

GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA HOTELEIRA

STRATEGIC MANAGEMENT OF COMMUNICATION IN SMALL HOTEL COMPANIES

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA HOTELERA

Suzana Xavier Ribeiro

Jornalista da Coordenadoria do Campus de São Carlos (CCSC-USP)
suzana@sc.usp.br

Edmundo Escrivão Filho

Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção da
Escola de Engenharia de São Carlos (EESC-USP)
edesfi@sc.usp.br

Data de Submissão: 27/07/2010

Data de Aprovação: 13/08/2011

RESUMO

A gestão da comunicação organizacional é fundamental para o bom desempenho de todo tipo de organização, pois é entendida como a análise do sistema, do funcionamento e do processo de comunicação entre a organização e seus vários públicos internos e externos. O objetivo neste artigo é apresentar os resultados de pesquisa na área de Hotelaria com o propósito de analisar como a comunicação pode ser gerenciada na pequena empresa da área de Hoteleira, considerando suas especificidades. Os métodos de pesquisa empregados foram o levantamento, na primeira fase, e o estudo de caso, na segunda fase. Foram estudados 6 hotéis da região central do Estado de São Paulo. As técnicas de coleta de dados dessa fase foram entrevista semiestruturada e observação livre nas empresas visitadas. O método usado para a análise e interpretação dos dados do estudo comparativo dos casos foi baseado na análise de conteúdo. Foram feitas 9 sugestões de melhoria na gestão estratégica da comunicação organizacional na pequena empresa hoteleira.

PALAVRAS-CHAVE: Hotelaria. Comunicação Organizacional, Pequena Empresa.

ABSTRACT

The management of organizational communication is essential for the good performance of all types of organization, because it involves analysis of the system, operation and process of communication between the organization and its various internal and external publics. This paper presents the results of a study in the area of hotel management that analyzed how communication can be managed in small Hotel companies, considering their specific characteristics. The research methods used were a survey in the first phase, and a case study in the second phase. Six hotels were studied, located in the central region of the State of São Paulo. Data were collected through semi-structured interviews and free observation in the companies visited. The data from the comparative study of cases were analyzed and interpreted based on content analysis. Nine suggestions were made for improving the strategic management of organizational communication in small hotel businesses.

KEY WORDS: Hotel Services, Organizational Communication, Small business.

RESUMEN

La gestión de la comunicación organizacional es fundamental para el buen desempeño de todo tipo de organización, pues es entendida como el análisis del sistema, del funcionamiento y del proceso de comunicación entre la organización y sus diversos públicos internos y externos. El objetivo de este artículo es presentar los resultados de una investigación en el área de la Hotelería con el propósito de analizar cómo la comunicación puede ser gerenciada en la pequeña empresa del área de Hotelería, considerando sus especificidades. Los métodos de investigación empleados fueron el relevamiento, en la primera fase, y el estudio de caso, en la segunda fase. Fueron estudiados 6 hoteles de la región central del Estado de São Paulo. Las técnicas de recolección de datos de esa fase fueron la entrevista semiestructurada y la observación libre en las empresas visitadas. El método usado para el análisis e interpretación de los datos del estudio comparativo de los casos estuvo basado en el análisis de contenido. Se hicieron 9 sugerencias de mejora en la gestión estratégica de la comunicación organizacional en la pequeña empresa hotelera.

PALABRAS CLAVE: Hotelería. Comunicación Organizacional, Pequeña Empresa.

INTRODUÇÃO

A atualidade é marcada por características advindas do processo de globalização cada vez mais acelerado que gerou um aprofundamento da integração econômica, social, cultural e espacial entre os países, exigindo que os seres humanos busquem a melhor forma de se adaptar.

Nesse contexto, a gestão estratégica da comunicação é considerada relevante para que as organizações se adaptem ao ambiente em que atuam e se posicionem de forma estratégica frente a seus vários públicos. A comunicação passou a ser vista pelas organizações como elemento capaz de agregar valor e indispensável para a conquista de competitividade (NASSAR, 2006).

A comunicação é o ato de compartilhamento de ideias e estabelecimento de diálogo, não se restringindo à simples transmissão de informações ou dados, que seria um fluxo unilateral; na verdade, enfatiza a troca de informações. Quando se refere ao universo administrativo, a necessidade de coordenação dos recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos e a própria sobrevivência de uma organização é uma função da interdependência de suas partes e só pode ser alcançada pela comunicação (HAMPTON, 1992; KUNSCH, 2003).

A gestão estratégica consolidou-se na década de 1980 quando diversos estudos buscavam alternativas à dificuldade de implementação do planejamento estratégico, que foi salientada na falta de integração entre a concepção do planejamento e sua operacionalização, ou seja, existia uma distância muito grande entre quem planejava e quem executava as ações. A gestão estratégica busca aliar o planejamento estratégico e a administração em um único processo, "assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação de vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório" (TAVARES, 2000, p. 33).

Com respeito à formulação e implementação de estratégias empresariais, a comunicação pode ter um papel preponderante nesse processo, por ser vital para o sucesso de qualquer empreendimento, uma vez que apoia a tomada de decisões, identificando, estabelecendo e mantendo relacionamentos proveitosos mútuos entre a organização e seus vários públicos (CURVELLO, 2002).

De acordo com Kunsch (2003), os conceitos desenvolvidos sobre planejamento, gestão e pensamento estratégicos podem ser aplicados, com as devidas adaptações, à comunicação organizacional. "As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação" (KUNSCH, 2003, p. 245).

