



Estratégia e hospitalidade em pequenos e médios hotéis:

Um estudo no município de Londrina/PR/Brasil

Guilherme André Peleglini Rocha

Escola Superior de Agricultura "Luiz De Queiroz" – USP, Brasil
guilhermerocha_7@hotmail.com

Fernando Antonio Prado Gimenez

Universidade Federal do Paraná, Brasil
fapgimenez@gmail.com

Saulo Fabiano Amancio Vieira

Universidade Estadual de Londrina, Brasil
sauloafv@gmail.com

RESUMO

O presente artigo busca verificar a existência de relação entre a prática da hospitalidade, o tipo de estratégia adotado e o desempenho de pequenos e médios hotéis localizados na cidade de Londrina/PR. De natureza quantitativa e descritiva, através de entrevistas pessoais, o trabalho utilizou três modelos de avaliação para alcançar o resultado almejado: Gimenez (2009), Miles e Snow (2003) e Maciel e Silva (2012). Após a análise e mensuração dos dados coletados, verificou-se que, dos entrevistados nessa pesquisa, os que obtiveram maior desempenho de hospitalidade e, de maneira igual, obtiveram a maior média dos indicadores de desempenho, foram aqueles que adotaram a estratégia prospectora. A presente pesquisa demonstrou também que os proprietários superestimam os serviços e estruturas que oferecem para os viajantes. De maneira geral, os hóspedes estão satisfeitos com os serviços e estruturas ofertadas, dentro da limitação de cada estabelecimento.

Palavras-chave: hospitalidade, estratégia, hotelaria.

Strategy and hospitality in small and medium hotels: a study in the municipality of Londrina/PR/Brazil

Abstract

This article seeks to verify the existence of a relationship between the practice of hospitality, the type of strategy adopted and the performance of small and medium hotels located in the city of Londrina/PR. From a quantitative and descriptive nature, through personal interviews, the work used three evaluation models to achieve the desired result: Gimenez (2009), Miles and Snow (2003) and Maciel e Silva (2012). After analyzing and measuring the data collected, it was verified that, among those interviewed in this research, those who obtained the highest hospitality performance and, likewise, obtained the highest average of performance indicators, were those who adopted the prospector strategy. The present survey also showed that hotel owners overestimate the services and structures they offer to travelers. In general, guests are satisfied with the services and structures offered, within the limits of each establishment.

Keywords: *hospitality, strategy, hotel management*

INTRODUÇÃO

Vive-se um momento delicado na economia nacional, em que as janelas das oportunidades são fechadas, com uma desaceleração na produção, consumo e compra de serviços. Muitos empresários sentem dificuldade em sobreviver, manter suas empresas lucrativas e em desenvolvimento. No ano de 2013, o país contava com cerca de 4.775.098 empresas ativas, passando para 4.481.596 no ano de 2016 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2019).

Se em todo o País sentem-se os efeitos da recessão econômica, na cidade de Londrina, no norte do estado do Paraná, não é diferente. Segundo a Junta Comercial do Paraná (ESTADO DO PARANÁ, 2017), nos anos de 2015 e 2016, 3.484 empresas fecharam as portas. Vários são os motivos, como por exemplo: desconfiança sobre a política econômica, o aumento da carga tributária, o aumento do custo da energia elétrica, aumento da inadimplência do Estado e do setor privado, aumento no desemprego, entre outros. Diante desse cenário, a criatividade e a resiliência são características-chave para a permanência no mercado.

Todos os setores de uma maneira geral sofrem com a recessão, bem como o objeto de estudo desse artigo, os hotéis de pequeno e médio porte da cidade de Londrina. Com uma grande dificuldade em concorrer com as grandes empresas, que retêm o maior capital para *marketing* e investimento nos serviços, hotéis pequenos recorrem a estratégias mais simples para a atração e fidelização de clientes, a hospitalidade.

O setor hoteleiro tem uma grande importância para o crescimento e desenvolvimento do país. Segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), no que diz respeito ao volume de recursos que envolvem essa indústria no Brasil no ano de 2005, verificou-se que o setor possuía um patrimônio imobilizado em torno de R\$ 10 bilhões, receita bruta anual de cerca de R\$ 2 bilhões e arrecadação de mais de R\$ 400 milhões em impostos (Gorini & Mendes, 2005).

Conforme dados da revista *Hotelaria em Números 2015*, o Brasil conta com cerca de 10.050 hotéis, sendo eles classificados como: 14,9% em hotéis e *flats* de marcas nacionais, 17,2% em hotéis e *flats* de marcas internacionais, 8,2% em hotéis independentes com até 20 quartos e finalmente 59,6% em hotéis independentes com mais de 20 quartos.

Trazendo para uma perspectiva regional, a cidade de Londrina é caracterizada por um turismo de negócios e eventos, destacada, segundo a Companhia de Desenvolvimento de Londrina (CODEL, 2010), pelo arrojado tecnológico, excelência na área médica, no setor de comércio e prestação de serviços e principalmente no agronegócio. São cerca de 50 setores da economia que são movimentados direta e indiretamente pelo turismo de negócios e eventos, tais como: transporte, hospedagem, alimentação, receptivo, recreação, entretenimento, entre outros.

Ainda segundo a CODEL (2010), os principais motivos de a cidade possuir um grande turismo de negócios e eventos, se dá ao fato de ser a terceira cidade do sul do Brasil com mais de meio milhão de habitantes, pólo de macrorregião que abrange 4,5 milhões de pessoas, 34^a cidade em potencial de consumo do Brasil, 2^a cidade do Paraná, responsável por 7% do poder de compra de Estado do Paraná, 57^a no *ranking* das cidades mais ricas do País e 5^a no Paraná, e, por fim, pólo universitário na região Sul contando com 17 instituições de ensino.

Mesmo em meio à crise econômica e política, alguns dados animadores já estão sendo divulgados, o que supõe uma retomada do crescimento econômico. Segundo o Portal Brasil, *site* governamental, o setor hoteleiro planeja investir R\$ 12,8 bilhões até 2020, com 408 novos empreendimentos e um aumento de 70 mil quartos disponíveis, dos atuais 94 mil para 164 mil. Ainda segundo o portal, o setor será responsável por 100 mil empregos diretos até o ano de 2020, ante os atuais 64 mil.

A maior parte desses investimentos previstos será feita em cidades com menos de um milhão de habitantes, sendo assim, o setor tem de estar organizado para tal crescimento, uma vez que a maioria dos hotéis do Brasil não é de grandes redes hoteleiras, e sim de hotéis independentes.

Dito isso, o objetivo geral deste artigo é descrever a relação entre a prática da hospitalidade, o tipo de estratégia adotado e o desempenho de pequenos e médios hotéis localizados na cidade de Londrina. O problema de pesquisa que esse artigo buscou responder é: qual a relação entre estratégia competitiva, hospitalidade e desempenho de pequenos hotéis londrinenses?

