

Estratégia Empresarial em Períodos de Crise: um estudo do setor Hoteleiro de Belo Horizonte

Marcos Simeão Rezende Melo¹

Valmir Emil Hoffmann²

Daniel Pires Vieira³

Resumo: O presente estudo caracteriza e discorre sobre o desempenho competitivo, os recursos existentes e de como esses se relacionam para o segmento de hospedagem em um destino turístico em uma potencial situação de crise. A pesquisa investigou quais recursos as empresas empregam em suas estratégias e quais são considerados importantes para o seu desempenho. A pesquisa caracteriza-se como descritiva com a aplicação de técnicas quantitativas. Foram empregadas técnicas de Análise de Correspondência Multivariada e Análise Booleana. Os resultados apontam que o desempenho superior está associado à aplicação de forma intensiva recursos de relacionamento com outras organizações da cadeia produtiva do turismo. Apesar desse resultado, não se verifica a presença de cooperação ou de outros comportamentos organizacionais a ela associados (tais como confiança e intercâmbio de informações). Os resultados da Análise Booleana corroboram essa perspectiva e identificam combinações de recursos capazes de gerar desempenho superior.

Palavras-chave: Estratégia. Hotelaria. Visão Baseada em Recursos.

Introdução

Da mesma forma que as demais atividades econômicas, as organizações vinculadas ao turismo buscam distintas maneiras de adquirirem vantagens competitivas que lhes possibilitem a diferenciação frente à competitividade do mercado no qual estão inseridas (RUSCHMANN; SOLHA, 2003). Embora diversas abordagens disponibilizem informações e perspectivas interessantes para a análise das estratégias a serem empregadas, poucas pesquisas têm por foco a análise da estratégia em momentos de crise.

Belo Horizonte caracteriza-se como uma das maiores cidades brasileiras com um parque hoteleiro de 112 hotéis mapeados pela Pesquisa de Serviços de Hospedagem – PSH – desenvolvida pelo Instituto brasileiro de Geografia e Estatística no ano de 2011 (IBGE, 2011). Além do parque hoteleiro instalado, Belo Horizonte tem a perspectiva de receber, de acordo com a pesquisa pela BSH (2013) mais de R\$ 1 bilhão em investimentos privados para a construção de novos empreendimentos no setor de hotelaria entre 2012 e 2014, o que representaria a criação de mais de 7 mil novas unidades habitacionais e representaria um incremento de aproximadamente 50% da oferta de unidades habitacionais na Capital Mineira.

Esse aumento substantivo da oferta de unidades habitacionais e as análises realizadas pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB – em parceria com a Hotel Invest (FOHB; Hotel Invest, 2012) permitem afirmar que as empresas do setor hoteleiro de Belo Horizonte enfrentarão nos

¹ Graduado em Administração. Universidade de Brasília – UnB.

² Doutor em Administração – Universidade de Zaragoza, Professor Titular, Universidade de Brasília – UnB.

³ Doutorando em Administração – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília – UnB.

próximos anos um cenário de estresse competitivo em que a entrada de novos empreendimentos obrigará a adaptação das estratégias até então desenvolvidas. Nesse sentido o objetivo do presente estudo é analisar as estratégias adotadas pelo setor hoteleiro de Belo Horizonte e Região Metropolitana de forma a verificar quais recursos estratégicos estão associados ao desempenho superior das empresas.

Para cumprir o objetivo proposto, o artigo encontra-se dividido da seguinte forma. Nessa primeira parte foram apresentados o objetivo e a justificativa do trabalho. Na segunda seção é realizada a revisão de literatura que orientará as análises subsequentes. Na terceira seção é apresentado o método de pesquisa. Os resultados são apresentados em três seções. Primeiramente são apresentados os resultados aferidos a partir do questionário aplicado. Posteriormente são apresentados os resultados da Análise de Associação entre as questões sobre desempenho e recursos e estratégias desenvolvidas. Os resultados da análise Booleana são apresentados em seguida como forma de identificar quais combinações de recursos podem gerar melhor desempenho competitivo. Por fim, a última seção apresenta as conclusões, as limitações e as recomendações para continuidade do presente trabalho.

Fundamentação Teórica

As diferentes perspectivas de análise da estratégia empresarial podem ser divididas em três grandes enfoques. O primeiro enfoque aborda o macroambiente externo em que a empresa está inserida. Nesse sentido destaca-se a abordagem de *stakeholders* (Freeman e Reed, 1983; Frooman, 1999) e as ações estratégicas adotadas pela empresa para lidar com os indivíduos e organizações direta ou indiretamente afetam ou são afetados pelas decisões e pelo comportamento organizacional. Essa abordagem destaca que além das organizações diretamente relacionadas ao desempenho empresarial (tais como fornecedores, clientes e concorrentes) outras questões também possuem potencial influência sobre o desempenho organizacional tais como aspectos legais, ambientais e sociais. Dessa forma, observa-se que a estratégia empresarial não pode ser elaborada considerando a empresa como um ente isolado ou em interação tão somente com a indústria em que se insere (Johnson, Scholes e Whittington, 2011).

Uma segunda abordagem ressalta o papel do ambiente próximo caracterizado como a indústria ou segmento econômico em que as atividades empresariais são desenvolvidas. Nesse sentido, destaca-se a perspectiva proposta por Porter (1986). Porter (1986) fez uma das mais influentes contribuições para o campo ao fornecer um modelo de análise da competitividade da empresa baseada na estrutura da indústria e não na firma individual (Vasconcelos e Cyrino, 2000), que foi inicialmente aplicado a uma diversa gama de indústrias, entre as quais o turismo (Porter, 1999).

Baseado no Modelo da Estrutura – Conduta – Performance (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Vasconcelos e Cyrino, 2000), o modelo proposto por Porter (1986) estabelece que a intensidade da concorrência em uma indústria é determinada por cinco forças competitivas: rivalidade existente entre competidores, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores,

poder de negociação dos fornecedores e ameaça de entrada de novos competidores. Quanto maior a concorrência em uma indústria, menores seriam os retornos possíveis para as empresas. Ao partir da análise das cinco forças competitivas, Porter (1986) identifica três estratégias genéricas que uma firma poderia adotar de forma a conquistar uma vantagem competitiva: liderança em custo total, diferenciação e enfoque. Embora de formas distintas, todas as estratégias competitivas identificadas por Porter (1986) convergem para o objetivo central de manter os retornos financeiros da empresa acima da média de suas concorrentes, proporcionando a manutenção de sua posição de mercado, além de uma posição defensável contra as forças competitivas.

