



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

Armando Luiz L. C. Vieira¹

Gilvanilde Tenório Mendes dos Santos Mendes²

José Lúcio Bentes do Nascimento³

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. Trata-se de pesquisa transversal (seccional), analítica inferencial com amostra representativa de gestores e hóspedes selecionados entre as empresas hoteleiras do Polo Turístico Belém (PA). A análise exploratória de dados mediante estatística descritiva enquadra-se na metodologia do tipo quantitativa. Os dados foram avaliados com a aplicação dos programas *BioEstat* versão 5.4 e *Statistical Analysis Software* (SAS) versão 9.4. A tecnologia de mensuração aplicada à correspondência entre respostas de Gestor e Hóspede deu-se pelo Coeficiente de Correlação (r) de *Pearson*. A comparação entre os meios de hospedagem ocorreu pela Análise de Variância (ANOVA). Os resultados demonstraram que a correlação entre a opinião de gestores e hóspedes não é significativa no nível de gestão estratégica. Porém, a comparação entre os MHC revelou que alojamentos de grande porte apresentam melhores índices em relação aos de pequeno e médio porte.

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

ABSTRACT

This study aims to investigate, from the opinion of managers and guests the relationship between management practice in commercial hospitality and the competitive advantage of hotel services. It is cross-sectional, analytical inferential a representative sample managers and Guest selected in 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 measurement technology applied to correspondence between Manager and Guest responses occurred by the correlation coefficient (r) *Pearson*. The comparison between the lodging facilities occurred by analysis of variance (ANOVA). The results demonstrate the correlation in the opinion of managers and guests is not significant in the strategic management level. But the result of the comparison between the MHC reveals large apartments have better results in relation to small and medium businesses.

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

¹Aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD – UNAMA. E-mail. aluisvieira@ua.pt

²Aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD – UNAMA. E-mail. gilvanilde@gmail.com

³Aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD – UNAMA. E-mail. lbentes1@gmail.com

Realização:



Apoio:





1 INTRODUÇÃO

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

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 envolvam atitudes e comportamento positivos e proativos, segundo Nieves & Segarra-Cipres (2015), com o intuito de atingir metas e objetivos organizacionais, dentre estes, lucro, retenção e fidelização dos clientes/hóspedes.

Quanto ao procedimento adotado nesta investigação, este perpassará dimensões afetas 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. Nessa perspectiva, para nortear o delineamento deste estudo, faz-se necessário destacar os seguintes questionamentos: os gestores hoteleiros percebem que sua prática gerencial na hospitalidade comercial é fator determinante para a competitividade dos serviços nesse setor? E, os hóspedes consideram como diferencial competitivo os serviços recebidos nos meios de hospedagem?

Nesse sentido, tem-se como objetivo geral 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. Para sustentá-lo, será necessário identificar se existe correspondência entre opinião de gestores e hóspedes, considerando-se os aspectos estratégicos da hospitalidade comercial. Além disso, comparar-se-á a opinião de gestores e hóspedes nos aspectos estratégicos para detectar se há real diferença entre MHC de Pequeno, Médio e Grande Porte. Como hipóteses, elencam-se: se **a**) existe correlação entre a opinião de gestores e hóspedes no tocante aos aspectos estratégicos da hospitalidade comercial e, se, **b**) os diversos meios de hospedagem apresentam comparativamente real diferença na opinião de gestores e hóspedes quanto aos aspectos estratégicos da hospitalidade comercial.

Trata-se de estudo transversal (seccional), analítico inferencial com amostra representativa de gestores e hóspedes selecionados entre as empresas hoteleiras do Polo Turístico Belém-PA. A análise exploratória de dados mediante a estatística descritiva enquadra-se na metodologia do tipo

Realização:



Apoio:





quantitativa. Logo, a abordagem positivista, originalmente utilizada nas ciências naturais, é o paradigma mais adequado a esta investigação, cujo assunto desenvolvido está afeto às ciências sociais e aplicado à dinâmica desses empreendimentos de hospedagem.