Apesar de a gestão da comunicação poder contribuir para a organização atuar com competitividade em seu ambiente, a pequena empresa apresenta dificuldades na coleta e no uso de informações para auxiliar ou compor suas ações estratégicas (NASSAR; GOMES 2001). Segundo Bortoli Neto

(2005), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos.

Nassar e Gomes (2001) defendem que em qualquer negócio, não importa o tamanho, seus responsáveis precisam colocar a comunicação organizacional ao lado das ferramentas mais importantes de gestão. Como as organizações são interdependentes, elas precisam comunicar-se. A comunicação tem papel fundamental na sobrevivência de qualquer organização social, uma vez que torna viável o sistema organizacional (KUNSCH, 2003, p. 69).

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo apresentar os resultados de pesquisa que tiveram o propósito de analisar como a comunicação pode ser gerenciada na pequena empresa hoteleira, considerando suas especificidades, de forma que auxilie seu processo estratégico e impulse sua competitividade.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Processo estratégico

A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que quer dizer chefe do exército; literalmente seria a arte do general. A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do Conhecimento Administrativo: a Administração Estratégica, que vem sendo cada vez mais trabalhada pelas organizações e pesquisada no ambiente acadêmico (CAMARGOS; DIAS, 2003).

A definição usual de estratégia, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24), seria "planos de alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização". Por sua vez, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) preferem classificá-la através de cinco definições: plano, que seria uma direção, guia ou curso de ação para o futuro; padrão, consistência de comportamento ao longo do tempo; posição, localização de determinados produtos em mercados específicos; perspectiva, forma fundamental de uma organização fazer as coisas; e pretexto, manobra ou truque, que seria uma maneira específica usada para ludibriar um concorrente.

Além disso, a estratégia pode ser dividida em duas grandes vertentes: uma deliberada, baseada em planos pré-elaborados ou fixados, e outra emergente, construída por meio de ações, dos atores organizacionais ou das forças do ambiente.

Comunicação organizacional

A comunicação organizacional refere-se a como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações; analisando o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus vários públicos, e também o meio ambiente, sendo fundamental para seu bom desempenho (HERMOSA, 1997; KUNSCH, 2003). Ela é uma representante do poder organizacional, emissora de indícios, sinais, ordens, verdades e mentiras (NASSAR, 2004) e tem a função de servir como conteúdo para a formação de opiniões, tomada de decisões e, principalmente, a formação da imagem da organização (TEIXEIRA, 2006).

A origem da comunicação organizacional atual recai sobre o período da Revolução Industrial, que provocou transformações marcantes no cenário mundial e, aliada à consequente expansão das empresas no século XIX, ocasionou o surgimento de fortes alterações nas relações de trabalho, nas formas de produção e comercialização de bens e serviços. Essas alterações fizeram com que as organizações buscassem novas formas de se relacionar com seu público interno, com publicações direcionadas aos funcionários, e externo, focando a comercialização de produtos e se diferenciando da concorrência.

Na época contemporânea, a comunicação vem se destacando tanto como tema de pesquisas científicas quanto elemento administrativo, passando a desempenhar comportamento estratégico.

A comunicação organizacional pode, de maneira geral, ao considerar-se seu público-alvo, ser dividida em interna e externa; a interna processa-se dentro da organização e tem o intuito de possibilitar a maior interação possível entre ela e seus colaboradores. Por sua vez, a comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade (REGO, 2004) e reúne a comunicação mercadológica e a comunicação institucional.

A comunicação mercadológica refere-se à divulgação publicitária de produtos e serviços da organização. “Encarrega-se, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos” (KUNSCH, 2003, p. 164).

A comunicação institucional enfatiza a missão, visão, valores e filosofia da organização, atuando em direção ao fortalecimento de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas. Para Rego (1986, p. 183), esse tipo de comunicação “objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social”.

Os meios, canais, instrumentos de comunicação mais comuns no ambiente organizacional são *sites*, envio de *e-mails*, *orkut*, *folders*, *banners*, *call centers*, divulgações em revistas, rádios, jornais, televisão, questionário de satisfação para clientes, palestras, mala-direta, vídeo, CD, DVD, entre outros. Por sua vez, os fluxos comunicativos caracterizam como descendente ou vertical, ascendente, transversal ou longitudinal e lateral ou horizontal.

Para que a gestão da comunicação organizacional contribua estrategicamente para o melhor desempenho empresarial, é preciso pensar a comunicação de forma integrada, reunindo comunicação interna, administrativa, institucional e mercadológica, ou seja, englobando a comunicação em seu âmbito interno e externo.

De acordo com Kunsch (2003), a importância de se analisar a comunicação organizacional integrada deve-se ao fato de que ela permite que se estabeleça uma política global, devido à maior coerência entre os diversos programas comunicacionais, ao estabelecimento de uma linguagem comum entre os setores e a um comportamento organizacional homogêneo. “Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia” (KUNSCH, 2003, p.180).

Pequena Empresa

As pequenas empresas são mais fáceis de descrever do que definir. O relatório Bolton (OLIVER; RILEY, 1996) descreve as pequenas empresas, considerando os seguintes critérios: em termos econômicos, são aquelas que têm uma fração relativamente pequena de seu mercado; são administradas pelo proprietário ou parte dos proprietários de um modo personalizado e não por meio de uma estrutura formalizada de gestão; são independentes, no sentido de que não fazem parte de uma grande empresa e os gerentes proprietários são livres de controle externo na tomada de suas principais decisões.

