

GESTÃO HOTELEIRA COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE: ANÁLISE DO BINÔMIO GESTOR – HÓSPEDE

HOTEL MANAGEMENT AS A COMPETITIVENESS FACTOR: BINOMIAL ANALYSIS OF THE MANAGER'S – GUESTS AND HOST

*José Lúcio Bentes do Nascimento**

*Armando Luis Lima de Campos Vieira***

*Gilvanilde Tenório Mendes dos Santos****

RESUMO

O presente estudo objetiva investigar, a partir da opinião dos gestores e hóspedes, a relação entre a prática gerencial na hospitalidade comercial e o diferencial competitivo dos serviços hoteleiros no nível estratégico de gestão. Metodologicamente, optou-se pela pesquisa transversal (seccional), analítica inferencial, com amostra representativa de gestores e hóspedes de empresas hoteleiras do Polo Turístico Belém (PA). Para a análise exploratória de dados, seguiu-se o modelo quantitativo da estatística descritiva. Os dados foram avaliados com a aplicação dos programas *BioEstat* versão 5.4 e *Statistical Analysis Software* (SAS) versão 9.4. A ferramenta estatística aplicada à correspondência entre respostas de Gestor e Hóspede foi a do Coeficiente de Correlação (r) de *Pearson*. A comparação entre os Meios de Hospedagem Comercial (MHC) deu-se pela Análise de Variância (ANOVA). Os resultados atestam que a correlação entre a opinião de gestores e hóspedes não é significativa no nível da gestão estratégica. Em contrapartida, a comparação entre os (MHC) revelou que os alojamentos de grande porte apresentam melhores **índices** em relação aos de pequeno e **médio porte**. Os resultados da pesquisa também apontam a satisfação do hóspede em relação à prestação dos serviços disponibilizados pelos colaboradores, embora a alta gerência, para tornar-se competitiva, precise, dentre outras ações, oferecer treinamento de aprendizagem para qualificar e requalificar os trabalhadores, e, ao mesmo tempo, incentivá-los a ampliar conhecimentos e a prática empreendedora inovadora proativa na resolução de problemas afetos a questões cotidianas nas áreas tecnológicas, ambientais e operacionais nos (MHC).

Palavras-Chave: Gestão. Hospitalidade comercial. Competitividade. Correlação. Comparação.

Manuscript first received/Recebido em 8/11/2016 Manuscript accepted/Aprovado em: 30/01/2017

Address for correspondence / *Endereço para correspondência*

* Doutorando Universidade de Aveiro (Portugal). Professor Adjunto IV, Universidade Federal do Pará / Instituto de Ciências Sociais Aplicadas / Faculdade de Turismo e membro do Núcleo de Estudos de Práticas de Gestão, Desempenho e Competitividade das Organizações na Amazônia (NEGOA), Universidade da Amazônia - Brasil. Email: jbentes@ua.pt

** Doutor. Professor do Departamento de Gestão, Economia, Engenharia Indústria e Turismo. Director, Advanced Studies in Tourism, Vice-Director, Doctoral Programme in Tourism DEGEIT/GOVCOPP - Universidade de Aveiro - Portugal. Email: aluisvieira@ua.pt

*** Doutora. Professora Assistente IV, Curso de Enfermagem da Universidade Estadual do Estado do Pará. Enfermeira e Técnica do Núcleo de Gestão de Pessoas da Fundação Hospital de Clínicas Gaspar Vianna – UEPA – Brasil. Email: gilvanilde@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to investigate, from the opinion of managers and guests the relationship between management practices in commercial hospitality and the competitiveness of hotel services at the strategic level of management. It is a cross-sectional, analytical inferential analysis based on a representative sample of managers and Guests selected from lodging facilities of the Belém Tourist Polo (PA). Exploratory analysis of descriptive statistics of the data is part of the methodology the quantitative type. The data evaluated by BioEstat programs version 5.4 and Statistical Analysis Software (SAS) version 9.4. The correspondence between Manager and Guest responses was measured through the correlation coefficient (r) Pearson. The comparison between the lodging facilities occurred by analysis of variance (ANOVA). The results suggest that the correlation in the opinion of managers and guests is not significant at the strategic management level. Nevertheless, the result of the comparison between the commercial accommodation units (MHC) reveals that large apartments have better results in relation to small and medium businesses. The results of the research also point to the satisfaction of the guest in relation to the provision of the services provided by the collaborators, however, the top management must offer learning training to qualify and requalify the workers, and, at the same time, to encourage them to increase knowledge And proactive innovative entrepreneurship in solving problems related to everyday in the areas technological, environmental and operational issues in (MHC) to become competitive.

Keywords: Management. Commercial hospitality. Competitiveness. Correlation. Comparison.

1 INTRODUÇÃO

O ato de receber alguém de maneira voluntária ou comercial é praticado há séculos (O'GORMAN, 2009). Entretanto, a hospedagem com caráter financeiro transforma-se conforme o período em que se encontre. Por isso, gerir ou administrar empreendimento de hospitalidade requer conhecimento, *know how* e planejamento na tomada de decisão, a fim de se manter no concorrido e competitivo universo globalizado da prestação de serviços (CERNE *et al.*, 2013) a outrem que busca experienciar e suprir expectativas (LUGOSI, 2013), ao se alojar em determinado lugar (MHC).

Sendo assim, a prática gerencial exige habilidades e competências, atributos imprescindíveis ao bom perfil de um gestor para solucionar questões em vários níveis e tomar decisões que, segundo Nieves & Segarra-Cipres (2015), envolvam atitudes e comportamento positivos e proativos, com o intuito de atingir metas e objetivos organizacionais, dentre estes, lucro, retenção e fidelização dos clientes/hóspedes.

Nesse cenário, pensou-se este artigo, cujo tema decorreu da necessidade de se compreender melhor não só o desempenho do gestor hoteleiro no contexto das empresas de hospedagem, como também a experiência de hospitalidade vivida pelo hóspede no âmbito de alojamentos comerciais no território turístico da Amazônia, polo turístico Belém (PLANO VER-O-PARÁ/PETPA, 2011). Além disso, motivaram-nos os escassos estudos empíricos acerca da hospitalidade comercial regional, em âmbito estratégico gerencial.

A investigação perpassa as dimensões referentes à hospitalidade comercial (ARIFFIN; MAGHZI, 2012; ROCHA *et al.*, 2012; OTTENBACHER; HARRINGTON, 2010) relacionadas às

atribuições do gestor no que tange ao nível estratégico de atuação. O problema de pesquisa se ampara nas seguintes hipóteses: **a)** existe correlação entre a opinião de gestores e hóspedes no tocante aos aspectos estratégicos da hospitalidade comercial e **b)** os diversos meios de hospedagem apresentam, comparativamente, real diferença na opinião de gestores e hóspedes quanto aos aspectos estratégicos da hospitalidade comercial.

Por conseguinte, quando a organização disponibiliza infraestrutura em processos a operacionalizar tarefas ao público demandante, este poderá avaliá-las ao longo da experiência de hospedagem (LASHLEY; SPOLON, 2011), no determinado estabelecimento, pois estas medidas gerarão, no hóspede, expectativas e sensações, as quais, ao final de sua estada, implicarão, positiva ou negativamente, a determinação do nível de conforto (TENG, 2011; LUGOSI, 2008), de higiene e eficiência na oferta de bens ou serviços recebidos. Além disso, não se deve esquecer de que tal avaliação se estenderá à capacidade (*capabilities*), conforme apregoam Hu *et al.* (2009), de os colaboradores demonstrarem atitudes inovadoras empreendedoras e hospitaleiras no ato de recepcionar o hóspede no espaço comercial, as quais serão refletidas no desempenho de suas funções de modo a se tornarem coprodutores (VIEIRA, 2011) nas interações “cara-a-cara”, e, segundo Hall (2011), estabelecidas ao longo das relações de negócios do bem servir. Sendo assim, o artigo objetiva investigar, a partir da opinião de gestores e hóspedes, a relação entre a prática gerencial na hospitalidade comercial (HC) e o diferencial competitivo dos serviços hoteleiros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Eleger teoria mais adequada no domínio da hospitalidade nas empresas hoteleiras requer exercício intelectual rigoroso, não por envolver apenas a relação de fornecedor/consumidor, mas também por possibilitar o encontro de serviços entre seres humanos de realidades distintas. Entretanto, é imperioso o constante aprimoramento das habilidades e competências no exercício da gestão da hospitalidade com vistas a melhorar a qualidade perante o consumidor e a imagem organizacional no mercado profissional. Tal investimento, ou sua ausência, pode direcionar a empresa a manter-se no mercado competitivo concorrente ou, naturalmente, desaparecer.

O fenômeno hospitalidade não é tema recente nos estudos afetos às Ciências Sociais. Inúmeros autores, como: (BROTHERTON; WOOD, 2007; CAMARGO, 2004; LUGOSI, 2008; PIZAM; SHANE, 2009; LYNCH *et al.*, 2011), têm discutido a disciplina por diversas perspectivas que ampliam o campo de investigação, ao tratar de matéria com foco nas relações humanas, na interação de cordialidade entre indivíduos e nas relações de negócios.