Ressalta-se que, em nível de gestão estratégica, os resultados demonstram a correlação entre a opinião de gestores e hóspedes não ser significativa. Porém, quando os MHC são comparados nesse nível de gestão, os alojamentos de grande porte apresentam melhores resultados em relação aos de pequeno e médio porte.

2 REVISÃO DA LITERATURA E REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo teórico deste artigo versará sobre a contextualização da hospitalidade comercial e a gestão de negócios em nível estratégico de atuação na empresa de serviços hoteleiros.

2.1 A Hospitalidade Comercial no processo de Gestão

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, verifica-se que todas as definições postuladas na literatura 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), a “Hospitalidade Corporativa”, deve 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 no campo de investigação de estratégias aplicadas ao âmbito corporativo da hospitalidade pela árida quantidade de pesquisas no setor (ARIFFIN, 2013). Apesar da evidência empírica, apoiar os principais elementos comuns de hospitalidade comercial, especialmente pela lente do gestor hoteleiro, ainda requer ampliar estudos, principalmente, afetos ao espaço geoeconômico da realidade brasileira amazônica, conforme apresentado neste estudo.

2.2 Gestão de negócios em nível estratégico de atuação: empresa de serviços hoteleiros

Na empresa, a gestão do planejamento estratégico Petrocchi (2006) se concretiza nos planos elaborados a partir dos responsáveis pelas decisões mais importantes da empresa (proprietário, empreendedor, empresário), dependendo da estrutura da empresa (presidente, diretores, sócios).

Realização:



Apoio:





Ratifica-se que o procedimento mais importante nesse 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 dessa estratégia por meio dos planos contábil e financeiro.

Logo, 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 MHC, 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 (HARRINGTON & OTTENBACHER, 2011) de longo prazo que afetarão a vida do negócio. Ainda considera as repercussões no meio ambiente externo (entorno) e indica os caminhos seguidos pela organização que refletirão na definição dos objetivos gerais e estratégias funcionais, nos projetos e planos de ação.

O planejamento estratégico, por sua vez, 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 & MATSOM, 2013), revelam desenvolver práticas de operação de serviços atentas às questões de cunho comercial voltadas para áreas importantes de recursos humanos (TENG, 2011), financeiros, tecnologia da informação e comunicação (CERNE et al., 2013), *marketing* (ARIFFIN, 2013), lazer, meio ambiente, responsabilidade socioambiental (FRAJ, MATUTE & MELERO, 2015), almejando a competitividade, conforme expõem Ariffin & Maghzi (2012) e Ottenbacher & Harrington (2010).

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, saber “o quê” oferecer ao cliente. Em suma: é o nível estratégico que abrange toda a organização por meio de ações e funções bem definidas de tomada de decisão, a longo prazo, e essenciais às atividades que orientam a corporação (ANDERSEN, 2014).

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

3.1 Amostragem

Realização:



Apoio:





A partir desse tópico, a investigação científica terá como unidade de análise os sujeitos (n=40) Gestores e (n=253) Hóspedes dos MHC. Nesse sentido, a investigação concentrou-se no Polo Turístico Belém (PLANO VER-O-PARÁ/PETPA, 2011), constituído pelos municípios da Região Metropolitana: Ananindeua, Belém, Benevides, Marituba e Santa Bárbara. Por conseguinte, 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, os quais foram enquadrados nos seguintes critérios: Pequeno Porte até 39 UH's; Médio Porte de 40 a 149 UH's; e Grande Porte ≥ 150 UH's.

Após estudo piloto, realizado conforme 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. Então, o estudo piloto realizado com uma amostra de n=5 gestores e n=5 respectivos clientes resultou no Coeficiente de Correlação $r=0.4135$, sendo prefixado o Erro alfa =0.05 (5%) e o Poder do Estudo =0.75 (75%). O cálculo do tamanho amostral culminou com a estimativa de um recorte aleatório de instituições hoteleiras perfazendo o n=40.