A terceira abordagem parte de um pressuposto diferente ao focar o papel dos recursos internos na formulação das estratégias empresariais. A Visão Baseada em Recursos – VBR – assume que as empresas são heterogêneas e examina a relação existente entre as características internas da firma (seus recursos) e o seu desempenho (DIERICKX; COOL, 1989; Barney, 1991; Vasconcelos e Cyrino, 2000). Para a VBR, a vantagem competitiva da empresa é derivada de recursos valiosos, raros e de difícil imitação que a possibilitam elaborar uma estratégia única de difícil imitação por parte da concorrência (Barney, 1991). Recursos, para a VBR, são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa possui ou tem acesso (Barney, 1991). A partir dessa definição Barney e Hesterly (2007) classificam os recursos em quatro categorias: físicos, humanos, organizacionais e financeiros. Barney e Hesterly (2007) argumentam que para a implementação de uma estratégia efetiva e eficaz os recursos devem ser corretamente empregados pela organização.

Uma corrente explicativa alternativa das vantagens competitivas tem por foco as capacidades dinâmicas da empresa. A abordagem das capacidades dinâmicas ressalta o papel da gestão estratégica em adaptar, reconfigurar e integrar habilidades internas e externas, recursos e competências funcionais de forma a renovar as competências da firma e reagir ao ambiente externo em constante mudança (Teece, Pisano e Shuen, 1997). Dessa forma, mais importante do que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas (Vasconcelos e Cyrino, 2000). Apesar de dotar a análise da VBR de certa dinâmica a partir da interação com o ambiente, entende-se que a abordagem das capacidades dinâmicas e a VBR são perspectivas próximas.

Observa-se que a definição proposta pela VBR não restringe recursos como aqueles internos à empresa. Ao considerar aspectos organizacionais pode-se argumentar que os relacionamentos interorganizacionais e os recursos por eles gerados podem ser fontes de diferencial competitivo para as organizações. Diversos estudos enfocam os efeitos das redes de organizações e das aglomerações territoriais sobre o desempenho empresarial (Porter, 1999; Casarotto Filho e Pires, 2001; Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez, 2007; Verschoore e Balestrin, 2008). Especificamente sobre turismo no Brasil e abordando o setor hoteleiro pode-se citar alguns trabalhos recentes: Curtis e Hoffmann (2009), Hocayen-da-Silva e Teixeira (2009), Sacramento, Teixeira e Cerqueira (2010), Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011).

A indústria turística caracteriza-se por sua complexidade tanto em termos de elementos que a compõem como pelos diferentes setores econômicos envolvidos em seu desenvolvimento (OMT, 1998). Dias e Pimenta (2005) complementam o presente raciocínio ressaltando que o segmento de turismo caracteriza-se como um setor de constantes inovações que necessita conectar diferentes organizações para que a atividade turística seja executada. Essas características do setor turismo tornam a formulação das estratégias das organizações inseridas no setor uma atividade ainda mais complexa, devendo observar os três enfoques acima descritos.

Scott, Cooper e Baggio (2007) compreendem os meios de hospedagem como componentes necessários e ativos dentro da cadeia produtiva do turismo e caracterizaram três elementos essenciais que devem interagir para o funcionamento sistema de turismo: os recursos; os atores; e as relações. Os recursos são todos os objetos, tangíveis ou intangíveis, utilizados no decorrer do processo de turismo pelos atores. Podem ser capitais e bens financeiros como dinheiro, passagens de avião, vouchers; e também informações e conhecimento gerado, suas características e o fluxo percorrido no decorrer de todo o processo. Os atores são os que executam as atividades do processo. A partir da interação com outros atores, eles realizam o fluxo de troca de informações e conhecimento e o controle e integração dos recursos. São distintos entre si podendo possuir diferentes tamanhos e funções no processo. Exemplo de atores são companhias aéreas, hotéis, agências de viagens entre outros (Scott, Cooper e Baggio, 2007). Por fim, as relações que são as interações que os atores realizam entre si e com os recursos. Essas relações são as transações e trocas realizadas entre atores e a transformação dos recursos existentes na execução dos processos relacionados à atividade turística.

Considerando a complexidade do ambiente competitivo em que as empresas do segmento de hospedagem se inserem, diversas possíveis estratégias são possíveis para se atingir desempenhos superiores. Nesse sentido, recursos internos, relacionamentos com outras organizações públicas ou privadas, capacidades desenvolvidas podem ser fatores explicativos do desempenho organizacional. A partir dessas considerações foi proposto um instrumento de pesquisa em que as diversas potenciais estratégias são identificadas e sua aplicação pode ser relacionada a diferentes desempenhos. Na seção seguinte é discutido o método de pesquisa e, entre outros tópicos, é apresentado o instrumento de pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados empregada.

Método

Esse estudo faz uso de abordagem descritiva, de acordo com a classificação proposta por Richardson (1999), uma vez que tem como objetivo trazer uma explicação mais detalhada das principais características que rodeiam um determinado fenômeno. Adicionalmente a pesquisa possui um caráter quantitativo, uma vez que tem como foco mensurar um fenômeno, traduzindo suas dimensões em números e informações para buscar identificar padrões (Richardson, 2010).

O universo estudado é composto por todos os hotéis localizados em Belo Horizonte e em sua Região Metropolitana. De acordo com dados da PSH (IBGE, 2011) a região selecionada conta com 253 hotéis. A coleta de dados do presente estudo se deu a partir do levantamento de dados primários através de um questionário estruturado (*survey*) desenvolvido por um Grupo de

Pesquisa⁴. Uma vez elaborado, o questionário foi submetido a um empresário de alto escalão do setor hoteleiro para validação. Não foram suscitadas dúvidas sobre o conteúdo das questões, no entanto foram feitas sugestões de questões que foram incorporadas ao questionário.

A versão final do instrumento de pesquisa era composta por 49 questões, sendo 47 questões fechadas voltadas para aferir a concordância ou discordância do respondente a partir de uma escala de sete pontos e duas questões descritivas em que era facultado ao respondente prestar as informações solicitadas. As questões foram divididas em divididas em quatro blocos. O primeiro bloco de questões teve por objetivo identificar características do empreendimento e do respondente. O segundo bloco era voltado para avaliar, sob a perspectiva do respondente, o desempenho do estabelecimento e do setor de hospedagem. O terceiro bloco questionava sobre a importância de diferentes recursos e relacionamentos para o desempenho do empreendimento. O quarto bloco de questões versava sobre os investimentos previstos pelo empreendimento para os próximos meses. Ao final do questionário eram realizadas duas perguntas abertas e opcionais: na primeira o respondente citaria quais são as principais organizações com as quais o seu empreendimento e relaciona. Na segunda era facultado ao respondente realizar comentários sobre a pesquisa. O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados está disponível no Apêndice I.

O questionário foi formatado para ser encaminhado às empresas via formato eletrônico. Utilizou-se o programa Google Drive para a coleta das informações. Os endereços eletrônicos para envio do questionário foram disponibilizados pelo CADASTUR - Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que atuam no Setor do Turismo, pela BeloTur e pela Associação Brasileira de Hotéis de Minas Gerais – ABIH/MG. Os endereços disponibilizados foram cruzados de forma a não haver a possibilidade de duas respostas oriundas de um mesmo estabelecimento. O questionário elaborado foi encaminhado para 199 endereços de e-mail. O período de coleta ocorreu entre 10 de fevereiro e 14 de abril de 2014. Foram conseguidas 29 respostas, o que representa 14,5% do universo inicialmente mapeado.

