

Configurações Estratégicas No Setor Hoteleiro: Uma Análise No Município De Londrina/Pr

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo verificar a existência de diferentes configurações no processo de formação de estratégia nos hotéis de Londrina/PR. Para tanto se utilizou de procedimentos metodológicos quantitativos, exploratórios e descritivos, visando identificar contextos ambientais de referência a partir dos estudos desenvolvidos por Cochia e Machado-da-Silva (2004); identificar os perfis estratégicos das empresas por meio do instrumento de pesquisa desenvolvido por Goldman (2012) a partir do modelo de Miles e Snow (1978); mensurar a atitude empreendedora dos dirigentes das empresas utilizando-se do índice *Carland Entrepreneurship-Index CEI* na versão em português de Inácio Júnior e Gimenez (2004); e revelar a dimensão predominante no processo de desenvolvimento de estratégias nos hotéis locais, aplicando o Questionário de Desenvolvimento de Estratégia (QDE) de Bailey e Avery (1998). A pesquisa revelou o mercado local como principal contexto ambiental de referência, as predominâncias do perfil estratégico Prospectivo, da classificação de atitude Médio-Entrepreneur e da dimensão do Planejamento no processo de desenvolvimento de estratégias dos principais dirigentes dos hotéis localizados na cidade de Londrina.

Palavras-chave: Estratégia. Hotelaria. Contexto Ambiental.

INTRODUÇÃO

O mercado atual é cada vez mais competitivo. Novos entrantes, novas tendências, evoluções tecnológicas, consumidores cada vez mais exigentes e a alta velocidade das transformações aumentam a complexidade da atuação no âmbito empresarial, uma vez que obrigam as empresas a desenvolver constantemente estratégias que as possibilitem atender às exigências mercadológicas necessárias à prosperidade. Tais aspectos podem ser verificados no setor turístico, considerando a complexidade do seu *trade*.

Nessa visão tomando como discussão o turismo de negócios e eventos vale ressaltar a importância desse setor na economia local e regional onde movimenta, que segundo o portal do Instituto de Desenvolvimento de Londrina (Codel), mais de 50 setores da economia direta ou indiretamente, através do transporte, da hospedagem, da alimentação, do receptivo, da recreação e entretenimento e outros. De acordo com a Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação, em 2007 o turismo representou 6,2% do total de postos de trabalho da economia brasileira ao gerar 5,9 milhões de empregos formais, sendo 350 mil somente em serviços de alojamento. Segundo o relatório divulgado pela BSH *Travel Research* – divisão estatística da BCH International, em Maio de 2011 havia pelo menos 198 empreendimentos hoteleiros com previsão para inauguração até o ano de 2014, representando um investimento total estimado em aproximadamente R\$ 7.334.689.303 com um potencial para gerar em torno de 31.729 empregos.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

A HotelInvest, em sua publicação anual – Panorama da Hotelaria Brasileira 2010 / 2011 - que abrange 24.740 amostras coletadas nas capitais Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador, Curitiba e Porto Alegre, enfatizou o crescimento real de RevPAR (*Revenue per Available Room*, ou Receita por Quarto Disponível) de 10,1%, o expressivo aumento da demanda de 9,5% e a apreciação em 40,58% das cotas do Fundo de Investimento Imobiliário Hotel Maxiinvest (único FII brasileiro com foco em hotéis e negociado em bolsa) passando a ser o segundo Fundo de Investimento Imobiliário mais rentável do país.

Ao considerar estes aspectos regionalmente, ou seja, município de Londrina/PR, tem-se que de acordo com as informações disponíveis no site da Codel, ainda que não possua grandes pontos turísticos naturais, a cidade possui várias características atrativas aos negócios, tais como o arrojo tecnológico, a excelência na área médica e odontológica, o comércio e a prestação de serviços e as internacionalmente reconhecidas pesquisas em tecnologia no agronegócio, atraindo organizadores de eventos de diversos setores da economia. Possui ainda 17 instituições de ensino superior, constituindo importante pólo universitário, atraindo assim estudantes de todo o país.