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada nas instituições hoteleiras onde gestores e hóspedes concordaram em participar do estudo de forma livre e esclarecida. Os meios de hospedagem selecionados para este estudo foram classificados em 03 (três) grupos (Pequeno, Médio e Grande), conforme exposto anteriormente.

Os MHC selecionados foram classificados pelo número de UH's de acordo com as categorias (MTUR, 2011): Pequeno (n=14), Médio (n=16) e Grande (n=10), distribuídos entre os MHC da Região Metropolitana de Belém - Polo Turístico Belém (PLANO VER-O-PARÁ/PETPA, 2011); por conseguinte, nas categorias Flat/Apart (n=2), Hotel (n=34) e Pousada (n=4), enquadrados na classificação hoteleira nacional (MTUR, 2014). Quanto à distribuição de hóspedes por grupo de MHC, a investigação confirmou a estada (n=72) em Pequeno Porte, (n=103) em Médio Porte e (n=78) em Grande Porte.

A análise tecnológica 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 Questionários Gestores e dos

Realização:



Apoio:





Hóspedes. A composição das variáveis quantitativas (perguntas e respostas) dos seus respectivos questionários foi registrada na escala de medida ordinal *Likert* citada por Hall (2011) e Santos Curado *et. al.* (2013), cujas opções de escolha pelos atores (Gestores e Hóspedes) estão definidas no parâmetro 01 = péssimo; 02 = ruim; 03 = regular; 04 = bom e 5 = ótimo para testar o modelo das variáveis concernentes à hospitalidade comercial, prática gerencial na visão de gestores e clientes e, por fim, competitividade por meio dos serviços. Recorreu-se também a referenciais bibliográficos da área de gestão e hotelaria para subsidiar a análise de cada variável no tocante ao nível estratégico em estudo, conforme Quadro 1, Variáveis do Estudo:

Quadro 1: Variáveis do Estudo

Nível Estratégico	Nebel & Ghei (2007)
Eficiência na tomada de decisões estratégicas	Nieves & Segarra-Cipres (2015); Andersen (2014); Ariffin (2013); Ottenbacher & Harrington (2010)
Planejamento e alcance de metas semestrais e anuais	Fraj, Matute & Melero (2015); Wilson-Wunsch <i>et al.</i> (2015)
Controle de Despesas de Capital	Aldrigui (2007); Hayes (2005)
Gestão do Clima Organizacional	Úbeda-Garcia <i>et al.</i> (2013)
Diferencial competitivo	Nieves & Segarra-Cipres (2015); Cerne <i>et al.</i> (2013); Ottenbacher & Harrington (2010)
Interação entre funcionários e hóspedes	Teng (2011); Lashley & Spolon (2011); Lashley (2008)
Atitudes e comportamento humano nas relações com os funcionários	Volberda <i>et al.</i> (2013); Hjalager (2010); Ottenbacher & Harrington (2010)
Oferta de produtos e serviços diferenciados e personalizados	Úbeda-Garcia <i>et al.</i> (2013); Teng (2011)
Utilização de novas tecnologias e recursos de informação e comunicação institucional	Cerne <i>et al.</i> (2013); Ariffin (2013); Ip <i>et al.</i> (2011); Buhalis (2008)
Arquitetura e conforto das instalações físicas	Teng (2011); Lugosi (2008)
Responsabilidade socioambiental	Fraj, Matute & Melero (2015); Chou (2014)
Planejamento e realização de iniciativas de marketing	Ariffin (2013); Lugosi (2013); Gummesson & Grönroos (2012)

Fonte: Elaboração própria

3.3 Análise dos dados

Nessa etapa da investigação, avaliaram-se os dados quantitativos com a utilização dos programas *BioEstat* versão 5.4 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, por medidas de tendência central de variação. A avaliação da correspondência entre as respostas dos Gestores e a resposta dos respectivos Hóspedes realizou-se 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, realizou-se com a Análise de Variância (ANOVA), conforme indica Bigné *et. al.* (2008), com foco em

Realização:



Apoio:



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). Então, tanto as correlações como as comparações do estudo estão demonstradas na figura 1 - Modelo de Análise de Dados Estatísticos da investigação realizada com o método *Statistical Analysis Model* (SAM).