Com o intuito de responder a este problema, os seguintes objetivos específicos nortearam o trabalho: identificar qual é a estratégia competitiva adotada pelos hotéis participantes da pesquisa; identificar a percepção de hospitalidade que hóspedes desses hotéis têm após terem vivenciado um período de hospedagem; mensurar o desempenho organizacional dos hotéis participantes da pesquisa; e analisar a relação entre hospitalidade, estratégia competitiva e desempenho.

Este trabalho está organizado em cinco sessões, sendo a primeira esta parte introdutória. A segunda destaca o referencial teórico, seguido pelos procedimentos metodológicos. A quarta discute os resultados enquanto a última apresenta as considerações finais.

HOSPITALIDADE E ESTRATÉGIA

Com a finalidade de contextualizar esse artigo, nesta seção serão abordados os tópicos Hospitalidade e Estratégia como embasamento conceitual da pesquisa realizada,

Hospitalidade

A hospitalidade tem sido objeto de estudos que não se limitam às empresas prestadoras de serviços de alimentação, bebida e hospedagem, adotando uma visão mais ampla relacionada ao turismo (Castelli, 2005, 2006; Chon & Sparrow, 2003; Lashley & Morrison, 2004). No entanto,

como apontaram Morrison e O’Gorman (2008), há uma significativa relação entre a gestão hoteleira e os estudos da hospitalidade.

Segundo Campos (2006), a “Hospitalidade”, o ato de se hospedar, acolher o outro, agregá-lo a uma sociedade que difere de suas origens, surgiu antes mesmo do turismo. Grinover (2002), ao abordar a origem da palavra, descreve que:

A palavra hospitalidade tal como ela é usada hoje teria aparecido pela primeira vez na Europa, provavelmente no início do século XIII, calcada na palavra latina *hospitalis*. Ela designava a hospedagem gratuita e a atitude caridosa oferecidas aos indigentes e aos viajantes acolhidos nos conventos, hospícios e hospitais.(Grinover, 2002, p. 26).

Ao longo da história, o conceito e a cultura que envolvem a hospitalidade sofreram várias mudanças, desde a forma como os viajantes são recebidos, até quem de fato os recebe. Knigge (como citado em Montandon, 2003) relata sobre essas mudanças:

Nos tempos antigos, tínhamos uma ideia elevada sobre hospitalidade. Essa ideia ainda prevalece nos países e nas províncias não muito povoados, ou naqueles em que predominam os costumes mais simples e onde encontram menos riquezas, luxo e corrupção, ou ainda no campo, onde direitos da hospitalidade são sagrados. Em contrapartida, em nossas brilhantes cidades, de onde o tom da alta sociedade começa pouco a pouco a banir toda a simplicidade, as leis da hospitalidade não são mais do que regras de boa educação que cada um, de acordo com sua posição e seu bel-prazer, admite e respeita mais ou menos.(Knigge como citado em Montandon, 2003, p.131).

Nesse sentido, exaustivos são os estudos em torno do termo que hoje conhecemos como hospitalidade, primordialmente na Administração e Turismo. Para Grinover (2002), hospitalidade pode ser vista como segurança, conforto fisiológico e psíquico do hóspede, por meio de estruturas físicas e culturais. Assim também, Cruz (2002) afirma que a hospitalidade não está restrita à oferta de abrigo e alimento a visitantes, e sim ao ato de acolher de forma mais ampla. Deve ser considerado um conjunto de estruturas, serviços e atitudes que propiciarão bem-estar ao hóspede.

Sob o mesmo ponto de vista, Dias (2002) diz que, na prática, a hospitalidade é semelhante à qualidade, pois é uma experiência sentida pelo hóspede e surge de fatores sociais no contato deste com outras pessoas, tais como hóspedes, moradores, funcionários, entre outros. Como também afirma Grinover (2002), realizam-se trocas de bens e serviços materiais ou simbólicos entre receptor e acolhido. Por certo, Andrade (2013) relata que aquelas trocas e prestações de serviços podem, ou não, ser parte de uma relação comercial. Ainda segundo Andrade (2013), a noção de hospitalidade atualmente vai além das práticas originais de solidariedade e não se limita à prestação de serviços comerciais, em hotéis e restaurantes, sendo identificados por alguns autores como dimensões da hospitalidade.

Cruz (2002) identifica os domínios e dimensões da hospitalidade, denominando esses de “naturezas da hospitalidade humana”. Eles se subdividem em sociocultural, profissional, político e espacial. Do ponto de vista sociocultural, diz respeito à propensão de receber alguém, a partir de uma única pessoa ou de maneira coletiva, sendo o ato de receber culturalmente construído.

Quando se recebe alguém de forma remunerada, essa assume a natureza profissional. A natureza profissional é preparada, treinada e planejada, e se refere a serviços criados para atender hóspedes. Assume a forma política, quando se tem forças do setor privado e do setor público, a fim de um objetivo predeterminado. Finalmente, como forma espacial, quando se tem referência à análise em espaços urbanos e rurais.

Camargo (2004) descreve de maneira diferente essas dimensões. Este sintetizou o entendimento da hospitalidade em um quadro teórico, ilustrado na Figura 1, envolvendo, no primeiro eixo, os tempos sociais da hospitalidade, descritos como: receber, hospedar, alimentar e entreter pessoas. No segundo eixo, referindo os locais, sendo eles: doméstico, público, comercial e virtual.

	RECEPCIONAR	HOSPEDAR	ALIMENTAR	ENTRETER
DOMÉSTICA	Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual.	Fornecer pouso e abrigo em casa para pessoas.	Receber em casa para refeições e banquetes.	Receber para festas.
PÚBLICA	Recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso.	A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país.	A gastronomia local.	Espaços públicos de lazer e eventos.
COMERCIAL	Os serviços profissionais de recepção.	Hotéis.	Restaurantes.	Espaços privados de lazer.
VIRTUAL	Folhetos, cartazes, folders, internet, telefone, E-mail.	Sites e hospedeiros de sites.	Programas na mídia e sites de gastronomia.	Jogos e entretenimento eletrônico.

Figura 1 – Entendimento da Hospitalidade segundo Camargo. Fonte: Camargo (2004, p. 84)

Nesse contexto, a indústria hoteleira de pequeno porte tem de voltar suas forças para obter uma hospitalidade ótima, como forma de diferenciação e fidelização. Segundo Guerrier (2001), se o hotel proporcionar aos clientes o que eles desejam, com diferencial nos serviços prestados, e que sejam marcantes para os hóspedes, seu desempenho pode ser mais efetivo. De certo, ainda segundo a autora, deve-se também utilizar as novas tecnologias de forma adequada, para se obter serviços com maior qualidade.