De acordo o portal da Codel, Londrina é a 57ª cidade mais rica do Brasil e a 5ª mais rica do Paraná. Conta com mais de meio milhão de habitantes, sendo a terceira cidade do sul do Brasil e pólo da macro-região que totaliza mais de 4,5 milhões de pessoas. É responsável por 7% do poder de compra do Paraná, sendo a 2ª cidade em potencial de consumo dentro do estado e 34ª no país e possui uma alíquota de ISSQN (Imposto sobre serviços de qualquer natureza) para eventos técnico-científicos de apenas 2%.

Essas dentre outras características evidenciam o considerável potencial de desenvolvimento do setor hoteleiro local não só para hospedagem, mas também para todos os serviços necessários a realizações de eventos.

Considerando o exposto acima a presente pesquisa visa verificar a existência de diferentes configurações no processo de formação de estratégia nos hotéis de Londrina/PR. Para tanto, este trabalho está estruturado em cinco partes: a primeira traz a introdução, com a contextualização e objetivo; na segunda parte apresenta-se o referencial teórico; seguido do tópico que apresenta os procedimentos metodológicos; na quarta parte, se apresenta e analisa os resultados; e por fim, têm-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a abordagem clássica, estratégia é vocábulo derivado de *strategos*, general do exército, o qual comandava suas tropas e era o responsável pela formulação de um plano a ser executado durante as batalhas (VIZEU; GONÇALVES, 2010).

O sentido de estratégia, como se conhece hoje, teve início na administração com trabalhos de autores como Chandler (1962), Ansoff (1965), Mintzberg (1973), Porter (1980). A princípio, esses estudos abordaram estratégia na perspectiva de conteúdo; entretanto, autores como Whittington (1996) começam a direcionar as abordagens teóricas para o “fazer estratégia”, buscando compreender a formulação da estratégia nas organizações e sua relação com as demais

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

questões organizacionais.

Pioneiros nos estudos de estratégia, Chandler (1962) e Ansoff (1965) influenciaram, com sua abordagem classicista, o campo de estudo posto que, esse período foi marcado pelas características do racionalismo o que refletiu em abordagens derivadas da busca da razão e de certezas (CLEGG; HARDY, 1999).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), o termo está ligado aos resultados buscados pela alta administração de uma determinada organização, alinhados com seus objetivos e missão. Separam a estratégia em três partes: formulação (desenvolvimento da estratégia), implementação (colocar a estratégia em ação) e controle.

No contexto dos estudos abordados verificam-se as miríades de interpretações e perspectivas sobre que se considera estratégia, principalmente o que diz respeito às duas linhas díspares, uma das quais interpreta a estratégia como um processo deliberado, de análise e planejamento. Incluem-se nessa vertente autores como Porter (1980), Ansoff (1977). E a segunda linha teórica compreende a estratégia como um fator de motivação para as ações decorrentes das intuições humanas. Seguem essa linha autores como Hamel; Prahalad (1997), Whittington (2002), Jarzabkowski (2003) e Mintzberg (2004).

Assim, a estratégia proporciona ao indivíduo um maior conhecimento sobre o ambiente organizacional possibilitando-lhe agir estrategicamente e auxiliando-o nas tomadas de decisões para que a organização atinja seus objetivos, sejam essas estratégias derivadas de processos analíticos ou de intuições humanas.

Mintzberg *et al.* (2006) traz oito tipos de estratégia, do mais deliberado até o mais emergente, conforme tabela a seguir:

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Quadro 1 – Tipos de estratégia