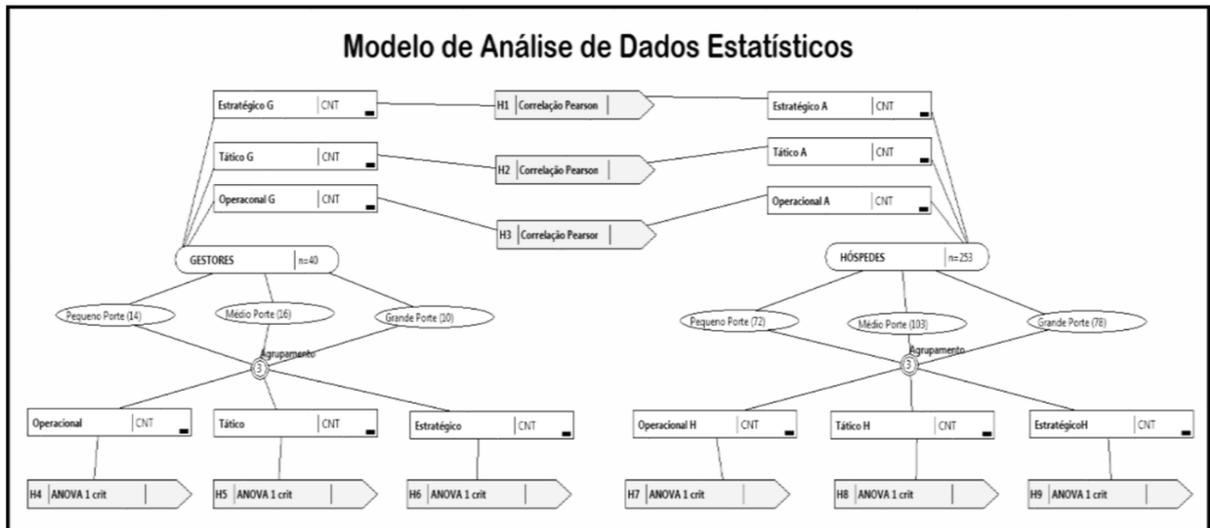


Figura 1: Modelo de Análise de Dados Estatísticos da investigação método *Statistical Analysis Model* SAM.
 Fonte: Elaboração própria

4. RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÕES

4.1 Nível Estratégico (Questionário Gestor e Hóspede)

Nessa etapa do trabalho, verificam-se os resultados da pesquisa de campo conforme as questões apresentadas nos questionários (Gestor e Hóspede), disponíveis no Quadro 1: Variáveis do estudo, que contempla as questões do nível estratégico em relação às perguntas **Eficiência na tomada de decisões estratégicas** e **Diferencial competitivo**.

Tabelas 1 e 2 - Grau de eficiência na tomada de decisões estratégicas

Realização:

Apoio:



A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS DE TRANSIÇÃO

19 E 20 DE OUTUBRO DE 2016



	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

	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%)**, 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 certo descaso pelos 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 estavam cumpridas em parte ou integralmente as diretrizes para o período. Houve desconforto por parte do Gestor ao opinar sobre tal variável. Quando o tema de discussão migrava para finanças e custos dos empreendedores, havia dificuldade de obter respostas contundentes, pois, ora estas eram evasivas, ora eram descartadas.