Considerando a quantidade relativamente pequena de respostas, optou-se pela utilização de técnicas não-paramétricas de análise. Dessa forma, foram utilizadas a Análise de Correspondência Múltipla – ACM – e a Análise Booleana. A Análise de Correspondência Múltipla é uma análise que possibilita a identificação de quais medidas responsáveis pela variação do resultado de modo que haja a menor parcela de perda de informação possível. Ainda, transforma um conjunto original de variáveis em um novo conjunto de acordo com as combinações que serão feitas. A Análise Booleana, por sua vez, foi utilizada para verificar através de relações lógicas quais os recursos aplicados eram considerados como necessários ou suficientes para a obtenção de melhores resultados pelas empresas.

Para viabilizar a construção e visualização dos gráficos, se fez necessário recategorizar as variáveis de interesse, de tal forma que para as respostas de 0 a 3 atribuiu-se o valor -1, indicando uma presença fraca da variável na realidade do hotel; para as 4 atribuiu-se o valor 0 como forma

⁴ Referência completa omitida para fins de revisão.

ancora central e valor indiferente à resposta; e para as respostas de 5 a 7 atribuiu-se o valor 1, indicando forte presença da variável na realidade do hotel. Após essa recategorização algumas variáveis tiveram que ser removidas da análise de frequência, pois apresentavam respostas com variabilidade igual a zero (todos os hotéis apresentavam respostas igual a 1). São elas as questões: 7, 12, 14, 21, 23, 24, 29, 35, 36, 37 e 38. Nos resultados dos gráficos o rótulo de cada variável foi construído pela concatenação de X + Número da Variável + Resposta (-1, 0 ou 1). Portanto, o ponto X22_0 do gráfico representa as respostas entre 0 e 3 da variável 22 do questionário, por exemplo.

Para realizar análise sob a lógica booleana foi necessário caracterizar cada variável como valores binários para se obter condições de resposta dicotômicas. Dessa matriz obtemos equações lógicas que apresentam condições necessárias ou suficientes para um determinado resultado. Esse método é o chamado QCA – Qualitative Comparative Analysis – método proposto como um *theoretical set* por Ragin (1987).

A matriz construída a partir do método QCA foi exportada para o software TOSMANA (*Tool for Small N Analysis*), desenvolvido por Lasse Cronqvist (disponível em www.tosmana.net/) para a realização da análise comparativa. A partir da Tabela Verdade obtida pelo TOSMANA, surge o conjunto de combinações das variáveis independentes, no caso desse estudo, os recursos disponíveis, para se obter um determinado output (no caso do estudo, o desempenho). Esses recursos serão condições necessárias e/ou suficientes; necessários no caso do recurso estar presente em qualquer das combinações que surjam e suficientes é o caso do recurso, por si só, ser condição para um resultado.

Frequência das Respostas

As quatro questões iniciais analisam a perspectiva do desempenho dos hotéis e do setor hoteleiro e busca avaliar, sob a percepção do respondente o desempenho passado e a perspectiva de desempenho para os próximos meses. Nota-se a partir das respostas que tanto a análise do empreendimento quanto na análise do setor nos últimos anos apresentam uma boa distribuição das respostas ainda que com predominância para uma perspectiva positiva sobre o desempenho tanto do setor quanto dos empreendimentos (66% de respostas positivas tanto na avaliação do setor quanto na avaliação dos empreendimentos). As respostas obtidas sobre a projeção de desempenho para os próximos 12 meses, no entanto, apresentam uma mudança nessa perspectiva: 43% dos respondentes possuem perspectivas de crescimento positivas para o setor nos próximos 12 meses. Essa redução da perspectiva positiva quanto ao futuro reforça a perspectiva apresentada pelo FOHB (2012) ao apresentar um cenário de excesso de oferta no setor de hospedagem de Belo Horizonte.

Para caracterizar os recursos, buscou-se identificar a importância de cada recurso dentro do hotel. Para facilitar a análise, os recursos foram agrupados de acordo com suas finalidades. Barney (1991) caracteriza os recursos a partir de sua natureza podendo ser físico, humano ou organizacional. Tomando como base essas classificações, os recursos foram divididos como

recursos de Relacionamento, de Capacidade Gerencial, de Infraestrutura e de Mercado. A Tabela 1 apresenta a frequência das respostas.

Analisar as afirmativas e indique o quanto elas estão de acordo com o seu hotel	Classificação	Frequência das Respostas						
		1	2	3	4	5	6	7
Os hotéis da minha cidade cooperam para resolução de problemas	Recursos de Relacionamento	7%	3%	14%	21%	17%	7%	31%
O relacionamento da minha empresa com outros hotéis é importante		3%	0%	0%	3%	14%	14%	66%
O relacionamento da minha empresa com fornecedores é importante		3%	0%	0%	0%	3%	14%	79%
O relacionamento da minha empresa com agências de viagens é importante		0%	0%	0%	3%	10%	10%	76%
Meu hotel troca informações com outros hotéis		3%	3%	3%	17%	10%	7%	55%
Existe confiança entre as empresas do setor hoteleiro do município		10%	0%	7%	17%	31%	17%	17%
Minha equipe de gerência tem experiência com hotelaria	Capacidade Gerencial	0%	0%	0%	7%	14%	34%	45%
Meus funcionários recebem treinamento periodicamente		3%	7%	3%	17%	28%	17%	24%
Em meu hotel há um planejamento estratégico ...	Recursos de Infraestrutura	3%	0%	0%	17%	31%	10%	36%
Temos facilidade de acesso ao crédito		3%	3%	7%	21%	14%	14%	38%
A nossa estrutura física é um diferencial para os nossos clientes		0%	0%	3%	10%	10%	17%	59%
A localização do meu hotel é privilegiada	Recursos de Mercado	0%	0%	0%	10%	7%	3%	79%
Um hotel de bandeira tem maior visibilidade que os demais		10%	0%	0%	3%	10%	34%	43%
Nossos preços são normalmente inferiores aos dos nossos concorrentes		3%	0%	7%	3%	14%	28%	45%
Atendemos a um segmento específico de turistas		10%	3%	7%	14%	17%	21%	28%

Tabela 1 – Frequência das Respostas Recursos Disponíveis

Os recursos com maior intensidade foram os de relacionamento com fornecedores e com agências de viagem, o que caracteriza a possível formação de redes verticais, conforme descrito por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007). Observa-se que apesar da alta intensidade da importância do relacionamento com outros hotéis, os recursos relacionados à cooperação para resolução de problema e o de confiança dentro do setor ficaram mais próximos de serem recursos neutros do que com alta intensidade. A cooperação é tida como um recurso base para a dinâmica competitiva de mercado e essencial para o estabelecimento no formato de redes entre atores de um mesmo setor (Souza e Cândido, 2009) e o grau de confiança quase neutro pode apontar uma fraqueza do senso de identidade das redes formadas pelos hotéis.