Dirigir olhar à inter-relação de indivíduos é fato detectado na rota histórica da hospitalidade comercial (O’GORMAN, 2009) desde os períodos mais elementares da antiguidade, em torno de 4.000 anos de história, registrada na indústria contemporânea dos meios de hospedagem.

Embora a prática empresarial, em meio à troca financeira comprove a existência de interação entre hospedeiro e hóspede, Camargo (2008) critica incisivamente a hospitalidade comercial, por considerar a relação mercantilista acima das demais, em processo de ação dominado pela experiência artificial, desconexa de sentimento altruísta e permeada de metáforas e encenações que, de alguma maneira, são ocultadas nesse ritual de hospitalidade (GOTMAN, 2008).

Entretantes, o significado do termo “hospitalidade” ainda requer cuidados em sua definição, por haver constante desinformação e/ou confusão na questão semântica das variadas interpretações

da atividade. Dentre elas, limitar o termo a questões estruturais do prédio hotel (alojamento) ou ato de hospedar clientes. O termo “*hospitality*”, neste sentido, é frequentemente utilizado na linguagem dos estudiosos anglo-saxões para designar atividade hoteleira. É a denominada “indústria da hospitalidade,” definida por Medlik (2003), termo impreciso, utilizado geralmente como sinônimo na prestação de serviços em hotéis e na “indústria da restauração”.

A partir de inúmeras perspectivas, a evidência empírica ainda requer estudos relativos à lente da percepção no binômio gestores hoteleiros e hóspedes/clientes com vistas à competitividade, o que justifica consideravelmente o tema deste artigo. É, por conseguinte, uma disciplina relativamente nova em pesquisa com nenhum consenso sobre o seu âmbito e exposição (OTTENBACHER *et al.*, 2009).

Nesse sentido, pesquisas inovadoras em projetos de gestão estratégica de cunho empírico devem ampliar-se, tanto nas organizações empresariais quanto nas universidades, com objetivo de propiciar o desenvolvimento de novos conhecimentos teórico-práticos (OKUMUS *et al.*, 2010; OKUMUS, 2002) a serem trabalhados nas empresas de hospitalidade e turismo.

No entanto, as configurações comerciais nos diversos setores da hospitalidade, dentre eles, a atuação dos gestores em meios de hospedagem turística e competitividade, têm sido temas recorrentes de investigação. O processo de verificar papéis na hospitalidade comercial entre os que provêm os serviços (hospedeiro) e os captadores das práticas hoteleiras (hóspede), em processo estratégico na gestão dos serviços hoteleiros, ilustram o real significado da experiência dinâmica, ao envolver a satisfação das necessidades e expectativas dos hóspedes (LASHLEY, 2008, LASHLEY; SPOLON, 2011) os vínculos emocionais suscitados nas *performances* hoteleiras.

2.1 Gestão Estratégia de Negócio no Campo da Hospitalidade Comercial (HC)

A dimensão atual dos negócios supera o marco histórico pela rapidez (HARRISON, 2008) das mudanças, de novos produtos e serviços, da obsolescência e da mudança estrutural das empresas. Para acompanhar tal processo, as organizações precisam se amparar em modelos que norteiem suas práticas cotidianas. Em gestão (Administração), um dos primeiros paradigmas que se ateve ao novo “modo” de produção, aplicado em larga escala ao ambiente industrial, deu-se por divisão de tarefas, racionalização da produção, rigidez hierárquica e por rígida supervisão (FERREIRA *et al.*, 2006).

É fato que a prática gerencial evolui à medida que surgem novos desafios no contexto organizacional, em determinada realidade ou situação pertinentes à *práxis* do trabalho, o que se tem verificado durante décadas e à luz de pesquisas no sentido de avançar em teorias e métodos (CRICK; SPENCER, 2011) engendrados nos mais variados ambientes da empresa. Cada época reflete a posição dominante do modelo de estratégia conceitual (HARRINGTON *et al.*, 2014) eleito para o gerenciamento dos negócios. No universo dos meios de hospedagem, não é diferente. Perceber como a prática gerencial é operada nos (MHC) permitirá definir se os empreendimentos planejam estratégias e modelos para a sustentação das atividades em comunhão com os recursos humanos, a liderança (KIM *et al.*, 2008) e a matéria prima disponibilizada à oferta de produtos e serviços adequados à demanda cada vez mais exigente e conhecedora de seus direitos.

Desta monta, gerir negócio com pessoas é elementar no processo de realizar tarefa. Apoiar o clima criativo de trabalho entre empresa e colaborador pode ter grande impacto (EL-SAID, 2013) sobre a qualidade do serviço que refletirá na opinião do cliente.

Gerir negócio na área da hospitalidade comercial requer domínio prático e conhecimento teórico. Embora não se possa determinar uma denominação mais aceita para identificar a hospitalidade em contexto comercial, por ser área relativamente nova de pesquisa (OTTENBACHER *et al.*, 2009), sem consenso de definição, os postulados da literatura neste âmbito se referem à relação monetária existente entre o estabelecimento e o consumidor. Porém, de maneira implícita, os preceitos da boa acolhida, na concepção de Ariffin & Maghzi (2012), isto é, a “Hospitalidade Corporativa” devem permear todo o processo de planejamento da gestão da atividade, desde a entrada até a saída do cliente/hóspede no estabelecimento. Convém esclarecer que há lacunas quanto à investigação de estratégias direcionadas ao corporativo da hospitalidade devido à árida quantidade de pesquisas no setor (ARIFFIN, 2013). Apesar da evidência empírica, pautar os principais elementos comuns de hospitalidade comercial, especialmente pela lente do gestor hoteleiro e do hóspede, requer ainda estudos mais amplos, principalmente, os relacionados ao espaço geoeconômico da realidade brasileira amazônica, conforme será apresentado neste estudo.

De acordo com Petrocchi (2006), na empresa, a gestão do planejamento estratégico concretiza-se nos planos elaborados a partir dos responsáveis pelas decisões mais importantes da empresa (proprietário, empreendedor, empresário), dependendo da estrutura da empresa (presidente, diretores, sócios). Ratifica-se que o procedimento mais importante neste nível é o estratégico, cujo direcionamento envolve: análise interna e externa; definição de missão, visão e valores; análise de mercado; direcionamento e posicionamento do negócio em relação aos clientes e concorrentes (MITH, 2015) encontrados no cenário global e nas dimensões regionais e locais. Enfim, criação de toda estrutura de gerenciamento desta estratégia se dá por meio dos planos contábil e financeiro.

Consequentemente, o administrador atento às mudanças globais e à concorrência busca oportunidades concernentes ao melhor desempenho na condução da organização para atingir objetivos e manter a estabilidade organizacional do estabelecimento (NEBEL; GHEI, 2007). No processo de gestão, o planejamento estratégico tem como finalidade estabelecer diretrizes e normas a fim de alcançar as metas estabelecidas em decisões de longo prazo que afetarão a vida do negócio (HARRINGTON; OTTENBACHER, 2011). Ainda considera as repercussões no meio ambiente externo (entorno) e indica os caminhos seguidos pela organização que refletirão na definição dos objetivos gerais e das estratégias funcionais, nos projetos e planos de ação.

Por sua vez, o planejamento estratégico configura-se nas etapas de diagnóstico, estabelecimento de objetivos, seleção de estratégias e meios, planos de trabalho e controle (PETROCCHI, 2006). Na afirmação de Ottenbacher & Harrington (2010), as atividades administrativas na hospitalidade comercial são definidas pela tomada de decisão essenciais à utilização dos recursos que visam à prestação de serviços com qualidade (ABUKHALIFEH e MATSOM, 2013), revelam desenvolver práticas de operação de serviços atentas às questões de cunho comercial voltadas para áreas importantes de recursos humanos (TENG, 2011), financeira, tecnologia da informação e comunicação (CERNE *et al.*, 2013), *marketing* (ARIFFIN, 2013; GÜMMESSON; GRÖNROOS, 2012), responsabilidade socioambiental (FRAJ *et al.*, 2015), almejando a competitividade em nível nacional, conforme expõem Wada & Moretti (2014) e Alano *et al.* (2013).

Portanto, a gestão do nível estratégico decidirá, por meio de estudos e pesquisas, “por que e quando” tomar as decisões mais importantes da organização. Em geral, isso se revela em planos anuais, quando se planeja “o quê” oferecer ao cliente. Em face da perspectiva estratégica, há possibilidade de a organização traçar rumo seguro ao crescimento (ALANO *et al.*, 2013) e ao desenvolvimento de

ações a longo prazo, e obter melhores resultados factíveis à sobrevivência em mercado concorrente e globalizado. Em síntese, é o nível estratégico que abrange toda a empresa por meio de ações e funções bem definidas de tomada de decisão a longo prazo, conforme afirma Andersen (2014), essenciais às atividades que orientam a corporação com vistas à competitividade.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O delineamento deste estudo centrou-se nos seguintes questionamentos: os gestores hoteleiros percebem que sua prática gerencial na hospitalidade comercial é fator determinante para a competitividade dos serviços neste setor? Os hóspedes consideram como diferencial competitivo os serviços recebidos nos meios de hospedagem?