Algumas das dificuldades em se definir pequena empresa - PE - estão relacionadas ao fato de que definições, conceitos e tipologias variam de um país para outro, dependendo do contexto institucional e histórico, o que prejudica uma comparação estatística. O conceito é impreciso, sendo marcado por grande heterogeneidade (JULIEN, 1997; LOVEMAN; SENGENBERGER, 1990; OLIVER; RILEY, 1996).

Mesmo assim, de acordo com Terence (2002), as pequenas empresas possuem algumas particularidades, decorrentes de sua estrutura, que influenciam sua gestão e atuação no mercado. Portanto, os estudos de suas técnicas de gestão são fundamentais para a melhor utilização de seus escassos recursos. Na maioria das vezes, elas não necessitam de técnicas complexas de gestão, apenas formas adequadas às suas especificidades. Reis e Escrivão Filho (2005) destacam a informalidade de sua administração, resultado da ausência de normas e comunicação escritas que atingem inclusive a definição de cargos, entre o administrador (proprietário) e os demais colaboradores da empresa, como uma das causas de problemas administrativos relacionados à eficiência.

Portanto, o entendimento das especificidades da pequena empresa é o pré-requisito para que se possa contribuir para a sobrevivência e o sucesso dessa categoria de empresas. Esse entendimento

possibilitará o entendimento de como o comportamento do empreendedor, a estrutura simples e os fatores externos à organização interferem diretamente na dinâmica organizacional, moldando as ações da pequena empresa (ALBUQUERQUE, 2004).

Devido à importância econômica e social da pequena empresa é necessário que se compreenda a forma mais eficaz de administrá-las. Como a Teoria Administrativa foi desenvolvida para solucionar dificuldades das grandes empresas, é preciso atentar-se às manifestações dos temas organizacionais pertinentes à realidade das PE e que são chamados de especificidades de gestão da pequena empresa. As dimensões por meio da qual ela pode ser estudada são dirigente, organização e contexto.

Na pequena empresa, devido à sua estrutura simples e centralizada, o dirigente é o maior detentor de autoridade, sendo responsável por questões gerenciais, das mais simples às mais complexas (LEONE, 1999). A tarefa do administrador é mobilizar pessoas para realizar tarefas de acordo com objetivos.

A organização, referindo-se mais ao universo administrativo, é a representação de um grupo de indivíduos reunidos em torno de um propósito comum ou de como são estruturadas as atividades desses indivíduos. Hall (2004, p. 28) defende que "se as organizações têm características próprias e essas características afetam o comportamento de seus membros", é necessário entender esses aspectos para a compreensão do comportamento humano. A dimensão organização inclui estrutura, tecnologia e processos, como planejamento, tomada de decisão e liderança.

O ambiente externo da organização congrega elementos existentes fora de seus limites que apresentam potencial para afetá-la e, dessa forma, influenciam a sua gestão. Esse ambiente pode ser dividido em geral ou macroambiente, que reúne fatores sociais, políticos, demográficos, ecológicos, culturais, econômicos, legais, tecnológicos, entre outros; e de tarefas ou microambiente, que é mais próximo da organização e incorpora setores que fazem parte do cotidiano da organização, influenciando diretamente suas atividades básicas e seu desempenho, como fornecedores, clientes e concorrentes (DAFT, 1999).

Setor hoteleiro

Para Saab e Daemon (2000), a hotelaria é uma indústria de serviços que possui suas próprias características organizacionais. Sua principal finalidade é o fornecimento de hospedagem, segurança, alimentação e demais serviços inerentes à atividade de receber.

As principais diferenças em relação às atividades industriais e as de serviços, que ocasionam uma gestão diferenciada por partes dos dirigentes (GIANESI; CORRÊA, 1996), é que as últimas são intangíveis, não-estocáveis e intransportáveis; os erros em seu planejamento não podem ser corrigidos; o consumidor ou um bem de sua propriedade participa da execução dos serviços; há uso intensivo de mão-de-obra; o contato com o cliente é direto e, portanto, alto; e a qualidade é determinada subjetivamente (GAITHER; FRAZIER, 2005; SAAB; DAEMON, 2000; SLACK ET AL, 1997).

A hotelaria no Brasil vem apresentando um crescimento médio da ordem de 8 a 10%, de acordo com a região. Segundo a Associação Brasileira de Hotéis (ABIH, 2008), o Brasil soma 25 mil meios de hospedagem (18 mil deles são nomeados de hotéis e pousadas), dos quais 70% são empreendimentos de pequeno porte. Ao todo, o setor hoteleiro gera no país mais de um milhão de empregos e proporciona a oferta aproximada de um milhão de apartamentos em todo o país, tendo um patrimônio estimado de R\$ 60 bilhões.

A indústria hoteleira brasileira apresenta alguns problemas intrínsecos como administração pouco profissionalizada e mão-de-obra pouco especializada, estrutura desbalanceada na oferta de unidades hoteleiras, carência de sistemas de informações de mercado e ausência de planejamento estratégico setorial. Algumas ações já vêm sendo iniciadas e necessitam ter continuidade, como: investimentos em capacitação profissional, com o intuito de aprimorar a administração dos hotéis e a melhoria de qualidade dos serviços prestados; investimentos na modernização dos equipamentos turísticos existentes, buscando padrões de qualidade internacionais; e, finalmente, oferta estratificada de alojamentos e, também, de serviços diferenciados, de modo a tornar os empreendimentos hoteleiros mais competitivos (SAAB; DAEMON, 2002).

A pesquisa de campo que deu origem ao presente artigo foi realizada em duas fases distintas, sendo a segunda dependente da primeira, isso porque, inicialmente, foi efetuado um levantamento de todas as empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo e, a partir disso, selecionadas as empresas para o estudo de casos.