Outro recurso com alta concentração de respostas nos pontos mais altos da escala foram os Recursos de Infraestrutura. Com destaque para a localização do empreendimento e para a estrutura física disponibilizada.

Os Recursos de Mercado e aspectos relacionados à Capacidade Gerencial tiveram um comportamento similar com menores frequências de respostas nos pontos mais altos da escala em comparação aos recursos anteriores.

Além da identificação dos recursos disponíveis nos meios de hospedagem, foi avaliada também a importância atribuída aos relacionamentos com diferentes organizações, recursos e *stakeholders* internos e externos para o desempenho dos meios de hospedagem. A Tabela 2 apresenta a frequência das respostas atribuídas às diferentes perguntas.

Importância dos itens/instituições abaixo para o seu Desempenho	Classificação	Frequencia das Respostas						
		1	2	3	4	5	6	7
Equipe de gerência	Stakeholders	0%	0%	0%	0%	7%	17%	76%
Equipe de funcionários	Internos	0%	0%	3%	3%	0%	7%	86%
Parcerias com sites de viagens		7%	0%	0%	7%	3%	10%	72%
Parcerias com fornecedores		0%	0%	0%	3%	14%	14%	69%
Parcerias com agências de viagens		0%	0%	0%	7%	10%	10%	72%
Governo Estadual	Stakeholders	7%	7%	0%	10%	14%	14%	48%
Convention & Visitor Bureau	Externos	7%	3%	0%	17%	21%	7%	45%
Conselho de Turismo		7%	3%	3%	14%	14%	21%	38%
Concorrentes		0%	3%	0%	0%	7%	31%	59%
Associações hoteleiras		0%	3%	3%	17%	10%	14%	52%
Reputação da empresa		0%	0%	0%	0%	7%	7%	86%
Relacionamento entre os funcionários		0%	0%	0%	0%	7%	10%	83%
Qualidade dos serviços oferecidos		0%	0%	3%	0%	7%	0%	90%
Qualidade dos serviços de alimentação		0%	0%	3%	0%	7%	10%	79%
Qualidade dos apartamentos		0%	0%	0%	3%	3%	17%	76%
Planejamento das ações		0%	0%	0%	3%	3%	21%	72%
Participação em feiras, exposições ...		7%	3%	3%	7%	21%	21%	38%
Localização do hotel		0%	0%	0%	3%	14%	3%	79%
Financiamento disponíveis		7%	3%	14%	10%	10%	17%	38%
Espaços para convenções e eventos		3%	0%	0%	7%	7%	28%	55%

Tabela 2 – Frequência Respostas Intensidade da Importância atribuída aos relacionamentos com diferentes organizações, recursos e *stakeholders*

A partir da análise da Tabela 2 é possível verificar a importância dada pelos hotéis ao relacionamento outros atores e *stakeholders* dentro do setor turístico. Os sítios de viagem, fornecedores e agências de viagens apontam os elos mais fortes que os hotéis possuem, o que corrobora a perspectiva de formação de redes verticais e reforça o processo turístico descrito por Scott, Cooper e Baggio (2007). Nota-se ainda que os relacionamentos considerados menos importantes para o desempenho dos empreendimentos são com o Conselho de Turismo, com o Convention & Visitor Bureau e com o Governo Estadual. Uma possível explicação para esse resultado seja que o foco do diálogo com essas organizações ocorra a partir das Associações Hoteleiras. Esse argumento é corroborado pelas respostas obtidas na Questão aberta sobre com quais organizações os empreendimentos mais se relacionam em que a Associação de hotéis aparece de forma reiterada. Dessa forma, pode-se argumentar que a rede de relacionamentos do segmento de hospedagem teria como ator central a Associação Hoteleira.

Ao analisar as questões sobre *stakeholders* internos dos empreendimentos verifica-se que os respondentes os associam de forma mais intensa ao desempenho realizado. A maior associação ao desempenho, no entanto, não necessariamente significa que a equipe de gerência ou os funcionários sejam considerados como recursos estratégicos. Conforme pode-se verificar na Tabela 2, a experiência da equipe de gerência ou o treinamento do corpo de funcionários não são aspectos centrais da estratégia dos meios de hospedagem. Ainda no tocante a aspectos Gerenciais, nota-se que o planejamento estratégico não é um dos recursos mais valorizados pelos respondentes.

A Tabela 2 descreve ainda a importância dada para os recursos pelos hotéis. É possível observar que recursos organizacionais – reputação e cultura da empresa, qualidade dos diversos serviços oferecidos (Barney, 1991) foram indicados como mais importantes para o maior número de hotéis; exceto o recurso de planejamento de ações, que, apesar de ter tido um grau de importância máximo para 70% dos respondentes, é o recurso organizacional com menor concentração no intervalo 7. Já os recursos tiveram sua importância mais distribuída nos intervalos. Esses recursos seriam qualidade das instalações do hotel, localização, espaço para convenções e financiamentos.

Relação entre Recursos e Desempenho

Para analisar a relação entre o recurso, sua importância e o desempenho do hotel, foi utilizado o método de Análise de Correspondência Múltipla. Os recursos foram analisados de acordo com os mesmos agrupamentos adotados na análise de frequência das respostas.

A análise de correspondência entre as questões sobre Desempenho e as questões sobre recursos de Relacionamento apresentaram grau de explicação de 70,1%. A Figura 1 apresenta de forma gráfica os resultados aferidos.

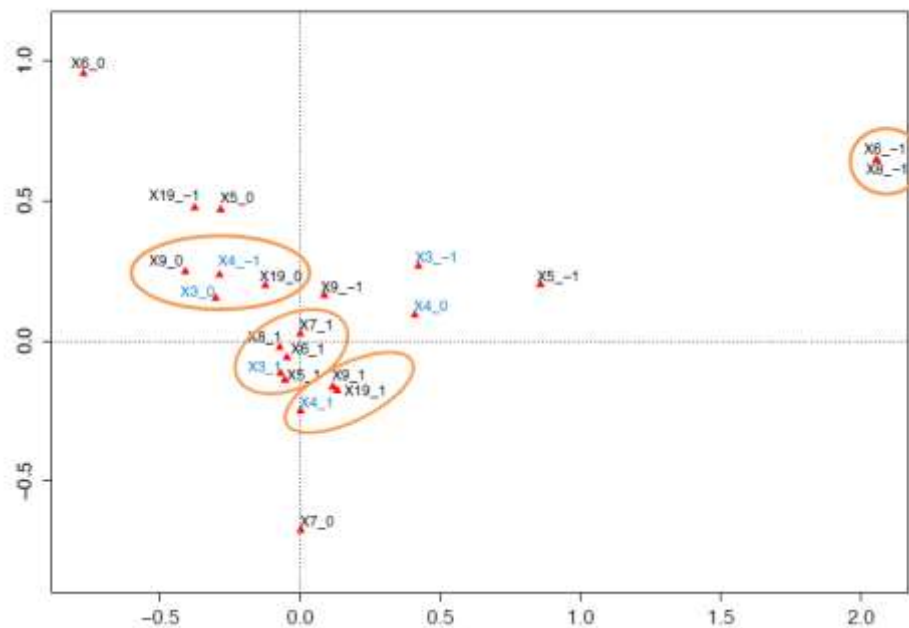


Figura 1– Relação do Desempenho do hotel com Recursos de Relacionamento

A partir dos resultados da Figura 1 observa-se uma relação entre a perspectiva de crescimento do hotel (X4_1) e os recursos de cooperação entre hotéis (X9_1) e o de confiança entre empresas (X19_1). Adicionalmente observa-se que a perspectiva de crescimento do hotel (X4_1) relaciona-se positivamente com a troca de informações entre hotéis (X5_1). Cooperação, troca de informações e confiança são algumas das variáveis que evidenciam a existência de relacionamentos em rede (Casarotto Filho e Pires, 2001; Verschoore e Balestrin, 2008). Observa-se