Trata-se de um estudo transversal (seccional), analítico inferencial com amostra representativa de gestores e hóspedes selecionados entre as empresas hoteleiras do Polo Turístico Belém-PA que, para melhor entendimento, está localizado no estado do Pará e representa uma das 27 Unidades Federativas do Brasil, sendo o segundo maior do país em extensão territorial. Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), possui área de 1.247.750,003 Km², distribuídos em 144 municípios. Conta com população estimada em 8.175.113 habitantes (IBGE, 2015). A área territorial da cidade de Belém é de 1.059,458 Km², e sua população está estimada em 1.432,844 hab./Km² e densidade demográfica de 1.315,26 hab./Km² (IBGE, 2014). Historicamente, esta cidade, que pode ser acessada por vias aérea, terrestre e fluvial, se constituiu na principal via de entrada da Região Norte, por apresentar localização geográfica privilegiada em relação aos demais estados da região Amazônica. Entretanto, a dimensão continental do estado torna-se um complicador no deslocamento dos habitantes (SANTOS, 2013) de alguns municípios para a capital, que pode levar horas e até dias, principalmente, se efetivado via fluvial ou via rodoviária, em virtude da considerável distância.

A grande extensão territorial do Brasil, 8.515.767,049 km² (IBGE, 2013), e do Estado do Pará implicou limitação da amostra, pois tornou-se tecnicamente inviável a aplicação dos instrumentos nos demais polos turísticos regionais (Amazônia Atlântica, Marajó, Araguaia-Tocantins, Xingu e Tapajós).

Em vista disso, a investigação se concentrou no Polo Turístico Belém (Plano Ver-O-Pará/PETPa, 2011) constituído pelos municípios da Região Metropolitana: Ananindeua, Belém, Benevides, Marituba e Santa Bárbara, onde se localiza a maioria dos estabelecimentos de hospedagem do estado (SETUR, 2015)., Foram eleitos para o estudo, aleatoriamente, os meios de hospedagem enquadrados nos critérios estabelecidos pelo Ministério do Turismo (Mtur, 2014) que classifica e categoriza a rede hoteleira nacional nas seguintes tipologias: Hotel, Resort, Hotel Fazenda, Hotel Histórico, Pousada, Flat / Apart-Hotel e Cama & Café.

Para efeito deste estudo, houve seleção e categorização dos empreendimentos quanto às características de infraestrutura, serviços e sustentabilidade de cada categoria de hotel (Mtur, 2011), lembrando que a atual legislação de classificação não é obrigatória e tem caráter de adesão e adoção voluntárias pelos meios de hospedagem (LONGANESE, 2004) definidos no Sistema Brasileiro De Classificação – SBClass (Mtur, 2011). Portanto, para a presente pesquisa, o pesquisador estabeleceu critérios correspondentes às citadas propriedades da classificação hoteleira, caracterizando a referida amostragem dos meios de hospedagem da investigação pelo número total de Unidades Habitacionais (UH's). Do total de 85 meios de hospedagem turística disponíveis na rede hoteleira da cidade e região metropolitana de Belém, foram selecionados 40 (quarenta) empreendimentos em amostras

aleatórias, de tamanhos diferentes e classificados conforme o número de Unidades Habitacionais (UH's) disponibilizados em cada um deles, estabelecidos no seguinte critério: Pequeno Porte (PP) até 39 UH's; Médio Porte (MP) de 40 a 149 UH's e Grande Porte (GP) ≥ 150 UH's.

A escolha dos meios de hospedagem deu-se de maneira aleatória, obtida nos seguintes órgãos de turismo e hotelaria: *Convention & Visitors Bureau (CV&B)*, Secretaria de Estado de Turismo (SETUR), Coordenadoria Municipal de Turismo (BELEMTUR) e *sites internet* sobre hotelaria e turismo *Booking, Tripadvisor, Hotelinsite, Decolar, Trivago* e *Hotel Urbano* que avaliam a experiência de estada de viajantes e hóspedes.

A metodologia é quantitativa, com análise de dados mediante procedimento da estatística descritiva. Deste modo, filosoficamente, o paradigma mais adequado para esta investigação, embora originalmente utilizado nas ciências naturais, é de abordagem positivista, haja vista a temática aqui desenvolvida fazer parte de um dos eixos afeto às ciências sociais e aplicado à dinâmica desses empreendimentos de hospedagem: o turismo.

3.1 Amostragem

A investigação científica tem como unidades de análise os sujeitos Gestores (n=40) e Hóspedes (n=253) dos MHC. Esta investigação concentrou-se no Polo Turístico Belém (PLANO VER-O-PARÁ/PETPA, 2011), constituído pelos municípios da Região Metropolitana: Ananindeua, Belém (inclusive neste o Distrito de Mosqueiro), Benevides, Marituba e Santa Bárbara. Foram selecionados 40 (quarenta) empreendimentos com os seus respectivos gestores em amostras aleatórias. Os (MHC) apresentam tamanhos diferentes e são classificados conforme o número de Unidades Habitacionais (UH's), disponibilizadas em cada um deles, os quais foram enquadrados nos seguintes critérios: Pequeno Porte, até 39 UH's; Médio Porte, de 40 a 149 UH's; e Grande Porte, quando igual ou superior (\geq) a 150 UH's. Quanto ao hóspede, este foi selecionado aleatoriamente na recepção, no restaurante e nas demais áreas sociais e de lazer do (MHC), a partir da confirmação quando perguntado se estava hospedado (a) no estabelecimento.

Após estudo piloto, realizado segundo a técnica de amostragem descrita em Cochran I (1977), foi determinado o tamanho amostral e calculado com base na correlação entre a pontuação obtida nos questionários de Gestores e seus respectivos Hóspedes, conforme fórmula de cálculo da amostra abaixo:

$$z_r = 0.5 \times \ln \left(\frac{1+r}{1-r} \right).$$
$$n = \left[\frac{z_{1-\alpha/2} + z_{1-\beta}}{z_r} \right]^2 + 4.$$

Fonte: Cochran I (1977)

Para este fim, o estudo piloto foi realizado com uma amostra de $n=5$ gestores e $n=5$ respectivos clientes que resultou no Coeficiente de Correlação $r=0.4135$, sendo prefixado o Erro Amostral $=5\%$ e o Poder do Estudo $=0.75$ (75%), mediante o programa *BioEstat* versão 5.4 (2007), gerando a estimativa de um recorte aleatório de tamanho amostral $n=40$ de instituições hoteleiras capazes de participar do estudo.



Figura 1 - Tamanho amostral

Fonte: Programa *BioEstat*, (2007)

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu nos municípios de Ananindeua e Belém, na região metropolitana da capital. O período de realização compreendeu julho de 2015 a fevereiro de 2016. O levantamento foi realizado nas instituições hoteleiras, e gestores e hóspedes concordaram em participar do estudo de forma livre e esclarecida.

No que tange ao Gestor, a pesquisa avaliou as informações sobre sua prática gerencial no (MHC) no qual atua como gerente no nível estratégico. No que concerne ao Hóspede, o instrumento aferiu o meio de hospedagem no qual foi alojado e considerou as mesmas indagações e variáveis perpetradas aos gestores, por meio dos temas “Eficiência na Tomada de Decisões Estratégicas” e “Diferencial Competitivo”, desdobráveis em dez variáveis (construtos) amparadas em seus respectivos autores, tratados no item 4 - Resultados da Pesquisa e Discussões.

Quanto aos meios de hospedagem, foram selecionados os classificados nos 03 (três) grupos, Pequeno Porte/PP ($n=14$), Médio Porte/MP ($n=16$) e Grande Porte/GP ($n=10$), conforme exposto anteriormente. Então, incluem-se neste estudo as categorias Flat/Apart ($n=2$), Hotel ($n=34$) e Pousada ($n=4$), MHC enquadrados na classificação hoteleira nacional (MTUR, 2014). Quanto à distribuição de hóspedes por grupo de MHC, a investigação confirmou a estada de ($n=72$) em Pequeno Porte/PP, ($n=103$) em Médio Porte/MP e ($n=78$) em Grande Porte/GP.

A análise quantitativa dos dados obtidos com a investigação deu-se por meio do acesso e processamento das informações armazenadas em banco de dados relacionais. Para tanto, usou-se o Microsoft ACCESS 2010, alimentado em dois modelos de perguntas para Gestores e Hóspedes. A

composição das variáveis quantitativas (perguntas e respostas) dos seus respectivos instrumentos foi registrada na escala de medida ordinal *Likert*, citada por Hall (2011) & Santos Curado *et. al.* (2013), cujas opções de escolha pelos indivíduos (Gestores e Hóspedes) estão definidas no quadro 1, para atribuir valor às variáveis concernentes à hospitalidade comercial, prática gerencial na visão de gestores e clientes e, por fim, a competitividade por meio dos serviços oferecidos.