Com o dinamismo acelerado e alta competitividade no setor, os hotéis já vêm adotando, de forma central, a estratégia de aprimoramento constante da hospitalidade. Hocayen-da-Silva e Teixeira (2008) apontaram que o contexto competitivo hoteleiro tem se mostrado altamente enérgico, caracterizado por “elevado grau de exigência dos clientes, do grande número de concorrentes e do surgimento de inovações no setor, que, conseqüentemente, modificam constantemente a prestação de serviços”.

Com essa análise da literatura sobre hospitalidade, fica clara sua importância e como as empresas a colocam como aspecto central no posicionamento de mercado. No próximo tópico, como forma de contextualização e enriquecimento da pesquisa, será abordado o conceito de estratégia.

Estratégia

O conceito e a aplicação de estratégia se desenvolveram ao longo dos tempos, tendo seu primeiro e notório registro, por Sun Tzu, por volta de 500 a.C, onde escreveu o seu clássico livro “A arte da guerra”. Foi usado por inúmeros militares em situações de guerra, onde uma estratégia bem formulada poderia ditar os rumos da mesma. Atualmente, muitos empreendedores usam tal livro como guia no mundo dos negócios, pensando de forma análoga que a guerra seria a concorrência entre as empresas.

A estratégia como é conhecida hoje, teve seus primeiros estudos na administração, pelos autores Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971), Mintzberg (1973) e Porter (1986). Muitos são os conceitos e abordagens modernas em torno do tema, como para Chandler (1998, p. 115) em que “a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas”.

De acordo com Ansoff (1965, p. 52), “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema”. Andrews (1971) define como sendo o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, fins ou metas.

Ainda em relação à sua definição, Porter (1986) a define como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, como também, segundo o mesmo autor (1999, p.63), “visa criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades”. 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. Em síntese, segundo Amancio-Vieira, Miamura, Melatti, Gimenez, Negreiros e Gouvea. (2015, p.107), “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”.

As empresas podem adotar inúmeros tipos de estratégia, sendo classificados por diferentes autores de diferentes formas. Uma das formas mais simples e conhecidas é de Michael Porter. Segundo Porter (1999), as estratégias são de três tipos: liderança de custo, diferenciação e foco. A estratégia em liderança de custo é seguida por empresas que desejam uma maior participação no mercado, reduzindo seus custos em relação aos dos concorrentes. A diferenciação proporciona a vantagem competitiva com produtos e serviços que possuam a qualidade desejada pelos consumidores e, ao mesmo tempo, que possuam características diferentes dos produtos oferecidos pela concorrência. Por fim, o foco, visa um nicho de mercado especializado, dirige os esforços da empresa para um mercado restrito ou de um tipo específico de consumidor.

Em outra perspectiva, Mintzberg (2006) descreve oito tipos de estratégia, conforme Figura 2:

Tipos de Estratégia	Conceito
Estratégia Planejada	Considerada altamente deliberada, é minuciosamente elaborada e formalizada, garantindo não somente que seja implantada exatamente da forma como foi concebida, mas também que seja formalmente controlada para assegurar que não haja distorções de entendimento e/ou mudanças na execução.
Estratégia Empreendedora	Provém da visão de um único líder, é adaptável a oportunidades e pode emergir, mas predominantemente está sob o comando de uma única personalidade. Por isso é considerada relativamente deliberada.
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 deliberada.
Estratégia Guarda-Chuva	Nesse caso, 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 a 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 preestabelecido na empresa e os membros acabam por convergir para padrões em comum. É considerada bastante 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.

Figura 2 – Tipos de Estratégia. Fonte: Adaptado de Mintzberg; Lampel & Quinn (2006), como citado em Vieira et al. (2015, p.108)

Miles e Snow (2003) criaram quatro tipologias organizacionais, que segundo Vieira et al. (2015), colaboram com o processo de pensar estrategicamente: prospectores, defensores, analisadores e reativas. Segundo Gimenez (1998), as empresas podem ser classificadas facilmente em uma das quatro categorias teóricas, e seus comportamentos podem ser previstos com base em sua classificação.

Ainda segundo Gimenez (1998), outro ponto que evidencia a força desse modelo conceitual é sua relevância para análise do comportamento estratégico de pequenas empresas, conforme relata: “Enquanto a classificação de Porter (1980) não é muito adequada para o estudo de pequenas empresas, visto que estas seriam todas enquadradas na estratégia de foco, a taxonomia de Miles e Snow (1978) é independente do tamanho da organização” (Gimenez, 1998, p.55).

Tipologias	Características
Prosectoras (<i>Prospectors</i>)	Incentivam constantemente a análise do ambiente e promovem o desenvolvimento de novos conceitos e abordagens.
Defensoras (<i>Defenders</i>)	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.
Analisadoras (<i>Analyzers</i>)	Ocupam uma posição híbrida entre “prosector” e “defender”.
Reativas (<i>Reactor</i>)	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.

Figura 3 – Tipologia das Organizações. Fonte: Adaptado de Goldman (2012) por Vieira et al. (2015, p.109)

Em síntese, Gimenez (1998, p.29), comenta que:

As duas categorias mais contrastantes são: 1. estratégia prospectora, caracterizada por uma elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos; e 2. estratégia defensiva, caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados, e uma ênfase muito grande em eficiência. A terceira categoria - analítica - pode ser vista como um híbrido de estratégias prospectora e defensiva, possuindo uma área de negócios central mais estável, e um comportamento de negócios mais dinâmico tratado de uma forma prospectora. Finalmente, há empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm uma “não estratégia” de reações impulsivas a eventos do ambiente.

A hospitalidade pode ter efeito positivo sobre a competitividade de hotéis. Por outro lado, a literatura de estratégia aponta para a existência de diferentes tipos de estratégias que podem ser adotadas pelos hotéis. Assim, como o presente artigo especifica o objeto de estudo em hotéis de pequeno e médio porte, usará o modelo de Miles e Snow, como descrito como a melhor opção no caso de empresas de pequeno e médio porte, para analisar e classificar as empresas pesquisadas. A próxima seção descreve os procedimentos de pesquisa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva e quantitativa, sendo realizada por meio de questionários. Foram considerados 65 hotéis na cidade de Londrina como universo, conforme a base de dados do IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social). Como critério de inclusão, selecionou-se hotéis de pequeno e médio porte. Entende-se como hotéis de pequeno porte aqueles que possuem de 16 a 35 UHs (Unidades de Hospedagem), enquanto os de médio porte possuem até 120 UHs (Albuquerque & Escrivão Filho, 2007).

Inicialmente optou-se por amostragem probabilística, ou seja, os hotéis são escolhidos aleatoriamente dentro dos padrões estabelecidos. Entretanto no decorrer do processo de amostragem, alguns dos hotéis escolhidos aleatoriamente não se dispuseram a responder os questionários. Assim, optou-se por amostragem não probabilística, tendo como critério os hotéis de pequeno e médio porte que responderam à pesquisa, ou seja, amostra por acessibilidade.