ainda que os recursos cooperação e confiança são os que possuem menor intensidade de presença dentre os respondentes, podendo atribuir características de raridade conforme destaca Barney (1991).

Em relação à variável de desempenho acima da média do setor nos anos anteriores (X3_1) nota-se a correspondência com diversos recursos troca de informações com outros hotéis (X5_1), relacionamento com semelhantes (X6_1), relacionamento com agência de viagens (X7_1) e fornecedores (X8_1), o que demonstra a importância de múltiplos relacionamentos para a manutenção de desempenho superior.

A Figura 1 demonstra ainda que a recíproca é verdadeira. Atores que possuem uma perspectiva ruim de crescimento para seu hotel (X4_-1) e assinalaram a uma percepção neutra do seu desempenho no passado (X3_0) apresentaram baixa tendência a cooperar (X9_-1), além de não confiarem (X19_-1) em seus semelhantes. Os resultados apresentados permitem argumentar que os hotéis que confiam nas empresas do setor e cooperam com seus congêneres possuem boas perspectivas de crescimento, enquanto que a ausência de relacionamentos estaria associada a desempenhos inferiores. Ambos os resultados corroboram a perspectiva de que a formação de redes possui efeitos positivos para o desempenho das organizações.

A associação entre as questões relacionadas ao Desempenho dos meios de hospedagem e as questões sobre Capacidade Gerencial obtiveram grau de explicação de variabilidade de 70,3%. Conforme pode ser observado na Figura 2, existe forte associação entre um bom desempenho no último ano (X3_1) e uma perspectiva positiva de crescimento para o próximo ano (X4_1) com a existência dos seguintes recursos: ter um planejamento estratégico (X11_1) e em ter uma equipe de gerência experiente (X12_1) e ter treinamentos periódicos para os funcionários (X13_1).

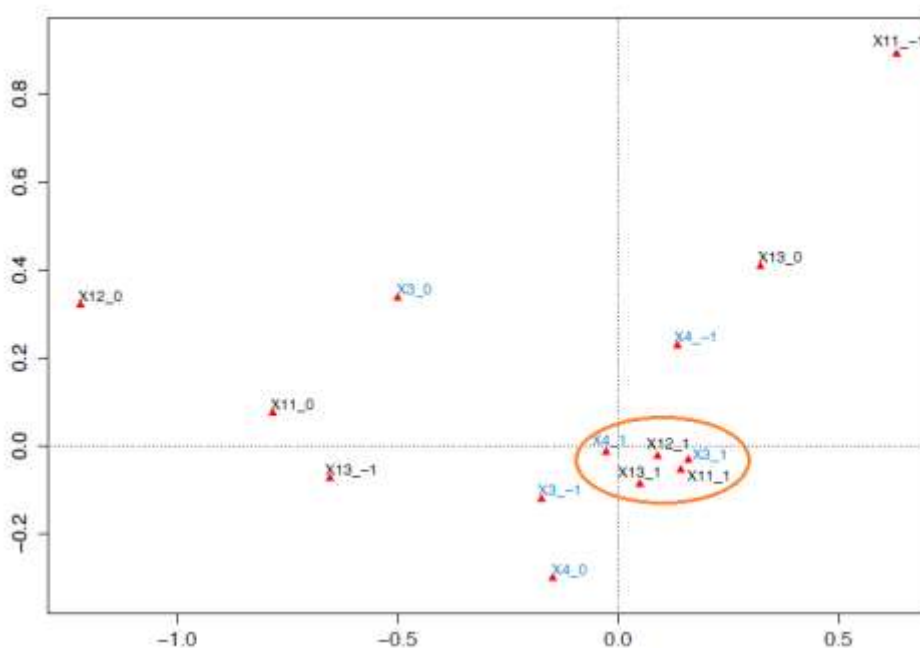


Figura 2 – Relação do desempenho do hotel com os recursos de Capacidade Gerencial

Em que pese os resultados apresentados pela Figura 2, não foi observado nenhum tipo de relação entre o desempenho e o grau de importância atribuído aos *stakeholders* internos.

No caso dos recursos ligados à Infraestrutura a análise de correspondência apresentou grau de explicação da variabilidade de 72%. Os resultados encontrados (Figura 3) demonstram que ter um desempenho positivo (X3_1) associa-se somente a ter uma localização privilegiada (X14_1). Observa-se que em centros urbanos desenvolvidos o espaço para a criação de novos empreendimentos é restrito. Dessa forma, a localização privilegiada cumpre com as características de valor, raridade e não-imitabilidade propostas por Barney (1991) para que o recurso possa ser fonte de vantagem competitiva e, por consequência, de desempenho superior.

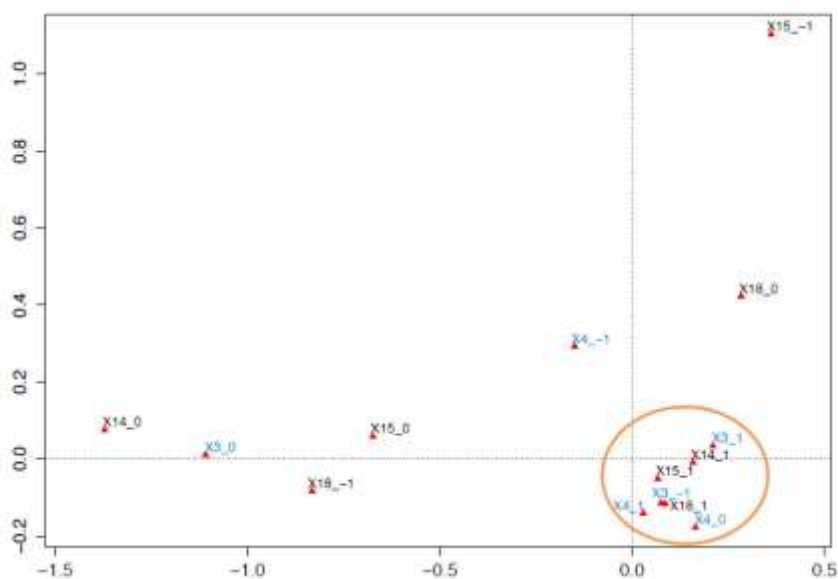


Figura 3 – Relação entre Desempenho e Recursos de Infraestrutura

O desempenho ruim (X3_-1) associa-se à infraestrutura como diferencial para os clientes (X15_1) e à facilidade ao crédito (X18_1). Pode-se argumentar que, por se tratar de um destino com um parque hoteleiro desenvolvido e com um marcante perfil de turismo de negócios, a disponibilização de uma infraestrutura luxuosa é antes uma fonte de custos do que uma vantagem competitiva. Considerando novamente as características proposta por Barney (1991), embora a infraestrutura possua valor, ela não é necessariamente rara ou de difícil imitação. Assim sendo, é fácil para a concorrência identificar e replicar as características do empreendimento que são atrativas para os clientes. No tocante ao recurso financiamento, talvez as linhas de crédito disponibilizadas pelos bancos sejam padronizadas e não representem vantagem competitiva entre as empresas da mesma localidade.