Escala Likert	Classificação
1	Péssimo
2	Ruim
3	Regular
4	Bom
5	Ótimo

Quadro 1- Classificação Escala Likert

Fonte: Elaboração Própria

3.3 Análise dos dados

Os dados quantitativos foram avaliados com a utilização dos programas *BioEstat* versão 5.4 (2007) e *Statistical Analysis Software* (SAS) Versão 9.4. Inicialmente, geraram-se estatísticas descritivas (GAGEIRO, 2000). As variáveis qualitativas apresentaram-se por distribuição de frequências absolutas e relativas, enquanto que as variáveis quantitativas foram apresentadas por medidas de tendência central de variação e tiveram a normalidade avaliada pelo teste de D'Agostino-Pearson. A avaliação da correspondência entre as respostas dos Gestores e a resposta dos Hóspedes foi realizada pela determinação do Coeficiente de Correlação (r) de *Pearson*. Como as variáveis evidenciaram distribuição normal, foi fixado o nível alfa = 0.05 para testar a rejeição da hipótese de nulidade (LEVIN, 1987) com amostras aleatórias, de tamanhos diferentes.

A comparação entre os meios de hospedagem, no nível estratégico de Gestão da hospitalidade, concretizou-se com a Análise de Variância (ANOVA), conforme indica Bigné *et. al.* (2008), com foco em cada variável aplicada aos (MHC) em distintos tamanhos e níveis de gestão, cujo método é propício à comparação entre vários grupos que apresentam distribuições *gaussianas* (HALL *et al.*, 2011). Tanto as correlações como as comparações do estudo estão demonstradas na figura 2 - Modelo de Análise de Dados Estatísticos da investigação realizada com o método *Statistical Analysis Model* (SAM).

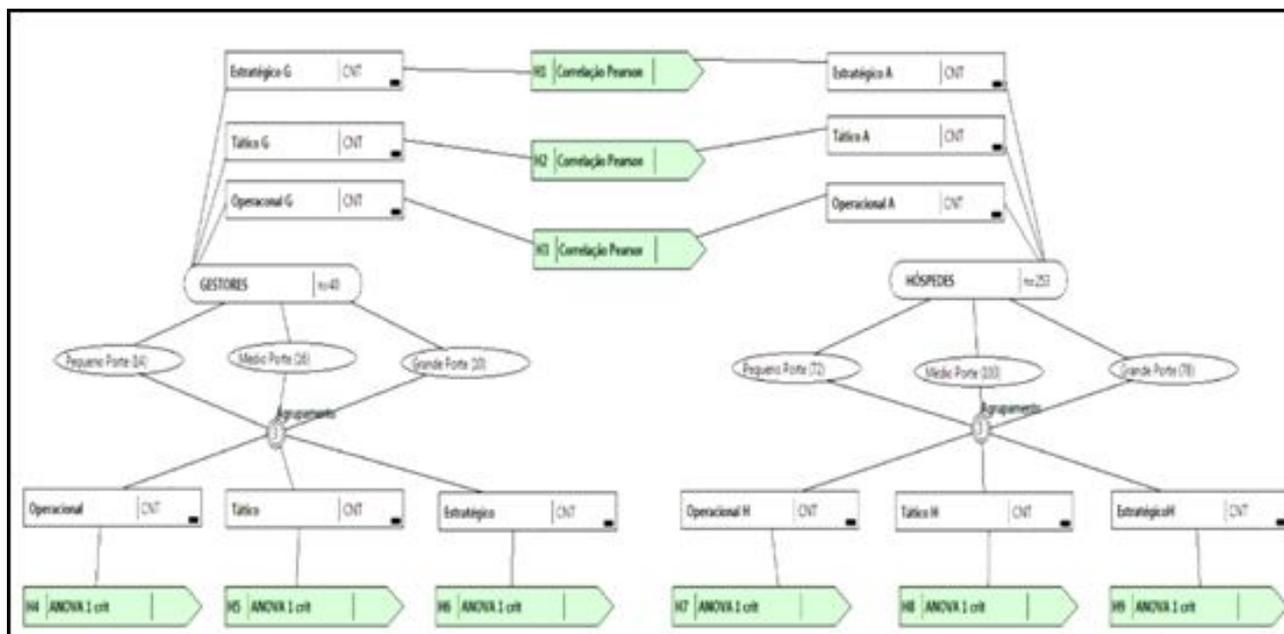


Figura 2- Modelo de Análise de Dados Estatísticos da Investigação: Método Statistical Analysis Model (SAM)

Fonte: Elaboração Própria

4 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÕES

4.1 Nível Estratégico (Gestor e Hóspede)

Nesta etapa do trabalho, verificaram-se os resultados da pesquisa de campo conforme as questões apresentadas nas variáveis do estudo, que contemplam os temas acerca do grau em nível estratégico quanto à “Eficiência na tomada de decisões estratégicas” e ao “**Diferencial competitivo**” apresentados nas tabelas 1, 2, 3 e 4, classificados conforme Quadro 1 (Classificação Escala *Likert*).

Tabela 1- Grau de eficiência na tomada de decisões estratégicas (Gestor)

	Planejamento Metas	Despesas Capital	Clima Organizacional
Péssimo (n/%)	1 2.5	0 0.0	0 0.0
Ruim (n/%)	2 5.0	1 2.5	1 2.5
Regular (n/%)	8 20.0	10 25.0	6 15.0
Bom (n/%)	18 45.0	20 50.0	23 57.5
Ótimo (n/%)	11 27.5	9 22.5	10 25.0
Total	40	40	40

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 2 – Grau de eficiência na tomada de decisões estratégicas (Hóspede)

	Planejamento	Finanças	Clima Organizacional
Péssimo (n,%)	0 0.0	0 0.0	0 0.0
Ruim (n,%)	7 2.8	2 0.8	2 0.8
Regular (n,%)	63 24.9	56 22.1	40 15.8
Bom (n,%)	130 51.4	137 54.2	148 58.5
Ótimo (n,%)	53 20.9	58 22.9	63 24.9
Total	253	253	253

Fonte: Elaboração Própria.

Quanto ao grau de eficiência na tomada de decisões estratégicas, na visão do Gestor (Tabela 1), o estudo revela maior ênfase dos níveis gerenciais em relação ao aparentar ser uma instituição com Bom Clima Organizacional (57,5%) e corrobora a pesquisa de Chou (2014) & Úbeda-Garcia *et al.* (2013) sobre a importância de preservar ambiente corporativo saudável propício à organização em todos os segmentos da prestação de serviços com vistas à sustentabilidade organizacional e ambiental, seguido por Despesas de Capital (50%) e Planejamento e alcance de Metas semestrais e anuais conseguem manter ajustes e redução de custos (45%). Os dados apontam opinião dos Gestores: Péssimo (2,5%), Ruim (5%) e Regular (20%), no quesito Planejamento ao Alcance das metas Semestrais e Anuais. Percebe-se haver certa negligência da parte de responsáveis de alguns MHC nas decisões estratégicas da empresa quanto ao planejamento das atividades do empreendimento, bem como quanto ao controle das etapas sugeridas nos planos semestral e anual (quando há), e, se vinham sendo cumpridas em parte ou integralmente as diretrizes para o período.

Na Tabela 2, o grau de eficiência na tomada de decisões estratégicas na opinião do Hóspede (Escala *Likert* - Quadro 1), o estudo revela maior ênfase dos níveis gerenciais no item aparenta ser uma instituição com clima organizacional com Bom (58,5%). Em relação a aparentar ser uma instituição financeira saudável, o resultado apurado foi Bom (54,2%). Os menores escores foram atribuídos a aparenta ser uma instituição que segue um planejamento estratégico: Ruim (2,8%) e Regular (24,9%). Em face da convicção do Hóspede, ao assinalar a opção regular no questionário, constatou-se a percepção negativa em relação à negligência de certos Gerentes dos (MHC). Desta feita, no nível estratégico, a média dos estabelecimentos pesquisados na opinião do Gestor (71,4 %) e do Hóspede (70,8%) foi regular, conforme verificado anteriormente, ou seja, o menor percentual de avaliação se comparado aos demais níveis de gerenciamento das atividades hoteleiras afetas à pesquisa, o que ratifica a conclusão registrada a respeito dos dados da Tabela 2.