A coleta de dados aconteceu por meio da aplicação de dois questionários, entre os dias 11/10/2016 e 02/12/2016, com os proprietários/gerentes e com os hóspedes. Para cada hotel

respondente, 10 hóspedes responderam aos questionários destinados a eles. Do mesmo modo que a amostra dos hotéis respondentes é não probabilística por acessibilidade, a amostra dos hóspedes também. Instruiu-se que os recepcionistas requeressem aos clientes o preenchimento da pesquisa no momento do *check-out*.

Sendo assim, 15 respostas de proprietários/gerentes e 150 respostas de hóspedes foram obtidas. Para manter a confidencialidade das informações fornecidas, cada hotel foi identificado pelos números de 1 a 15.

Para mensurar a hospitalidade, foi utilizada a matriz de avaliação desenvolvida por Gimenez (2009), composta de 39 itens distribuídos em quatro dimensões: reserva/recepção; infraestrutura e serviços; alimentação e atendimento-pessoas. Essa ficha foi preenchida tanto pelos hóspedes quanto pelos proprietários/gerentes, ilustrada pela Figura 4.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA HOSPITALIDADE EM HOTÉIS	
RESERVA/RECEPÇÃO	NOTA
	0-5
01 – Qualidade no atendimento no setor de reservas (rapidez, confiabilidade de informações, cordialidade)	
02 – Qualidade do <i>check-in</i> (rapidez, sistema informatizado, cordialidade)	
03 – Qualidade do <i>check-out</i> (rapidez, cordialidade, confiabilidade das contas)	
04 – Acesso ao hotel perfeitamente sinalizado	
05 – Sistema de envio/recebimento de mensagens e correspondências	
06 – Serviço de guarda de bagagem	
INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS	NOTA
	0-5
07 – Decoração apropriada e agradável nas áreas sociais	
08 – Grau de limpeza dos apartamentos, das áreas sociais e comuns	
09 – Apartamentos funcionais e confortáveis (espaço, banheiro, camas, travesseiros e enxoval)	
10 – Conjunto de acessórios (sabonetes, xampus, cremes)	
11 – Acesso à <i>internet</i> nos apartamentos	
12 – Segurança do apartamento (travas, cofre, telefones de emergência, rota de fuga estabelecida)	
13 – Qualidade ambiental do apartamento (climatização, odores, proteção contra raios solares, desinsetização).	
14 – Qualidade do sistema de telefonia (rapidez, fácil acesso)	
15 – Sinalização interna	
16 – Serviços de lavanderia	
17 – Local para estacionamento de veículos	
18 – Infraestrutura para portadores de deficiências e necessidades especiais	
19 – Ausência de ruídos tanto externos como internos	
20 – Uso de sistemas informatizados (reservas, <i>check-in/out</i>)	
21 – Disponibilidade de informações do hotel via <i>internet</i>	
22 – Área de lazer adequada ao estilo do hotel (piscinas, <i>fitness center</i> , salas de jogos, descanso, <i>spa</i> , quadras)	
23 – Uso de sistemas de segurança	
ALIMENTAÇÃO	NOTA
	0-5
24 – Qualidade do <i>room-service</i> (presteza, qualidade da comida, variedade, agilidade, apresentação e retirada dos pratos)	
25 – Qualidade do restaurante (atende solicitações especiais dos clientes)	
26 – Qualidade do restaurante (oferece pratos típicos e caseiros)	
27 – Qualidade do bar/lanchonete (atendimento e instalações)	
28 – Qualidade do café da manhã (atendimento, produtos, apresentação, variedades)	
ATENDIMENTO-PESSOAS	NOTA

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA HOSPITALIDADE EM HOTÉIS	
	0-5
29 – Recepcionistas com aparência profissional e cuidada transmitindo confiança	
30 – Recepcionistas prestam atenção individualizada a cada cliente de acordo com suas necessidades específicas	
31 – Recepcionistas atualizados quanto às informações da cidade, festas típicas e tradições	
32 – Mensageiros comunicativos	
33 – Qualidade do restaurante (atendimento, aparência profissional e conhecimento dos garçons)	
34 – As solicitações são atendidas bem e na primeira vez	
35 – Comunicação com os clientes (durante e após a estada)	
36 – Qualidade das informações disponíveis aos hóspedes (<i>folders</i> informativos, jornais internos, avisos visuais)	
37 – Silêncio durante a limpeza	
38 – Grau de envolvimento dos funcionários para resolução de problemas e melhoria dos serviços	
39 – Funcionários com domínio de uma segunda língua	

Figura 4 – Instrumento de Avaliação da Hospitalidade. Fonte: Gimenez (2009)

Além dessa matriz, alguns dados de caracterização dos hóspedes respondentes foram coletados: sexo, idade, número de diárias de hospedagem, quantas vezes se hospedou no estabelecimento e o motivo da viagem.

Já no caso dos proprietários/gerentes, foram coletados dados em relação ao empreendimento: tempo de existência do hotel, número de uhs, número de leitos e número de funcionários. Ainda mais, dados relativos ao próprio gestor: sexo, idade, cargo, tempo de trabalho no hotel, tempo de experiência no setor e a escolaridade.

Ao final, utilizou-se descrições dos tipos de estratégia segundo Miles e Snow (2003) para identificar a adotada em cada hotel, bem como um conjunto de indicadores, desenvolvido por Maciel e Silva (2012), relacionados ao grau de satisfação com os resultados do hotel, que foram respondidos pelos proprietários/gerentes dos hotéis pesquisados (Figura 5).

Considerando os últimos dois anos, atribua uma nota indicando seu grau de satisfação com os resultados do hotel	Nota
	0-5
01 – Estou satisfeito com o desempenho do meu hotel em relação ao dos concorrentes nos últimos dois anos	
02 – Estou satisfeito com o resultado do investimento feito neste hotel	
03 – Meu hotel vem obtendo bom retorno financeiro nos últimos dois anos	
04 – Considero meu hotel um caso de sucesso nos últimos dois anos	
05 – Com base no desempenho dos últimos dois anos há grande probabilidade de meu hotel continuar existindo no longo prazo	

Figura 5 – Indicadores de Desempenho Organizacional. Fonte: Maciel e Silva (2012, p.199)

A sessão a seguir apresenta os resultados encontrados tanto para os hóspedes quanto para os proprietários/gerentes.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção tem-se a exposição dos resultados obtidos, divididos em duas partes: análise descritiva dos dados e a relação entre estratégia, hospitalidade e desempenho.

Análise descritiva

Os resultados serão apresentados considerando a variável “Tipos de Organização” como determinante. Portanto, a figura 6 mostra o resultado do modelo aplicado de Miles e Snow (2003).

