

Competitividade e Desempenho: Uma Análise dos Processos das Redes Hoteleiras

Jéssica Vieira de Souza Meira¹
Sara Joana Gadotti dos Anjos²

Resumo

O turismo é uma das atividades econômicas que mais crescem na atualidade. Dentro do setor, a hotelaria ocupa um papel de destaque, em virtude da sua importância para o desenvolvimento do turismo local, regional e nacional. Neste contexto, inserem-se as redes hoteleiras, com suas estruturas e procedimentos padronizados, tornando o mercado cada vez mais competitivo. Em virtude desse novo cenário, o objetivo da presente investigação é analisar a competitividade das redes hoteleiras localizadas no território brasileiro, através do desempenho dos seus processos. A pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, com abordagem quantitativa, por meio da aplicação de questionários eletrônicos com os gestores de 52 redes hoteleiras. A análise dos dados realiza-se através da aplicação do teste não-paramétrico de Mann-Whitney. Os resultados demonstram a existência de lacunas quanto à padronização dos processos com relação às redes hoteleiras nacionais.

Palavras- Chave: Redes Hoteleiras. Competitividade. Desempenho. Processos.

Contextualização

Nos últimos anos, a atividade turística teve um progresso bastante significativo no Brasil, obtendo, no ano de 2013, um crescimento acima de 15% com relação ao período anterior (World Tourism Organization, UNWTO, 2014). Dentro deste panorama, houve o incremento da hotelaria, que ocupa um papel de destaque dentro do setor turístico, tendo em vista que a maioria das pessoas que visitam o país, ou seja, 50,6%, hospedam-se em hotéis, flats ou pousadas (Ministério do Turismo, MTUR, 2013). Com a entrada no mercado nacional, das redes hoteleiras internacionais (Dias & Pimenta, 2005; Miranda, 2008; Proserpio, 2007), houve o aumento da competitividade dentro do setor hoteleiro. Decorrente desta nova situação econômica, faz-se necessário o monitoramento dos processos realizados pelos hotéis localizados no Brasil, a fim de incorporar uma cultura de mudança de paradigmas, com o objetivo de aumentar o seu posicionamento competitivo no mercado (Dias & Pimenta, 2005).

Para poder sobreviver no cenário atual, a hotelaria instalada no território brasileiro precisa estar sempre melhorando e controlando o seu processo de gestão, visando o desenvolvimento da qualidade na prestação de serviços e aproveitando as competências de todos os envolvidos no processo de entrega do produto final (Anjos, 2004). É preciso gerenciar e padronizar as atividades

¹ Doutoranda em Turismo e Hotelaria pela Univali – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC. E-mail: jessica.meira@univali.br.

² Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria da Univali – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC. E-mail: sara@univali.br.

desempenhadas pelas organizações hoteleiras, com o intuito de alcançar vantagem competitiva, satisfazendo as necessidades dos hóspedes e conseqüentemente, assegurando o êxito no longo prazo (Mendes, 2004; Mojdehi, 2010). Para que os hotéis consigam desempenhar um serviço diferenciado, aproveitando as oportunidades que o mercado oferece, é preciso conhecer os fatores que influenciam o seu sucesso ou fracasso, obtendo com isso, uma compreensão global do negócio (Trabada, 2008).

A competição global, as mudanças tecnológicas, as economias contínuas e as condições ambientais e sociais tem transformado o mercado hoteleiro em um ambiente complexo e dinâmico (Safari, Abdollahi & Ghasemi, 2012; Yaghoubi, Bandei & Moloudi, 2011). Como questão de sobrevivência, a gestão das organizações hoteleiras tem evoluído ao longo do tempo, incorporando as inovações tecnológicas e buscando adaptar-se em uma economia de mercado cada vez mais competitiva e excludente (Dias & Pimenta, 2005). Neste cenário de mudanças, no qual a hotelaria se encontra atualmente, os procedimentos realizados pelos hotéis devem estar sempre sendo melhorados, potencializando o trabalho em equipe e atendendo as necessidades de seus clientes reais e potenciais (Mojdehi, 2010; Muskat, Muskat & Blackman, 2012; Pedroche, Antón, Almeida & Andrada, 2013; Santos, 2013; Uygur & Sumerli, 2013).