Tabela 3- Diferencial Competitivo (Gestor)

	Interação	Atitudes	Serviços	Tecnologias	Conforto	Socioambiental	Marketing
Péssimo (n/%)	0 0,0	0 0,0	1 2,5	1 2,5	0 0,0	2 5,0	1 2,5
Ruim (n/%)	0 0,0	0 0,0	2 5,0	2 5,0	1 2,5	4 10,0	4 10,0
Regular (n/%)	0 0,0	1 2,5	17 42,5	15 37,5	10 25,0	15 37,5	12 30,0
Bom (n/%)	22 55,0	27 67,5	14 35,0	17 42,5	19 47,5	15 37,5	17 42,5
Ótimo (n/%)	18 45,0	12 30,0	6 15,0	5 12,5	10 25,0	4 10,0	6 15,0
Total	40	40	40	40	40	40	40

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4- Diferencial Competitivo (Hóspede)

	Interação	Atitudes	Serviços	Tecnologias	Conforto	Socioambiental	Marketing
Péssimo (n,%)	0 0,0	0 0,0	2 0,8	1 0,4	0 0,0	0 0,0	1 0,4
Ruim (n,%)	0 0,0	0 0,0	21 8,3	45 17,8	8 3,2	38 15,0	23 9,1
Regular (n,%)	33 13,0	30 11,9	93 36,8	87 34,4	77 30,4	100 39,5	102 40,3
Bom (n,%)	100 39,5	124 48,1	106 41,9	94 37,2	106 41,9	90 35,6	101 39,8
Ótimo (n,%)	120 47,4	99 38,1	31 12,3	26 10,3	62 24,5	25 9,9	26 10,3
Total	253	253	253	253	253	253	253

Fonte: Elaboração Própria.

O aspecto Diferencial Competitivo das corporações de hospitalidade comercial na opinião do Gestor (Tabela 3) demonstra relevância do conceito Bom (67,5%) para Atitudes e Comportamento Humano nas relações com funcionários (conforme Escala *Likert* mostrada no Quadro 1). Destarte, a Interação entre Funcionários e Hóspedes Bom (55%) e Ótimo (45%) ratifica o “bem receber”. A hospitalidade dos colaboradores como elemento chave na prestação dos serviços disponibilizados ao cliente em MHC é fator diferencial preponderante oferecido à demanda de hóspedes para a qualidade dos serviços na percepção de Lashley (2008). Em oposição, o mais baixo aspecto considerado na opinião do Gestor Responsabilidade Socioambiental, com Péssimo (5%), Ruim (10%) e Regular (37,5%), apresenta os menores percentuais enquanto diferencial competitivo no mercado hoteleiro local. Outros aspectos contraproducentes são a Oferta de Produtos e Serviços Diferenciados e Personalizados com Péssimo (2,5%), Ruim (5%) e Regular (42,5%), e a Utilização de Novas Tecnologias e Recursos de Informação e Comunicação Institucional com Péssimo (2,5%), Ruim (5%) e Regular (37,5%). Esse construto revela, em setores das organizações hoteleiras pesquisadas, a fragilidade dos recursos tecnológicos disponibilizados ao consumidor, por não corresponderem eficientemente aos anseios dos hóspedes. É o revés do apregoador por Cerne *et al.* (2013), ao mostrar que os sistemas de

tecnologia de informação (TI) utilizados favorecem melhorar a informação, a comunicação dentro da organização. A (TI) em empresas menores, se não desenvolvida adequadamente, pode, porém, tornar-se ferramenta inoperante na relação de troca e conhecimento entre servidor e receptor dos serviços. Logo, os melhores aspectos eleitos pelos Gestores na questão competitividade foram Atitudes e comportamento humano nas relações com os funcionários, Interação entre funcionários e hóspedes e Arquitetura e conforto das instalações físicas, apesar de os piores escores serem Responsabilidade Socioambiental, Oferta de Produtos e Serviços Diferenciados e Personalizados, Utilização de Novas Tecnologias e os Recursos de Informação e Comunicação Institucional.

A opinião do Hóspede (Tabela 4) acerca do Diferencial Competitivo das corporações de hospitalidade comercial evidencia relevância ao conceito Bom (49%) para atitudes e comportamento humano nas relações com funcionários. Entrementes, oferta de produtos e serviços diferenciados e personalizados e arquitetura e conforto das instalações físicas tiveram pontuação similar: Bom (41,9%). Em oposição, o mais baixo aspecto considerado na opinião do Hóspede Responsabilidade Socioambiental, com avaliações Ruim (15%) e Regular (39,5%), apresenta os menores percentuais enquanto diferencial competitivo no mercado hoteleiro local. Outros aspectos contraproducentes e relevantes foram a Utilização de Novas Tecnologias e Recursos de Informação com Péssimo (0,4%), Ruim (17,8%) e Regular (34,4%); as iniciativas de marketing do estabelecimento (Mídia impressa, e televisiva, sites, redes sociais e outros) com Péssimo (0,4%), Ruim (9,1%) e Regular (40,3%). Portanto, as respostas de Gestores e Hóspedes convergiram no que se refere a pouca ênfase atribuída aos itens Responsabilidade Socioambiental, Utilização de Novas Tecnologias e Recursos de Informação.

Para exemplificar tais quesitos referentes às menores pontuações, seguem algumas experiências de hóspedes nos (MHC) pesquisados:

- 1) A impressão principal é que o hotel se preocupa primeiro, em um atendimento de experiência com ótimo preparo de funcionários, infraestrutura e serviços, parabéns.
- 2) O hotel não mostra a real qualidade de seus apartamentos e serviços, possui enorme potencial visto a localização e estrutura preservada; a internet “wi fi”, um pouco lenta e não pega em todos os cômodos do apartamento; creio haver pouca comunicação entre os integrantes da administração.
- 3) A ausência de uma mídia maior não é necessariamente um ponto negativo na minha opinião, até considero um diferencial positivo! O problema é que talvez no mundo em que vivemos de competição selvagem, talvez o hotel vá precisar aprimorar a divulgação de alguma forma, como forma de fazer frente à concorrência mesmo que essas ofereçam um serviço inferior, pois me parece que o mercado hoje é muito dependente da propaganda de qualidade.
- 4) O hotel poderia verificar a possibilidade de ações sustentáveis. (NASCIMENTO, 2016)

Os usuários dos serviços expõem, em maior ou menor ênfase, a experiência no âmbito do estabelecimento de hospitalidade. Mesmo em face do árido resultado na área de recursos humanos, os colaboradores das empresas pesquisadas exercem a “hospitalidade Corporativa”, sugerida por Ariffin & Maghzi (2012), não obstante haver escasso investimento no capital humano dos alojamentos no polo turístico Belém. Arelado ao fato de a introdução de novas tecnologias de acesso à comunicação e à informação, a exemplo, a rede sem fio requerer desenvolvimento e aperfeiçoamento não apenas da empresa fornecedora do serviço e do hotel, mas do contexto macro político e econômico do país. A divulgação do (MHC) por meio informacional de divulgação e *marketing* exige do gestor ousadia

e vontade de realizar. O mesmo aplica-se às estratégias ambientais na hotelaria que dependem de capacidades organizacionais proativas e complementares relacionadas à aprendizagem e à inovação, na percepção de Wilson-Wünsch *et al* (2015).

4.2 Avaliação da Correlação entre opinião Gestor e Hóspede

No que tange ao aspecto Estratégico, a opinião dos Gestores (Tabela 5) evidenciou a menor pontuação em 42,5 e foi classificada como Regular. A média de $71,4 \pm 14,6$ variou entre Regular (56,8) e Bom (86,0). A maior pontuação foi 100 (Excelente). Em relação a este aspecto, de acordo com Hóspedes, média de $70,8 \pm 14,9$ variou entre Regular (55,9) e Bom (85,7).

Tabela 5- Avaliação correlação entre respostas de =40 Gestores e as respectivas médias n=40 Hóspedes.

MEIOS DE HOSPEDAGEM	Estratégico	
	Gestor	Hóspede
Mínimo	42,5	27,5
Máximo	100,0	100,0
Mediana	71,3	70,0
1o Quartil	60,0	60,0
3o Quartil	83,1	80,0
Média Aritmética	71,4	70,8
Desvio Padrão	14,6	14,9
Coefficiente Pearson	0,5311	
IC 95%	0,26 a 0,72	
Coefficiente R2	0,2821	
p-valor	0,0004*	
Poder teste	0,9747	

Fonte: Elaboração Própria.

Neste nível de gestão, quanto às variáveis Planejamento estratégico e alcance de metas semestrais e anuais, Controle de Despesas de Capital e Gestão do Clima Organizacional, Novas tecnologias, Questão socioambiental, observou-se a correlação estatisticamente significativa (p-valor 0.0004*), cuja correspondência é dimensionada pelo Coeficiente de Correlação ($r=0,5311$), o qual indica a existência de correlação regular e positiva, a qual tem intervalo de confiança entre 0.26 e 0.72, e o poder do teste foi de 0.9747, ou seja, 97,47%. Por conseguinte, o diagrama de dispersão com a linha de tendência (Gráfico 1) apresentou o mais alto coeficiente de correlação, a ratificar que este aspecto da hospitalidade comercial referenda o melhor alinhamento entre Gestores e Hóspedes.