Para a classificação das empresas estudadas, foi utilizada a definição do Sebrae (2008), que considera o número de funcionários; não sendo esta classificação totalmente satisfatória, foi incorporada uma outra característica: a das empresas hoteleiras, e que está representada no quadro 1. Esta última definição, no Brasil, considera o tamanho das empresas em função do número de unidades habitacionais.

Tipos de Empresas	Serviço nº. de pessoas	Número de apartamentos
Microempresa	1 a 09	01 a 40
Pequena Empresa	10 a 49	
Média Empresa	50 a 99	41 a 200
Grande Empresa	100 ou mais	201 ou mais

Quadro 1: Definição do tamanho dos tipos de empresas

Fonte: SEBRAE, 2008; DUARTE, 1996, p. 36

Na primeira fase, a pesquisa se caracterizou como sendo de natureza aplicada, sua abordagem foi quantitativa, quanto ao seu procedimento foi um levantamento e quanto aos fins foi descritiva. Por meio da aplicação de questionário foram identificados 100 estabelecimentos, com maior concentração em cidades como Brotas, São Pedro, Águas de São Pedro e São Carlos. De acordo com a classificação do Sebrae, que considera o número de funcionários, 19% são pequenas empresas; por sua vez, pela definição que leva em conta a quantidade de unidades habitacionais, esse percentual é de 83%.

Por sua vez, a segunda fase da pesquisa foi classificada como aplicada, qualitativa, descritiva e estudo comparativo de casos, referente, respectivamente, à natureza, abordagem, fins e procedimentos técnicos.

Na segunda fase da pesquisa, trabalhou-se com duas pousadas, uma mais voltada para a área de recebimento de eventos e outra com estilo moderno; um *spa*; uma fazenda-hotel e dois hotéis, um com características mais urbanas e outro mais focado na área de acampamento educacional.

Foram estudados, portanto, seis tipos de meios de hospedagem do interior do Estado de São Paulo, sendo três considerados de pequeno porte e outros três que mesclam a classificação de pequeno e médio. Apesar de as empresas estudadas serem caracterizadas como diferentes tipos de meios de hospedagem para efeito de padronização e facilitação na apresentação dos dados da pesquisa, elas serão chamadas de hotel e classificadas de A a F.

O critério de escolha dos hotéis deve-se ao fato de esses seis representantes do setor hoteleiro corresponderem a diferentes tipos de meios de hospedagem com área de atuação e tamanhos diferenciados, tanto em número de habitações quanto em quantidade de funcionários. O intuito foi identificar se essas características poderiam influenciar a gestão dos empreendimentos.

As técnicas de coleta de dados dessa fase foram entrevista semiestruturada e observação livre nas empresas visitadas. A entrevista foi baseada em um roteiro que compreendia as principais variáveis da pesquisa, que são estratégia; especificidades da pequena empresa e setor hoteleiro; gestão da comunicação. Em relação à comunicação, foram analisados materiais formais impressos,

on-line, audiovisuais, bem como meios informais. Durante a entrevista, foram consideradas as declarações orais (linguagem verbal) e gestuais (linguagem não-verbal) dos dirigentes. A observação foi livre, não houve roteiro e foram notados os principais aspectos identificados durante as visitas e entrevistas.

O método usado para a análise qualitativa e interpretação dos dados do estudo comparativo dos casos foi baseado na análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto único de técnicas das comunicações, porém marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a suas diferentes manifestações. Optou-se por usar a análise de conteúdo categorial, que classifica os diferentes elementos avaliados em categorias e para isso, foi formulado um roteiro. Esse tipo de análise reúne as seguintes etapas: pré-análise; codificação, descrição e exploração do material; inferência ou dedução; e interpretação.

As principais características descritivas das empresas estudadas na segunda fase estão listadas no quadro 2. As cidades em que os meios de hospedagem estão localizados foram omitidas para evitar identificação.

Empresa	Tipo de meios de hospedagem	Número de funcionários	Número de unidades habitacionais
Hotel A	Hotel	12	32
Hotel B	Pousada	10	22
Hotel C	<i>Spa</i>	25	38
Hotel D	Fazenda Hotel	32	50
Hotel E	Pousada	40	86
Hotel F	Hotel Fazenda e Acampamento Educativo	50*	59

*incluindo os da fazenda

Quadro 2: Principais características das empresas estudadas

Fonte: elaboração própria

RESULTADOS E ANÁLISE

Como as empresas utilizam a comunicação

Como na pequena empresa é o dirigente quem conduz diretamente as tarefas para atingir os objetivos organizacionais, há necessidade marcante de se comunicar, e o próprio processo estratégico pode ser implementado pela comunicação (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Evidencia-se com os dados da pesquisa que, conforme aumenta o tamanho e complexidade da organização, investe-se ou busca-se criar mais iniciativas na área de comunicação. Por outro lado, o HOTEL B demonstra que o pequeno tamanho não é justificativa para não se inovar na área de comunicação e não aliar suas ações com as da estratégia organizacional, angariando bons resultados.

É interessante ressaltar que o HOTEL C, mesmo possuindo assessoria de imprensa terceirizada, também conta com efetiva e valorizada participação dos funcionários no processo comunicativo, tanto na comunicação externa, com o envio de textos para a imprensa e com a participação em programas televisivos da nutricionista do *spa*, quanto pela troca de materiais que foram divulgados na imprensa em geral e podem ser do interesse dos colaboradores.