A otimização do processo de gestão surge para solucionar os problemas enfrentados pela hotelaria, causados, principalmente, em decorrência do aumento da concorrência (Azabeh, Dizaji & Neshat, 2013; Pedroche *et al.*, 2013; Shahin & Pourbahman, 2011). Com isso, é possível melhorar o desempenho organizacional, fazendo com que os procedimentos hoteleiros tornem-se mais ágeis e eficazes (Rojo, 2005). Neste contexto, a presente investigação tem como objetivo, analisar a competitividade das redes hoteleiras localizadas no território brasileiro, através do desempenho dos seus processos. Os resultados alcançados irão auxiliar as redes hoteleiras a identificarem as suas áreas para melhoria com relação à gestão dos processos desempenhados dentro dos hotéis, objetivando o seu posicionamento competitivo eficaz, em um mercado cada vez mais desafiador.

Redes Hoteleiras

Empresas hoteleiras são consideradas sistemas abertos, que oferecem hospedagem com ou sem serviços complementares, em troca de um preço, existindo diversas modalidades como hotéis, apartamentos, campings e casas rurais. Atualmente, uma das características principais do setor hoteleiro é a tendência à concentração empresarial, sobre tudo a união horizontal, como é o exemplo das redes hoteleiras, que aproveitam as economias de escala, levando em prática a comercialização conjunta, através da cooperação e troca de informações (Proserpio, 2007; Rojo, 2005). Esse interesse é justificado pelo fato das redes hoteleiras possuírem maior experiência e competência profissional, além de trazerem consigo uma clientela potencial, que associa a rede a

um determinado padrão de qualidade. Por isso, as marcas passaram a ser um referencial melhor do que a categorização por estrelas, pelo fato de serem consideradas uma espécie de identidade corporativa (Valor Análise Setorial, 2007).

Redes hoteleiras podem ser caracterizadas por organizações que administram um ou mais equipamentos hoteleiros, as quais podem operar em apenas um mercado. Apresentam-se em forma de organizações interligadas, com o objetivo de melhorar os seus processos de gestão, através da troca de experiências e informações (Duarte, 2003; Rojo, 2005). Proporcionam menor custo de investimento e ampliação da participação no mercado, através das tecnologias de gestão, diminuindo os custos operacionais através da economia de escala (Anjos, 2004; Duarte, 2003; Valor Análise Setorial, 2007). O Brasil possui aproximadamente 9.681 meios de hospedagem legalmente registrados, totalizando 464.477 unidades habitacionais. Desta totalidade, um pouco mais de 10%, ou seja, 1.001 hotéis pertencem a redes hoteleiras – 670 nacionais e 331 internacionais (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, ABIH, 2014; Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil, FOHB, 2014).

No ano de 2013, a receita gerada através dos meios de hospedagem teve um crescimento acima de 7,9% com relação ao ano anterior. O motivo deste crescimento está relacionado à boa imagem do país no exterior em âmbito econômico, ampla divulgação internacionalmente, em razão aos megaeventos esportivos e aumento do poder de compra dos consumidores, o que favorece o incremento do turismo doméstico (ABIH, 2014; FOHB, 2014; MTUR, 2014). A previsão de crescimento para o setor de hospedagem nos próximos anos é de ultrapassar o percentual de 10% com relação aos anos anteriores, em decorrência da expansão da oferta e da atual situação crescente da demanda. Deverão também ocorrer novas contratações de pessoal, gerando um ciclo natural de aquecimento do setor hoteleiro. Os empreendedores estão cada vez mais em busca da personalização dos produtos e serviços, seguindo as tendências do mercado, que são de priorizar as necessidades e os desejos dos consumidores reais e potenciais (ABIH, 2014; FOHB, 2014).

No Brasil, as redes hoteleiras estão concentradas nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, principais centros de negócio e lazer do país e áreas de interesse prioritário das redes internacionais. Em 2013, a região Sudeste concentrava mais de 57% das unidades de hospedagem (ABIH, 2014; FOHB, 2014). A maior participação das redes hoteleiras internacionais no território nacional trouxe mudanças importantes para mercado local, não apenas pela maior oferta de meios de hospedagem, mas principalmente, por inovações na gestão, na logística e na relação com fornecedores (Valor Análise Setorial, 2007). Atualmente, de acordo com dados obtidos em janeiro de 2014, existem 78 redes hoteleiras instaladas no Brasil, sendo 55 nacionais e 23 internacionais (ABIH, 2014; FOHB, 2014). De acordo com a Tabela 01, é possível verificar que a maioria, ou seja, mais de 51,8% dos hotéis estão localizados na região Sudeste, seguido pelas regiões Sul, com 21,7% e Nordeste com 16,8%.