A relação entre Desempenho e Recursos de Mercado apresentou associação de 66,9%. Pode-se observar a partir da Figura 4 que o desempenho do hotel (X3_1), observa-se uma forte relação com a existência do recurso da participação em alguma bandeira (X10_1), assim como não fazer parte de grandes redes hoteleiras (X10_-1) associa-se à desempenhos ruins no passado (X3_-1) e ainda perspectivas neutras de crescimento (X4_0). A participação em uma rede ou bandeira

facilita a negociação dos hotéis com agências de viagens, além de oportunizar a redução de custos com ações de marketing e promoção, relacionamento com o cliente e com outras organizações. Nesse sentido, pertencer ou participar de uma rede hoteleira ou bandeira teria efeitos similares a participação em uma rede formal. O resultado corrobora novamente a perspectiva de que redes formais são uma fonte de competitividade para as organizações que as compõem.

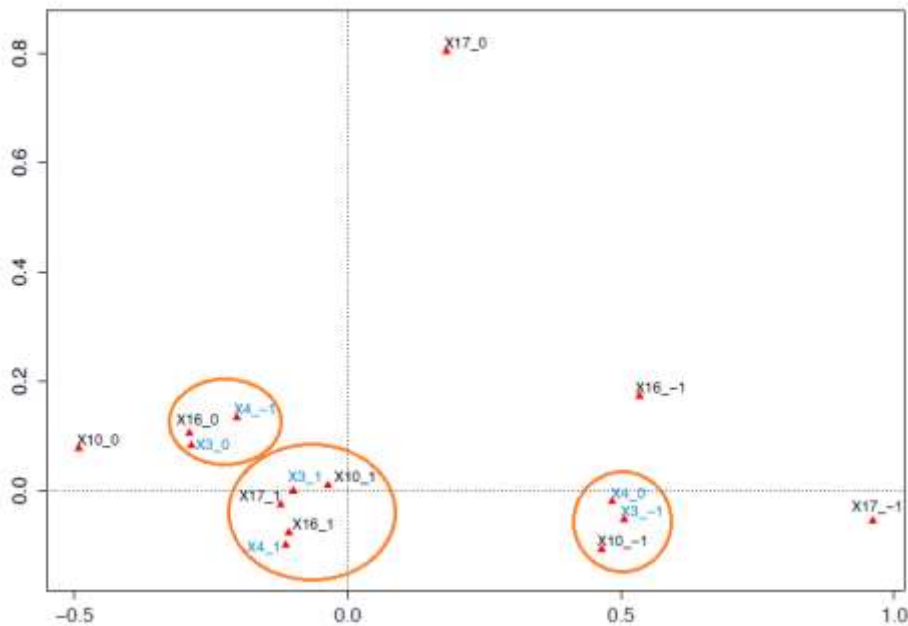


Figura 4 – Relação entre Desempenho e Recursos de Mercado

Ainda sobre a relação entre desempenho e recursos de mercado, nota-se uma forte relação entre a prática de preços inferiores em relação aos competidores (X17_1) e desempenhos positivos obtidos (X3_1), assim como o atendimento de segmentos específicos (X16_1) e perspectivas de crescimento positiva (X4_1). As estratégias de menor custo global e de segmentação são propostas por Porter (1986) como forma de reagir frente às forças competitivas.

Análise Booleana

Considerando que os resultados da Análise de Associação identificou uma diversa gama de possíveis estratégias e recursos associados ao desempenho superior optou-se pela aplicação da Análise Booleana como forma de identificar as possíveis combinações de recursos que gerariam um desempenho superior para os meios de hospedagem. As análises foram realizadas a partir de tabelas geradas no *software* TOSMANA. A tabela foi desenvolvida utilizando o critério da resposta do hotel: caso o recurso (variável independente) exista no hotel (resposta de grau 5, 6 ou 7) a variável é tida como existente ou verdadeira (número 1); caso o recurso seja inexistente ou indiferente (resposta de grau 0, 1, 2, 3 ou 4) a variável é inexistente (número 0). Mesma lógica foi utilizada para a variável dependente, que é a média da resposta dada na pergunta de desempenho no último ano e da pergunta de perspectiva de crescimento do hotel; é verdadeira caso a média

seja maior ou igual a 5, e falsa caso seja menor que 5. Os resultados gerados são apresentados na Tabela 3.

Hotéis	Questões															
	X_5: TROCA DE INFORMAÇÕES	X_6: RELACIONAMENTO COM HOTEIS	X_7: RELACIONAMENTO COM AGÊNCIAS DE VIAGEM	X_8: RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES	X_9: COOPERAÇÃO	X_10: VISIBILIDADE HOTEIS DE REDE	X_11: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	X_12: EQUIPE DE GERÊNCIA	X_13: TREINAMENTO FUNCIONÁRIOS	X_14: LOCALIZAÇÃO	X_15: ESTRUTURA FÍSICA	X_16: SEGMENTO ESPECÍFICO	X_17: PREÇOS	X_18: ACESSO AO CRÉDITO	X_19: CONFIANÇA ENTRE EMPRESAS	Resultado
HOT1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
HOT2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
HOT3	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
HOT4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
HOT5	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1
HOT6	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0
HOT7	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0
HOT8	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
HOT9, 11, 20, 29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C
HOT10	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
HOT12	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0
HOT13	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
HOT14	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
HOT15	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
HOT16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
HOT17	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0
HOT18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1
HOT19	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
HOT21	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
HOT22	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
HOT23	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0
HOT24	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1
HOT25	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
HOT26	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0
HOT27	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
HOT28	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0

Tabela 3 – Tabela verdade dos recursos dos hotéis

As linhas correspondem a combinação de recursos de cada hotel e as colunas indicam a existência ou não do recurso. A coluna resultado indica os hotéis com combinações positivas (1) e negativas (0) em termos de desempenho. As combinações dos hotéis HOT9, HOT11, HOT20 e HOT29 foram excluídas da análise por apresentarem contradições, ou seja, a mesma combinação de recursos gerava desempenho positivo para um e desempenho negativo para outro. A partir dessa tabela, o teste lógico foi realizado e foi gerado o conjunto de combinações possíveis para se obter um desempenho positivo. No caso da amostra do estudo, as combinações de recursos possíveis para obter um desempenho superior estão descritas na Tabela 4.