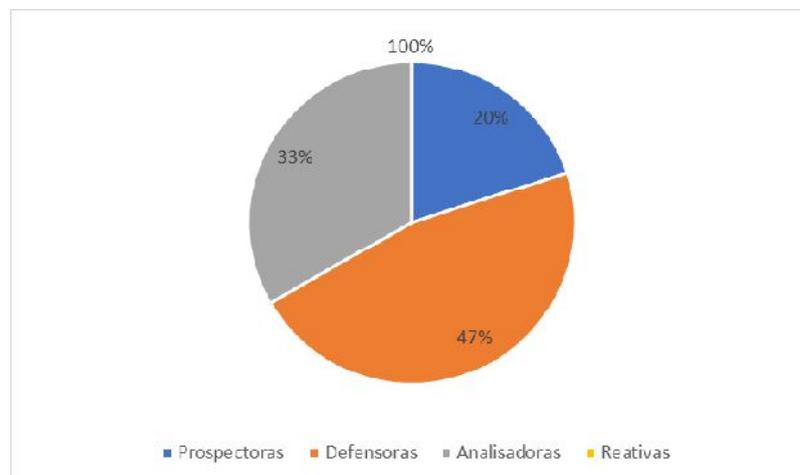


Figura 6 – Resultado do modelo de Miles e Snow. Fonte: Os autores

Dos estabelecimentos pesquisados, 3 se mostraram com o perfil estratégico denominado prospectoras (cor azul), 7 como defensoras (cor laranja), 5 como analisadoras (cor cinza) e 0 como reativas (cor amarela). A principal natureza do perfil prospector é ter uma elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos. Já os defensores têm como principais aspectos um estreito domínio de produtos e mercados como também uma ênfase muito grande em eficiência. Os analisadores podem ser vistos como uma mistura de estratégias prospectoras e defensivas.

A estratégia predominante entre os entrevistados é de defensores, seguido de analisadores. Com uma breve reflexão acerca do fato, pode-se justificar tal resultado considerando-se o cenário político e econômico no País, que faz com que os donos e administradores dessas empresas fiquem refratários ao risco. Adotar estratégias mais conservadoras e seguras, nesses casos, pode garantir a sobrevivência em meio à recessão.

A seguir, apresentam-se os resultados encontrados para os hóspedes.

Questionário hóspedes

Em relação aos 150 hóspedes que responderam ao questionário, 99 (66%) são do sexo masculino e 51 (34%) do sexo feminino. A média de idade e do número de dias em que ficaram hospedados, é de 37 anos e 4 dias. Em relação ao número de vezes que se hospedaram no estabelecimento, a média é de 2 vezes. Quanto ao motivo da viagem, 12 (8%) estavam na cidade a turismo, 110 (73,33%) a negócios, 13 (8,67%) participando de congresso/eventos e 15 (10%) responderam outros.

A Tabela 1 demonstra as notas médias gerais atribuídas pelos hóspedes para cada hotel, segregados pela sua tipologia.

Tabela 1
 Combinação Matriz Gimenez e Modelo Miles e Snow

Hotel	10	11	12					Média total
Prosectoras	4,10	3,69	3,73					3,84
Hotel	1	6	7	8	9	14	15	
Defensoras	2,80	2,97	3,2	2,73	2,93	2,69	2,40	2,82
Hotel	2	3	4	5	13			
Analisoras	1,84	4,44	3,72	4,17	4,25			3,68

Fonte: Os autores

O destaque principal desse cruzamento é que os hotéis que utilizam a estratégia defensora obtiveram uma evidente pior avaliação dos clientes. Os empreendimentos de estratégia prospectora e analisadoras possuem notas muito próximas, com uma diferença de apenas 0,16 pontos, deixando os prospectores em primeiro lugar, com 3,84, e analisadores em segundo, com 3,68. O hotel de número 2 pode ter distorcido os resultados desse cruzamento, dada sua distância na nota em relação aos que utilizam a mesma estratégia. Se fosse eliminado esse hotel nessa análise, os que adotam a estratégia de analisadores obteriam uma média geral de 4,14, em vez dos 3,68, passando para primeiro lugar com uma diferença de 0,30 do segundo lugar.

Para dar continuidade à análise dos dados obtidos, denominou-se quesito para reserva/recepção, infraestrutura e serviços, alimentação e atendimento-pessoas. Os componentes de cada quesito são denominados itens, conforme a matriz de avaliação, enumerados de 01 a 39. A seguir, a Tabela 2 apresenta as respostas para os quatro quesitos, sendo a nota mínima 0 (zero) e a máxima 5 (cinco), dos 15 hotéis componentes da amostra de acordo com a tipologia da organização (valores correspondem média simples).

Tabela 2
 Resultado da Matriz de Avaliação por tipologia de organização – Hóspede

	Defensores	Analisoras	Prosectoras
RESERVA/RECEPÇÃO	3,62	3,41	3,98
INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS	3,14	3,03	4,12
ALIMENTAÇÃO	1,24	2,78	3,14
ATENDIMENTO - PESSOAS	3,23	3,42	4,11
TOTAL	11,23	12,64	15,35

Fonte: Os autores

Nota-se que os hotéis que adotam a estratégia prospectora têm uma melhor percepção de valor pelos clientes. O quesito melhor avaliado para os que adotam essa estratégia é a infraestrutura e serviços (4,12), seguido de atendimento-pessoas (4,11). Em uma breve verificação nos itens que compõem esses quesitos, constatou-se que os respondentes evidenciaram as maiores notas para: 12 (Segurança do apartamento: travas, cofres, telefones de emergências, rota de fuga estabelecida), 13 (Qualidade ambiental do apartamento: climatização, odores, proteção contra raios solares, desintetização), 29 (Recepcionistas com aparência profissional e cuidada transmitindo confiança) e 30 (Recepcionistas prestam atenção individualizada a cada cliente de acordo com suas necessidades específicas).

Portanto nota-se que os funcionários que entram em contato direto com os hóspedes estão capacitados a recebê-los de maneira hospedeira, uma vez que os próprios desfrutadores desses serviços reconhecem sua qualidade.

Destaca-se a estratégia dos defensores como o pior valor percebido pelos hóspedes. A maioria dessas organizações não possui serviços de *room-service*, restaurante e bar/lanchonete, obtendo-se a menor nota média simples no quesito alimentação, 1,24. Porém, todos os estabelecimentos dessa estratégia possuem café da manhã, com ótimas avaliações dos consumidores, mas apenas esse serviço não foi o suficiente para o quesito obter uma melhor colocação.

Ademais, dois itens merecem destaque: 19 (infraestrutura para portadores de deficiência e necessidades especiais); 22 áreas de lazer adequada ao estilo do hotel (piscinas, *fitness center*, salas de jogos, descanso, *spa*, quadras). Para esses itens os prospectores novamente se destacam, com nota média simples desses hotéis de 3,58 e 4,1 respectivamente. Porém, aqueles que adotam a estratégia de defensores obtiveram notas que deixaram muito a desejar, 0,52 e 1,72 na devida ordem. Ou seja, esses hotéis não apresentam uma estrutura preparada para receber pessoas com deficiência física, assim como não investem em suas áreas de lazer.