A estratégia de divulgação utilizada pelo HOTEL E é diferenciada por disponibilizar o local para a realização de eventos e produções televisivas, associando e fortalecendo o nome do meio de hospedagem. Já o HOTEL F diferencia-se dos demais por apresentar forte segmentação do público externo, visualizada nos diferentes instrumentos de comunicação usados.

Na análise dos *sites* e panfletos informativos do HOTEL D, verifica-se uma tendência para trabalhar o público-alvo de forma segmentada, mas, como a própria dirigente informou, ainda não há um planejamento racionalizado ou mensuração dos investimentos em comunicação externa da empresa, mas há projeto para que ele seja implantado. O HOTEL A é que apresenta menos ações voltadas para a área e centra sua comunicação externa na "boca-a-boca" e na parceria com *bureau* (Associação de Hotéis da região).

Foi observado que a segmentação de mercado condiciona as ações comunicativas. As empresas estudadas apresentam uma segmentação maior por público conforme expandem seu tamanho. Caberia assim analisar, se é a segmentação que provoca a expansão, ou se a expansão que provoca a segmentação.

Com referência à consonância entre atividades da área de comunicação com a estratégia organizacional, verifica-se que, de uma maneira geral, os dirigentes fazem isso mesmo que intuitivamente, mas sabe-se que os ganhos podem ser maximizados e, para tanto, propõem-se algumas possíveis recomendações.

Propostas de melhorias na gestão estratégica da comunicação organizacional

A **primeira recomendação** é que os administradores tenham consciência da diferença entre informação e comunicação e que se empenhem em transformar a primeira na segunda, ou seja, que evitem o caráter unidirecional, e permitam uma participação e troca de informações efetivas entre colaboradores e clientes. Dessa forma, por exemplo, recomenda-se que as informações sobre gostos e preferências dos hóspedes não sejam arquivadas de formas não funcional ou fiquem restritas à memória e conhecimento de um ou poucos funcionários. É relevante que essas informações sejam comunicadas por formas orais ou escritas e passem a fazer parte da "memória organizacional", permitindo acesso fácil e possibilidade de serem usadas eficientemente para surpreender e agradar o hóspede, visando angariar a sua fidelização. Pode-se afirmar que o cliente satisfeito é o principal divulgador da empresa hoteleira.

A **segunda recomendação** é que os funcionários, como participantes ativos do processo organizacional, tenham consciência de que podem ampliar sua participação nele ao expor sugestões e opiniões.

Fundamentada também na primeira e na segunda, a **terceira recomendação** foca a necessidade de se trabalhar a área de comunicação interna com atenção, pois, à medida que o funcionário sentir-se parte integrante transformar-se-á efetivamente em um colaborador e divulgador da organização. Além disso, a comunicação interna trabalhada de forma satisfatória pode minimizar possíveis barreiras comunicativas, evidenciando também suas causas e origens, e maximizar a flexibilidade, uma das mais positivas características apontadas quando se refere à pequena empresa. A estrutura na maioria das vezes simples e reduzida da pequena empresa favorece esta flexibilidade (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Referindo-se ainda à comunicação interna, devem-se incentivar fluxos comunicativos circulares, que possibilitam a todos os colaboradores manifestar suas críticas e sugestões, visando melhorias organizacionais. Essa integração funcionários-empresa deve estar embasada não apenas em incentivos financeiros, mas também nas demais necessidades humanas, que englobam, por exemplo, a psicológica, o espírito de equipe, o companheirismo. Essas orientações são reiteradas pela literatura em obras como as de Hampton (1992) e Welch e Jackson (2007). Além de ampliar as possibilidades de "recompensas" junto ao colaborador, os hóspedes sentirão esse clima organizacional favorável e similar ao familiar. Pode-se destacar, inclusive, a possibilidade de uma forte campanha publicitária perder sua força se os clientes têm consciência de que não há valorização do elemento humano dentro da organização ou que a imagem comunicada difere da realidade organizacional vivenciada.

A **quarta recomendação** é condizente com a comunicação externa, que deve estar embasada na busca da construção de imagem e identidade organizacional forte e positiva, e que também deve centrar suas ações com o intuito de efetivar a venda e prestação de serviços junto aos públicos visados (KUNSCH, 2003).

A **quinta recomendação** é que, mesmo sendo uma pequena empresa, com especificidades e com restrições limitadoras em alguns casos, é importante que haja um profissional da área de comunicação gerenciando, colaborando ou prestando serviços, mesmo que periódicos. Especialistas da área defendem que a relação custo-benefício é recompensadora e que é possível encontrar iniciativas comunicativas adequadas à realidade da pequena empresa, tais como parcerias com o Sebrae, que possui consultores para diferentes áreas na região ou, ao menos, pode indicar caminhos a serem seguidos para a obtenção de melhorias.

A adequação das ações de comunicação ao público-alvo do respectivo meio de hospedagem é caracterizada pela **sexta recomendação**. Por exemplo, o público infante-juvenil prefere, em sua maioria, uma comunicação mais dinâmica, colorida, interativa com predominância do não-verbal, enquanto o adulto pode buscar informações mais detalhadas sobre o meio de hospedagem, a região em que se localiza ou, mesmo, sobre quais atividades são oferecidas ao público corporativo.

A **sétima recomendação** remete-se ao fato de que cada tipo de formato comunicativo exige uma linguagem que seja coerente e condizente a ele. A simples passagem, por exemplo, do conteúdo de um *folder* para o *site*, não é interessante, pois cada meio, instrumento exige uma linguagem condizente e adequada, e devem-se considerar também as características determinantes do público-alvo.