Tipo de estratégia	Conceito
Estratégia planejada	Consideradas altamente deliberadas, são minuciosamente elaboradas e formalizadas, garantindo não somente que sejam implantadas exatamente da forma como foram concebidas, mas também que sejam formalmente controladas para assegurar que não haja distorções de entendimento e/ou mudanças na execução.
Estratégia empreendedora	Provém da visão de um único líder, são adaptáveis a oportunidades e podem emergir, por isso são consideradas relativamente deliberadas.
Estratégia ideológica	Parte da visão coletiva da totalidade de colaboradores de uma determinada organização. As normas são bem compartilhadas e seus controles também. Portanto, bastante deliberadas.
Estratégia guarda-chuva	A alta liderança define apenas os principais critérios a serem seguidos e os limites dentro dos quais os demais membros da empresa poderão atuar, permitindo que padrões sejam adotados conforme identificadas oportunidades emergentes. Por ser parcialmente deliberada e parcialmente emergente, essa estratégia pode ser classificada como deliberadamente emergente.
Estratégia de processo	Assim como a anterior, também é considerada deliberadamente emergente, pois a alta gestão controla apenas os processos da estratégia, escolhendo quem vai contratar para elaborar a estratégia. É parcialmente deliberada, pois influencia através das contratações e definições de estruturas, mas é parcialmente emergente por deixar a cargo de outros o real conteúdo da estratégia.
Estratégia desconectada	Ocorre quando ações de membros ou unidades menores de uma organização passam se tornar padrão criando ou alterando rumos da mesma. Para aqueles que instituem conscientemente ou não tais ações, podem ser consideradas deliberadas.
Estratégia de consenso	Quando não há direcionamento pré-estabelecido na empresa e os membros acabam por convergir para padrões em comum, considerada bem emergente.
Estratégia imposta	Embora possa se tornar deliberada após um processo de internalização, a princípio é considerada emergente. Nesse caso, a imposição vem do ambiente externo, por um ou vários clientes grandes, por um ou vários proprietários externos, ou por uma necessidade de sobrevivência que passe a ser incorporada pela organização.

Fonte: Adaptado de Minzberg, Lampel e Quinn, 2006 p. 26.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Pode-se perceber que a estratégia emana de um processo reflexivo e inter-relacionado sobre demandas e necessidades da organização. Conforme descrito por Bailey e Avery (1998) o processo estratégico não pode ser sempre caracterizado como intencional ou planejado, ou seja, ele pode ser influenciado por diferentes elementos. De acordo com os autores há seis dimensões analisadas, a saber: Planejamento: a estratégia é desenvolvida por meio de um procedimento de planejamento analítico, intencional e sequencial recebendo esse nome em razão da percepção sequencial das ações; Incremental: a estratégia é desenvolvida de acordo com as circunstâncias internas e externas, desenvolvendo ajustes e adaptações entre as oportunidades e riscos com os recursos da organização; Cultural: a estratégia é direcionada por aspectos culturais da organização, por meio de sua história e crenças partilhadas entre seus indivíduos; Política: a estratégia é desenvolvida por meio de transações, acordos e influências dos grupos de interesse internos à organização; Comando: a estratégia é deliberada pela alta administração da empresa; Escolha Forçada: a estratégia resulta de estruturas externas que diminuem a liberdade e habilidade da organização em optar sua própria direção estratégica (BAILEY; AVERY, 1998 p. 182).

Ademais, a partir de pesquisas realizadas, Miles e Snow (2003 *apud* GOLDMAN, 2012) criaram quatro tipologias organizacionais que contribuem para o processo de pensar estrategicamente: prospectores, defensores, analisadores e contra-atacantes.

Quadro 1 - Tipologia das Organizações

Tipologias	Características
Prospectoras	Incentivam constantemente a análise do ambiente e promovem o desenvolvimento de novos conceitos e abordagens.
Defensoras	São orientadas para o planejamento de precisão e preferem manter um foco estreito na sua linha de produtos ou serviços; preferem a eficiência no seu direcionamento a novas oportunidades.
Analizadoras	Ocupam uma posição híbrida entre as “prospector” e as “defender”.
Contra-Atacantes	Não possuem as soluções para os problemas alinhados, nem estratégia e estrutura organizacional coerentes, caracterizam as estratégias como reativas e, portanto, seriam menos capazes de desenvolver habilidades de pensamento estratégico, uma vez que, sua função é responder ao mercado quando numa situação forçada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Miles e Snow (2003 *apud* Goldman, 2012) observam que, ao identificar-se a tipologia da organização é possível compreender e tomar medidas necessárias para modificar o cenário organizacional e, com isso, torná-las aptas a praticar as estratégias.

Outro aspecto importante a ser considerado foi destacado por Cochia e Machado-da-Silva (2004), o contexto ambiental. Este contexto é composto por aspectos técnicos e institucionais,

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

podendo ser entendido na visão de níveis distintos de análise como: local, regional, nacional e internacional. Essa verificação permite que se evidencie a noção de contexto ambiental de referência da empresa: o contexto que melhor se enquadra com a sua lógica interna, isto é, com os esquemas interpretativos dos seus dirigentes. Logo, as ações organizacionais são direcionadas pelo contexto ambiental de referência na interpretação da situação contextual realizada pelos dirigentes que detém o domínio da organização (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999).