Uma possível justificativa para a menor nota do item 22 é pelo fato de a maioria das pessoas que se hospedam na cidade de Londrina estar a trabalho, nessa pesquisa, 73,33%. Sendo assim, o item 22 não é a característica principal na tomada de decisão ao escolher um hotel na cidade. Muitos outros fatores têm maior relevância, como por exemplo, o item de número 8, grau de limpeza dos apartamentos, das áreas sociais e comuns.

A próxima sessão descreve a análise descritiva para as respostas dos proprietários/gerentes dos estabelecimentos.

Análise descritiva proprietário/gerente

Dos respondentes, 7 são os proprietários das empresas e 8 gerentes. 10 deles, têm curso superior, sendo 3 formados em direito, 2 em administração, 2 em ciências contábeis, 2 em engenharia e 1 em hotelaria e turismo. Do restante, 1 possui ensino superior incompleto, 3 segundo grau completo e 1 ensino fundamental. Com relação ao tempo de experiência no setor e o tempo de trabalho no hotel, a média, seguindo a ordem, é de 17 anos e 13 anos. Possuem uma idade média de 45 anos, sendo 11 do sexo masculino e 4 do sexo feminino.

Os estabelecimentos têm um número médio de unidades de hospedagem, leitos e número de funcionários, na sequência, 74, 139 e 21. A seguir, o segundo modelo de avaliação, de Maciel e Silva (2012), destaca os indicadores de desempenho organizacional. A Tabela 2 mostra os resultados obtidos nos 5 indicadores, sendo a nota mínima 0 (zero) e a máxima 10 (dez), por tipologia de organização.

Tabela 3

Resultado dos Indicadores de Desempenho Organizacional por Tipologia da Organização

	Defensores	Analisadores	Prospectores
Indicador 1	7,86	6,83	8,67
Indicador 2	7,14	7,00	9,00
Indicador 3	5,57	5,00	8,67
Indicador 4	6,29	7,00	8,33
Indicador 5	7,43	7,33	10,00
Total	34,29	33,17	44,67

Fonte: Os autores

Encontram-se as melhores notas para os hotéis prospectores, seguido dos defensores e analisadores. Esse resultado corrobora com a avaliação que os hóspedes fizeram para os empreendimentos, classificando os de estratégia prospectora como os melhores entre os avaliados. Destaca-se, porém que em ambas as avaliações, os defensores e analisadores ficaram com notas muito próximas, trocando de posição nesta última matriz de avaliação.

No que diz respeito ao primeiro indicador (estou satisfeito com o desempenho do meu hotel em relação ao dos concorrentes nos últimos anos), de uma forma geral, os gestores se mostraram satisfeitos com o resultado dos empreendimentos em relação à concorrência, com a atribuição de nota máxima nos hotéis de número 7 e 12. Dois casos especiais se caracterizam como exceção, pois concederam as menores notas para esse indicador: o hotel de número 1, com uma nota 4, e o hotel de número 13, com uma nota 5. Mesmo em meio à forte concorrência do setor, os respondentes se mostraram motivados e resilientes para a contínua briga pelas suas fatias de mercado.

Três dos respondentes atribuíram nota máxima para o segundo indicador (estou satisfeito com o resultado do investimento feito neste hotel), os hotéis de número 6, 10 e 15 (6 e 15 defensores, 10 prospector). Como destaque negativo, os hotéis de número 1, 8 e 13 (os dois primeiros defensores e o último analisador) conferiram as menores notas, 5, 4 e 5 respectivamente. Esse resultado mostra que os hotéis pesquisados, de uma maneira geral, apresentam um bom nível de satisfação em relação ao investimento feito nos respectivos empreendimentos.

Nenhuma das empresas outorgou nota máxima para o indicador de número 3 (meu hotel vem obtendo bom retorno financeiro nos últimos dois anos), sendo que as empresas de número 2, 4 e 8 (as duas primeiras analisadores e a última defensora) atribuíram, respectivamente, notas 0, 1 e 2. A insatisfação dos respondentes em relação a esse item, como justificativa central, se dá pela crise econômica/política do Brasil. Os hotéis de número 7, 11 e 12 (primeiro defensor e os demais prospectores) não se mostraram com alto nível de insatisfação, pelo contrário, se evidenciaram satisfeitos com nota 9 para todos.

Na sequência, os empreendimentos de número 12 e 13 (prospector e analisador) atribuíram nota máxima para o quarto indicador (considero meu hotel um caso de sucesso nos últimos dois anos). Já os de número 1 e 8 (Defensores) atribuíram 3 e 2, respectivamente. Entende-se que

dentro das limitações e perspectivas de cada hotel, e salvo as duas exceções de menores notas, os respondentes se consideram um caso de sucesso nos últimos dois anos.

O último indicador (com base no desempenho dos últimos três anos, há grande probabilidade de meu hotel continuar existindo no longo prazo) apresentou a maior nota média do modelo de avaliação. Os hotéis de número 6, 7, 9, 10, 11, 12 e 13 apresentaram nota 10, enquanto os de número 1 e 4 apresentaram nota 3. Esse indicador exibiu a maior incidência de notas máximas e poucas notas baixas, nos levando a concluir que, mesmo em meio às dificuldades evidenciadas no setor, de maneira geral, as organizações pesquisadas possuem grande probabilidade de continuar existindo no longo prazo.

Por fim, a Tabela 4 retrata os resultados obtidos na matriz de avaliação de hospitalidade de Gimenez (2009) para os proprietários/gerentes, segregados por tipo de organização.

Tabela 4

Resultado da Matriz de Avaliação por tipo de organização – Proprietário/Gerente

	Defensores	Analisadores	Prospectores
RESERVA/RECEPÇÃO	4,42	4,25	4,81
INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS	3,91	3,98	4,63
ALIMENTAÇÃO	1,77	3,04	3,73
ATENDIMENTO/PESSOAS	3,60	3,79	4,58
TOTAL	13,70	15,06	17,74

Fonte: Os autores

Os empreendimentos prospectores se auto avaliaram melhor do que os analisadores e defensores, corroborando com as últimas duas matrizes de avaliação expostas. Destaca-se ainda que a maior nota média do grupo prospector foi para o quesito reserva/recepção, com 4,81, seguido de infraestrutura e serviços, 4,63, atendimento/pessoas, 4,58 e alimentação, 3,73.

Dos itens que compõem o quesito reserva e recepção, o de número 01 (Qualidade no atendimento no setor de reservas) recebeu a maior nota média total, 4,73, seguido do item 03 (Qualidade no *check-out*), 4,63. As duas menores notas médias totais do quesito foram as de número 06 (Serviço de guarda de bagagem), 3,90 e de número 04 (Acesso ao hotel perfeitamente sinalizado), 4,33. De maneira geral, os respondentes mostraram uma qualidade homogênea em relação a esse quesito, uma vez que o desvio padrão das notas desses hotéis é o menor da matriz de avaliação, 0,36.