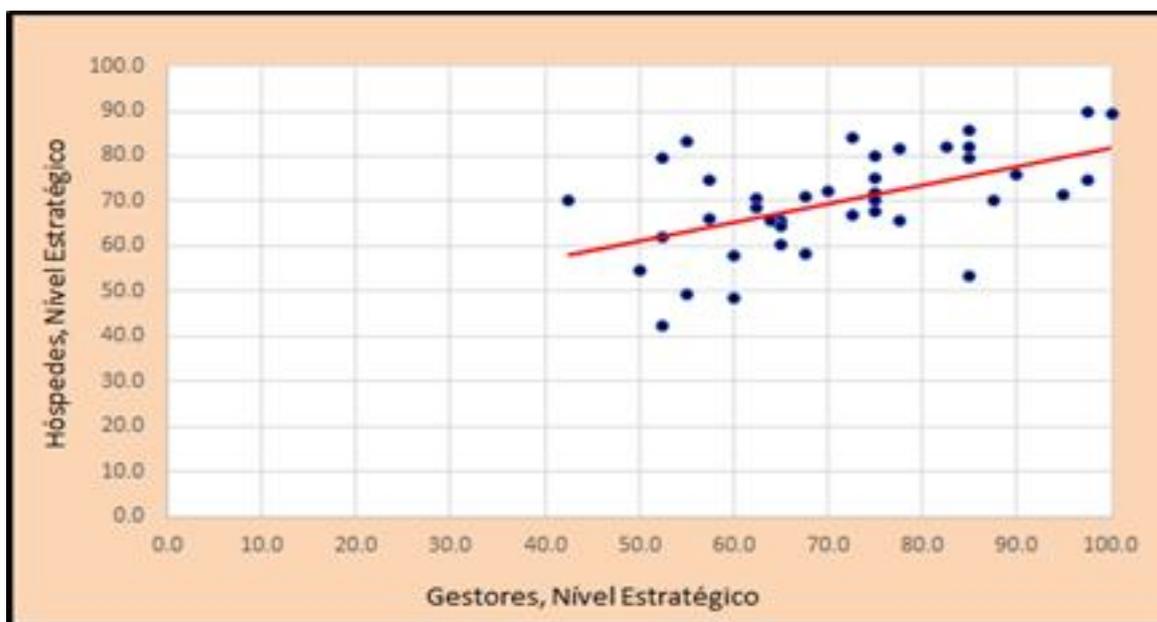


Gráfico 1: Diagrama de dispersão com a linha de tendência.

Fonte: Elaboração Própria

4.3 Avaliação da Comparação entre Meios de Hospedagem Comercial (MHC) na Opinião do Gestor e do Hóspede

4.3.1 Comparação: Opinião dos Gestores

O estudo comparativo entre os MHC no nível Estratégico, segundo experiência vivenciada pelos Gestores (n=40) nos empreendimentos investigados, está disposto na Tabela 6.

Tabela 6 - Opinião dos Gestores conforme a classificação dos tipos de hospedagem: PP (n=14), MP(n=16) e GP (n=10).

Opinião dos Gestores	Classificação dos Meios de Hospedagem			p-valor*
	PEQUENO Até 39 UH's	MÉDIO 40 a 149 UH's	GRANDE = 150 UH's	
Estratégico				0.9772 (ns)*
Média	70.9	71.4	72.3	
Desvio padrão	13.1	15.1	17.3	

* p-valor dado pela Análise de Variância (ANOVA), nível alfa = 0.05.

Fonte: Elaboração Própria

No que se refere ao Nível Estratégico, os Gestores (n=40) destacam os estabelecimentos de Grande Porte (72.3±17.3) e revelam pontuação maior que os estabelecimentos de Médio Porte (71.4±15.1) e Pequeno Porte (70.9±13.1). Diante desta situação, a diferença encontrada não é real, pois o p-valor = 0.9772 indica que esta diferença não é significativa. Conclui-se que a avaliação do desempenho estratégico não apresenta diferença significativa entre os MHC. Desta feita, esta não é suficiente para estabelecer um critério firme de distinção conforme aporte do meio de hospedagem,

segundo opinião dos gestores. Os resultados comparativos não apresentam real diferença na condução das tarefas ao gerir o negócio hoteleiro. Os dados obtidos indicam linearidade na condução das práticas em curto, médio e longo prazo.

Mesmo neste cenário, é fato que o setor hoteleiro desenvolve-se, seguindo tendências atuais na intenção da satisfação das necessidades dos consumidores. Teng (2011) alerta que a organização precisa oferecer ao cliente experiência agradável, inesquecível de hospitalidade em toda cadeia de serviços independentemente do tamanho do MHC. Para tanto, depende das decisões dos gerentes aplicar métodos e estratégias ao melhor desempenho dos colaboradores e agregar valor (PIZAN; SHANI, 2009) a prestarem serviços de qualidade superior ao atendimento das inúmeras necessidades e expectativas dos clientes (ARRIFIN, 2013; LUGOSI (2013), como se pode constatar na tabela 7 ao revelar na comparação maior pontuação dos hotéis (GP) em relação aos demais empreendimentos (PP) e (MP) nas respostas referentes aos estabelecimentos com alto padrão de atendimento, conforto, higiene e demais itens melhor pontuados tanto pelos hóspedes quanto pelos próprios gerentes.

Na opinião dos gerentes, é preciso focar na melhoria contínua dos serviços, oferecer diferencial (OTTENBACHER; HARRINGTON, 2010) aos hóspedes por meio da motivação dos colaboradores, da gestão de sugestões e queixas feitas pelos hóspedes dentre outras. É preciso, ainda, investir tanto na gestão com foco no cliente, quanto na gestão com foco no colaborador, conforme apregoa Úbeda-Garcia *et al* (2013), de forma a obter gestão humanizada que requer atender, primeiramente, as reais necessidades pessoais de cada funcionário, prática ratificada na pesquisa empírica em alguns meios de hospedagem de GP. A equipe em sua totalidade precisa ter o prazer de servir, porque, se não houver este espírito, não existirá o sucesso proveniente do contentamento do hóspede.

Vale ressaltar, nos estabelecimentos, o diálogo como ferramenta de aproximação na hospitalidade entre o hotel e hóspede ser destaque como ponto fundamental à boa relação de cordialidade, dentre eles, carisma, disponibilidade para resolver problemas e se mostrar receptivo à solicitação do hóspede. Apesar de o motivo fim da organização ser o lucro, tais valores comerciais de hospitalidade também devem refletir os valores hospitaleiros e pessoais do hospedeiro, (OTTENBACHER *et al*, 2009).

O levantamento também identificou, apesar de os empreendimentos de (PP) e (MP) buscarem contribuir para um bom funcionamento dos seus estabelecimentos, características estruturais familiares voltadas apenas à produção. Pelos registros, em alguns casos, não conseguem manter padrão competitivo pela falta de recursos para investir nas melhorias infraestruturais internas e externas, como troca de televisores antigos por modelos mais tecnológicos digitais, mudança no sistema de acesso às redes móveis, substituição de cortinas envelhecidas, de pisos e móveis deteriorados, de pinturas desbotadas de apartamentos e fachadas, maior divulgação em *marketing*. Ainda como exemplo interferente na avaliação dos administradores de pequenos negócios hoteleiros foi apontada a ausência de qualificação dos funcionários.

Apesar de a investigação confirmar a pouca diferença em termos comparativos entre os estabelecimentos de hospitalidade, sem incremento em ações inovadoras, diferenciadas a público distinto e exigente, esta prática gerencial não é saudável para obter resultados superiores e manter-se no mercado competitivo regional com qualidade, porque compromete o lucro e, principalmente, a retenção e a fidelidade do cliente que avalia, ao final da estada, a experiência vivida em todos os momentos da hospedagem. Nesta realidade, do outro lado, há a pessoa do hóspede/cliente que avalia precisamente os momentos de oportunidade (GÜMMESSON; GRÖNROOS, 2012) despendidos no (MHC).

4.3.2 Comparação: Opinião dos Hóspedes

O estudo comparativo entre os MHC no Nível Estratégico, segundo a experiência vivenciada pelos Hóspedes (n=253) nos empreendimentos investigados, está disposto na Tabela 7.

A comparação em Nível Estratégico, na opinião dos Hóspedes (n=253), revelou os estabelecimentos de Grande Porte (75.6±12.6) com real superioridade em relação às demais categorias, visto que os estabelecimentos de Médio Porte (69.3±16.2) e Pequeno Porte (67.9±14.5) detêm pontuações significativamente menores (p-valor =0.0026*).

Tabela 7- Opinião dos Hóspedes (n=253), mediante a classificação dos tipos de hospedagem: PP (n=14), MP (n=16) e GP (n=10).

	Classificação dos Meios de Hospedagem			p-valor*
	PEQUENO	MÉDIO	GRANDE	
Opinião dos Hóspedes	Até 39 UH's	40 a 149 UH's	= 150 UH's	
Estratégico				0.0026
Média	67.9	69.3	75.6	
Desvio padrão	14.5	16.2	12.6	

* p-valor dado pela Análise de Variância (ANOVA), nível alfa = 0.05.

Fonte: Elaboração Própria

Na opinião dos Hóspedes (n=253), a comparação no Nível Estratégico revelou os estabelecimentos de Grande Porte (75.6±12.6) com real superioridade em relação às demais categorias, visto que os estabelecimentos de Médio Porte (69.3±16.2) e Pequeno Porte (67.9±14.5) detêm pontuações significativamente menores (p-valor =0.0026*).