Tabela 01: Distribuição das redes hoteleiras no território brasileiro.

NACIONAL	INTERNACIONAL
----------	---------------

Estado	Hotéis (Rede)	Sede (Redes)	Estado	Hotéis (Rede)	Sede (Redes)
Alagoas	04	00	Alagoas	03	00
Amapá	00	00	Amapá	01	00
Amazonas	11	00	Amazonas	06	00
Bahia	28	03	Bahia	20	05
Ceará	20	03	Ceará	09	00
Distrito Federal	17	02	Distrito Federal	05	00
Espírito Santo	17	01	Espírito Santo	08	00
Goiás	16	01	Goiás	05	00
Maranhão	10	00	Maranhão	08	00
Mato Grosso	09	00	Mato Grosso	02	00
Mato Grosso do Sul	03	00	Mato Grosso do Sul	03	00
Minas Gerais	54	05	Minas Gerais	16	01
Pará	08	00	Pará	09	00
Paraíba	08	00	Paraíba	02	00
Paraná	79	08	Paraná	21	00
Pernambuco	22	02	Pernambuco	08	01
Piauí	01	00	Piauí	01	00
Rio de Janeiro	62	05	Rio de Janeiro	41	02
Rio Grande do Norte	10	00	Rio Grande do Norte	07	00
Rio Grande do Sul	62	07	Rio Grande do Sul	14	00
Rondônia	01	00	Rondônia	01	00
Santa Catarina	26	03	Santa Catarina	15	00
São Paulo	198	15	São Paulo	123	14
Sergipe	04	00	Sergipe	03	00
TOTAL GERAL	670 Hotéis	55 Redes	TOTAL GERAL	331 Hotéis	23 Redes

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Através da análise da Tabela 01 é possível perceber que as sedes das redes hoteleiras concentram-se, na sua maioria, no estado de São Paulo, atingindo um percentual acima de 37%. A Bahia destaca-se por absorver mais de 10% das sedes, ressaltando a presença das redes hoteleiras internacionais. O Paraná atinge o mesmo percentual que a Bahia, porém abrangendo apenas redes hoteleiras nacionais. A Atlantica é considerada a rede hoteleira nacional mais representativa no cenário brasileiro, com 79 hotéis, ou seja, quase 12% do mercado interno. A rede BHG ocupa o segundo lugar, com 47 hotéis, abrangendo um pouco mais de 7% do mercado hoteleiro nacional (Atlantica, 2014; BHG, 2014). As redes Accor e Golden Tulip são as redes hoteleiras internacionais mais representativas, com 181 e 35 hotéis respectivamente, ou seja, 54% e 10% do mercado de redes hoteleiras internacionais que se encontram dentro do território brasileiro (Accor, 2014; Golden Tulip, 2014).

Processos Hoteleiros

Atualmente, a melhoria dos processos e a busca pelo aperfeiçoamento da qualidade, produtividade e satisfação do cliente, são ações fundamentais que as organizações devem realizar

para sobreviver no mercado cada vez mais competitivo (Anjos, Anjos & Silva Júnior, 2008; Lee, Lee, Lee, Park & Moon, 2004). Os hotéis devem identificar quais as necessidades dos clientes que determinam maior ganho, agregando valor aos serviços e ao mesmo tempo, competitividade à organização. Para enfrentar os desafios e detectar as oportunidades geradas pelo mercado, as empresas hoteleiras precisam posicionar-se de forma a obter vantagens frente à concorrência, através da administração das suas relações internas e externas, bem como a incorporação da qualidade e da inovação aos serviços e produtos ofertados. A gestão deve ser voltada para a melhoria contínua dos processos, preservando desta forma, vantagem competitiva perante a concorrência (Anjos *et al.*, 2008; Silva, Mendes, Guerreiro & Valle, 2005).

As organizações excelentes gerenciam e buscam melhorar os processos, produtos e serviços de forma a agregar valor para os clientes e todas as demais partes interessadas (Uygun & Sumerli, 2013). Os processos de uma organização devem ser feitos sempre em função dos *stakeholders*³ envolvidos, pois desta forma é possível responder às suas expectativas. Subjacente a isto, está uma lógica de dinâmica, visto que as necessidades não são estáticas. Por isso, os processos devem que ser constantemente revistos, analisados e atualizados para que as organizações permaneçam competitivas no mercado. Eles devem ser melhorados através da inovação, satisfazendo as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos, reais e potenciais, garantindo desta forma, um relacionamento no longo prazo (Horneaux Junior, Correa & Maximiano, 2006; Michalska, 2008; Mojdehi, 2010).