Como se sabe que a confiança é fundamental para o bom funcionamento tanto da pequena empresa quanto das representantes hoteleiras, a **oitava recomendação** é a de que é imprescindível a veracidade nas informações divulgadas pela comunicação externa e serviços oferecidos. A confiança também deve fundamentar a parte administrativa da organização e o papel do dirigente, pois a pequena empresa prioriza negociação, comunicação e formação de equipes em detrimento a procedimentos mais formalizados (DRUCKER, 1981).

A **nona recomendação** ressalta a importância da integração da comunicação interna e comunicação externa com as próprias ações da área de estratégia organizacional. A concepção da comunicação de forma integrada, unindo as ações tanto da área interna, que visa maior engajamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais, quanto da externa, que busca a construção de uma imagem de organização forte e de fidelização e conquista de novos clientes, aliadas a outras possíveis estratégias organizacionais, pode ser fundamental para o aumento da competitividade e ampliação ou consolidação do mercado.

Refletindo sobre a comunicação na pequena empresa

Reunindo-se informações coletadas por roteiro de entrevistas semiestruturadas, observações livres, leituras de referencial teórico e pelas informações e experiências vivenciadas com o estudo de casos, observaram-se que as seis empresas estudadas reconhecem a importância da comunicação, mas a gerenciam de forma diferenciada, seja por estar relacionada a um tipo de meio de hospedagem diversificado, pelo tamanho da própria empresa, ou pela forma como o proprietário-dirigente a considera.

Pelo estudo de casos da presente pesquisa e coerente com o autor Curvello (2002), é possível afirmar que a atividade comunicativa pode transformar a gestão da empresa, uma vez que viabiliza a passagem de uma atitude meramente reativa para uma pró-ativa e, assim, possibilita uma postura organizacional estratégica e favorece a competitividade.

Pode-se afirmar que a comunicação não é satisfatoriamente abordada na literatura administrativa, não ocupando grande espaço como outros temas – planejamento, liderança, estrutura organizacional. Na verdade, aparece mais referenciada como sub-tema de outros tópicos que possuem maior destaque. O próprio campo do turismo e, portanto, da hotelaria, por ser multidisciplinar e interdisciplinar, de acordo com os autores Freitag, Tiscoski e Moretto Neto (2011), também não apresenta definições conceituais claras que delimitem a atividade e a diferencie de outros segmentos.

Nem todas as empresas possuem realmente um profissional de comunicação; as que possuem, contam com trabalho terceirizado, distanciado do real ambiente organizacional, e focalizando, principalmente, a comunicação externa.

Na maioria dos casos, devido às características da pequena empresa hoteleira pode ser difícil a contratação de um funcionário específico da área. Recomenda-se que a gestão da comunicação em pequenas empresas seja delegada ou conte com a orientação de prestadores de serviços especializados que saibam comunicar e trabalhar a estratégia organizacional. Infelizmente, na maioria dos casos, os dirigentes não percebem que a relação custo-benefício é bem maior neste caso do que o dispêndio de tempo e dinheiro quando ele gerencia as ações da área. É importante que os dirigentes se conscientizem da cadeia produtiva de comunicação que pode ser gerada e de que há prestadores de serviços condizentes com o porte da empresa, por exemplo, *bureaus*.

Essas orientações estão de acordo com a afirmação de que as pequenas empresas não precisam de técnicas complexas de gestão, mas, sim, de formas que sejam adequadas às suas características peculiares (FERNANDES, 2002). Além disso, a simples transposição de temas relativos à administração, incluindo-se a comunicação, do ambiente organizacional das grandes empresas para as pequenas não é recomendado. Mesmo que a maioria dos estudos focalize empresas maiores, precisa-se pensar, planejar e efetivar a comunicação das pequenas empresas de forma diferencial e adequada à sua realidade e às suas particularidades (NASSAR; GOMES, 2001). Esse enfoque também é respaldado pela consideração de que os temas de comunicação e estrutura organizacional podem possuir forte ligação (HALL, 2004).

É válido ressaltar que, especialmente no ambiente da pequena empresa, é importante trabalhar melhor a comunicação interna, que poderá trazer benefícios como: fazer do próprio colaborador um divulgador potencial da organização e solidificar uma imagem positiva dela, divulgando campanhas publicitárias embasadas pelos depoimentos de seus próprios funcionários. Uma campanha publicitária que, por exemplo, destaque o engajamento com a responsabilidade social, ecológica – tão em moda atualmente – poderá ser facilmente denegrida se não há uma valorização de seus próprios funcionários como seres humanos. Precisa-se reconhecer que os seres humanos têm, além das necessidades econômicas, aspirações psicológicas, sociais, que precisam ser motivadas, reconhecidas, valorizadas, para realmente sentirem-se parte de um “time” de que tem “orgulho de vestir a camisa”. Dessa forma, ganhos de realização pessoal dos colaboradores e retornos de produtividade e qualidade organizacional poderão ser observados.

De acordo com a literatura, segundo os autores Rego (2004), Kunsch (2003), Bueno (2003) e Riel (1995), também é relevante aliar a comunicação com a estratégia organizacional, trabalhando a comunicação de forma integrada, isto é, reunindo suas abrangências interna e externa. Isso pode facilitar a aquisição e consolidação de uma imagem forte e verdadeira da organização, aliada à colaboração efetiva dos funcionários. Como já ressaltado, para que a comunicação seja funcional, é preciso que os envolvidos no processo comunicativo falem a “mesma língua”.

