

ADHP SURVEY (2014) – RESULTADOS

Victor Alves Afonso

Professor

Nos meses de junho e julho do ano transato, a direção da ADHP, com o apoio de um docente da ESHTe – Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, realizou um inquérito online através da plataforma <http://survs.com> aos seus associados com responsabilidade nas tomadas de decisão ao nível da gestão geral de empreendimentos turísticos.

Os objetivos deste questionário visaram a recolha de informação junto dos associados, nas seguintes vertentes:

- Caracterização do perfil do associado
- Necessidades de formação
- Importância da inovação para o desempenho organizacional
- Forma de obtenção e gestão da informação para a tomada de decisão

Para o efeito foi criado e disponibilizado um *link* de acesso ao questionário no sítio da ADHP e enviado um email para os endereços da base de dados dos associados.

A amostra obtida totalizou 74 respondentes, dos quais 46 responderam ao questionário na íntegra e 24 não responderam a todas as questões. De notar que, considerando o universo de 838 membros, seria necessário obter as respostas de 264 associados para respeitar o nível de confiança de 95% e os 5% de margem de erro (intervalo de confiança) necessários para a inferência estatística. Deste modo os resultados



deverem ser lidos enquanto indicativos das tendências apresentadas.

O questionário continha 49 questões subdivididas em 4 partes:

- Perfil do inquirido e do empreendimento
- Diagnóstico de necessidades de formação
- Fatores de inovação
- Informação para a tomada de decisão

Os resultados obtidos foram os seguintes:

Perfil do empreendimento turístico

Relativamente ao enquadramento geográfico, e considerando que nem todos os inquiridos identificaram a região onde se situava o seu empreendimento turístico, as regiões com maior número de respondentes foram, respetivamente: Lisboa (24), Algarve (14) e Centro (12). Dada a reduzida representatividade de algumas regiões no total, não foi possível comparar as diferentes respostas por regiões.

A tipologia dominante no que se refere ao tipo de empreendi-

Yield and Revenue Management foi a ação de formação da ADHP com mais interesse para os diretores de hotel

mento turístico foi o estabelecimento hoteleiro com 68% do total de respostas (n=74), sendo constituída maioritariamente por hotéis independentes nacionais (n=36) e por unidades pertencentes a cadeias hoteleiras nacionais (n=21). Em relação à classificação por categoria, destacaram-se os de 4 estrelas, que representaram 50% das respostas, seguidos dos de 3 estrelas (23%) e dos de 5 estrelas (14%). Os negócios familiares apresentaram-se com 51% do total da amostra e os não familiares com os restantes 49%.

Na questão sobre a entidade exploradora do empreendimento turístico, os proprietários dos imóveis destacam-se claramente (81%) face aos arrendatários (12%) e a exploração/arrendamento foi o modelo de negócio mais referido (48%), seguido do contrato de gestão (18%).

Perfil do inquirido

Na amostra obtida, 93% dos inquiridos (n=57) afirmaram ser associados da ADHP, 79% exerce

funções de diretor geral do empreendimento turístico (n=56) e a faixa etária mais representada (40%) foi a dos 36 aos 45 anos (n=57), seguida do estrato dos 46 aos 55 anos, com 32% (n=17).

O género masculino representou 77% dos inquiridos e o género feminino 23%. A licenciatura (39%) e o ensino secundário (26%) são as habilitações académicas mais referidas pelos respondentes (n=57) e pelo menos um diretor de hotel possui um doutoramento em turismo.

O curso superior mais frequentado foi o de Gestão Hoteleira, com 31 respondentes num total de 40.

Necessidades de formação

Apenas 11% dos inquiridos (n=56) referiu que não necessitam de formação e destes, 47% já participou em pelo menos uma ação de formação ou curso organizados pela ADHP.

As ações de formação com mais interesse para o diretor de hotel e para a sua equipa foram as seguintes: *Yield and Revenue Management* (31%), *Social Media Marketing* (28%), *Inovação no Alojamento turístico* (28%), *Análise de dados com recurso ao SPSS e ao Excel* (22%) e *Gestão de comidas e bebidas* (18%). Com interesse apenas para o diretor de hotel, foram referidas como principais ações de formação: *Programas de financiamento ao investimento e modernização* (32%), *Estratégia* (30%), *Direito do turismo* (27%) e *Finanças para não financeiros* (22%).

Como 'Outras ações que gostaria de frequentar' foram referidas: Inglês e Francês técnicos, Técnicas de Vendas, Acolhimento, *Cross-Selling*, Manutenção de equipamentos, Ambiente, E-Business e Gestão de oportunidades acessórias em hotelaria.

No que respeita às ações de formação, os tempos desejados e mais referenciados foram 'até 4 horas' e 'entre 5 a 8 horas'. Durante a semana o horário preferido é o pós-laboral e, ao fim de semana, o horário diurno. Foi mencionada, concomitantemente, a necessidade de a ADHP também realizar ações de formação fora de Lisboa.