A implementação sistemática de políticas, estratégias e objetivos dentro de uma organização hoteleira deve ser assegurada através de um conjunto de processos claramente definidos e integrados. As decisões relacionadas às operações correntes e ao planejamento de ações de melhoria devem ser tomadas com base em informação fiável, que deve incluir as percepções das diversas partes interessadas e o desempenho de outras organizações (Horneaux Junior *et al.*, 2006; Michalska, 2008). Os hotéis que pretendem enfrentar os desafios da economia atual e gerenciar mudanças estratégicas, necessitam melhorar os sistemas de gestão constantemente. É preciso criar uma estrutura administrativa sólida, que promova as mudanças necessárias e cumpra com os objetivos propostos, através da melhoria contínua dos sistemas e das ferramentas de gestão dos processos (Jeskanen-Sundstrom, 2007).

A competitividade de um hotel está relacionada com a possibilidade de renovação constante dos processos às demandas de mercado, com o objetivo de atingir as expectativas dos clientes. Em virtude disso, o hotel torna-se capaz de gerar negócios lucrativos, através de atividades econômicas sustentáveis, alcançando superioridade perante a concorrência (Domareski, 2011). Através do controle dos processos e adequação dos mesmos a padrões pré-definidos, é possível diminuir o número de não conformidades dos produtos e serviços ofertados pelos hotéis (Dias & Pimenta, 2005; Feigenbaum, 1951; Hafeez, Malak & Abdelmeguid, 2006;

³ Todos os indivíduos, grupos ou organizações, que são afetados pelas ações de um projeto (Freeman, 1984).

Mendes, 2004). A padronização dos processos vem se tornando um fator essencial para a entrega de produtos e serviços de qualidade. Por isso, é preciso revisar e redefinir sistematicamente os padrões e normas adotadas pelos hotéis, com o objetivo de atingir as necessidades dos clientes e alcançar vantagem competitiva (Ayensa, Menorca & Servós, 2013; Dias & Pimenta, 2005).

Atualmente, existem diversos estudos que já abordaram a temática competitividade, através da análise dos processos desempenhados pelas organizações. Alguns deles utilizaram a análise dos processos com o objetivo de resolver problemas e aumentar a produtividade (Azabeh *et al.*, 2013; Pedroche *et al.*, 2013; Shahin & Pourbahman, 2011). Outros, para apoiar a melhoria contínua na performance das organizações, através da gestão baseada nos processos (Ayensa *et al.*, 2013; Garengo & Biazzo, 2012; Pipan, Gomiscek & Mayer, 2012; Safari *et al.*, 2012; Tutuncu & Kucukusta, 2010; Yaghoubi *et al.*, 2011). Existem ainda autores que enfatizaram na gestão dos processos relacionados à satisfação das necessidades dos clientes (Michalska, 2008; Mojdehi, 2010; Muskat *et al.*, 2012; Uygur & Sumerli, 2013).

Dentro da temática hotelaria, foram identificados dois estudos que abordaram a relação entre a competitividade e o desempenho dos processos. Robaina e Rodriguez (2007) entrevistaram 50 gerentes de hotéis localizados nas Ilhas Canárias, na Espanha, com o objetivo de determinar a estratégia e o valor dos processos hoteleiros. Os autores identificaram três tipos de processos: os principais, os complementares e os de apoio. Sozuer (2011) realizou um estudo de múltiplos casos com 08 hotéis quatro estrelas de Istambul, na Turquia, em busca da identificação de áreas para melhoria. O autor constatou que a gestão dos processos relacionados aos clientes, ocorre de forma adequada, porém existem lacunas quanto aos processos de liderança e estratégias voltadas à padronização dos produtos e serviços.