Além disso, em relação aos aspectos comunicativos é válido ressaltar a importância de verificar, de forma mais interpretativa e crítica, se as fontes de informações realmente conseguiram atingir os públicos visados da maneira pretendida, expressando-se em uma forma de relacionamento, o que inclusive refere-se à efetividade do processo comunicativo, mais complexo e abrangente do que aquele que os funcionalistas defendem, e que engloba o *feedback* como parte fundamental do processo. Por isso, é fundamental um conhecimento prévio do público e de suas aspirações, bem como a consciência de que se deve priorizar a qualidade da informação e de que a quantidade é, na maioria das vezes, irrelevante. De acordo com Robbins (2002, p.277), “a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão da mensagem”.

Em relação à adequação da comunicação ao tipo de meio de hospedagem, não deve haver uma fórmula, fechada, única, mas alternativas diferenciais; cada meio pode selecionar as mais condizentes com a sua realidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho foi realizado com o objetivo de apresentar propostas de melhorias na gestão estratégia da comunicação organizacional. Dessa forma, foi imprescindível analisar a prática da gestão da comunicação na pequena empresa, se ela está aliada à estratégia organizacional, e compreender algumas características específicas da pequena empresa hoteleira. Com base na revisão bibliográfica, foi possível disponibilizar algumas recomendações práticas para o aperfeiçoamento da gestão da comunicação organizacional nesse tipo de empresa.

A pequena empresa possui importante papel dentro da dinâmica capitalista, fato que deve ser reconhecido e valorizado. Há uma tendência atual, também conhecida como modismos gerenciais, de se adotar aquilo que é mais novo na administração, mas nem sempre é a melhor solução para a organização. O ideal é procurar a solução mais adequada relacionando o ambiente, a estrutura e as decisões estratégicas.

Além disso, o conhecimento, por parte dos dirigentes-proprietários, das particularidades das pequenas empresas hoteleiras pode minimizar dificuldades enfrentadas por elas.

Também é importante que o dirigente-proprietário se conscientize de que nem sempre o crescimento prematuro da empresa pode trazer apenas benefícios. Cada dimensão organizacional exige posturas gerenciais peculiares. E não se pode esquecer que, independentemente da dimensão da empresa, os clientes, cada vez mais exigentes, sempre esperam o que "foi prometido" e com qualidade. Uma inadequação de práticas gerenciais e a não satisfação das necessidades de seu público comprometem substancialmente a realização dos objetivos organizacionais e, mesmo, a sobrevivência do empreendimento.

Incentivos financeiros ou, ao menos, a diminuição de aspectos burocráticos e tributários seriam medidas relevantes para ampliar as possibilidades de investimentos na PE. Além disso, o fato de serem majoritariamente empresas familiares, a separação entre os gastos próprios e empresariais é uma recomendação imprescindível. O bom uso da informação e da tecnologia pode apoiar o negócio.

Pelas características mais próximas de uma organização social do que formal, as relações interpessoais precisam ser focadas na pequena empresa, que lidam constantemente com as emoções das pessoas, com a afetividade, ou seja, com a racionalidade substantiva – o que não é algo apreciado em um ambiente burocrático. Obviamente, a racionalidade instrumental também está presente na PE, mas em menor grau. É necessário atentar-se para o fato de que o comportamento organizacional da pequena empresa e o de seus componentes, como liderança, formação de equipes e comunicação, são diferenciais dos da grande empresa. Na primeira, tem-se como palavra-chave a confiança entre seus parceiros internos e externos de negócio.

Com referência às especificidades de gestão da pequena empresa, pode-se destacar que a forma como considera o ambiente organizacional e se posiciona frente a ele está mais associada à própria percepção do dirigente do que a ações da empresa. Também demonstra que a formalização pode estar presente na PE, mesmo que destacando mais a vertente operacional, e contribuir para um maior controle das limitações de recursos e estruturais que frequentemente marcam as pequenas empresas, prejudicando-as ou levando-as ao fechamento. O planejamento, desde que adequado à realidade e propósito da PE, pode apresentar-se como muito relevante para seu satisfatório posicionamento em sua área de atuação.

Como os serviços são intangíveis, o setor hoteleiro apresenta características peculiares devido ao produto turístico, exigindo uma administração diferenciada, bem como a gestão de sua comunicação. A hotelaria precisa ser encarada com seriedade e como sistema complexo a ser construído com visão estratégica e sustentável.

Os investimentos direcionados ao trabalho institucional da cidade e da região em que os tipos de meios de hospedagem se encontram são preponderantes, pois inicialmente os turistas selecionam para onde pretendem ir; depois de escolhida a cidade, optam pelo meio de hospedagem de acordo com suas preferências, gostos, necessidades, localização e serviços oferecidos. Por isso, municípios precisam se organizar e lutar pelo desenvolvimento deste potencial, utilizando-se para tanto da comunicação e de parcerias com secretarias de Turismo, associações como o Comtur, que focalizam também ações como preservação da natureza e dos potenciais artísticos, sociais e culturais das localidades.

Como disse um dos dirigentes, "há espaço para todos". O que reitera a recomendação de que os dirigentes dos meios de hospedagem podem e devem trabalhar conjuntamente em prol da divulgação da cidade ou região, buscando melhorias de acesso, nos serviços que o local pode oferecer, no comércio, nas áreas artísticas e culturais, na realização de eventos, na preservação ambiental – algo preponderante, pelas características da região estudada. Além disso, as empresas podem unir-se na troca de experiências, indicações, fornecendo opções para hóspedes potenciais, seja por estarem sobrecarregados, seja por não se adequarem ao perfil ou necessidades dos clientes.