Com o intuito de verificar as características empreendedoras dos dirigentes desse contexto ambiental considerando que as empresas analisadas são de pequeno porte, utilizou-se do instrumento elaborado por Carland (2001) e adaptado por Inácio Júnior e Gimenez (2004) para mensurar “o grau empreendedor” uma vez que, os mesmos desempenham um importante papel nesse contexto. De acordo com Carland (2001 *apud* Inácio Júnior e Gimenez, 2004) um macro empreendedor irá enxergar seu negócio como um meio de transformar a organização e tornar-se uma força dominante. Dessa maneira, o sucesso é mensurado pelo crescimento de seus negócios. Já um micro- empreendedor, por outro lado, designa um negócio que não crescerá, mas que se torna uma referência na sua cidade ou comunidade. Ele vê seus negócios como fonte primária para sua renda e não tem a intenção de aspirar nada além de seu negócio familiar.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa para o presente trabalho se utilizou dos métodos quantitativos, exploratórios e descritivos, sendo realizado um *survey*.

Foram considerados como universo de pesquisa os 47 (quarenta e sete) hotéis instalados na cidade de Londrina, de acordo com a ficha técnica dos dados gerais de serviços divulgados pela associação de iniciativa privada Londrina *Convention e Visitors Bureau*. Desse total, atualmente 33 (trinta e três) são filiados ao Sindihotéis (Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e similares de Londrina), dos quais foi realizada uma tentativa de censo. Porém, a amostra foi a não probabilística por adesão também conhecida como amostra voluntária, sendo que se dispuseram a participar da pesquisa 19 (dezenove) hotéis (57,57%), pois 4 (quatro) se recusaram a responder aos questionários da pesquisa e 10 (dez) não responderam, ainda que por contato telefônico tenham aceitado receber os questionários.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com os dirigentes ou representantes dos hotéis selecionados e – aos que não tiveram disponibilidade para entrevista presencial – por *e-mails* antecedidos de contato telefônico, utilizando-se dos quatro questionários distintos cada qual pela finalidade de seu grupo de itens.

Quanto aos processos de análise dos dados, os mesmos foram baseados:

Questionário 1: nos estudos de Cochia e Machado-da-Silva (2004), o grupo de itens do primeiro questionário busca entender o contexto de referência no qual a empresa está inserida e

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

se subsidia para tomadas de decisões, com o intuito de identificar seu principal foco;

Questionário 2: segue o modelo de Miles e Snow (1978) e se utiliza do instrumento desenvolvido por Goldman (2012), visando identificar o perfil estratégico da empresa de acordo com seus aspectos prospectivos (P), defensivos (D), analíticos (A) e reativos (R).

Questionário 3: em uma versão em português de Inácio Júnior e Gimenez (2004) para o índice *CarlandEntrepreneurs-Index CEI*, o grupo de itens do terceiro questionário é composto por trinta e três pares de frases afirmativas no formato de escolha forçada de auto-respostas.

Questionário 4: foi aplicado o Questionário de Desenvolvimento de Estratégia – QDE - proposto por Bailey e Avery (1998), para avaliar o desenvolvimento estratégico dos hotéis em seus seis diferentes aspectos.

Os dados foram analisados através do software Microsoft Excel, respeitando as premissas de cada instrumento, conforme descrição acima.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O tópico a seguir traz as representações gráficas dos resultados obtidos na pesquisa com relação ao contexto ambiental de referência dos hotéis analisados, aos tipos de estratégia competitiva por eles adotados, ao nível de atitude empreendedora de seus dirigentes e à dimensão predominante nos processos de desenvolvimento das estratégias.

Em relação ao contexto ambiental representado no gráfico 1 verificou-se qual seria o contexto de referência para ampliação ou consolidação dos negócios dos hotéis entrevistados.