Metodologia

A presente investigação tem caráter descritivo, com abordagem quantitativa, através da aplicação da análise estatística por meio do software SPSS, um programa que auxilia o investigador na análise das informações (Bisquerra, Sarriera & Martínez, 2004). O universo da pesquisa são as 78 redes hoteleiras localizadas no território brasileiro. A amostra caracteriza-se por ser não probabilística intencional por julgamento, ou seja, quando o pesquisador necessita selecionar um grupo específico (Cooper & Schindler, 2003). Os questionários eletrônicos foram enviados para os gestores das 78 redes hoteleiras que compõe o universo deste estudo. Foi obtido um retorno de 52 questionários respondidos, ou seja, 66,7% da totalidade, sendo 37 provenientes de redes hoteleiras nacionais e 15 de redes internacionais.

O instrumento de pesquisa – questionário eletrônico - foi constituído por perguntas fechadas e criado de acordo com as cinco variáveis descritas na Figura 01: padronização dos processos; inovação dos processos; foco nas necessidades dos hóspedes; produtos e serviços padronizados; relacionamento com os hóspedes. Foi utilizada uma escala *likert* de cinco pontos

desde “sempre”, passando por “quase sempre”, “às vezes”, “quase nunca” e chegando até a resposta “nunca”. Para a análise dos dados foram realizados os testes não-paramétricos de Mann-Whitney, devido as respostas serem apresentadas em escala ordinal (Bisquerra *et al.*, 2004; Cooper & Schindler, 2003), com um nível de significância de 0,05 para a análise das diferenças encontradas.

Figura 01: Variáveis analisadas na presente investigação.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Análise e Discussão dos Resultados

O perfil das redes hoteleiras objeto de estudo, constitui-se, na sua maioria, por redes hoteleiras nacionais, abrangendo aproximadamente 71,15% do mercado brasileiro, com quantidade de leitos variando entre 201 e 600, atingindo o percentual de 50% e com o número de colaboradores entre 51 e 250, ou seja, 57,7%. O perfil dos respondentes, constitui-se, na sua maioria, por gestores do gênero masculino, com 63,46% dos respondentes e idade entre 30 e 49 anos, ou seja, 71,15%. Aproximadamente 86,53% dos gestores possuem ensino superior completo, nos cursos de turismo e hotelaria, totalizando 28,84% e administração, com cerca de 21,15% dos respondentes. A maioria dos gestores, ou seja, 61,54%, faz parte do quadro de colaboradores da rede hoteleira objeto de estudo entre 05 e 10 anos.

Os resultados obtidos na análise dos processos desempenhados pelas redes hoteleiras objetos de estudo, foram alcançados através de cinco variáveis, descritas anteriormente na Figura 01: padronização dos processos; inovação dos processos; foco nas necessidades dos hóspedes; produtos e serviços padronizados; relacionamento com os hóspedes. Essas variáveis são consideradas fundamentais para o monitoramento do desempenho dos processos realizados nos

hotéis. Na Tabela 02 é possível verificar a frequência das respostas dos gestores das 37 redes hoteleiras nacionais.

Tabela 02: Frequência das respostas dos gestores das 37 redes hoteleiras nacionais.⁴

VARIÁVEIS	S (%)	QS (%)	AV (%)	QN (%)	N (%)
Padronização dos Processos	27,0	54,1	16,2	2,7	0,0
Inovação dos Processos	27,0	59,5	13,5	0,0	0,0
Foco nas Necessidades dos Hóspedes	40,5	59,5	0,0	0,0	0,0
Produtos e Serviços Padronizados	43,2	54,1	0,0	2,7	0,0
Relacionamento com os Hóspedes	56,8	43,2	0,0	0,0	0,0
TOTAL	38,9	54,1	5,9	1,1	0,0

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A maior parte dos gestores das redes hoteleiras nacionais, ou seja, 59,5%, respondeu que “quase sempre” os processos são inovadores e focados nas necessidades dos hóspedes. Com relação à padronização dos processos, dos produtos e serviços, a maioria, ou seja, 54,1%, também respondeu que “quase sempre” desempenha as tarefas relacionadas com essas variáveis. Entretanto, foram as duas piores avaliações, obtendo algumas respostas “quase nunca”. A variável direcionada ao relacionamento com os hóspedes foi a melhor avaliada, sendo que a maioria dos gestores respondeu “sempre”, com 56,8%, seguido de “quase sempre”, com 43,2%. Na Tabela 03 é possível verificar a frequência das respostas dos gestores das 15 redes hoteleiras internacionais.

Tabela 03: Frequência das respostas dos gestores das 15 redes hoteleiras internacionais.