Foi averiguado que nem sempre a denominação é condizente com o tipo do meio de hospedagem, ou que se opta por uma mistura de mais um deles, por exemplo, “Hotel Pousada”. Geralmente, fazem essa mistura de nomes com receio de conotação pejorativa ou porque o uso de mais de um, teoricamente, amplia a abrangência em relação ao público. Nos exemplos estudados, encontram-se dois que levam o nome de “pousada”: uma é uma pequena empresa e a outra possui características de média, com uma variedade de atrativos. Uma recomendação é que haja adequação do nome às características específicas do meio. Infelizmente, foi notada uma dificuldade de classificação padronizada e de definição dessas nomenclaturas, tanto na vivência prática, quanto no meio acadêmico.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

É importante ressaltar que foi sinalizada nesta pesquisa a visão que o proprietário-dirigente tem de seu empreendimento e de sua atuação nele. Infelizmente, por escassez de tempo e restrição da abrangência do estudo de casos, optou-se por centrar a análise nesses dados, mesmo reconhecendo que a coleta e a interpretação de dados mais abrangentes e diversificados, seriam enriquecedores, principalmente pela pretensão de se utilizar abordagem mais interpretativista do ambiente organizacional e da gestão de sua comunicação.

Ou seja, há uma limitação da pesquisa, pois se passa a ver e interpretar a organização do ponto de vista de um dos relacionados com ela. Claro que, em todos os casos, o entrevistado foi um dos principais envolvidos com a empresa, ou seja, seu proprietário-dirigente ou gerente, mas sua visão pode não corresponder a de outro dirigente, sócio ou familiar.

É relevante considerar que as colocações podem estar influenciadas pela maneira particular de o respondente ver o mundo e a organização em si, pelos chamados “óculos sociais”, moldados por valores, estereótipos próprios que podem afetar a abordagem mais próxima possível daquilo que chamamos de realidade administrativa organizacional. Nos casos em há mais de um dirigente, é necessário destacar que as interpretações poderiam ser um pouco diferentes, caso a conversa se desenvolvesse com outro representante.

Além disso, o estudo de caso não permite generalizações, uma vez que a pesquisa, realizada com seis empresas, é centrada em um setor específico – de serviços –, porte – pequena empresa – e região específica – centro do Estado de São Paulo. Isso pode evidenciar outra limitação da pesquisa, embora as análises e recomendações realizadas permitam uma melhor compreensão da gestão da comunicação da pequena empresa, o que colaborará para trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

ABIH. Associação Brasileira de Hotéis. <www.abih.com.br> Acessado em julho de 2008.

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa hoteleira: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BORTOLI NETO, A. Elas não sabem ganhar a guerra. **HSM Management**, v. 9, n. 50, mai./jun. 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa.** Barueri: Manole, 2003.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica.** São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, 2003.

CURVELLO, J. J. A. Legitimação das Assessorias de Comunicação nas Organizações. In: **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia.** São Paulo: Atlas, 2002.

- DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DRUCKER, Peter F. A empresa pequena; a empresa média; a empresa em crescimento. In: **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1981.
- DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC, 1996.
- ESCRIVÃO FILHO, E. **Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional**. Tese (Livre-Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.
- FERNANDES, Ana Claudia. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.
- FREITAG, B. B.; TISCOSKI, G. P.; MORETTO NETO, L. A Produção Acadêmica em Turismo no Campo da Administração. **Revista Turismo Visão e Ação** – Eletrônica, v. 13, n.2, p. 260-273, mai-ago 2011.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HERMOSA, J. C. e outros. **La empresa ante los medios de comunicación**. Bilbao: Ediciones Dusto As, 1997.
- JULIEN, P. **Introduction**. In: JULIEN, Pierre-André (org.). Les PME: l'illan et perspectives. Québec(Canada): Les Presses Inter Universitaires, 1997.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LEONE, N. N. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 34. n. 2, p.91-94, 1999.
- LOVEMAN, G.; SENGENBERGER, W. **Introduction**. In: The re-emergence of small enterprises. Geneva: OIT, 1990.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NASSAR, P.; GOMES, N. **A comunicação da pequena empresa**. 5. ed. São Paulo: Globo, 2001.
- NASSAR, P. **O que é comunicação empresarial**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- _____. **Os domínios da comunicação empresarial**. <<http://www.aberje.com.br/clipping/clipping.htm>> Acesso em maio, 2006.
- OLIVER, S.; RILEY, D. Perceptions and practice of corporate communication in small businesses. **Corporate Communications**, ABI/INFORM Global, p. 12-18, 1996.
- REGO, T. F. G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

REIS, A. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Análise das barreiras existentes para a prática do treinamento na pequena empresa**. In. PREVIDELLI, J. J.; MEURER, V. (Org.). *Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional*. Maringá (PR): Editora UNICORPORE, 2005. 244 p. (Capítulo III, p. 87-110).

RIEL, Cess B. M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAAB, W. G. L.; DAEMON, I. G. **Qualidade na hotelaria**. O papel de recursos humanos. *Área de Operações Industriais* 2, dez/2000.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas. www.sebrae.org.br, acessado em maio de 2008.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, C. C. **A relevância da comunicação para decisões estratégicas nas organizações**. Estudo de caso: Empresa Sky Brasil. São Paulo: ECA/USP, 2006/ Especialização.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para processo de elaboração de planejamento. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

WELCH, M.; JACKSON, P. R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. **Corporate Communications**, v. 12, n. 2, p. 177-198, 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NOTA

1 O artigo foi apresentado no VI EGEPE, que aconteceu nos dias 14, 15 e 16 de abril de 2010, em Recife – PE.