O resultado obtido neste estudo atesta, a partir da comparação entre os (MHC), na opinião dos hóspedes, que os estabelecimentos de grande porte, por meio da prática gerencial, oferecem aos usuários serviços inovadores e diferenciados em padrão superior de atendimento, conforto, ambientação e outras práticas, pois demonstram, também, ser melhor estruturados fisicamente quando avaliados paralelamente com os demais. Conforme Fraj *et al.* (2015, p.39), “os hotéis com tarifas maiores, dispõem, provavelmente, de consideráveis recursos que atuam como facilitadores da inovação e estimulam a vantagem competitiva”. É uma das explicações para a melhor performance do (MH) tamanho grande na visão dos consumidores.

No que se refere ao padrão de serviço oferecido entre MHC Pequeno e Médio, não há diferença. O valor alcançado no nível Estratégico do (MHC) de porte Grande é melhor, se comparado aos de porte Médio e Pequeno. Sendo assim, constatou-se que estes últimos precisam estabelecer mecanismos de planificação organizacional ajustados às necessidades da demanda focados na concorrência e nos desafios peculiares ao cenário competitivo dos mercados regional, nacional e global.

Diante dos resultados, é necessário que os gestores dos empreendimentos de médio e pequeno porte invistam na tomada de decisão estratégica (NIEVES; SEGARRA-CIPRES, 2015) eficiente visando à planificação (FRAJ *et al.*, 2015) adequada para maximizar a utilização dos recursos, conforme defendem Ariffin & Maghzi (2012) e Ottenbacher; Harrington (2010), quanto

às atividades administrativas na hospitalidade comercial com vistas à prestação de serviços com qualidade. Entretanto, gestores e hóspedes ratificam as dificuldades em utilizar, com qualidade, os recursos da tecnologia de informação e comunicação, o que vai ao encontro da importância do processo tecnológico na hospitalidade comercial, conforme arguem Cerne *et al.* (2013) por conta da ineficiência das prestadoras de serviços de *internet* que prejudicam, não apenas a comunicação interna, mas a *performance* dos serviços nas áreas chave da organização, particularmente, controle de custos, áreas administrativas e atendimento ao cliente.

Também o árido resultado apresentado na investigação no Nível Estratégico, entre ambos atores deste estudo, vai na contramão da literatura que apregoam Fraj *et al.* (2015) no quesito responsabilidade socioambiental, o qual mostra poucos estabelecimentos investindo em práticas sustentáveis de produtos e materiais menos agressivas ao meio ambiente.

O melhor resultado da pesquisa tanto na opinião de Gestores quanto na de Hóspedes ratifica os estudos de Teng (2011), quando se considera a obtenção dos melhores índices relacionados ao desenvolvimento de práticas de operação de serviços dirigidas ao funcionário da linha de frente, em contato direto com o cliente, conforme afirma Teng (2011), apesar de os percentuais do estudo apontarem o fraco desempenho dos gestores quanto à ênfase em treinamento e qualificação dos recursos humanos dos (MHC).

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa, de cunho transversal (seccional), analítica inferencial, centrou-se na amostra representativa da opinião dos gestores e hóspedes de 40 empresas hoteleiras do Polo Turístico Belém (PA), a fim de averiguar a relação entre a prática gerencial na hospitalidade comercial e o diferencial competitivo dos serviços hoteleiros.

Sendo assim, este estudo deteve-se na percepção de dois atores com papéis distintos, dividindo e vivenciando, entretanto, o mesmo cenário. Isto é, de um lado, há o sujeito gestor; de outro, o receptor, consumidor, o hóspede; e, como cenário, o estabelecimento de hospitalidade comercial.

Ressalva-se que, por fatores relativos à distância, à escassa rede de telecomunicações e à difícil realidade socioeconômica de determinados municípios dos polos turísticos Amazônia Atlântica, Marajó, Araguaia-Tocantins, Xingu e Tapajós, não foi possível efetivar o levantamento de dados nessas localidades para fins deste estudo. E, indiscutivelmente, tais adversidades constituíram obstáculos para ampliação e diversificação da amostragem para todo o estado do Pará.

A abordagem apresentada em relação à opinião do gestor em nível estratégico possibilitará a instituições, empreendedores, gestores públicos e demais profissionais da hospitalidade subsídios obtidos na realidade diária dos responsáveis pelo sucesso dos estabelecimentos comerciais franqueados ou independentes, da cadeia produtiva de hospedagem, por meio das competências inferidas por Brownell (2008), em ações gerenciais planejadas (NEBEL; GHEI, 2007), com vistas à qualidade de serviços no setor de hospedagem, alimentos e bebidas (ABUKHALIFEH; MAT SOM, 2013) e demais áreas integrantes dos (MHC).

Os resultados demonstraram que, em nível de gestão estratégica, a correlação entre a opinião de gestores e hóspedes não é significativa. No entanto, no que se refere à gestão, os alojamentos de grande porte apresentam melhores resultados quando comparados aos de pequeno e médio porte.

Percebeu-se, pelos resultados do estudo, haver certa negligência dos responsáveis de alguns

MHC nas decisões estratégicas da empresa em relação ao planejamento de suas atividades e ao controle das etapas sugeridas nos planos semestral e anual (quando há), e, ao bom desempenho em parte ou integralmente das diretrizes para o período.

Nesta conjuntura, este artigo contribui para o conhecimento científico na incipiente área de gestão hoteleira regional, pois a investigação empreendida poderá acrescentar valor à literatura sobre o tema, respondendo às lacunas identificadas no corpo teórico sobre a prática gerencial e seus impactos em relação à competitividade, e, por conseguinte, certamente, este estudo poderá oportunizar investigações futuras nesta linha de pesquisa.

Além disso, sugere medidas de gestão que contribuem com a prática da administração hoteleira, haja vista a (HC) ser uma área ainda tão pouco explorada (TENG, 2011), em face do seu real significado e de sua importância para compreender as experiências de gestores e hóspedes na arte do bem servir por setores como alimentação & bebidas, lazer, eventos.

A investigação corrobora o bom desempenho dos funcionários quanto a satisfazer as necessidades do hóspede. Já a alta gerência deve qualificar e aperfeiçoar os trabalhadores, e, ao mesmo tempo, incentivá-los a ampliar conhecimentos e a prática empreendedora inovadora descentralizando as tarefas da resolução de problemas diários nos (MHC).

Convém enfatizar que gestores hoteleiros necessitam rever métodos, práticas e processos do planejamento das atividades de seus empreendimentos, haja vista o grau de eficiência na tomada de decisões estratégicas, e perceber que sua prática gerencial na hospitalidade comercial é fator determinante para a competitividade dos serviços no setor.

Prestadores de hotelaria são encorajados, assim, a mostrar generosidade e desenvolver relações recíprocas com os clientes para alcançar um equilíbrio entre o lucro da hospitalidade comercial, Teng (2011). Além disso, a compreensão do cliente, quando percebida, traz benefícios à transação. As necessidades do consumidor e suas expectativas podem ajudar os operadores dos (MHC) a formular estratégias eficazes de diferenciação do negócio rumo à competitividade.

Finalmente, as análises constantes neste estudo ajudarão profissionais na área da hospitalidade comercial a exercerem suas funções em nível estratégico, objetivando a excelência na prestação de serviços. Ademais, possibilitará uma reflexão aos gerentes das organizações com o intuito de motivarem seus colaboradores a buscar e aprofundar conhecimentos, por meio das “*capabilities*” (HU *et al.*, 2009), termo sem tradução na língua portuguesa, que se refere à capacidade de aprendizagem, inovação, ao incrementar nova *práxis* aos serviços hoteleiros visando à redução de custos, de tempo, à excelência organizacional e, essencialmente, à fidelização dos clientes/hóspedes.

REFERÊNCIAS

ABUKHALIFEH, A.N. e A. P. MATSOM. Service Quality Management in Hotel Industry: A Conceptual Framework for Food and Beverage Departments. **International Journal of Business and Management**, v.7, n.14, p.135-141, 2013.

ALANO, E.do R. C.; GOMES, C. L. M de O.; SOUZA, W. da S. Estratégia Empresarial e sua Relação com a Gestão de Competência: Estudo de Caso. **Revista São Luis Orione**, v.1, n. 7, p. 103-127, jan./dez. 2013.

ANDERSEN, T. J. **Gestão estratégica**: uma introdução. São Paulo: Saraiva, 2014.

AYRES, M. et al. **BioEstat 5.4**: aplicações estatísticas nas áreas das ciências biológicas e médicas. 5.ed. Belém,PA: Publicações Avulsas do Mamirauá, p. 361, 2007.

ARRIFFIN, A.A.M.; MAGHZI. A.A. A preliminar study on customer expectations of hotel hospitality: influences of personal and hotel factors. **International Journal of Hospitality Management**, v.31, p. 191-198, 2012.