VARIÁVEIS	S (%)	QS (%)	AV (%)	QN (%)	N (%)
Padronização dos Processos	60,0	40,0	0,0	0,0	0,0
Inovação dos Processos	46,7	40,0	13,3	0,0	0,0
Foco nas Necessidades dos Hóspedes	40,0	60,0	0,0	0,0	0,0
Produtos e Serviços Padronizados	53,3	46,7	0,0	0,0	0,0
Relacionamento com os Hóspedes	40,0	60,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	48,0	49,3	2,7	0,0	0,0

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nas redes hoteleiras internacionais os resultados são um pouco diferentes. A maioria dos gestores, ou seja, 60% e 53,3% respectivamente, respondeu que os processos, produtos e serviços são “sempre” padronizados, seguidos da resposta “quase sempre”, com 40% e 46,7%. As variáveis com relação às necessidades e ao relacionamento com os hóspedes, obtiveram a maioria das respostas “quase sempre”, com 60%, seguidas de “sempre”, com 40% ambas. A inovação dos processos foi a única variável que obteve respostas “às vezes”, com 13,3%, sendo considerado o pior item avaliado. Na Tabela 04 é possível verificar as frequências das respostas das redes

⁴ S: Sempre; QS: Quase Sempre; AV: Às Vezes; QN: Quase Nunca; N: Nunca.

hoteleiras nacionais e internacionais e o nível de significância alcançado em cada variável relacionada aos processos hoteleiros.

Tabela 04: Frequência e nível de significância das respostas dos gestores dos 52 hotéis.⁵

VARIÁVEIS	S (%)	QS (%)	AV (%)	QN (%)	N (%)	P
Padronização dos Processos	43,5	47,1	8,1	1,3	0,0	0,012
Inovação dos Processos	36,9	49,7	13,4	0,0	0,0	0,285
Foco nas Necessidades dos Hóspedes	40,3	59,7	0,0	0,0	0,0	0,972
Produtos e Serviços Padronizados	48,3	50,4	0,0	1,3	0,0	0,046
Relacionamento com os Hóspedes	48,4	51,6	0,0	0,0	0,0	0,278
TOTAL	43,5	51,7	4,3	0,5	0,0	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ao realizar uma análise geral entre as percepções dos gestores hoteleiros das redes nacionais e internacionais quanto aos processos hoteleiros, pode-se perceber que apenas nas variáveis com relação à padronização dos processos, produtos e serviços existem diferenças significativas nas frequências das respostas ($p < 0,05$). Os demais itens não possuem diferenças significativas ($p > 0,05$). Através da aplicação dos questionários eletrônicos, foi possível perceber que a maioria dos gestores considerou que os processos estão sendo programados e os produtos e serviços ofertados da maneira considerada ideal. É importante destacar, que na visão global das redes hoteleiras nacionais e internacionais, as necessidades dos hóspedes, bem com o relacionamento com os mesmos, são as variáveis que obtiveram as melhores avaliações.

Analisando detalhadamente os resultados obtidos através da presente investigação, pode-se perceber que as redes hoteleiras internacionais encontram-se com um grau de competitividade mais elevado do que as redes nacionais, uma vez que seus processos, produtos e serviços são mais padronizados e possuem um indicador maior de inovação. Por outro lado, é importante destacar que com relação aos hóspedes, principalmente no que tange ao relacionamento, as redes hoteleiras nacionais encontram-se em vantagem competitiva. Em posse dessas informações, é possível identificar os pontos fortes e áreas para melhoria, tanto das redes nacionais como das internacionais, fornecendo aos gestores, subsídios importantes a respeito da competitividade hoteleira, com relação aos processos desempenhados pelas suas organizações.

Considerações

As transformações sociais, políticas e econômicas ocasionadas em decorrência da globalização, fizeram com que a atividade turística tivesse um crescimento significativo nos últimos anos. Com isso, a importância da gestão dos processos desempenhados pelos hotéis,

⁵ S: Sempre; QS: Quase Sempre; AV: Às Vezes; QN: Quase Nunca; N: Nunca; P: Nível de Significância.

passou a ter um papel fundamental no desenvolvimento do mercado, tendo em vista a entrada das redes hoteleiras internacionais no mercado nacional, a qual gerou o aumento no número de concorrentes. Em virtude desse panorama, a presente investigação objetivou analisar a competitividade das redes hoteleiras localizadas no território brasileiro, através do desempenho dos seus processos. Desta forma, foi possível delimitar os seus pontos fortes e áreas para melhoria, a fim de apresentar um referencial teórico e empírico, que auxilie os gestores hoteleiros nas tomadas de decisões estratégicas.