Na Tabela 2, o grau de eficiência na tomada de decisões estratégicas na opinião do Hóspede, 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 firmeza 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

Realização:



Apoio:



aos demais níveis de gerenciamento das atividades hoteleiras afetas à pesquisa, o que ratifica a conclusão registrada a respeito dos dados da Tabela 2.

Tabelas 3 e 4 - Considerando o diferencial competitivo

	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

	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 49,0	106 41,9	94 37,2	106 41,9	90 35,6	101 39,9
Ótimo (n.%)	120 47,4	99 39,1	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%) para Atitudes e Comportamento Humano nas relações com funcionários. Entrementes, 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 oferecidos ao cliente em MHC. 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%). 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.

Na 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**

Realização:



Apoio:



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 Gestor **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.

4.2 Avaliação da Correlação entre opinião Gestor e Hóspede

Tabela 5: Avaliação correlações (QHC) aplicado a Gestores (n=40) e Hóspedes (n=253) no Nível Estratégico

MEIOS DE HOSPEDAGEM	Operacional		Tático		Estratégico	
	Gestor	Hóspede	Gestor	Hóspede	Gestor	Hóspede
Mínimo	56,5	51,0	53,8	41,7	42,5	27,5
Máximo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Mediana	75,6	74,0	75,0	75,0	71,3	70,0
1o Quartil	71,5	66,7	67,3	66,7	60,0	60,0
3o Quartil	82,1	82,3	81,3	85,4	83,1	80,0
Média	77,1	74,8	74,8	75,5	71,4	70,8
Desvio Padrão	10,5	10,6	12,1	13,9	14,6	14,9
Coef.		0,8126		0,4283		0,8673
p-valor		<0,0001*		<0,0001*		<0,0001*
t Student		1,1255**		0,2975**		0,2389**
p-valor		0,1059		0,7666		0,8109

*Correlação Linear de Pearson

**Teste t de Student para amostras pareadas

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

Atesta-se que, no domínio Estratégico do QHC (tabela 5), a correlação entre a opinião de Gestores e Hóspedes resultou no p=0,8109, o qual indica que a diferença não é significativa, é inexpressiva. Então, em relação à avaliação do domínio Estratégico (Planejamento estratégico e alcance de metas semestrais e anuais, Controle de Despesas de Capital e Gestão do Clima Organizacional, Novas tecnologias, Questão socioambiental), não há real diferença de opinião entre Gestores (71,4±14,6 pontos) e Hóspedes (70,8±14,9 pontos).

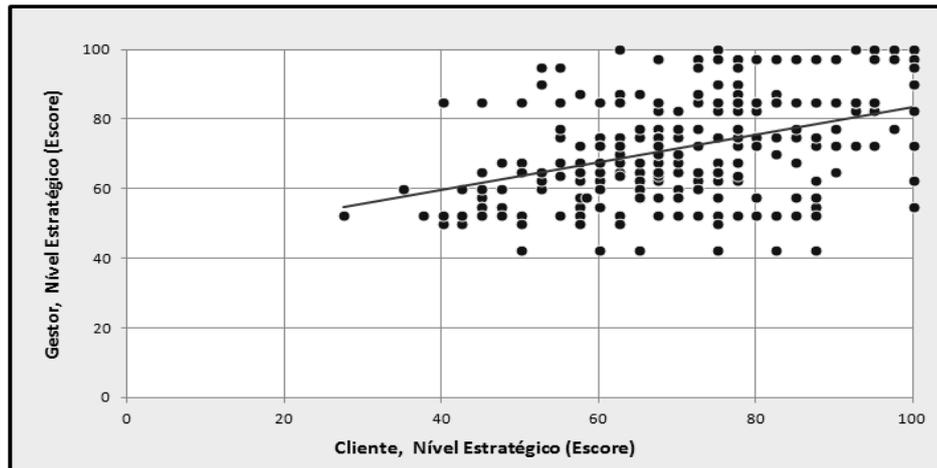
No nível Estratégico, foi observada correlação estatisticamente significativa (p-valor <0.0001*), cuja correspondência é dimensionada pelo Coeficiente de Correlação (r=0,8673), o qual indica a existência de correlações forte e positiva. Entretanto, o nível Estratégico foi o que apresentou o

Realização:

Apoio:

mais alto coeficiente de correlação, a ratificar que este aspecto da hospitalidade comercial apresentou o melhor alinhamento entre Gestores e Hóspedes (Gráfico 1).