Combinações	Questões/ Variáveis														
	X_5: TROCA DE INFORMAÇÕES	X_6: RELACIONAMENTO COM HOTEIS	X_7: RELACIONAMENTO COM AGÊNCIAS DE VIAGEM	X_8: RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES	X_9: COOPERAÇÃO	X_10: VISIBILIDADE HOTEIS DE REDE	X_11: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	X_12: EQUIPE DE GERÊNCIA	X_13: TREINAMENTO FUNCIONÁRIOS	X_14: LOCALIZAÇÃO	X_15: ESTRUTURA FÍSICA	X_16: SEGMENTO ESPECÍFICO	X_17: PREÇOS	X_18: ACESSO AO CRÉDITO	X_19: CONFIANÇA ENTRE EMPRESAS
1	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N	P	P	P	P
2	A	P	P	P	N	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P
3	P	P	P	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P
4	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N	P
5	P	P	P	P	N	A	P	P	P	P	P	P	P	A	P
6	P	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	N	P	P	P
7	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	A	P
8	P	P	A	P	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	P
9	A	P	P	P	A	P	A	A	A	A	P	P	P	A	A
10	P	P	P	P	A	P	A	A	P	P	A	P	P	P	P
11	A	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	A	A	P	A
12	A	A	P	A	P	A	P	P	A	P	P	A	A	A	P
13	P	P	P	P	A	P	P	P	P	P	A	A	A	A	A
14	P	P	P	P	A	P	P	P	A	A	P	P	P	P	A
15	P	P	P	P	P	P	A	P	A	P	P	P	P	P	P
16	A	P	P	P	A	A	P	P	A	P	P	P	P	P	A
17	P	P	P	P	P	P	P	A	A	A	A	A	P	A	A
18	P	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	A	P	P	A
19	P	P	P	P	A	P	A	P	P	P	P	A	P	A	P
20	A	A	P	P	A	P	P	P	P	P	P	P	P	A	A
21	P	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	P	P	A	A
22	A	P	P	P	P	P	A	P	A	P	P	P	P	P	A
% de Presença	68,18%	95,45%	95,45%	95,45%	40,91%	86,36%	72,73%	86,36%	59,09%	86,36%	81,82%	68,18%	86,36%	54,55%	54,55%

Legenda: A – ausência da variável; P – presença da variável; N - Variável não é condição na Operação Lógica.

Tabela 4 – Combinações de recursos para desempenho positivo

A partir dos resultados apresentados pela Tabela 4 pode-se argumentar que a Combinação 9 é a combinação mais eficiente, uma vez que necessita de um menor número de variáveis para alcançar níveis superiores de desempenho. Essa Combinação específica é intensiva em relacionamentos, sendo considerados importantes os relacionamentos com outros hotéis, com agências de viagens e com fornecedores. Não obstante, esse padrão também é observado nos recursos que aparecem com maior frequência nas combinações vencedoras. Observa-se novamente a predominância dos mesmos recursos relacionais aparecendo em 95,45% das combinações.

Por outro lado tanto o recurso cooperação é ausente na combinação mais eficiente. Observa-se ainda que o recurso cooperação é o menos repetido entre os recursos analisados, aparecendo em apenas 40,91% das combinações, seguido do recurso confiança, presente em 54,55% das combinações. Esses resultados corroboram o argumento de que a existência de relacionamentos e a sua valorização por parte das organizações não necessariamente leva à cooperação ou à confiança (variável ausente na referida combinação). Pode-se inferir que a estratégia competitiva desenvolvida pelos empreendimentos prioriza a formação de redes de relacionamentos verticais

(Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez, 2007) a jusante e a montante com outras organizações parte da cadeia produtiva do turismo.

Ainda tratando da combinação mais eficiente, percebe-se que há a combinação de estratégias que focam segmentos específicos e menores custos. Esse resultado evidencia o que Porter (1986) denominou como estratégia *“stuck in the middle”*, no entanto, ao contrário do que argumenta Porter (1986), essa combinação, para as combinações analisadas encontra-se associada a um desempenho superior e não ao desperdício de esforços.

Após os recursos de relacionamento nota-se a maior presença dos recursos imagem, equipe de gerência, localização e preços com ocorrência em 86,36% das combinações. A imagem é um ativo intangível de difícil desenvolvimento e imitação, uma vez que demanda tempo e muito investimento para ser desenvolvido. A localização, conforme argumentado, é um ativo exclusivo e, dada a ocupação territorial de grandes centros urbanos, difícil de se imitar. Em ambos casos esses recursos atendem às características de recursos competitivos descrito por Barney (1991).

A equipe de gerência e preços estão associados à eficiência do processo produtivo nas organizações. Coyne (1986) argumenta que para que os recursos efetivamente representem uma fonte de vantagem competitiva eles devem de alguma forma ser percebidos pelos consumidores. Os resultados ora descritos corroboram essa perspectiva.

Conclusão

O presente artigo teve por objetivo analisar as estratégias adotadas pelo setor hoteleiro de Belo Horizonte de forma a verificar quais recursos estratégicos estão associados a um melhor das empresas. Observa-se que a hotelaria de Belo Horizonte, de acordo com análises do FOHB (2013), encaminha-se para um estado de crise que resultará em um desafio competitivo para as empresas do setor.

Os resultados encontrados apresentam indícios de que alguns recursos que são mais necessários que os outros. Os relacionamentos com outras organizações participantes da cadeia produtiva do turismo são identificados como os mais importantes para o desempenho dos empreendimentos. Muito embora os relacionamentos sejam identificados como os recursos mais importantes, observa-se a não associação de outras variáveis de relacionamento tais como cooperação, intercâmbio de informações e confiança com o desempenho. Dessa forma, pode-se concluir que as redes de relacionamentos desenvolvidas pelos empreendimentos hoteleiros estudados tendem a priorizar relações verticais.

A análise booleana evidenciou uma miríade de potenciais combinações de recursos aplicadas pelas empresas associadas a um desempenho superior. A grande quantidade de combinações permite argumentar que os recursos disponíveis nas empresas são diferentes, podendo, em alguns casos resultar em desempenhos superiores e em outros casos não. A adequada aplicação dos recursos, conforme aponta o modelo de Barney e Hesterly (2007) pode eventualmente ser o aspecto preponderante para a obtenção de melhores desempenhos.

O presente estudo possui diversas limitações. A primeira delas é o pequeno número de respostas obtidas no período de coleta. Apesar do apoio prestado por diversas organizações públicas e privadas atuantes no setor turístico local, a quantidade de respostas não pode ser considerada representativa do universo estudado. Pretende-se a continuidade do estudo sobre a estratégia do destino como forma de se obter dados para a realização de análises sob uma perspectiva longitudinal. A análise da estratégia a partir de uma perspectiva longitudinal permitiria avaliar a evolução do emprego dos diferentes recursos e estratégias competitivas.