Fatores de inovação

Nesta parte do questionário foi preparado um conjunto de afirmações e utilizada uma escala de Likert de 10 pontos (de '1- Discordo totalmente' até '10- Concordo totalmente'). As afirmações com maior grau de concordância (média) foram:

- "Os Recursos Humanos são um fator-chave para o desenvolvimento do processo de inovação na minha empresa". (7,98 ; n=48)
- "Todos os trabalhadores possuem um bom conhecimento sobre o funcionamento global do meu Empreendimento Turístico". (7,58 ; n=51)
- "Investimos continuamente na modernização e melhoria das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)". (7,44 ; n=50)
- "Investimos continuamente na modernização e melhoria das nossas instalações". (7,35 ; n= 50)
- "A gestão de topo fomenta internamente a inovação". (7,33 ; n= 49)
- "Estamos continuamente a rever a melhor forma de afetar recursos financeiros para as diferentes áreas do nosso negócio". (7,27; n=50)



Na opinião dos inquiridos o modelo de inovação mais aplicável ao setor do alojamento turístico é o da Inovação Incremental⁽¹⁾ (78% das respostas, n=50) em detrimento da Inovação Radical⁽²⁾. Já no que se refere ao tipo de inovação segundo as tipologias apresentadas no Manual de Oslo (OCDE, 2005), aquelas que surgiram como sendo as mais desenvolvidas no setor foram a Inovação nos Produtos/Serviços (29%, n=49) e a Inovação Organizacional (27%, n=49).

Por outro lado, o modelo de desenvolvimento do processo de inovação nos hotéis que considera a sequência de etapas que mais se destacou, com 80% das respostas, (n=50) foi o de Necessidades do Mercado > Desenvolvimento > Produção > Vendas. É por isso inequívoca a necessidade sentida pelos gestores hoteleiros de estarem próximo dos seus clientes e de ouvirem a 'voz do cliente'!

Relativamente à implementação de um Sistema de Gestão em IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) e certificação de acordo com o referencial normativo NP 4457:2007, a maioria dos respondentes (46%, n=46) referiu que 'Não pretende implementar nenhum Sistema de Gestão em IDI nos próximos 3 anos'.

Questionados sobre o grau de concordância/discordância (Escala: '1- Discordo totalmente' até '10- Concordo totalmente'), em relação a várias afirmações, as 3 frases que obtiveram maior concordância (média) da parte dos gestores hoteleiros foram:

- "Em relação à Inovação no setor do Alojamento Turístico, consi-

dero que o seu desenvolvimento deverá incidir sobre o ambiente relacional quer entre trabalhadores quer entre os trabalhadores e os clientes". (8,12 ; n=48)

- "Quanto mais inovadora for uma empresa, melhor será o grau de satisfação dos seus clientes". (7,91 ; n=49)
- "Quanto mais inovadora for uma empresa, melhor será o seu desempenho global". (7,89 ; n=48)

Informação para a tomada de decisão

Neste ponto podemos constatar que a tomada de decisão do gestor hoteleiro é fundamentada de acordo com a sua opinião/visão pessoal e com estudos e relatórios credíveis (ambos com 64%, n=45). A opinião dos seus pares foi referida por 42% (n=45).

Os 3 tipos de informação mencionados (n= 40) com os mais necessários foram:

- Indicadores e rácios médios da operação hoteleira, por tipologia e por região, nas vertentes das vendas e dos custos operacionais (95%);
- Estudos comparados - *benchmarking* nacional e internacional (78%);
- Estudos Previsionais (*Forecasts*) (70%).

Dos 42 inquiridos que responderam à questão sobre a utilização de plataformas de dados e de informação para a tomada de decisão, 38% referiu que utiliza pelo menos uma plataforma de monitorização de dados para a tomada de decisões ao nível estratégico, 24% utiliza-a ao nível das decisões táticas e 36%

“a tomada de decisão do gestor hoteleiro é fundamentada de acordo com a sua opinião/visão pessoal e com estudos e relatórios credíveis”

para as decisões operacionais. Já 38% dos respondentes referiu que não utiliza nenhuma plataforma.

A implementação de ferramentas para *Business Analytics* com formação associada, foi a área mais referida pelos inquiridos (53%, n=40) quando questionados sobre o desenvolvimento de um novo serviço de análise de dados relativos ao negócio hoteleiro.

Para o mesmo número de respondentes (n=40), nos próximos 3 anos, a decisão de investimento de mais recursos financeiros recairá principalmente sobre as áreas da inovação nos serviços (57%) e da formação (53%).

De notar a coincidência destas respostas (recolhidas em julho de 2014) com as políticas de apoio à inovação, competitividade e internacionalização plasmadas no novo programa Portugal 2020!

Por último foi solicitado aos inquiridos que indicassem o tipo de ferramentas que utilizam na análise de dados relativos à gestão do negócio e 85% (n=40) referiu as folhas de cálculo. Foram igualmente referidas (18%, n=40) outras ferramentas/software, programas próprios, Cristal Reports, CRM-PHC, Host, e o Sisqual. Apenas 5% dos inquiridos respondeu que não utiliza ferramentas de análise de dados. ■

Quero aproveitar a oportunidade para agradecer a todos os associados da ADHP, em particular aos que tiveram a amabilidade de participar neste questionário e de contribuir com as suas informações e opiniões relevantes para um melhor conhecimento sobre diversas vertentes da vida profissional do gestor hoteleiro. Um agradecimento especial ao presidente e à secretaria geral da ADHP, extensível também aos membros da empresa de comunicação que proporcionou a divulgação deste estudo.

(1) É a base da grande maioria das inovações desenvolvidas pelas empresas. Recorre muitas vezes ao próprio conhecimento da organização e permite pequenos melhoramentos mas impede que o output final do processo de inovação seja considerado como novo.

(2) É um tipo de inovação que recorre fundamentalmente a novo conhecimento, está associada a maiores riscos mas também a maiores retornos. A Inovação Radical permite a destruição de mercados antigos e a criação de novos mercados.