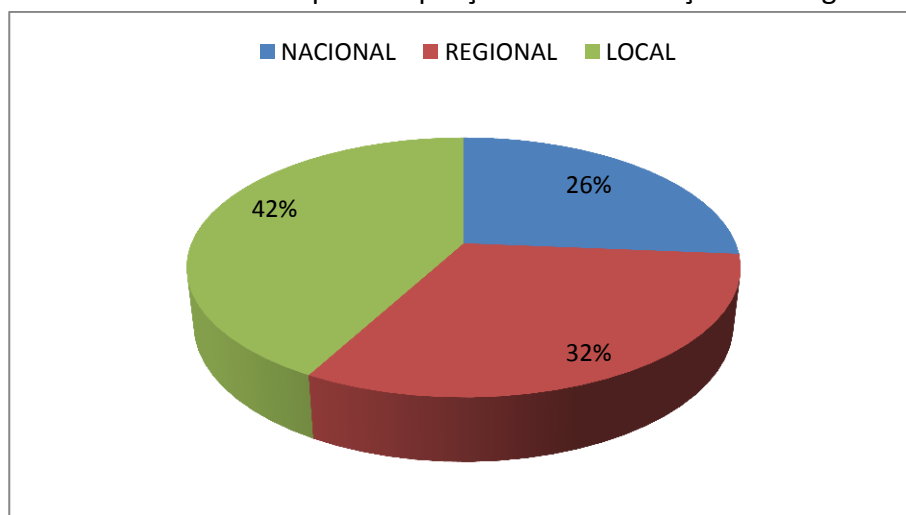


Gráfico 1 – Contexto ambiental para consolidação ou ampliação

Fonte: autores

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Sendo assim, os resultados apontaram que, nos últimos anos, nenhum dos hotéis projeta seu crescimento para fora do país. A maioria tem optado por consolidar ou ampliar sua atuação no mercado local (42%), 32% no mercado regional e 26% no mercado nacional.

Percebe-se, portanto, que a maior parte dos hotéis (42%) sofre maiores impactos de mudanças ou tendências do âmbito local, voltando suas ações para atingir o público do município em questão, com uma atuação mais restrita.

Quanto ao perfil estratégico o Gráfico 2 aponta as divisões desse perfil entre – prospectivos, defensivos, analíticos ou reativos – identificados para as empresas entrevistadas

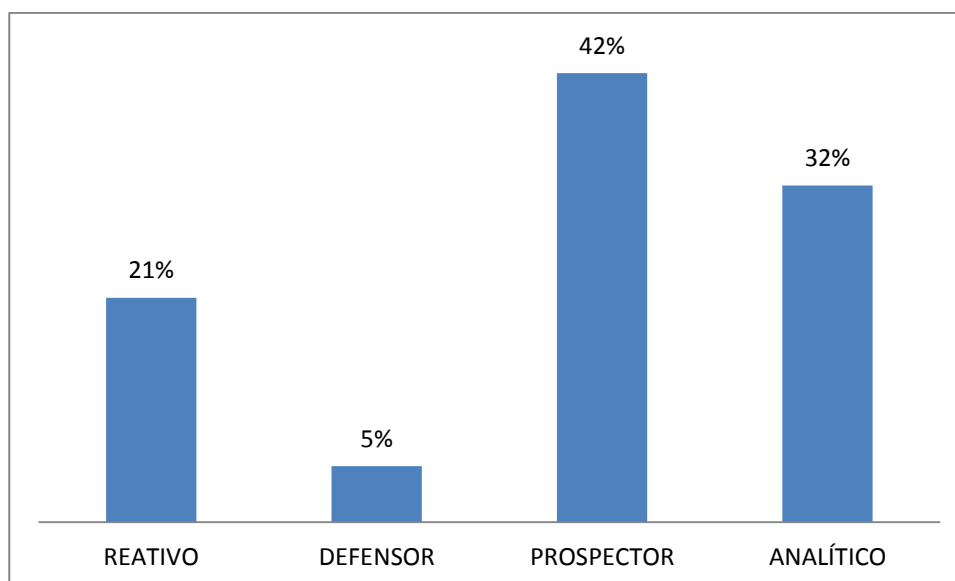


Gráfico 2 – Perfis estratégicos da amostra

Fonte: autores

Dessa maneira entende-se que o perfil estratégico predominante identificado para os hotéis entrevistados foi o prospectivo (42%), seguido do perfil analítico (32%) e reativo (21%). Apenas um respondente (equivalente a 5% da amostra) se enquadrou como tendo perfil defensivo.

Tal fato demonstra que a maioria dos hotéis participantes busca ampliar sua oferta de produtos ou serviços, característica marcada do perfil prospector, segundo premissas de Miles e Snow (1987 *apud* Goldman, 2012).