Referências

- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, v. 17, p. 99-120.
- Barney, J.B.; Hesterly, W.S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- BSH (2013). Investimentos no Brasil: Hotéis & Resorts. Disponível em: <http://www.bshinternational.com/sys/download/Relat-rio-Investimentos-no-Brasil-2013---Final--1-.pdf>.
- Casarotto Filho, N.; Pires, L.H.P. (2001). *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local:...* 2ed. São Paulo: Atlas.
- Castro, M.; Bulgacov, S.; Hoffmann, V. E. (2011). Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: ... *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 2, pp. 25-46.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage: What It Is, What it Isn't. *Business Horizons*.
- Curtis, L.F.; Hoffmann, V.E. (2009). Características determinantes de redes: ... *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 14, n.º 1 p. 48-62.
- Dias, R.; Pimenta, M. A. (2005). *Gestão de hotelaria e turismo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. v. 33, n. 12.
- FOHB - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (2013). *Placar da Hotelaria 2015*. São Paulo: SENAC.
- Freeman, E.R.; Reed, D.L. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California management review*, V. 25, n.3.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, v.24, n.2 p. 191-203.
- Hocayen-da-Silva, A.J.; Teixeira, R.M. (2009). Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba/PR: estudo comparativo de casos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, Rio de Janeiro, v. 3, n.o 2, p. 24-48, ago.
- Hoffmann, V.E.; Molina-Morales, F.X.; Martínez-Fernandez, M.T. (2007). Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação... *RAC*. Rio de Janeiro, v.11, 1ª edição especial, p.103-127.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011). *Pesquisa de Serviços de Hospedagem*. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/>.
- Johson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2011). *Fundamentos da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- OMT - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (1998). *Introducción al Turismo*. Madri, 1998.

- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M.E (1990). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method*. Berkeley: University of California Press.
- Richardson, R.J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Ruschmann, D.; Solha, K. T. (2003). *Turismo: uma visão empresarial*. São Paulo: Manole.
- Sacramento, P. M., Teixeira, R. M., & Cerqueira, A. C. (2010). Redes de cooperação entre pequenas empresas do setor hoteleiro e a rede turística: ... *Revista OIT*, 5(1), 1-16.
- Scott, N.; Cooper, C.; Baggio, R. (2007). Destination networks: four Australian cases. *Annals of Tourism Research*, vol. 35, n. 1, 169–188, 2008. doi: 10.1016/j.annals.
- Souza, S.M.A.; Cândido, G.A. (2009). Relações entre as formas de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável. *Revista Gestão Industrial*, vol.05, n.01, p.161-187.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 509-533.
- Tosmana - Tool for Small-N Analysis. Version 1.3.1 beta. User Manual [S.l.] Lasse Cronqvist, 2007. Disponível em: <www.tosmana.net/>.
- Vasconcelos, F.C.; Cyrino, A.B. (2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, n. 4.
- Verschoore, J.R.; Balestrin, A. (2008). Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração Eletrônica - RAUSP*, São Paulo, v.1, n.1, art.2.

Apêndice I – Questionário Aplicado

Informações sobre o Respondente

Cargo ou Função desempenhada na Empresa: () Alta Gerência () Média Gerência () Operacional

Informações Gerais sobre o Empreendimento:

Município e UF: _____

Quantidade de Unidades Habitacionais: _____

Número de funcionários do hotel: _____

Ano de fundação do hotel: _____

Pertence a alguma rede/bandeira? () Sim () Não

Analise as afirmativas a seguir e indique o quanto elas estão de acordo com a sua percepção sobre o setor hoteleiro. Considere 1 para “discordo” e 7 para “concordo”

1. O desempenho da hotelaria do município vem melhorando nos últimos dois anos.
2. O setor hoteleiro apresenta uma perspectiva de crescimento positiva para os próximos 12 meses.
3. No último ano meu hotel teve desempenho superior à média da concorrência.
4. A perspectiva de crescimento para os próximos 12 meses é positiva.

Analise as afirmativas a seguir e indique o quanto elas estão de acordo com o seu hotel. Considere 1 para “discordo” e 7 para “concordo”

5. Meu hotel troca informações com outros hotéis.
6. O relacionamento da minha empresa com outros hotéis é importante.
7. O relacionamento da minha empresa com agências de viagens é importante.
8. O relacionamento da minha empresa com fornecedores é importante.
9. Os hotéis da minha cidade cooperam para resolução de problemas comuns ou para atender a desafios do mercado.
10. Um hotel de rede/bandeira tem maior visibilidade que os demais.
11. Em meu hotel há um planejamento estratégico definido para os próximos anos.
12. Minha equipe de Gerência tem experiência na hotelaria.
13. Meus funcionários recebem capacitação periodicamente.
14. A localização do meu hotel é privilegiada.
15. A nossa estrutura física é um diferencial para nossos clientes.
16. Atendemos a um segmento específico de turistas.
17. Nossos preços são equiparados aos dos nossos concorrentes.
18. Temos facilidade de acesso ao crédito.
19. Existe confiança entre as empresas do setor hoteleiro do Município.

Informe a importância dos itens/instituições abaixo para o seu desempenho no mercado. Considere 1 para “pouco importante” e 7 para “muito importante”.

20. Financiamentos disponíveis
21. Localização do seu hotel
22. Equipe de Funcionários
23. Parcerias com Fornecedores
24. Parcerias com Agências de Viagens
25. Parcerias com Sites de Viagens (Booking, Decolar...)
26. Convention & Visitor Bureau
27. Conselho de Turismo
28. Associações Hoteleiras
29. Reputação da Empresa
30. Concorrentes
31. Governo Estadual
32. Governo Municipal
33. Qualidade dos serviços oferecidos
34. Qualidade dos serviços de alimentação (café da manhã, serviços de quarto...)
35. Qualidade dos Apartamentos

- 36. Equipe de Gerência
- 37. Planejamento das Ações
- 38. Sistema operacional interno
- 39. Espaços para Convenções e Eventos
- 40. Participação em feiras, exposições e outros eventos para promoção turística

Informe a intensidade dos investimentos previstos nos recursos abaixo listados para os próximos 12 meses.

Considere 1 para “pouco investimento” e 7 para “muito investimento”.

- 41. Área comum do hotel
- 42. Apartamentos (ampliação/ reforma)
- 43. Capacitação para os funcionários
- 44. Contratação de pessoas com qualificação
- 45. Pesquisa de Mercado
- 46. Desenvolvimento de novos produtos/ serviços
- 47. Publicidade e propaganda
- 48. Liste com quais instituições o seu hotel mais se relaciona? _____
- 49. Obrigado pela colaboração! Caso tenha algum comentário sobre o tema da pesquisa, por favor, faça-o abaixo. Caso tenha interesse em receber os resultados dessa pesquisa, por favor, informe seu e-mail para enviarmos os resultados. _____