O presente estudo foi realizado com 52 gestores de hotéis pertencentes às redes hoteleiras situadas no território brasileiro. Apesar das respostas terem sido, na sua maioria, bastante positivas, as redes hoteleiras nacionais precisam focar seus esforços na padronização dos processos, produtos e serviços, que foram as variáveis que tiveram os piores retornos. Por outro lado, as redes hoteleiras internacionais avaliaram os aspectos direcionados à padronização de uma forma bastante positiva. As variáveis relacionadas aos hóspedes foram muito bem avaliadas, tanto pelas redes hoteleiras nacionais – com um pouco de vantagem competitiva - quanto pelas internacionais, ou seja, os hotéis estão focando seus esforços para atingir nas necessidades dos hóspedes, desenvolvendo um bom relacionamento com os mesmos. A variável direcionada à inovação foi avaliada de forma mediana por todas as redes hoteleiras, embora as internacionais tenham um pouco de vantagem competitiva com relação às nacionais.

Realizando uma análise global dos processos desempenhados pelos hotéis, é possível verificar que os resultados alcançados através das respostas obtidas dos gestores das redes hoteleiras nacionais, corroboram com a pesquisa de Sozuer (2011), que encontra lacunas quanto aos critérios de padronização dos processos, produtos e serviços. Outra importante informação é com relação ao alcance das necessidades dos hóspedes, bem como o relacionamento com os mesmos, que estão sendo o foco principal das redes hoteleiras objetos de estudo. Vale a pena ressaltar ainda, que apesar das redes hoteleiras internacionais terem avaliado os aspectos voltados ao desempenho dos seus processos de forma bastante positiva, eles ainda podem ser melhorados, uma vez que não atingiram o nível máximo de excelência. Por isso, as avaliações dos processos hoteleiros devem ser realizadas rotineiramente, com o intuito de verificar se os hotéis conseguiram progredir com relação aos aspectos pesquisados.

Referências

Accor Hotels. (2014). Acesso em Janeiro de 2014, em <http://www.accorhotels.com.br>.

Anjos, S. J. G. (2004). *Serviços integrados no turismo: um modelo de gestão para o setor de hotelaria*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Anjos, S. J. G.; Anjos, F. A.; & Silva Junior, O. F. P. (2008). A informação como vantagem competitiva no processo logístico integrado nos serviços turísticos. *Encontros Bibli*, volume especial, 41-56.

- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH. (2014). Acesso em Janeiro de 2014, em <http://www.abih.com.br>.
- Atlantica Hotels International. (2014). Acesso em Janeiro de 2014, em <http://www.atlanticahotels.com.br>.
- Ayensa, E. J.; Menorca, L. G.; & Servós, C. M. (2013). El reto de la calidad para el tercer sector social: análisis de casos de implantación del modelo EFQM. *Cuadernos de Gestión*, 13 (02), 111-126.
- Azadeh, F.; Dizaji, E. H.; & Neshat, N. (2013). Evidence of excellence based on the EFQM model: a case study of the national library and archives of Iran. *Libri*, 63 (03), 240-249.
- BHG Hotéis & Resorts. (2014). Acesso em Janeiro de 2014, em <http://www.bhg.net>.
- Bisquerra, R.; Sarriera, J. C.; & Martínez, F. (2004). *Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Cooper, D. R.; & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Dias, R.; & Pimenta, M. A. (2005). *Gestão de hotelaria e turismo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Domareski, T. C. (2011). *A competitividade das destinações turísticas: o caso de Foz do Iguaçu (PR)*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC. Brasil.
- Duarte, V. V. (2003). *Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos*. São Paulo: SENAC.
- Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality control: principles, practice and administration*. New York: McGraw-Hill Book.
- Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil - FOHB. (2014). Acesso em Janeiro de 2014, em <http://www.fohb.com.br>.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Sage.
- Garengo, P.; & Biazzo, S. (2012). Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: a circular methodology. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (01), 79-102.
- Golden Tulip. (2014). Acesso em Janeiro de 2014, em <http://www.goldentulip.com>.
- Hafeez, K.; Malak, N.; & Abdelmeguid, H. (2006). A framework for TQM to achieve business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (09), 1213-1229.
- Hourneaux Junior, F.; Correa, H. L.; & Maximiano, A. C. A. (2006). A contribuição dos prêmios de qualidade para a gestão do desempenho na empresa. *Anais do Seminário em Administração FEA-USP*, São Paulo, SP, Brasil, 09.
- Jeskanen-Sundstrom, H. (2007). Needs for change and adjusting to them in the management of statistical systems. *Statistical Journal of the IAOS*, 24 (01-02), 85-92.
- Lee, Y. K.; Lee, Y.; Lee, K. A.; Park, D. H.; & Moon, H. (2004). Exploring the role of service value in the relationship between service quality and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 05 (01), 67-86.
- Mendes, J. C. (2004). *A gestão da qualidade nos destinos turísticos: o caso português*. Tese de Doutorado, Universidade Algarve, Faro, Algarve, Portugal.
- Michalska, J. (2008). Using the EFQM excellence model to the process assessment. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 27 (02), 203-206.
- Ministério do Turismo - MTUR. (2013). *Anuário Estatístico de Turismo*. Ano base 2012, vol. 40. Acesso em Dezembro de 2013, em: <http://www.turismo.gov.br>.