Já o gráfico 3, traz em percentuais, a quantidade de hotéis da amostra enquadrados em cada classificação de atitude empreendedora – micro-empreendedor, médio-empreendedor e macro-empreendedor.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

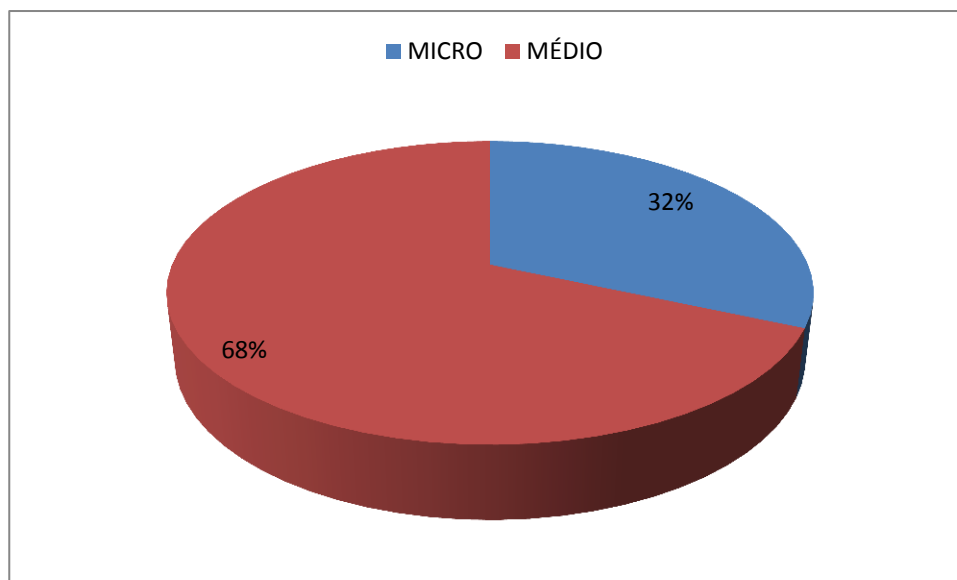


Gráfico 3 – Nível de atitude empreendedora

Fonte: Autores

Embora boa parte dos hotéis entrevistados (32%) tenha se enquadrado na classificação de micro-empendedor, mais da metade deles (68%) apresentou perfil de médio-empendedor. Nenhum dos hotéis londrinenses se enquadraram no perfil de macro-empendedor, ou seja, nenhum dos dirigentes vislumbra seu negócio como capaz de gerar transformações no setor. Mas ao mesmo tempo, apenas 32% se limitam a ser fonte de renda familiar. Desta forma, conforme Inácio e Gimenez (2004), a característica marcante em relação à atitude empreendedora é a busca por se tornar referência no contexto estabelecido, seja local, regional ou nacional.

A pesquisa demonstrou ainda conforme dados do gráfico 4 a divisão das dimensões do processo de desenvolvimento de estratégia presentes nos hotéis entrevistados.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