Gráfico 1: Questionário Hospitalidade Comercial (QHC) Nível Estratégico, correspondência entre Gestores e Hóspedes



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: Pequeno Porte (n=14), Médio Porte (n=16) e Grande Porte (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	
Operacional				0.5083 (ns)
Média	75.2	76.7	80.3	
Desvio padrão	10.9	9.2	12.1	
Tático				0.8001 (ns)
Média	73.5	74.6	76.9	
Desvio padrão	10.5	12.9	13.8	
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.

Realização:

Apoio:



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 dessa situação, a diferença encontrada não é real, pois o p-valor = 0,9772 indica que essa diferença não é significativa. Conclui-se que a avaliação do desempenho estratégico não apresenta diferença significativa. Desta feita, tal diferença não é suficiente para estabelecer um critério firme de distinção conforme aporte do meio de hospedagem, segundo opinião dos gestores.

Verifica-se que o conjunto dos resultados comparativos entre os MHC pesquisados, aferidos na opinião dos Gestores no Nível Estratégico, não apresenta real diferença na condução das tarefas ao gerir o negócio hoteleiro. Os dados levantados indicam linearidade na condução das práticas em curto, médio e longo prazo. Sem incremento em ações inovadoras, diferenciadas a público distinto e exigente, essa prática gerencial não é saudável para obter resultados superiores de manutenção 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.

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.

Tabela 7: Opinião dos Hóspedes (n=253), conforme a classificação dos tipos de hospedagem: Pequeno Porte (n=14), Médio Porte (n=16) e Grande Porte (n=10).

Opinião dos Hóspedes	Classificação dos Meios de Hospedagem			p-valor*
	PEQUENO Até 39 UH's	MÉDIO 40 a 149 UH's	GRANDE = 150 UH's	
Operacional				0.0133
Média	72.7	74.2	77.6	
Desvio padrão	10.5	11.2	9.7	
Tático				0.0022
Média	73.0	73.7	80.1	
Desvio padrão	12.7	15.0	12.3	
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

Realização:



Apoio:





A comparação no 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^*).

O resultado obtido neste estudo atesta, a partir da comparação entre os MHC, na opinião dos hóspedes, que os estabelecimentos de porte grande, 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 melhores estruturados fisicamente quando avaliados paralelamente com os demais. No que tange ao padrão de serviço oferecido entre MHC Pequeno e Médio, não há diferença. O valor obtido 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 e global.

Nesse sentido, é necessário que os gestores dos empreendimentos de médio e pequeno porte invistam na tomada de decisão estratégica eficiente visando à planificação adequada para maximizar a utilização dos recursos, conforme defendem Ariffin & Maghazi (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, que vai de encontro à 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 do cliente.

Também o pífio resultado apresentado na investigação no Nível Estratégico, entre ambos atores deste estudo, vai na contramão da literatura sobre o que apregoam Fraj, Matute & Melero (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

Realização:



Apoio:





apontarem o fraco desempenho dos gestores quanto à ênfase em treinamento e qualificação dos recursos humanos dos MHC.

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.