- Ministério do Turismo – MTUR. (2014). Acesso em Janeiro de 2014, em <http://www.turismo.gov.br>.
- Miranda, L. C. (2008). Hotelaria brasileira: hospitalidade como vantagem competitiva. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói, RJ, Brasil, 04.
- Mojdehi, S. (2010). Compare the model of Iran national quality award and the EFQM model. *Chinese Business Review*, 09 (09), 61-64.
- Muskat, B.; Muskat, M; & Blackman, D. (2013). Understanding the cultural antecedents of quality management in tourism. *Managing Service Quality*, 23 (02), 131-148.
- Pedroche, M. S. C.; Antón, J. M. R.; Almeida, M. M. A.; & Andrada, L. R. (2013). Principales factores y tecnologías potenciadores del aprendizaje organizacional en el sector hotelero. *Anais do Tourism & Management Studies International Conference*, Faro, Algarve, Portugal.
- Pipan, K. K.; Gomiscek, B.; & Mayer, J. (2012). Exploratory study of quality and excellence approaches and continuous improvement from the perspective of new institutionalism. *Journal for East European Management Studies*, 03, 313-332.
- Proserpio, R. (2007). *O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil*. São Paulo: Aleph.
- Robaina, V. P.; & Rodriguez, T. F. E. (2007). Identifying and determining the key process for quality management systems in the hotel sector. *International Journal of Services, Technology & Management*, 08 (06), 529-545.
- Rojo, I. M. (2005). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid: Pirámide.
- Safari, H.; Abdollahi, B.; & Ghasemi, R. (2012). Canonical correlation analysis between people criterion and people results criterion in EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (05), 541-555.
- Santos, R. S. (2013). *Estudo de implementação de um modelo EFQM numa instituição de ensino superior: Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL)*. Dissertação de Mestrado, School of Economics & Management, Lisboa, Portugal.
- Shahin, A.; & Pourbahman, R. (2011). Integration of EFQM and Ultimate Six Sigma: a proposed model. *International Business Research*, 04 (01), 176-186.
- Silva, J. A.; Mendes, J. C.; Guerreiro, M.; & Valle, P. (2005). Quality assessment in tourism destinations: Arade case study. *Anais do Regional Seminar on Quality Management in Tourism*, Cairo, Egito.
- Sozuer, A. (2011). Self assessment as a gate to performance improvement: a study on hospitality management in Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24 (2011), 1090-1097.
- Trabada, A. L. (2008). Democracia, clientes y calidad total em la administración pública. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 07 (02), 39-62.
- Tutuncu, O.; & Kucukusta, D. (2010). Canonical correlation between job satisfaction and EFQM business excellence model. *Springer Science + Business Media*, 44, 1227-1238.
- Uygur, A.; & Sumerli, S. (2013). EFQM excellence model. *International Review of Management and Business Research*, 01 (04), 980-993.
- Valor Análise Setorial. (2007). *O mercado de hotéis no Brasil: estrutura, tendências, perfis de empresas*. Jornal Valor Econômico.
- World Tourism Organization – UNWTO. (2014). Acesso em Abril de 2014, em <http://unwto.org>.

Yaghoubi, N. M.; Bandei, M.; & Moloudi, J. (2011). An empirical study of the EFQM excellence model in Iran. *International Journal of Business and Management*, 06 (05), 260-267.