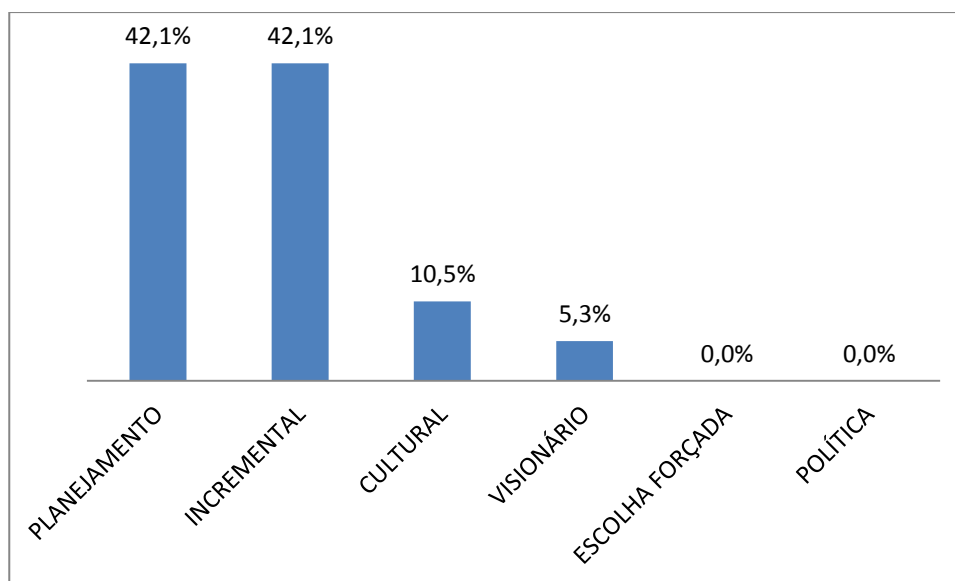


Gráfico 4 – Dimensões no processo de desenvolvimento de estratégia

Fonte: Autores

Pode-se observar a partir do gráfico que há uma grande concentração no processo de desenvolvimento de estratégias entre os hotéis entrevistados em duas das cinco dimensões possíveis, são elas: Planejamento (42,1%) e Incremental (42,1%). A dimensão cultural engloba 10,5% e a Visionário 5,3%. As dimensões Política e Escolha Forçada não foram constatadas em nenhum dos entrevistados.

Assim, os hotéis se destacam por uma formulação estratégia intencional, os que estão na dimensão do planejamento traçam seus objetivos após uma análise sistemática do ambiente externo e interno; já os que estão na perspectiva incremental, não conseguem estabelecer objetivos precisos, mas seus dirigentes têm clareza de onde querem chegar (VOLBERDA; ELFRING, 2001).

4.1. ANÁLISE COMBINADA DOS DADOS

A análise combinada dos dados apresenta o cruzamento das características predominantes no setor hoteleiro de Londrina. No caso da Tabela 2, tem-se o perfil estratégico do principal gestor dos hotéis dado o contexto de maior inserção dos hotéis participantes, que é o contexto local.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Tabela 2 – Análise Combinada: Contexto e perfil estratégico

CLASSIFICAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
LOCAL – DEFENSOR	1	13%
LOCAL – PROSPECTOR	6	74%
LOCAL – REATIVO	1	13%
LOCAL – ANALÍTICO	0	-

Fonte: autores

Após verificar que a maioria das empresas estava inserida como contexto Local e perfil Prospector buscou-se levantar o relacionamento do aspecto contexto com a atitude empreendedora do principal dirigente da empresa, que está representada na Tabela 3.

Tabela 3 – Análise Combinada: Contexto X atitude empreendedora

CLASSIFICAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
LOCAL - PROSPECTOR –MICROEMPREENDEDOR	2	33%
LOCAL - PROSPECTOR –MÉDIOEMPREENDEDOR	4	67%

Fonte: autores da pesquisa

Ao averiguar a tabela 3, observa-se que além de buscarem ser prospectores no mercado local, os hoteleiros pesquisados possuem tanto aspectos relacionados ao perfil de Micro quanto ao de Médio-Empreendedores.

Por fim, inclui-se nas variáveis contexto ambiental e perfil estratégico, apresentadas nas tabelas 2 e 3, o comportamento empreendedor dos respondentes e as perspectivas estratégicas das empresas. A tabela 4 relaciona essas variáveis:

Tabela 4 – Análise Combinada: Contexto X Perfil estratégico X Perfil empreendedor X Perspectivas estratégicas

CLASSIFICAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
LOCAL PROSPECTOR MÉDIOEMPREENDEDOR PLANEJAMENTO	2	50%
LOCAL PROSPECTOR MÉDIOEMPREENDEDOR INCREMENTAL	1	25%
LOCAL PROSPECTOR MÉDIOEMPREENDEDOR VISIONÁRIO	1	25%
LOCAL PROSPECTOR MÉDIOEMPREENDEDOR POLÍTICA	0	-
LOCAL PROSPECTOR MÉDIOEMPREENDEDOR CULTURAL	0	-
LOCAL PROSPECTOR MÉDIOEMPREENDEDOR ESCOLHA FORÇADA	0	-

Fonte: autores

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Através da análise combinada constatou-se que a característica mais marcante dos hotéis de Londrina pesquisados é ser gerenciados por gestores com perfil de médio empreendedores, os quais possuem como foco oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla, cujo planejamento é realizado por meio de uma formulação estratégica intencional com objetivos bem definidos. Ressalta-se, porém, que não há grande uniformidade em relação ao perfil e formação estratégica entre os hotéis pesquisados, uma vez que dos 19 hotéis apenas dois coincidem com as características citadas acima.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em verificar a existência de diferentes perfis e processos de formação de estratégia em hotéis filiados ao Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e similares de Londrina (Sindihotéis).