5 CONCLUSÃO

Ao se considerar a aplicação da contribuição empírica sob o embasamento da teoria da hospitalidade comercial, aplicada à realidade hoteleira da Região Metropolitana de Belém, e, segundo a prática gerencial na visão do gestor como fator determinante para a competitividade, bem como na opinião do Hóspede, a presente investigação revelou se esses atores avaliam como diferencial competitivo os serviços recebidos nos meios de hospedagem e por meio da experiência de estada pertinentes ao universo hoteleiro. Para atingir os objetivos pretendidos, foi necessário utilizar amostra representativa de (n=40) Gestores e de (n=253) Hóspedes em meios de hospedagem da RMB, mediante questionário estruturado com variáveis dirigidas à prática gerencial em Nível Estratégico.

Os resultados do estudo demonstram que gestores hoteleiros necessitam rever métodos e práticas 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. Os hóspedes, por sua vez, consideraram como diferencial competitivo os serviços recebidos nos meios de hospedagem avaliados, apesar das várias observações negativas em relação às práticas de responsabilidade socioambiental, planejamento semestral e anual, comunicação, *marketing* e desvalorização do ser humano na empresa.

Percebeu-se também haver certo descaso pelos 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 estavam cumpridas em parte ou integralmente as diretrizes para o período. Houve desconforto por parte do Gestor ao opinar sobre tal variável (constructo). Quando o tema de discussão migrava para finanças e custos dos empreendedores, havia dificuldade de obter respostas contundentes, pois, ora estas eram evasivas, ora eram descartadas.

REFERÊNCIAS

Realização:



Apoio:





ABUKHALIFEH, A.N. & A. P. MATSOM. Service Quality Management in Hotel Industry: A Conceptual Framework for Food and Beverage Departments. **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 14, p. 135-141, 2013.

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

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**, 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: A. Woodside & D. Martin (Eds.), **Tourism management – Analysis, Behaviour and Strategy**, p.151-173. CAB International, 2008.

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**, 10, 3, p. 153-166, 2013.

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

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**. 46, p. 30 – 42, 2015.

GAGEIRO, M. H. P. J. N. **Análise de Dados Para Ciências Sociais: A complementariedade do SPSS**. 2a Edição. Lisboa, p. 567, 2000.

HALL, M. **Fieldwork in Tourism: Methods, issues and reflections**. Routledge – Taylor & Francis Group, pp 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**, Vol. 23 No. 4, p. 439-462, 2011.

HARRINGTON, R. J.; CHATHOTH, P. K; OTTENBACHER, M; ALTINAY, L. Strategic management research in hospitality and tourism: past, present and future. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 26 No. 5, pp 778-808, 2014.

LEVIN, J. **Estatística Aplicada às Ciências Humanas**. 2ª edição. Editora Harbra Ltda, 1987.

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

Realização:



Apoio:





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", 2013. Acesso em 05 ago. 2015.

MINISTÉRIO DO TURISMO - MTUR. **Sistema Brasileiro de Classificação – SBClass**. Gabinete do Ministro Portaria Nº 100, de 16 de junho de 2011, 2015.

NEBEL, E. C. III & 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**, 46, p. 51-58, 2015.

O'GORMAN, K. D. Origins of the commercial hospitality industry: from the fanciful to factual **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 21 No. 7, p. 777-790, 2009.

OTTENBACHER, M.; HARRINGTON, R. & PARSIA, H.G. Defining the Hospitality Discipline: a Discussion of Pedagogical and Research Implications. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, V. 33, 3, p. 263-283, 2009.

OTTENBACHER, M. & HARRINGTON, R. Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. **Journal of Services Marketing**, 24/1, pp 3–15, 2010.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. 2ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Gestão Ambiental**. Pearson Education do Brasil. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

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**, 2, pp 137-145, 2012.

SANTOS CURADO, M^a. A.; VITORINO, T.; J. M & MARÔCO, J. Análise estatística de escalas ordinais. Aplicações na Área da Saúde Infantil e Pediatria. Enfermeria Global. **Revista Eletrônica trimestral de Enfermeria**. Nº30, abril, 2013.

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

Realização:



Apoio:

