dos três principais entraves para aumentar a competitividade das empresas brasileiras e desenvolver o turismo no Brasil



A avaliação dos três principais gargalos que impedem o desenvolvimento das empresas também aponta para os mesmos aspectos indicados em nível nacional por todos os segmentos de atuação. A diferença que se verifica diz respeito aos percentuais e à ordem de indicação desses critérios. Dessa forma, são destacados, a seguir, os três principais gargalos para cada segmento e o percentual apurado na tabulação dos dados, como se comprova no Quadro 41.

- Agências e operadoras turísticas: falta de prioridade ao turismo pelo poder público (72%); falta de mão de obra na região (52%); e elevada carga tributária (50%).
- Meios de hospedagens: elevada carga tributária (61%); falta de mão de obra na região (56%); falta de prioridade ao turismo por parte do governo (53%).
- Serviços de alimentação fora do lar: elevada carga tributária (62%); falta de mão de obra na região (59%); falta de prioridade ao turismo por parte do governo (44%).
- Transportes turísticos: falta de prioridade ao turismo por parte do governo (77%); elevada carga tributária (59%); mão de obra na região (50%).
- Outras atividades do turismo: carga tributária (65%); falta de mão de obra na região (45%); falta de prioridade ao turismo por parte do governo (43%).

Quadro 41: Indicação dos três principais entraves para aumentar a competitividade das empresas brasileiras e desenvolver o turismo no Brasil por área de atuação

Assim como na apuração dos resultados gerais do Brasil, a análise por região resulta nos mesmos aspectos que entravam a competitividade das empresas turísticas, a saber: elevada carga tributária, falta de mão de obra na região e falta de prioridade para o turismo por parte do poder público. A única exceção é a região sudeste que trocou falta de prioridade do poder público por elevados encargos trabalhistas.

	AGÊNCIAS E OPERADORAS DE VIAGENS	MEIOS DE HOSPEDAGENS	SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	TRANSPORTES TURÍSTICOS	OUTRAS ATIVIDADES DO TURISMO
Elevada carga tributária	50%	61%	62%	59%	65%
Dificuldade em obter financiamentos	25%	22%	26%	27%	32%
Alta taxas de juros nos financiamentos	22%	18%	21%	27%	31%
Elevados encargos trabalhistas	25%	31%	41%	13%	28%
Dificuldades no cumprimento da legislação ambiental	0%	1%	4%	13%	4%
Dificuldades com a vigilância sanitária	0%	1%	6%	0%	3%
Falta de mão de obra na região	52%	56%	59%	50%	45%
Infraestrutura deficiente nos transportes de acesso	25%	18%	12%	9%	18%
Deficiência nas comunicações por telefone e internet	13%	6%	3%	13%	10%
Falta ou deficiência na segurança pública	11%	15%	11%	0%	13%
Deficiência na limpeza pública	2%	11%	6%	9%	1%
Falta de prioridade ao turismo por parte do governo	72%	53%	44%	77%	43%

Quadro 42: Indicação dos três principais entraves para aumentar a competitividade das empresas brasileiras e desenvolver o turismo no Brasil por região

	CENTRO-OESTE	NORDESTE	NORTE	SUDESTE	SUL
Elevada carga tributária	66%	47%	63%	63%	67%
Dificuldade em obter financiamentos	0%	30%	27%	20%	30%
Alta taxas de juros nos financiamentos	13%	20%	23%	20%	27%
Elevados encargos trabalhistas	66%	29%	36%	43%	27%
Dificuldades no cumprimento da legislação ambiental	0%	3%	0%	3%	5%
Dificuldades com a vigilância sanitária	6%	1%	2%	6%	3%
Falta de mão de obra na região	60%	43%	43%	65%	54%
Infraestrutura deficiente nos transportes de acesso	13%	18%	7%	12%	20%
Deficiência nas comunicações por telefone e internet	0%	8%	5%	7%	7%
Falta ou deficiência na segurança pública	13%	17%	22%	14%	7%
Deficiência na limpeza pública	0%	15%	8%	5%	2%
Falta de prioridade ao turismo por parte do governo	60%	63%	57%	38%	45%

Todos os estados apontaram praticamente os mesmos entraves como fatores limitantes ao desenvolvimento das empresas e dos destinos turísticos: elevada carga tributária, falta de mão de obra na região, falta de prioridade ao turismo por parte do governo e elevados encargos trabalhistas. Os percentuais de cada atributo por estado podem ser verificados no Quadro 43, que contempla todos os estados participantes do estudo.

Quadro 43: Indicação dos três principais entraves para aumentar a competitividade das empresas brasileiras e desenvolver o turismo no Brasil por estados selecionados

	AC	BA	ES	MS	PA	PB	RJ	RN	RO	RR	RS	SC	SE	SP	TO
Elevada carga tributária	60%	50%	43%	61%	59%	22%	56%	58%	65%	71%	73%	70%	52%	70%	75%
Dificuldade em obter financiamentos	29%	30%	18%	0%	34%	27%	31%	16%	30%	14%	36%	28%	40%	18%	12%
Alta taxas de juros nos financiamentos	24%	24%	12%	15%	21%	11%	12%	16%	17%	14%	36%	28%	20%	23%	37%
Elevados encargos trabalhistas	33%	20%	12%	61%	22%	28%	43%	66%	47%	14%	15%	30%	36%	52%	50%
Dificuldades no cumprimento da legislação ambiental	1%	1%	3%	0%	4%	5%	18%	8%	0%	0%	0%	5%	4%	1%	0%
Dificuldades com a vigilância sanitária	4%	1%	3%	7%	4%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	3%	4%	7%	0%
Falta de mão de obra na região	35%	44%	59%	53%	62%	55%	25%	41%	60%	71%	52%	51%	32%	73%	37%
Infraestrutura deficiente nos transportes de acesso	7%	18%	31%	15%	24%	27%	12%	16%	0%	28%	21%	19%	12%	6%	12%
Deficiência nas comunicações por telefone e internet	3%	3%	12%	0%	7%	22%	6%	8%	4%	28%	15%	6%	12%	6%	12%
Falta ou deficiência na segurança pública	30%	24%	18%	15%	6%	16%	25%	0%	8%	0%	0%	8%	8%	11%	12%
Deficiência na limpeza pública	13%	18%	9%	0%	4%	27%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	8%	4%	0%
Falta de prioridade ao turismo por parte do governo	55%	61%	75%	69%	46%	55%	62%	66%	65%	57%	47%	45%	72%	23%	50%

PARTE IX: PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS QUE AS EMPRESAS PRETENDEM ADOTAR VISANDO AUMENTAR SUA COMPETITIVIDADE

A sétima e última parte do Estudo de Competitividade refere-se às principais estratégias que as empresas adotam com intuito de aumentar a competitividade empresarial.

42. Indicação das três principais estratégias que a empresa pretende adotar para melhorar a sua competitividade

Quando perguntadas sobre as três principais estratégias que as empresas pretendem adotar com o objetivo de melhorar sua competitividade, as respostas mais citadas foram: melhorar a qualidade dos produtos e serviços, apontada por 62% dos respondentes; investir mais em treinamento dos seus colaboradores, indicada por 40% dos participantes; e promover a inovação, citada por 37% do total.

Também foram bastante indicadas as estratégias para incrementar a produtividade e investimentos em marketing. A Figura 122 apresenta esses resultados.

Figura 122: Indicação das três principais estratégias que as empresas pretendem adotar para aumentar a sua competitividade no Brasil



Com relação às prioridades por área de atuação, observa-se que os segmentos têm pretensões diferentes. Assim, estão listados a seguir as principais indicações, por ramo de atuação e todos resultados apresentados no Quadro 44.

- Agências e operadoras de turismo: promover a inovação (50%); melhorar a qualidade de produtos e serviços (44%); investir em marketing e na promoção comercial (44%).
- Meios de hospedagens: melhorar a qualidade de produtos e serviços (63%); investir mais em treinamento de seus colaboradores (45%); promover a inovação (34%).
- Serviços de alimentação fora do lar: melhorar a qualidade de produtos e serviços (67%); investir mais em treinamento de seus colaboradores (47%); aumentar a produtividade (40%).
- Transportes turísticos: melhorar a qualidade de produtos e serviços (59%); investir em marketing e na promoção comercial (59%); promover a inovação (40%).
- Outras atividades do turismo: melhorar a qualidade de produtos e serviços (60%); promover a inovação (43%); aumentar a produtividade (37%).

Quadro 44: Indicação das três principais estratégias que as empresas pretendem adotar para aumentar sua competitividade por área de atuação

	AGÊNCIAS E OPERADORAS DE VIAGENS	MEIOS DE HOSPEDAGENS	SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	TRANSPORTES TURÍSTICOS	OUTRAS ATIVIDADES DO TURISMO
Melhorar a qualidade dos serviços e produtos	44%	63%	67%	59%	60%
Aumentar a produtividade	27%	30%	40%	36%	37%
Promover a inovação	50%	34%	34%	40%	43%
Investir em melhores práticas ambientais	0%	5%	1%	0%	3%
Estabelecer alianças, parcerias ou cooperação	36%	26%	20%	36%	27%
Participar de entidades empresariais/iniciativas conjuntas	11%	14%	9%	13%	15%
Investir mais em treinamento de seus colaboradores	38%	45%	47%	22%	29%
Investir mais em treinamento de gerentes/dirigentes	11%	15%	16%	0%	8%
Investir mais no relacionamento com a comunidade em ações de responsabilidade social	0%	5%	4%	0%	5%
Buscar sócio(s) para aprimorar/ampliar o negócio	8%	1%	5%	0%	7%
Investir mais em marketing e na promoção comercial	44%	31%	32%	59%	35%
Investir em internet, redes sociais e comunicação digital	27%	26%	20%	31%	26%

A indicação das estratégias que as empresas pretendem adotar para aumentar sua competitividade varia entre as regiões brasileiras.

Melhoria na qualidade os produtos e serviços foi bastante indicada em todas as regiões, com diferentes percentuais. O investimento em treinamento e capacitação de colaboradores é uma estratégia apontada pelas empresas em todas as regiões, com exceção da região Norte. Já o aumento de produtividade foi indicado nas regiões Nordeste e Norte e promoção da inovação no Centro-Oeste e Sul do país.

Investimentos em marketing e promoção comercial são estratégias escolhidas pelas empresas das regiões Norte e Sudeste. O Quadro 45 retrata os percentuais das três principais estratégias que as empresas pretendem adotar, visando incremento de competitividade.

Quadro 45: Indicação das três principais estratégias que as empresas pretendem adotar para aumentar sua competitividade por região

	CENTRO-OESTE	NORDESTE	NORTE	SUDESTE	SUL
Melhorar a qualidade dos serviços e produtos	62%	55%	71%	55%	65%
Aumentar a produtividade	36%	40%	35%	38%	34%
Promover a inovação	37%	34%	29%	32%	43%
Investir em melhores práticas ambientais	2%	2%	6%	1%	2%
Estabelecer alianças, parcerias ou cooperação	25%	30%	21%	27%	24%
Participar de entidades empresariais/iniciativas conjuntas	12%	10%	19%	14%	11%
Investir mais em treinamento de seus colaboradores	40%	41%	32%	40%	43%
Investir mais em treinamento de gerentes/dirigentes	12%	7%	7%	16%	14%
Investir mais no relacionamento com a comunidade em ações de responsabilidade social	4%	10%	4%	2%	4%
Buscar sócio(s) para aprimorar/ampliar o negócio	4%	1%	4%	5%	6%
Investir mais em marketing e na promoção comercial	34%	35%	38%	41%	29%
Investir em internet, redes sociais e comunicação digital	24%	31%	27%	23%	20%

Observa-se, a partir dos dados apresentados no Quadro 46, que a prioridade das estratégias que as empresas pretendem adotar varia conforme o estado. Mas, algumas aparecem com maior frequência, tais como: melhorar a qualidade dos produtos e serviços; aumentar a produtividade; promover a inovação; investir em treinamento de colaboradores; investir em marketing e na promoção comercial; promover a inovação e estabelecer alianças, parcerias e formas de cooperação.

Quadro 46: Indicação das três principais estratégias que as empresas pretendem adotar para aumentar sua competitividade por estados selecionados

	AC	BA	ES	MS	PA	PB	RJ	RN	RO	RR	RS	SC	SE	SP	TO
Melhorar a qualidade dos serviços e produtos	72%	53%	37%	69%	73%	50%	68%	66%	65%	71%	42%	64%	56%	58%	87%
Aumentar a produtividade	47%	41%	40%	47%	16%	38%	25%	16%	17%	0%	42%	40%	48%	39%	25%
Promover a inovação	29%	30%	31%	61%	45%	50%	37%	33%	26%	42%	21%	43%	32%	32%	25%
Investir em melhores práticas ambientais	6%	4%	3%	0%	2%	0%	6%	0%	8%	0%	0%	2%	0%	0%	12%
Estabelecer alianças, parcerias ou cooperação	15%	29%	21%	30%	20%	16%	62%	33%	34%	28%	31%	24%	40%	23%	25%
Participar de entidades empresariais/iniciativas conjuntas	20%	7%	28%	0%	9%	11%	18%	8%	21%	0%	26%	10%	16%	10%	25%
Investir mais em treinamento de seus colaboradores	16%	38%	34%	30%	65%	50%	25%	58%	60%	71%	36%	35%	36%	44%	37%
Investir mais em treinamento de gerentes/dirigentes	7%	9%	18%	0%	21%	0%	6%	8%	8%	14%	15%	12%	8%	17%	0%
Investir no relacionamento com comunidade -responsabilidade social	7%	10%	6%	0%	3%	16%	0%	0%	0%	0%	5%	4%	8%	1%	0%
Buscar sócio(s) para aprimorar/ ampliar o negócio	1%	1%	9%	0%	2%	0%	6%	0%	8%	14%	5%	7%	4%	3%	12%
Investir mais em marketing e na promoção comercial	43%	35%	50%	15%	25%	38%	43%	41%	21%	57%	37%	30%	32%	38%	37%
Investir em internet, redes sociais e comunicação digital	32%	36%	18%	46%	13%	27%	0%	33%	26%	0%	36%	21%	20%	28%	12%

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Estudo de Competitividade apresentou relevantes aspectos que mostram o atual cenário da gestão das micro e pequenas empresas turísticas brasileiras, e do seu nível de competitividade.

Foram apontadas fraquezas e ameaças, que devem ser minimizadas, além de forças e oportunidades que precisam ser exploradas adequadamente pelas micro e pequenas empresas.

Ainda, uma grande quantidade de informações estratégicas sobre a atividade turística no Brasil podem nortear a elaboração de planos estratégicos de destinos e também a elaboração de políticas públicas que visem o desenvolvimento do turismo no país.

Os recortes por área de atuação da empresa, por região e por estado permitem definir objetivos específicos e traçar estratégias que beneficiem um determinado segmento de empresas, região ou estado.

Ainda há muito trabalho a fazer para alcançarmos melhores níveis de competitividade no turismo brasileiro, mas a análise dos avanços alcançados pelas micro e pequenas empresas serve para motivar e também confirmar que estamos viajando para o destino certo.

Por fim o estudo revela que mesmo diante do cenário atual de crise no mercado, as micro e pequenas empresas do turismo brasileiro estão escolhendo estratégias que possam torná-las mais competitivas no presente e no futuro próximo. É bastante promissor que as principais estratégias apontadas sejam: 1ª) melhorar a qualidade dos produtos e serviços, por 62% das empresas; 2ª) investir mais em treinamento dos seus colaboradores, por 40%; e 3ª) promover a inovação, citada por 37% das empresas.

Ficam registrados os agradecimentos às empresas que responderam ao questionário desse Estudo. Agora, cada uma delas, pode efetuar a comparação de seu desempenho com aquele demonstrado pelo conjunto das empresas do seu segmento de atuação, sua região geográfica ou seu estado de localização.

Para as demais empresas do turismo brasileiro os resultados desse Estudo constituem num importante referencial de como cada empresa se encontra em termos de gestão e competitividade. Daí podem resultar decisões a serem implementadas para que cada empresa se torne mais competitiva e enfrente mais fortalecida esse cenário de crescente complexidade e de novos desafios.

EXPEDIENTE

2015. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae e Confederação Nacional do Turismo- CNTUR
Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

SEBRAE NACIONAL

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae

Unidade de Atendimento Setorial Serviços

SGAS 605 - Conjunto A - CEP: 70200-904 - Brasília/DF

Telefone: (61) 3348-7474

www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente

Guilherme Afif Domingues

Diretora-Técnica

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças

Luiz Barretto

UNIDADE DE ATENDIMENTO SETORIAL SERVIÇOS

Gerente

André Spínola

Gerente Adjunta

Ana Clévia Guerreiro

Gestora do Projeto

Valéria Barros

CNTUR

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Confederação Nacional do Turismo – CNTUR

Largo do Arouche, 290 - 10º - CEP 01219-010 - São Paulo/SP

Telefone: (11) 3327-2075

www.cntur.com.br

Presidente

Nelson de Abreu Pinto

Gestora do Projeto

Magali Schmitsler

Consultorias do Estudo

Angélica Cintra Fermann (processamento dos dados)

Marta Poggi e Borges (elaboração do relatório)

Luiz Carlos Barboza (coordenação)



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TURISMO - CNTUR

Largo do Arouche 290, 10º Andar
São Paulo - SP / CEP: 01219-010
Tel: (11) 3327-2010 /2007

projeto@cntur.com.br
www.cntur.com.br