Em linhas gerais, a pesquisa apontou o mercado local como contexto ambiental da maior parte dos entrevistados (37%). O perfil estratégico que se revelou predominante no grupo foi o prospectivo (42%). Mais da metade dos dirigentes dos hotéis da amostra (58%) se enquadraram na classificação de médio-empresário e a dimensão predominante no processo de desenvolvimento de estratégia dentre os entrevistados foi a do planejamento (47%).

Além das estratégias predominantes, a pesquisa identificou a existência de diferentes perfis e processos de formação estratégica, dentre os hotéis locais, tais como os perfis analítico (32%) e reativo (21%) e o processo de formação de estratégia incremental (37%), que representaram parcelas significativas dentro de suas respectivas amostras.

Ademais, por meio da análise combinada dos fatores predominantes, constatou-se que a característica mais marcante dos hotéis de Londrina pesquisados é ser gerenciados por gestores com perfil de médio empreendedores, os quais possuem como foco oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla, cujo planejamento é realizado por meio de uma formulação estratégica intencional com objetivos bem definidos. Ressalta-se, porém, que não há grande uniformidade em relação ao perfil e formação estratégica entre os hotéis pesquisados, uma vez que dos 19 hotéis apenas dois coincidem com as características citadas acima.

A título de conclusão pode-se observar que são crescentes as práticas estratégicas nos hotéis de Londrina, salienta-se também que esse posicionamento facilita a valorização da rede hoteleira pela sua influência no mercado local e regional.

O presente artigo contribui para o setor de hotelaria e turismo de Londrina, pois foi

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

realizado em panorama do processo de formulação estratégica dessas organizações bem como das características empreendedoras de seus dirigentes. No que tange contribuições teóricas a pesquisa contribui a utilizar-se de instrumentos de pesquisa validados internacionalmente para análises do setor de turismo.

Esse trabalho também instiga a ampliação de novos estudos acerca do tema envolvendo outras instituições como bares, restaurantes e empresas que organizam eventos, uma vez que este estudo utiliza da intersecção das informações levantadas gerando combinações específicas a partir das variáveis de cada método de análise de dados utilizados, de forma a identificar diferentes combinações nos processos de formação de estratégia.

Assim, o conhecimento teórico exposto no presente artigo sugere olhar para essas realidades estratégica como algo complexo, na visão de diferentes autores, exigindo novos estudos que venham ilustrar essa realidade.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BAILEY, A.; AVERY, C. *Discovering and defining the process of strategy development*. In: AMBROSINI, V.; JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. (orgs) *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*. Harlow: Prentice-Hall, 1998.
- BSH. *TravelResearch*. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br>> Acesso em: 17 out. 2011.
- Chandler, Jr. *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Mit press, 1962.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia.(Org.). *Studying Organizations*. London: Theory and Method. Sage, 1999.
- COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuários e alimentos**. Revista de Administração Contemporânea, v.8, n. especial, 2004.
- CODEL – Instituto de Desenvolvimento de Londrina. **Turismo**. Disponível em <http://www2.londrina.pr.gov.br/codel/index.php/turismo>. Acesso em 20/10/2011.
- GOLDMAN, Ellen F. Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, v. 5, n. 1 p. 25-40, 2012.
- HOTELINVEST. **Panorama da Hotelaria Brasileira 2010 / 2011**. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br>> Acesso em: 17 out. 2011.
- INÁCIO JÚNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. **Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração**. Revista de Negócios, v.9, n.2, abr./jun. 2004.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

LONDRINA *CONVENTION*. Disponível em <<http://www.londrinaconvention.com.br>> Acesso em: 10 out. 2011.

MILES, R.; SNOW, C. C. **Organisational strategy, structure and process**. London: McGraw – Hill, 1978.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: HarperCollinsPublishers, 1973.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 4. ed. 2006.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.

VIZEU, Fabio; GONÇALVES, Sandro A. **Pensamento Estratégico: Origens, Princípios e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

WHITTINGTON, R. **Strategy as practice. Long Range Planning**, 1996.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.