Com relação à infraestrutura e serviço, o item de número 17 (Local para estacionamento de veículos) obteve a maior nota média total, 4,83, seguido do item 08 (Grau de limpeza dos apartamentos, das áreas sociais e comuns), 4,70. O item de número 22 (Área de lazer adequada ao estilo do hotel: piscinas, *fitness center*, salas de jogos, descanso, *spa* e quadras) obteve a menor nota do quesito, 2,23, seguido do item 18 (Infraestrutura para portadores de deficiências e necessidades especiais), com 2,67. Para esse quesito, as notas dos hotéis pesquisados seguem um mesmo comportamento, com desvio padrão de 0,60.

Entende-se com esses resultados, que os esforços exercidos pelos gestores são de disponibilizar estruturas simples e funcionais para os hóspedes, otimizando as características

primárias dos estabelecimentos, como o item 17 e 08, deixando em segundo plano diferenciais como o item 22. Esses gestores também reconhecem que os empreendimentos pesquisados, de uma forma geral, não estão devidamente preparados para receber pessoas com necessidades especiais.

No que tange ao item de atendimento-pessoas, as duas maiores notas médias totais, empatadas, foram dos itens 29 (Recepcionistas com aparência profissional e cuidada transmitindo confiança) e 30 (Recepcionistas prestam atenção individualizada a cada cliente de acordo com suas necessidades específicas), com 4,73. As duas menores foram dos itens 33 (Qualidade do restaurante: atendimento, aparência profissional e conhecimento dos garçons), com 1,87, e do item 39 (Funcionários com o domínio de uma segunda língua), com 2,07.

Os proprietários/gerentes atribuíram uma boa nota para o desempenho de seus colaboradores, de maneira semelhante ao questionário respondido pelos hóspedes. É sabido que esses funcionários (recepcionistas) representam a “cara” das organizações em que trabalham, transmitem a primeira impressão a respeito dos hotéis, sendo um dos itens mais valorizados e aperfeiçoados pelos gestores. Por outro lado, os pontos falhos destacados nesse quesito se traduzem em que poucos estabelecimentos pesquisados possuem um funcionário com domínio de uma segunda língua, e, ainda, a respeito do item 33, alguns dos estabelecimentos não dispõem de restaurante em suas dependências.

Já o quesito alimentação obteve a pior nota média total, 2,59 e o pior desvio padrão, 1,41. Os hotéis pesquisados se diferem bastante entre si quando se aborda esse quesito, alguns deles não possuem restaurante e/ou bar lanchonete e/ou serviço de *room-service*, fazendo com que as notas entre eles oscilem bastante. O item de menor nota média total é o de número 26 (Qualidade do restaurante), com 1,57, seguido do item 27 (Qualidade do bar/lanchonete), com 2,07. O destaque positivo para esse quesito é o item de número 28 (Qualidade do café da manhã), com nota média total 4,53. Os estabelecimentos pesquisados, de maneira geral, consideram o serviço de café da manhã algo indispensável, gastam energia e tempo para torná-lo um item de vantagem competitiva no mercado.

A relação entre estratégia, hospitalidade e desempenho

Para um melhor entendimento das estratégias adotadas pelos hotéis e a percepção dos hóspedes, nesta seção tem-se uma combinação das respostas da matriz de Gimenez (2009), tal como uma verificação dos efeitos combinados do modelo de Miles e Snow (2003), com o modelo de avaliação de Maciel e Silva (2012).

A Tabela 5 compara as respostas dos hóspedes com os proprietários/gerentes no que diz respeito à hospitalidade.

Tabela 5
Percepção de Hospitalidade segundo Hóspedes e Proprietários/Gerentes

	Defensores		Analisadores		Prospectores	
	Proprietários	Hóspedes	Proprietários	Hóspedes	Proprietários	Hóspedes
Reserva/recepção	4,42	3,62	4,25	3,41	4,81	3,98
Infraestrutura e serviços	3,91	3,14	3,98	3,03	4,63	4,12
Alimentação	1,77	1,24	3,04	2,78	3,73	3,14
Atendimento/pessoas	3,6	3,23	3,79	3,42	4,58	4,11
TOTAL	13,7	11,23	15,06	12,64	17,74	15,35

Fonte: Os autores

Em todos os quesitos os gestores superavaliaram os seus empreendimentos em relação aos hóspedes, entendendo-se que existem várias oportunidades de melhorias nos serviços oferecidos. Porém, mesmo com a superavaliação, os resultados têm na sua maioria um comportamento semelhante para ambas as respostas.

A Tabela 6 expõe os indicadores de desempenho organizacional, de Maciel e Silva (2012), junto com o modelo de estratégia de Miles e Snow (2003).

Tabela 6
Combinação dos indicadores de Maciel e Silva e Miles e Snow

Hotel	10	11	12				Média total
Prospectoras	8,6	8,6	9,6				8,93
Hotel	1	6	7	8	9	14	15
Defensoras	3,6	8,8	9,2	3	7,8	7	8,6
Hotel	2	3	4	5	13		
Analisadoras	5,8	5,6	4,8	7,4	7,4	6,20	

Fonte: Os autores

Na Tabela 6 evidencia-se que as empresas que tiveram as maiores notas nos indicadores de desempenho foram as que adotam a estratégia prospectora, com nota 8,93. Em segundo lugar, com nota média 6,86, as empresas defensoras, seguido das analisadoras, 6,20, sendo a diferença de nota entre o primeiro e segundo de 2,07, e do segundo para o terceiro, 0,66. Essa análise mostra que as empresas que melhor se avaliam são também as melhores avaliadas pelos consumidores, assim como as que são piores avaliadas pelos consumidores (defensoras) se supervalorizam nos indicadores de desempenho.

Por fim, pode-se perceber que, na junção da análise das três dimensões estudadas (estratégia, hospitalidade e desempenho), observou-se que a estratégia prospectora teve o melhor desempenho na percepção dos dirigentes (8,93) e teve a melhor avaliação de hospitalidade na percepção dos hóspedes (15,35). Por outro lado, as estratégias defensoras e analisadoras se alternaram em termos de desempenho e hospitalidade. As defensivas foram melhor que as analisadoras na percepção de desempenho pelos dirigentes, mas foram pior avaliadas em termos de hospitalidade. Em suma, a estratégia prospectora demonstrou ser a melhor opção de forma de competir na hotelaria londrinense para hotéis de pequeno e médio porte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral descrever a relação entre a prática da hospitalidade, o tipo de estratégia adotado e o desempenho de pequenos e médios hotéis localizados na cidade de Londrina.

Quanto ao processo de identificar qual é a estratégia competitiva adotada pelos hotéis participantes da pesquisa, verificou-se que 47% dos entrevistados se enquadram como defensores, 33% como analisadores e 20% como prospectores. Vale ressaltar ainda que nenhuma empresa entrevistada adotou a estratégia reativa.

Já no que tange à percepção de hospitalidade que hóspedes desses hotéis têm após terem vivenciado um período de hospedagem, observou-se que esses de uma maneira geral estão satisfeitos com as estruturas e serviços oferecidos pelos hotéis pesquisados. A nota média geral de todos os hotéis foi de 3,31. O quesito mais deficitário, para a percepção de hospitalidade vivenciada pelos hóspedes, é o de alimentação, sendo, em geral, destacado como um ponto a melhorar para as organizações entrevistadas.

Quanto ao aspecto de mensurar o desempenho organizacional dos hotéis participantes da pesquisa e analisar a relação entre hospitalidade, estratégia competitiva e desempenho, levantou-se na presente pesquisa que os hotéis que adotam a estratégia de prospectores têm uma melhor avaliação de hospitalidade pelos hóspedes, e de maneira igual, um desempenho médio maior do que os outros.

Neste sentido a presente pesquisa pode contribuir para o setor hoteleiro da cidade de Londrina, pois foi realizada uma combinação de técnicas para mensurar o desempenho aliado com a estratégia e a percepção dos consumidores. No que tange a contribuições teóricas, a pesquisa contribui ao combinar diferentes instrumentos de pesquisa, mas que até então eram utilizados de maneira isolada. Dessa forma, mostrou-se viável a complementariedade das abordagens para uma melhor avaliação do perfil estratégico das empresas, seu desempenho e a hospitalidade percebida pelos consumidores.

Sugere-se ainda como pesquisas futuras que outros tipos de organizações sejam pesquisados, para uma melhor mensuração da hospitalidade na cidade de Londrina, como bares, restaurantes e empresas que organizam eventos. Pode-se analisar ainda o custo de cada serviço que os hotéis oferecem, em relação ao preço oferecido ao consumidor, buscando compreender uma relação entre preço do serviço e qualidade de hospitalidade.

Em especial, no que diz respeito à relação entre estratégia, hospitalidade e desempenho em hotéis de pequeno e médio porte, sugere-se a replicação do estudo para uma amostragem mais ampla. Isto permitirá o uso de análises estatísticas mais sofisticadas que poderão confirmar ou não a estratégia prospectora como a melhor forma de competir nesse mercado.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, A. F., & Escrivão Filho, E. (2007). Gestão estratégica das informações na pequena empresa hoteleira: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações internas. *REGE Revista de Gestão*, 14(4), 47-62.
- Amâncio-Vieira, S. F., Miamura, V., Melatti, G. A., Gimenez, F. A. P., Negreiros, L. F., & Gouvea, D. M. R. (2015). Configurações estratégicas no setor hoteleiro de Londrina/PR: perfil estratégico, contexto ambiental, atitude empreendedora e dimensões do processo de desenvolvimento de estratégias. *Teoria e Prática em Administração*, 5(2), 107-112.
- Andrade, D. A. da C. (2013). A hospitalidade nos sertões de “Cordel Encantado”. *Revista Hospitalidade*, 10(2), 234-248.
- Andrews, K. R. (1971). *The concepts of corporate strategy*. Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Ansoff, H. (1965). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Camargo, L. O. de L. (2004). *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph.
- Campos, S. R. (2006). Os cinco sentidos da hospitalidade. *Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica*, 3(1), 1-17.
- Castelli, G. (2006). *Gestão hoteleira*. São Paulo: Saraiva.
- Castelli, G. (2005). *Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria*. São Paulo: Saraiva.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the History of industrial enterprise*. Cambridge MA: MIT Press.
- Chandler, A. D. (1998). *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Chon, K. S., & Sparrow, R. T. (2003). *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Cruz, R. de C. A. (2002). Da hospitalidade turística e fenômeno urbano no Brasil: considerações gerais. In Dias, C. M. de M. (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas* (p. 39-56). Barueri: Manole.
- Dias, C. M. de M. (2002). O modelo de hospitalidade do Hotel Pariz Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In Dias, C. M. (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas* (p. 97-129). Barueri: Manole, 2002.
- Estado do Paraná. Secretaria da Administração e da Previdência, Junta Comercial do Paraná. (2017). *Relatórios Estatísticos: Sede e Agências Regionais*. Recuperado de http://www.juntacomercial.pr.gov.br/arquivos/File/publicacoes/relatorios/rel_ag_2017.pdf
- Gimenez, F. A. P. (1998). Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 27-45.
- Gimenez, S. C. (2009). *Hospitalidade como estratégia competitiva na gestão hoteleira: estudo de caso no Hotel Promenade em Curitiba, PR*. Trabalho de Conclusão de Curso. Recuperado da Universidade Tuiuti do Paraná.
- Gorini, A. P., & Mendes, E. (2005). Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. *BNDES Setorial*, (22), 111-150. Recuperado de https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2188/1/BS%2022%20Setor%20de%20Turismo%20no%20Brasil_P.pdf.
- Grinover, L. (2002). Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In Dias, C. M. de M (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas* (p. 25-38). Barueri: Manole.
- Guerrier, Y. (2001). *Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes – uma perspectiva internacional*. São Paulo: Futura.
- Hocayen-da-Silva, A. J., & Teixeira, R. T. (2008). Em busca de uma abordagem integradora para analisar vantagens competitivas no setor hoteleiro. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 4(4), 172-192.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Demografia das Empresas: Séries históricas*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9068-demografia-das-empresas.html?=&t=series-historicas>.

- Lashley, C., & Morrison, A. (Orgs.). (2004). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri: Manole.
- Maciel, C. O., & Silva, E. D. (2012). Capacidades organizacionais e desempenho em um setor geograficamente concentrado e com baixo potencial de diferenciação. *RAM. Revista de Administração Mackenzie (online)*, 13(1), 172-199.
- Mader, R., Gorni, M., Di Cunto, K., Michels, K., & Gorenstein, E. (2015). *Hotelaria em números – Brasil 2015*. São Paulo: JLL. Recuperado de <https://abr-resortsbrasil.com.br/wp-content/uploads/RELATORIOS/hotelaria-em-numeros/2015.pdf>.
- Miles, R., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. Stanford, CA: University Press.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2006). *Criando organizações eficazes*. São Paulo. Atlas.
- Montandon, A. (2003). Hospitalidade ontem e sempre. In Bueno, M. S.; Dencker, A. de F. M. (org). *Hospitalidade: Cenários e oportunidades*. Pioneira Thomson Learning: São Paulo.
- Morrison, A., & O’Gorman, K. (2008). Hospitality studies and hospitality management: a symbiotic relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 214-221.
- Portal Brasil. (2015). *Setor hoteleiro*. Recuperado de <http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/03/setor-hoteleiro-planeja-investir-r-12-8-bi-ate-2020>.
- Porter, M. (1999). *Competição*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo – SP: Campus.
- Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.