ARRIFFIN, A.A.M. Generic dimensionality of hospitality in the hotel industry: A host–guest relationship perspective. **International Journal of Hospitality Management**, 35, p. 171– 179, 2013.

BIGNÉ, E.; GNOTH, J.; ANDREU, L. Advanced Topics in Tourism Market Segmentation. In: WOODSIDE, A.; MARTIN, D. (Eds.). **Tourism management**: analysis, behaviour and strategy. USA: CAB International, 2008. p. 151-173

BROTHERTON, B.; WOOD, R. The Nature and Meanings of “Hospitality” (Part One - Key Themes in Hospitality Management). In: **Hospitality Management (SAGE) Handbook**, p. 35–61, 2007.

BROWNELL, J. Leading on land and sea: Competencies and context. **International Journal of Hospitality Management**, v.27, p.137–150, 2008.

CAMARGO, L. O. de L. A pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, v.2, p. 15–51, 2008.

_____. **Hospitalidade**. São Paulo: ALEPH, 2004. (Coleção ABC do Turismo)

CERNE, M.; JAKLIC, M; SKERLAVAJ, M. Management Innovation in Focus: The Role of Knowledge Exchange, Organizational Size, and IT System Development and Utilization. **European Management Review**, v.10, n.3, p. 153-166, 2013.

COCHRAN, W. G. **Sampling techniques**. 3.ed. New York: John Wiley & Sons, 1977.

CRICK, A. P.; SPENCER, A. Hospitality quality: new directions and new challenges. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, p.463-478, 2011.

CURADO, M^a. A. S.; VITORINO, T. J. M. ; MARÔCO, J. Análise estatística de escalas ordinais. Aplicações na Área da Saúde Infantil e Pediatria. Enfermería Global. **Revista Eletrônica trimestral de Enfermería**. n.30, abr./2013.

EL-SAID, O. A. Effects of Creativity Support and Diversity Management on Employees Perception of Service Quality in Hotels. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v.12, p. 291–312, 2013.

FERREIRA, F.; Leite, P.; Litchfield, J. **The rise fall of Brazilian inequality: 1981-2004.** Washington, D.C.: World Bank, 2006.

FRAJ, E., MATUTE, J.; MELERO, I. Environmental strategies and organizational Competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. **Tourism Management**, v.46, p. 30 – 42, 2015.

GAGEIRO, M. H. P. J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS.** 2.ed. Lisboa, 2000.

GOTMAN, A. **Entrevista: diversité ville école integracion.** **Revista Hospitalidade**, v. 10, n.1, p. 07–11, 2008.

GÜMMESSON, E.; GRÖNROOS, C. The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. **Journal of Service Management**, v.23, n.4, p.479–497, 2012.

HALL, M. **Fieldwork in tourism: methods, issues and reflections.** Routledge. New York: Taylor & Francis Group, p. 337, 2011.

HARRINGTON, R.J.; OTTENBACHER, M. C. Strategic management An analysis of its representation and focus in recent hospitality research. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n.4, p. 439-462, 2011.

HARRINGTON, R. J. et al. Strategic management research in hospitality and tourism: past, present and future. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 26, n.5, p.778-808, 2014.

HARRISON, S. D. **Manual de gentileza dos executivos: como pequenos gestos constroem grandes empresas.** São Paulo: Primavera Editorial, 2008.

HU, M. L M.; HORNG, J. S.; SUN, Y. H. C. Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance. **Tourism Management**, v.30, n.1, p. 41 - 50, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Dados demográficos.** Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 06 abr. 2015.

_____. **População estado do Pará.** Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 22 ago. 2014.

_____. Área Territorial Brasileira (DOU nº 16 de 23/01/2013, conforme Resolução Nº 01, de 15 de janeiro de 2013.

KIM, T. G., LEE, J. H., & LAW, R. An empirical examination of the acceptance behaviour of hotel front office systems: An extended technology acceptance model. **Tourism Management**, v.29, n.3, p. 500–513, 2008.

LASHLEY, C.; SPOLON, A.P. **Administração de pequenos negócios de hospitalidade**: guia do gestor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LASHLEY, C. Studying Hospitality: Insights from Social Sciences. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 8, n.1, p.69–84, 2008.

LEVIN, J. **Estatística aplicada às ciências humanas**. 2.ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1987.

LONGANESE, L. A. **Direito aplicado à hotelaria**. Campinas, SP: Papirus, 2004. (Série Hospitalidade).

LUGOSI, P. Researching destination experiences: Themes, perspectives and challenges. **Journal of Destination Marketing & Management**, v.2, p. 51–58, 2013.

_____. Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. **Journal of Foodservice**, v.19, n.2, p. 139–149, 2008.

LYNCH, P et al. Theorizing hospitality. **Hospitality & Society**, v 1, n.1. p. 3–24, 2011.

MEDLIK, S. **Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality**. New York: Third Edition. Butterworth-Heinemann, 2003.

MITH – Educação Corporativa e Consultoria - Portal Negócios e Carreiras. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0JBVQbkSbDA>. Duração 9' 26". Acesso em: 05 ago. 2015.

MINISTÉRIO DO TURISMO - MTUR. **Sistema Brasileiro de Classificação – SBClass**. Gabinete do Ministro Portaria, n.100, 16 jun. 2011, 2015.

_____. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/>. 2014. Acesso em: 15 jul. 2014..

_____. **Sistema Brasileiro de Classificação – SBClass**. Gabinete do Ministro Portaria, n 100, 16 jun. 2011.

NASCIMENTO, J. L.B. **A prática gerencial como fator de competitividade em hotelaria: percepções de gestores e hóspedes**. 2016. Tese (Doutorado em Turismo)- Universidade de Aveiro, Portugal, 2016.

NEBEL, E. C. III e GHEI, A. General Managers: A View At The Top - Chapter Three. **A Conceptual Framework of The Hotel General Manager's Job**. In: Hotel Management Operations – Fourth Edition. Rutherford, D.G. and O'Fallon, M. J. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, 2007.

- NIEVES, J.; SEGARRA-CIPRES, M. Management innovation in the hotel industry. **Tourism Management**, v.46, p. 51-58, 2015.
- OKUMUS, F.; ALTINAY, L.; CHATHOTH, P. Strategic Management for Hospitality and Tourism. **Elsevier Ltd.** p 03-329, 2010.
- O’GORMAN, K. D. Origins of the commercial hospitality industry: from the fanciful to factual **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 21, n. 7, p. 777-790, 2009.
- OKUMUS, F. Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature? **Hospitality Management**, v.21, p 105–110, 2002.
- OTTENBACHER, M.; HARRINGTON, R.; PARSA, H.G. Defining the Hospitality Discipline: a Discussion of Pedagogical and Research Implications. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 33, n.3, p. 263-283, 2009.
- OTTENBACHER, M.; HARRINGTON, R. Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. **Journal of Services Marketing**, v.24, n.1, p. 3–15, 2010.
- PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Gestão ambiental**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- PIZAM, A.; SHANI, A. The Nature of the Hospitality Industry: Present and Future Managers’ Perspectives. Anatolia: **International Journal of Tourism and Hospitality Research**, p.134–150, 2009.
- PLANO VER-O-PARÁ – **Plano Estratégico de Turismo do Estado do Pará/PETPa/2012-2020**. Relatório Executivo. Belém-PA, 2011.
- ROCHA, M; OLIVEIRA, J. F. ; CARRAVILLA, M. A. Quantitative Approaches on Staff Scheduling and Rostering in Hospitality Management: An Overview. **American Journal of Operations Research**, n.2, p. 137-145, 2012.
- SANTOS, G. T. M. dos. **A formação e a informação como base para a tomada de decisão gerencial nas organizações hospitalares públicas**. Tese (Doutorado em Gestão) - Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro. Vila Real, Portugal, 2013.
- SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO DO PARÁ – SETUR. **Turismo no Estado avança com ações do Plano Ver-o-Pará**. Disponível em: [Http://www.agenciapara.com.br/noticia.asp?id_ver=118788](http://www.agenciapara.com.br/noticia.asp?id_ver=118788). Acesso em: 15 nov. 2015.

TENG, C. C. Commercial hospitality in restaurants and tourist accommodation: Perspectives from international consumer experience in Scotland. **International Journal of Hospitality Management**, v.30, p. 866– 874, 2011.

ÚBEDA-GARCÍA, M.; MARCO-LAJARA, B.; SABATER-SEMPERE, V. e GARCIA-LILLO, F. Training policy and organisational performance in the Spanish hotel industry. **The International Journal of Human Resource Management**, v.24, n.15, p. 2851–2875, 2013.

WADA, E. K; MORETTI, S. L. do A. **VIII Fórum Internacional de Turismo do Iguçu**, v. 3, p. 95-105, jan. /dez. 2014.

WILSON-WÜNSCH, B.; BEAUSAERT, S. TEMPELAAR, D.; GIJSELAERS, W. (2015). The Making of Hospitality Managers: The Role of Knowledge in the Development of Expertise. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v.14, p.153–176, 2015.